

MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA  
PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA EN EL  
PERÍODO 2016-2017

DIEGO FRANCO SÁNCHEZ

MARÍA ALEJANDRA RIVERA GONZÁLEZ

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2016/2

MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA  
PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA EN EL  
PERÍODO 2016-2017

DIEGO FRANCO SÁNCHEZ

MARÍA ALEJANDRA RIVERA GONZÁLEZ

Trabajo de grado para optar por título de administración comercial y de mercadeo

Andres Felipe Uribe Acosta- Coordinador de trabajo de grado.

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2016/2

## **DEDICATORIA**

En la finalización del presente trabajo de grado, dedicamos especiales agradecimientos a nuestro asesor: Jefferson Carmona Maldonado, a él gracias por su tiempo y su dedicación, apoyo que nos transmitió en el desarrollo de esta etapa final del proceso de formación profesional, en especial, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo, por su valioso conocimiento y guía constante.

A Andrés Felipe Uribe Acosta, coordinador de trabajos de Grado, quien con su valiosa orientación académica y experiencial, guió nuestro proceso formativo hacia la graduación, siempre dispuesto a atender requerimientos y aportar a la fluidez de la comunicación que hizo posible la terminación de este proyecto.

A La INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER, quien acogió nuestros sueños, esfuerzos y metas al cursar nuestra carrera profesional.

A las directivas de la Central Mayorista de Antioquia, quienes permitieron realizar la investigación en sus sede, siempre cálidos y sencillos ante nuestra labor a desarrollar.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Diego Franco Sánchez**

Agradezco a Dios, a mis padres, a mi esposa Diana; fieles acompañantes y motivadores de este proceso formativo que culmina con la elaboración del presente proyecto. A docentes y compañeros de clase, quienes me permitieron pertenecer a un colectivo de experiencias maravillosas en las aulas de la institución, generando relaciones valiosas para la vida personal y laboral.

### **Maria Alejandra Rivera Gonzalez**

Primero que nada agradecerle al gran creador del universo, porque caminar de su mano me ha llevado por el camino del éxito, en segunda instancia a mi maravillosa y hermosa familia RIVERA GONZÁLEZ (Jenaro, Liliana, Sebastian y Juan Esteban) así mismo a mi compañero, mi novio Andrés Echeverría quien ha sido un mentor en este caminar, un apoyo incondicional en todo el proceso. A todos y cada uno de los que han contribuido en este proceso de aprendizaje que es la Universidad.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Título .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Tema.....</b>	<b>12</b>
<b>2. Idea de Investigación .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Antecedentes de la Investigación .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Objeto de estudio.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Problema de Investigación .....</b>	<b>18</b>
<i>5.1 Planteamiento del problema .....</i>	<i>18</i>
5.1.1 Síntomas y causas .....	18
5.1.2 Pronostico .....	19
5.1.3 Control al Pronóstico .....	20
<i>5.2 Formulación del problema .....</i>	<i>20</i>
<i>5.3 Sistematización del problema .....</i>	<i>21</i>
<b>6. Objetivos .....</b>	<b>22</b>
6.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>22</i>
6.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>22</i>
<b>7. Justificación de la investigación.....</b>	<b>24</b>
7.1 <i>Justificación teórica.....</i>	<i>24</i>
7.2 <i>Justificación metodológica .....</i>	<i>24</i>
7.1 <i>Justificación practica.....</i>	<i>25</i>

<b>8. Alcances .....</b>	<b>27</b>
<b>9. Marco referencial.....</b>	<b>28</b>
<i>9.1 Marco teórico.....</i>	<i>28</i>
9.1.1 Definición de mercadeo/marketing .....	28
9.1.2 Habilidades Gerenciales .....	33
9.1.2.1 Habilidades Gerenciales Directivas .....	33
9.1.2.2 Habilidades técnicas .....	35
9.1.2.3 Habilidades humanas .....	36
9.1.2.4 Habilidades conceptuales .....	37
9.1.2.5 Habilidades gerenciales aplicadas al marketing .....	38
9.1.3 Toma de decisiones.....	38
9.1.3.1 Proceso de toma de decisiones .....	39
9.1.3.2 Establecer las premisas .....	39
9.1.3.3 Identificar las alternativas .....	40
9.1.3.4 Evaluar las alternativas en términos de la meta .....	40
9.1.3.5 Seleccionar una decisión .....	41
9.1.3.6 Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.....	42
9.1.4 El plan de mercadeo.....	42
9.1.4.1 Análisis situacional .....	45

9.1.4.2 Segmentación seleccionada .....	47
9.1.4.3 Definición de objetivos y estrategias de mercadeo .....	48
9.1.4.4 Cronogramas, evaluación y seguimiento .....	49
9.1.4.5 Presupuesto .....	49
9.1.4.6 Planes de contingencia .....	50
9.2 Marco conceptual .....	52
9.3 Marco legal.....	57
9.4 Marco espacial.....	57
9.5 Marco temporal .....	58
<b>10. Aspectos metodológicos .....</b>	<b>59</b>
10.1 Tipos de investigación.....	59
10.2 Descriptiva .....	59
10.3 Explicativo.....	59
10.4 Métodos de investigación.....	60
10.4.1 Inductivo .....	60
10.4.2 Deductivo .....	61
10.5 Fuentes y técnicas para la recolección de la información .....	61
10.6 Tratamiento de la información .....	61
<b>11. Cronograma de trabajo.....</b>	<b>63</b>

<b>12. Tabla de Seguimiento .....</b>	<b>66</b>
<i>12.1 Formato, transcripción y ficha técnica de entrevistas .....</i>	<i>76</i>
<b>13. Análisis de los resultados.....</b>	<b>139</b>
<b>14. Conclusiones .....</b>	<b>150</b>
<b>15. Limitaciones.....</b>	<b>165</b>
<b>16. Recomendaciones .....</b>	<b>167</b>
<b>17. Posibles aplicaciones practicas.....</b>	<b>168</b>
<b>18. Referencias.....</b>	<b>169</b>
<b>19. Anexos .....</b>	<b>171</b>



## INTRODUCCIÓN:

En la actualidad para el empresario, existen múltiples modelos de gerencia que se se puedan adaptar a sus capacidades, cualidades y técnicas; cada uno de ellos es libre de seleccionar el que según su experiencia o formación, sea el adecuado para dirigir su compañía.

Adicional, la administración moderna, viene contemplando tendencias mundiales que se acercan a la gerencia integral, tan deseada por los líderes empresariales para el funcionamiento eficiente de sus compañías; el mercadeo, forma sin duda, parte vital de la planeación estratégica a nivel global, ahora bien, como se menciona anteriormente, esto es una tendencia que vienen trabajando las grandes empresas, desde años atrás.

La penetración del mercadeo en los planes de trabajo de las empresas, es cada vez más frecuente, al nivel de llegar a formar parte de las pequeñas y medianas empresas en nuestro País, quienes aceptan este tema, como un apoyo para comunicar y vender sus productos y servicios , de la manera más adecuada y eficiente posible.

Nuestro objeto de estudio será el plan de Mercadeo como herramienta estratégica para los gerentes empíricos de la central Mayorista de Antioquia, precisamente con la idea de conocer, de qué manera, los gerentes y/o empresarios con formación empírica de las compañías que operan en la Central Mayorista, utilizan partes de la estructura del plan de mercadeo, indagar por conceptos que puedan identificar como puestos en práctica, además, conocer a fondo, cuál sería la forma adecuada de potenciar su negocio a través de herramientas como el Mercadeo.

Ofreceremos al lector, el contexto de que significa el Mercadeo y como se elabora un plan alusivo, las habilidades gerenciales orientadas al desarrollo del mismo, además los principales

conceptos que utilizaremos para dar forma a una propuesta adaptada a las capacidades de gestión de un empresario con formación empírica, que además, a usted, señor lector, le interesará para conocer como podría adaptarse un plan de mercadeo para una empresa pequeña como potencial de uso comercial.

Detallaremos las entrevistas realizadas a 8 personas en total, 6 empresarios con formación empírica de la central mayorista de Antioquia, 1 entrevista al coordinador de comunicaciones y mercadeo de la central y 1 entrevista a un analista de mercados de la central.

Una vez obtenidos los insumos, en conjunto con las fuentes secundarias, lo invitamos a leer, los resultados del análisis realizado a las respuestas dadas por los empresarios y lo que nos permitió, elaborar una serie de conclusiones y recomendaciones para esta oportunidad de mejora que presentan estos empresarios, además, de lo interesante que resultaría para una institución Universitaria, atender este mercado.

**TITULO:**

MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA  
PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA EN EL  
PERÍODO 2016-2017

## **1. TEMA**

Propuesta de un modelo de Plan de Mercadeo dirigido al segmento de Gerentes Empíricos del sector retail en la Central Mayorista de Medellín - Antioquia, con el fin de aumentar los beneficios estratégicos y económicos que se obtienen al implementar un método ordenado y estructurado de Marketing.

## **2. IDEA DE INVESTIGACIÓN**

La utilización del plan de Mercadeo se ha venido implementando en las empresas desde la academia, proyectándose año tras año desde su llegada a Latinoamérica. Hoy tenemos grandes influencias en el mercadeo en la región, como son México y Argentina; nuestro país, le está abriendo las puertas a este concepto como una oportunidad de fortalecer su planeación con miras al éxito empresarial.

Este proyecto se realiza con el fin de propiciar una herramienta de apoyo en la toma de decisiones para los gerentes empíricos del sector Retail en la Central Mayorista de Medellín, proponiendo un modelo de plan de Mercadeo para dicho segmento que pueda ser utilizado de manera práctica con miras hacia la optimización de los recursos organizacionales, la perdurabilidad de sus negocios y la rentabilidad.

### 3. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad poco se conoce del estudio específico de la forma en cómo toma decisiones el empresario de perfil empírico y su accionar en el mundo gerencial en la ciudad de Medellín; las organizaciones se rigen por las tendencias que trae la academia y la experiencia de las corrientes administrativas, mercadeo y ventas que provienen del exterior, teniendo en cuenta que en la actualidad se continúa con la concepción social que las generaciones modernas deben pasar por la academia para después ejercer la gerencia.

Vale la pena preguntarse entonces, ¿cómo lograron personas comunes llegar a desarrollar negocios exitosos partiendo del empirismo?, grandes empresas de la historia antioqueña y colombiana como el Éxito, Haceb, Corona, entre otras, son fundamentadas desde el empirismo, entendiendo este término desde la teoría de *empirismo moderno* de Hunt (como se citó en Hernández, 2001) así mismo los procedimientos para describir el conocimiento se pueden justificar desde la experiencia, el conocimiento sobre el comportamiento de la realidad es empírico en la medida que utiliza comprobación “aunque la perfección en los procedimientos de medida no es absoluta, las teorías deben ser testadas empíricamente” (p. 29). El empirismo actúa de manera determinante en la formación del gerente a través de sus experiencias de vida, que se ven directamente relacionadas con el estímulo y la construcción de sus habilidades gerenciales.

El énfasis en la toma de decisiones, como eje de desarrollo económico para el perfil gerencial empírico, se basa en factores determinantes como la astucia, la confianza y la seguridad, sin embargo, la influencia de la academia hace el contrapeso para unir esfuerzos y buscar el éxito a través de la combinación de ambos roles; Correa, J. y Diego, F. (2015) consideran que la toma de decisiones es la que permite un proceso de compra exitoso, que es

finalmente lo que buscan los empresarios. El proceso en la toma de decisiones del consumidor, lo aborda Blackwell, R. (2001), para lo que se considera en una gráfica siete aspectos que son:



*Figura 1.* El comportamiento del consumidor parte del reconocimiento de la necesidad, lo que inicia el proceso de compra y se convierte en punto de partida para el empresario empírico y el empresario académico.

Ahora bien, como se detalló anteriormente y teniendo en cuenta que todo consumidor realiza un proceso de compra, es aquí donde el empresario empírico, define sus propias estrategias basadas en su trayectoria, en donde con su conocimiento experiencial juega un papel fundamental para sus objetivos monetarios, donde combina variables subjetivas como la intuición y el azar.

Koontz, H. (2012) afirma que: “al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos: 1. Experiencia, 2. Experimentación e 3. Investigación y análisis” (p. 159) este concepto puede definir el actuar del empresario, enmarcado en la toma de

decisiones cómo un factor clave en su desarrollo directivo, sin embargo, las falencias del empresario empírico pueden derivarse en la fase tercera: investigación y análisis.

El análisis del entorno, la competencia, las variables económicas, la incertidumbre y el riesgo, son sólo algunos factores que se deben contemplar al momento de tomar decisiones, el autor considera que “en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no” (p. 163). Es en este punto, donde interviene la necesidad de estar preparados para las diferentes situaciones que nacen en el día a día, con estrategias que ayuden a mitigar los riesgos que derivan en tomar decisiones sin contemplar escenarios futuros, por ello, se plantea la necesidad en este segmento de proponer un modelo de plan de Mercadeo que se ajuste a sus necesidades y que permita proveer herramientas de acción para tomar decisiones estratégicas y no sólo operativas.



#### **4. OBJETO DE ESTUDIO**

El Plan de Mercadeo, como elemento estratégico en la toma de decisiones del gerente empírico, en donde se abordará la importancia de su uso en la gerencia moderna.

## **5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

#### **5.1.1 SÍNTOMAS Y CAUSAS:**

El emprendimiento en la era moderna cada vez cuesta más fracasos a potenciales gerentes que se abalanzan sobre oportunidades de negocio, seleccionadas en varias ocasiones por ellos mismos y catalogadas como posibles éxitos, que le generen rentabilidad y riqueza.

La economía mundial atraviesa por un fenómeno bastante complejo de enfrentar como lo es el cambio, que llevándolo al plano estratégico, reta a las organizaciones (partiendo desde el micro, pasando por la Pyme y llegando a la Gran empresa) a estar preparadas ante los cambios del mercado, el comportamiento del consumidor y las tendencias globales.

Si bien, la toma de decisiones es la que permite llegar a un objetivo, hoy son múltiples las herramientas que tienen a su disposición los gerentes para apoyar su accionar en pro de la adecuada gestión estratégica para alcanzar metas y obtener resultados.

Una de esas herramientas es el Plan de Mercadeo, pero que los gerentes empíricos se remiten a métodos tradicionales como estilos de gerencia basados en sus antepasados, recomendaciones de amigos del sector e incluso predicciones y supuestos, que en unas ocasiones aciertan y en otras no. Ahora bien, hablando del cambio como constante, ¿están preparados los gerentes empíricos ante situaciones que los afecten directamente en su economía, su desarrollo y posicionamiento en su segmento?

La implementación de un Plan de Mercadeo puede ayudar a crear escenarios en los cuales el gerente, utilizando herramientas básicas, pueda sortear dichas eventualidades negativas y volverlas oportunidades de negocio hacia un desarrollo estratégico positivo.

Correa, J. y Diego, F. (2015) en su investigación encuentran que la idea será tomar las bases de las habilidades gerenciales que tienen los empresarios empíricos y orientarlas a complementar las mismas, con la propuesta de un plan de mercadeo que apoye su formación empírica, con la presentación del mismo, como herramienta estratégica.

### **5.1.2 PRONÓSTICO:**

El empresario empírico de la Central Mayorista de Antioquia, al ser de naturaleza operativa, realiza sus tareas cíclicamente, por tiempo indefinido, enfrascado en un modelo gerencial a su gusto y actuar.

Los cambios económicos que afronta el país, la región, los recientes sucesos ocurridos en el año 2016: paro camionero, decrecimiento en las exportaciones en algunas etapas del año, incremento en la canasta familiar y los sucesos a futuro: Reforma tributaria, incremento del IVA, entre otros, que quiérase o no, afectan el comercio nacional y particularmente, su entorno inmediato, pueden impactarlo negativamente en un futuro.

El plan de Mercadeo no garantiza hacerlo inmune, será vulnerable en algunos escenarios, pero contará con más herramientas para manejar eventuales sucesos que lo hagan replantear estrategias en su negocio, enfrentar cambios del mercado y fidelizar sus clientes en medio del aumento de la canasta familiar, la inflación, entre otros sucesos que serán bastante fuertes para este sector.

### **5.1.3 CONTROL AL PRONÓSTICO:**

La aceptación del concepto de Plan de Mercadeo, podrá influir de manera positiva en la planeación del gerente empírico, con miras al futuro de su negocio, la evolución de su entorno y de su competencia.

La implementación posibilitará como oportunidades:

- Fortalecer sus competencias como líder.
- Proponer metas y objetivos alcanzables y medibles para su negocio.
- Planear estrategias comerciales adecuadas para sus metas.
- Prepararse y adaptarse al cambio constante.
- Proponer escenarios competitivos en su entorno inmediato.
- Desarrollar sus clientes para aumentar su margen de ganancias.

### **5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

La realidad demuestra que hoy compete analizar cuáles serían los posibles escenarios o hacia donde llegará el empresario empírico ante la llegada de tecnologías, mercados digitales y las tendencias globales que lo afectan directamente, o bien pueden ser eventualidades que afecten su local, su posicionamiento, su rentabilidad, entre otros factores de riesgo.

Ahora bien, ¿Cómo concientizar al gerente empírico de la importancia de contar con herramientas académicas como el plan de Mercadeo?

### **5.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:**

¿Qué herramientas de mercadeo utilizan los gerentes empíricos en su rol diario?.

¿Pueden estar utilizando elementos del Plan de Mercadeo sin saberlo?

¿Cuáles serán las estrategias para comunicar la idea y saber sobrellevar las barreras de aceptación de la propuesta?

¿Cómo lograr que los gerentes adopten este modelo como una herramienta más en su cotidianidad?

¿Qué escenarios futuros se podrán contemplar como influenciados positiva o negativamente en el negocio del gerente empírico?

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Plantear la concepción del plan de mercadeo cómo herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la Central Mayorista de Antioquia.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Describir la estructura del plan de mercadeo convencional, cómo herramienta comercial, para el desarrollo económico de las organizaciones en la ciudad de Medellín.
  
- ✓ Analizar las habilidades gerenciales existentes en el segmento, permitiendo la comparación con su par académico en el plano de la investigación.
  
- ✓ Hallar qué elementos de la planeación estratégica, usan los gerentes con miras al desarrollo propio, el de su empresa y el de su entorno inmediato.

- ✓ Construir la propuesta del plan de mercadeo adaptada a las necesidades de los empresarios a intervenir.
  
- ✓ Proponer un escenario más competitivo de los perfiles empíricos, a través de la generación de ideas y estrategias para la implementación en el segmento.

## **7. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La investigación propuesta, busca complementar el escenario de formalización de competencias académicas, conjugando la experiencia con el saber y la toma de decisiones en la creciente formalización de la Central Mayorista de Antioquia, mediante la propuesta de utilización de un modelo de plan de Mercadeo para empresarios empíricos, que aporte a su conocimiento y proyecte sus acciones más allá de la operatividad que se presenta día a día, trascendiendo hacia una mirada más crítica, apoyados en los fundamentos de la utilización del plan como herramienta de toma de decisiones.

### **7.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA:**

La presente investigación tiene como objetivo proponer el modelo de un plan de mercadeo para empresarios empíricos, basados en la recolección de información, tanto primaria como secundaria, que apoye a los empresarios a estar preparados para las diferentes situaciones internas y externas que puedan afectar positiva o negativamente su negocio.

En la búsqueda de antecedentes, se ha hallado que no existen muchos de los cuales se puedan tomar fuentes, historias, datos, experiencias, entre otros; que puedan aportar a la construcción del mismo, sin embargo, se recurre a la realización de entrevistas personales con cabezas de área del sitio a intervenir, en las áreas de Mercadeo y Comunicaciones, con el objetivo de tener una opinión y conceptos de personas que ya han tenido contacto con la academia y la experiencia comercial, sumado a estar inmersos en el mundo empírico de su sitio laboral, lo cual podrá



permitir obtener datos primarios significativos que orienten la investigación hacia un correcto análisis de los resultados y posterior diseño del plan a proponer.

La investigación se desarrolló en etapas:

Etapa I: Recolección de Información: Meses de agosto y septiembre de 2016

Etapa II: Análisis de la información: Mes de octubre de 2016

Etapa III: Consolidación informe de resultados: Mes de noviembre de 2016

Etapa IV: Estructuración bases para Modelo Plan de Mercadeo: Mes de noviembre de 2016

Etapa V: Entrega de informes: Mes de diciembre 2016

Para ello y como fuente principal, se desarrollaron una serie de entrevistas con empresarios del sector Retail de la Central Mayorista de Antioquia, en donde se buscó obtener datos que nos permitieron generar la construcción del modelo requerido para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.

### **7.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El empresario de la era moderna tiene consigo la responsabilidad de estar constantemente en evolución en la competencia de toma de decisiones, saber cómo tomarlas, en qué momento, qué situaciones puede enfrentar.

El empresario empírico se caracteriza por ser un individuo que parte de su impulso por lo que no realiza planeación a mediano o largo plazo; los resultados de la empresa los mide por el éxito en ventas, pero no tiene metas claras que le permitan trazar una ruta a seguir para avanzar más o encontrar caminos para potenciar sus ventas.

Sin embargo, las tendencias hacia la utilización de diferentes herramientas de trabajo, como las redes sociales, el WhatsApp<sup>1</sup>, entre otros, hacen importante dar a conocer estos procesos entre los empresarios; es aquí en donde el plan de Mercadeo, trae consigo la propuesta de reafirmarse como una herramienta estratégica y de suma importancia para la gerencia

El empirismo toma protagonismo en este tipo de negocios y lugar físico que se investigará, por ende, la propuesta presentada se orienta como necesidad de fortalecer las competencias de los gerentes empíricos en la competencia de toma de decisiones. Con la investigación se validarán en qué aspectos se requiere reforzar conocimientos, proponer creación de estrategias y adherir la experiencia del empresario al mundo del Marketing, para así poseer un cúmulo de ideas y estrategias para enfrentar las situaciones cambiantes del Mercado Colombiano.

---

<sup>1</sup>WhatsApp es un juego de palabras entre la frase en inglés 'What's up?' utilizada en el lenguaje coloquial a modo de

## 8. ALCANCES

La investigación presentada podrá ser utilizada como manual o guía de estudio y aplicación por empresarios de formación empírica, partiendo desde la identificación de los aspectos más importantes a impactar en la competencia de toma de decisiones.

La población a estudiar serán 6 empresarios empíricos del sector RETAIL de Central Mayorista de Antioquia, con el objetivo de dejar una herramienta de trabajo que ayude a su toma de decisiones diaria para beneficio de su negocio.

En la praxis, se planteará el Modelo de plan de Mercadeo y se ubicará a qué sector de la población descrita podrá llegar en un futuro, además, se contemplará proponer a la Institución Universitaria ESUMER desarrollar convenios de capacitación y fortalecimiento de competencias gerenciales para el fortalecimiento empresarial a través de seminarios, diplomados, conferencias, entre otras posibilidades.

De este modo se pretende utilizar como herramienta de investigación la entrevista bajo un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo a los empresarios seleccionados pertenecientes al sector mencionado anteriormente.

## **9. MARCO REFERENCIAL**

### **9.1 MARCO TEÓRICO**

Para esta etapa, se pretende mostrar al lector, el conjunto teórico que enmarca la investigación, en el que se desenvolverá a lo largo del trabajo y que plantea las bases para la consecución de los resultados a obtener.

Inicialmente, se tendrá como inicio, el abordaje al mercadeo como concepto y primer pilar del marco a presentar, se definirán los planteamientos de autores influyentes en a través de la historia, luego, pasaremos al segundo pilar del marco: Definir las habilidades gerenciales, que son y cómo se desarrollan actualmente, una vez plasmados los anteriores conceptos, se llegará al tercer pilar del presente marco, la toma de decisiones, su importancia y papel en el rol gerencial moderno, su relación con el mercadeo y que llevará al cuarto pilar definido y objeto de estudio de la investigación presentada: El plan de mercadeo, como herramienta estratégica para la toma de decisiones, a lo cual, se pretende añadir al final del trabajo, una recomendación de un modelo para gerentes empíricos.

#### **9.1.1 DEFINICIÓN DE MERCADEO/MARKETING:**

Al hablar de Mercadeo o Marketing llamado así en inglés, vale la pena buscar que significa, que es y cómo aporta a la administración como ciencia en constante evolución, para el objeto de estudio, se basará en la definición inicial de cómo se puede concebir el Marketing para el mundo contemporáneo. Basta por empezar a imaginar que tan grande puede ser el contenido de un concepto que enmarca la manera rentable de comunicar las ideas y vender los productos y

servicios, ahora bien, el término *Mercadear*<sup>2</sup>, es cada vez menos frecuente en el léxico comercial y ahora se escuchan otros términos modernos que pueden finalmente redundar en el significado del Marketing.

La evolución del mercadeo data de los años 1920 en donde a la par con la tendencia a la producción, Estados Unidos, inicia su carrera en el ámbito de Mercadeo, en donde en ese entonces, se pensaba únicamente en producir, sacar diferentes artículos y canjearlos por dinero, claro ejemplo de ello, fue el caso de Henry Ford; él orientaba a su compañía (FORD) con la premisa “No importa el color del vehículo siempre y cuando sea negro” (Vergara, C., 2012).

En ese entonces, el cliente no era parte del interés de las compañías, pues se estaba pensando únicamente en producir. Años más tarde, en 1950, el mercadeo recibe la propuesta de Vender, de interesarse por satisfacer las necesidades de un *Segmento de Mercado*<sup>3</sup>, los productos y servicios ya se enfocaban en lograr metas y objetivos de crecimiento; para los años 1980, se produce la entrada de la orientación comercial hacia mercados más grandes y económicamente, más representativos, que generasen más rentabilidad; en esta etapa ya se hablaba de la *Estrategia*<sup>4</sup>, como pilar para alcanzar objetivos empresariales, ahora y para la actualidad, ya se habla del uno a uno – el cliente como el centro del universo, y ¿Cómo es esto?, busca que el cliente sea el mayor beneficiado en la cadena de valor de la empresa, a esto por supuesto, se le debe gracias al aumento de la oferta en los sectores productivos a nivel mundial. “Todo se da en un proceso lento de evolución cíclica, hasta que se consolida. En el caso del mercadeo los conceptos se

---

<sup>2</sup> Mercadear: Negociar, comprar y vender con fin lucrativo.

<sup>3</sup> Segmento de Mercado: Se trata de la **división de algo en segmentos, fragmentos o porciones**, en este caso, de un grupo de consumidores interesados en bienes o servicios específicos.

<sup>4</sup> Estrategia: Es un **plan para dirigir un asunto**. Una estrategia se compone de una serie de **acciones planificadas** que ayudan a **tomar decisiones** y a **conseguir los mejores resultados** posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

sintetizan por alguien, hace unos 40 años y se convierte en una teoría generalmente aceptada y conocida como el **Marketing**” (UNAD, 2005).

Ahora bien, en la actualidad, todo negocio por pequeño, mediano o grande, posee dos objetivos primarios: Sostenibilidad a través de ingresos, que se ven representados en las ventas y Perdurabilidad a lo largo del tiempo, paralelamente con el tiempo ha surgido la idea que plantean Kotler, P. y Keller, K. (2012) “satisfacer las necesidades de manera rentable” (p. 5). Este concepto involucra a ambas partes, el oferente y el contratante de cualquier producto o servicio, en palabras básicas, el vendedor y el comprador.

La introducción de diferentes procesos al interior del Mercadeo, como lo es el papel del cliente en los objetivos organizacionales, deja entrever cuales de los principales aspectos estratégicos buscan las empresas cuando ejecutan el mercadeo; crecimiento rentable.

A pesar de que en diferentes textos y páginas web, se encuentran muchas definiciones de lo que es el Marketing, en un contexto más generalizado, se puede definir, según Amstrong, G. y Kotler, P. (2008) “El Marketing es el proceso en el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con los mismos para obtener valor de ellos a cambio” (p. 6).

Es obligación para la investigación, poner en contexto al lector de la situación del Mercadeo en Colombia en temas de negocio, según Álvarez, (2016) en la Revista FORBES, Colombia se sitúa en el puesto 66, entre 135 países con potencial para negociar. Con Suiza, Noruega y Alemania, ocupando los primeros puestos. Se puede rescatar que el país está a la mitad de este importante ranking que para este dictamen, se basó en la estabilidad económica, la gestión del riesgo y el estado de la cadena de suministro, además, y no menos importante la actualidad de su

*PIB*<sup>5</sup>, desde el punto de vista estratégico, es un buen país para ejercer el libre comercio de bienes y servicios, la utilización de las herramientas de gestión comercial que permitan a las empresas implementar estrategias que potencien su crecimiento y perdurabilidad, es aquí donde está el nudo del asunto, pues el Mercadeo, está siendo sólo considerado como una herramienta de Rescate, ante situaciones que no se tenían previstas o que surgen eventualmente, en el desarrollo de un proceso productivo, en donde a hoy día, con el cliente como centro del Universo, valdría la pena tener suficientemente ajustado para trabajar en la prevención y no en la corrección.

El concepto del Mercadeo, es mal relacionado-asimilado con otras herramientas como la Publicidad, los medios de comunicación y el que las empresas llaman “Gasto administrativo”. Tema que se vuelve poco trascendente para las organizaciones.

Desde la teoría, El proceso de la cadena de valor corporativo, funciona así:



Figura 2: Proceso de implementación de la cadena de valor y creación de relaciones con los clientes, según Amstrong, G. y Kotler, P. (2008).

<sup>5</sup> **PIB: Producto Interno Bruto o Producto Interior Bruto**, un concepto extendido en numerosos países como **PBI (Producto Bruto Interno)**. Se trata de una noción que engloba a la producción total de **servicios** y **bienes** de una nación durante un determinado periodo de tiempo, expresada en un monto o precio monetario.

Para el empresario Colombiano siempre influenciado por las técnicas y tendencias utilizadas en países como Estados Unidos y España, y más cercanos, México y Argentina, ha tratado de implementar en su *cadena de valor*<sup>6</sup>, al mercadeo como herramienta, sin embargo, algunos temas como la necesidad de tener músculo financiero y por otro lado, la operatividad que desgasta el día a día, hacen que se pierda la posibilidad de gozar de los eventuales privilegios que se obtendrían al fusionar la planeación estratégica, con el uso del Mercadeo.

Hoy se puede mencionar abiertamente a algunas empresas Colombianas que hoy por hoy desarrollan estrategias de Mercadeo para sus segmentos de mercado y que para los consumidores, se ha vuelto un hábito encontrar sus presencia en diferentes medios y en su vida cotidiana, algunas son: Grupo Bancolombia (productos de banca personal, empresarial, entre otros), Grupo Argos, SURA, Postobón, Nutresa, Grupo Santo Domingo, Familia, UNE, EPM y no se puede dejar de lado, aquellas multinacionales que siguen en el país y que con su acostumbrada forma de captar y fidelizar consumidores, continúan ejecutando estrategias de mercadeo para sus públicos, Coca-Cola, P&G, Unilever, Quala, entre otras. Además, entidades públicas del estado.

Ahora bien, es claro que estas empresas pueden disponer de grandes sumas de dinero para ejecutar el Mercadeo, a través de un Plan de Mercadeo, tema central de la investigación que veremos más adelante; Pero, ¿qué pasa con las medianas y pequeñas empresas?, que buscan sobrevivir en un entorno fiscal y competitivo, cada vez más complejo.

La utilización del Mercadeo en este tipo de empresas, también puede estar limitado a recursos económicos o quizás, desconocimiento de los beneficios estratégicos que se pueden

---

<sup>6</sup> Cadena de Valor: Se conoce como **cadena de valor** a un **concepto teórico** que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una **empresa**. En base a la definición de **cadena**, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un **proceso económico**



generar al usarlo; según la Revista Dinero.com (2015) “Las empresas PYME, son mayoría en Colombia, América Latina y el Mundo. En el país, el 95% corresponde a ese sector, según cifras oficiales de Acopi, gremio que las reúne”, sería ideal que al desarrollo de estas empresas, se utilizara el mercadeo como herramienta estratégica, sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer en este proceso de adhesión de esta área, como una más de las elementales que ocupa cada empresa.

### **9.1.2 LAS HABILIDADES GERENCIALES:**

Enlazando la información aquí recolectada, se puede adentrar en el rol gerencial, que finalmente es el perfil que investigaremos en los empresarios con formación en el empirismo,<sup>7</sup> en donde se tendrá primero, que definir que son las habilidades, que tipos existen y cómo pueden influir en la toma de decisiones del gerente.

#### **9.1.2.1 HABILIDADES GERENCIALES/DIRECTIVAS:**

Las habilidades Gerenciales, están concebidas por una serie de aspectos relevantes para la gerencia empresarial, cómo lo son las capacidades, cualidades y técnicas, también llamadas destrezas funcionales, que como conjunto, pueden funcionar de manera operativa y estratégica para aquellos aspirantes a gerenciar organizaciones.

Son muchas las organizaciones tipo PYMES (tipo de empresa en objeto de estudio) que fracasan en el mercado Colombiano, a hoy, según la revista dinero.com, en su artículo: “Por que fracasan las pymes en Colombia, en entrevista realizada a docentes Rafael Ignacio Pérez y María del Pilar Ramírez, de la Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios) afirmaron

---

<sup>7</sup> Empirismo: El concepto de **empirismo** se utiliza para describir el **conocimiento** que nace de la **experiencia**. También se trata de una **estructura de tipo filosófico** basada, justamente, en los datos que se desprenden de toda experiencia.

en un apartado de la entrevista que “si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones” (Dinero, 2016, párr. 4).

Continuando con la entrevista, frente a la pregunta sobre los factores que impiden el desarrollo, consideran como primer factor la “soberbia empresarial [...] Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no le dan cabida a las nuevas generaciones” (párra. 14).

Esto refleja un diagnóstico de la situación que pueden enfrentar los gerentes empíricos ante los constantes cambios del mercado, el factor *formalización*, juega ahora un papel fundamental en el rol gerencial, de éste se desprenden innumerables estrategias colaborativas en el sector micro y macro entorno, que lo afecte de manera positiva o negativa, en la entrevista los docentes-investigadores, finalizan haciendo énfasis en que sin las alianzas estratégicas “es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.” (párra- 16).

De esta manera, a continuación se presentan tres fundamentos que se consideran básicos para ejemplificar la clase de condiciones de permite la creación de alianzas estratégicas, un factor que debe considerar el empresario empírico para avanzar en su formación académica con miras a lograr una mayor proyección en su profesión/ocupación y en el progreso empresarial.

### 9.1.2.2 HABILIDADES TÉCNICAS:

Es fundamental que para este tipo de habilidad, se trabaje por un lado, la competencia, es decir, la realización de las actividades asignadas, no sólo con el cumplimiento, sino con la efectividad. En cuanto al otro frente, llamado actitud, se refiere a tener la predisposición hacia lo que se realiza en específico, en donde intervienen manifestaciones mentales y emocionales de aquellos valores y principios humanos, por ende, la orientación está hacia la pro-actividad, a actuar con prevención y no con corrección, y en esto tiene directa participación las variables intrínsecas que se presentan a continuación en la gráfica:



*Figura 3:* Variables Intrínsecas de una persona: Habilidades, Competencia y Actitud, lo que requiere un gerente del siglo XXI, según Arroyo, R. (2012, p. 39).

### 9.1.2.3. HABILIDADES HUMANAS:

Para este tipo de habilidad se hace referencia a esa capacidad para liderar, el nuevo gerente es una persona que no manda, sino que dirige, guía y orienta, incluso hasta se unta las manos de ser necesario, siempre creando una motivación laboral con sus colaboradores, sin perder la imagen del jefe, es de vital importancia ser humano ante todo, por lo tanto éstas Habilidades Humanas también pueden ser conocidas como Habilidades Transversales, las cuales se refieren a la competencia y la capacidad de llevar a cabo un objetivo, entre éstas capacidades tenemos:

- ✓ Capacidad para hacer: organización, orden, disciplina e iniciativa
- ✓ Capacidad para comunicarse: establecer relaciones interpersonales eficaces (saber escuchar, escribir, hablar y leer, comprender e interpretar lo leído, escuchado y escrito)
- ✓ Capacidad para relacionarse con clientes y/o proveedores: competencia para relacionarse con clientes internos y externos. (generar empatía)
- ✓ Capacidades de apoyo: apoyar al cumplimiento de los objetivos personales y de la organización
- ✓ Capacidad para generar soluciones: ser siempre la solución, no el problema
- ✓ Capacidades fundamentales: competencias donde su carencia puede afectar el desarrollo de las demás competencias. Tales como la tolerancia a la presión y el manejo de conflictos.

Por lo tanto, se puede definir que las habilidades gerenciales humanas y sus capacidades en conjunto permiten al nuevo gerente:

- ✓ Aclarar requerimientos, investigar, identificar, comprender las necesidades de su equipo, pares y clientes
- ✓ Actuar optimizando tiempo y forma de servicio brindado
- ✓ Anticiparse a las expectativas y demandas de clientes internos y externos

- ✓ Escuchar y generar empatía por las necesidades de su equipo
- ✓ Obtener información directa de la fuente
- ✓ Desarrollar soluciones a los problemas presentados
- ✓ Analizar información, tomar decisiones orientadas a la brevedad.

#### 9.1.2.4. HABILIDADES CONCEPTUALES:

En cuanto a esta habilidad, se hace énfasis en la capacidad de comprender los conceptos que rodean al gerente, entender su funcionamiento en forma sistémica, donde todas las áreas de la organización están funcionando en pro de objetivos, metas y cumplimientos establecidos con antelación, Es vital que el gerente desarrolle el no solo saber, sino estar, hacer y ser, a este conjunto de capacidades y/o competencias se les llaman la *Acción Profesional* y son de vital importancia puesto que permiten al nuevo gerente conjugar la teoría con la práctica, convirtiéndose así en un gerente competente. En conclusión, las diferentes habilidades gerenciales que se deben tener para orientarse hacia el empresarismo con éxito, deben estar conformadas y articuladas de manera sistémica, tal como se muestra en la siguiente gráfica sobre el sistema de habilidades:



*Figura 5:* Sistema de Habilidades Gerenciales Torres (2014. P. 5), que presenta también las habilidades directivas, que se refieren a las capacidades

interpersonales que un líder debe desarrollar, en las cuales es imprescindible el saber (académico, referido al conocimiento), el saber hacer (capacidades y habilidades) y el saber ser (cualidades).

#### **9.1.2.5. HABILIDADES GERENCIALES APLICADAS AL MARKETING:**

Una vez determinadas las habilidades Gerenciales, es básico tener en cuenta cuales son las estrategias de marketing comercial que se adoptan en todo tipo de compañía, y como regla de oro, siempre se debe partir por ejecutar los 4 pasos básicos de la estrategia de marketing para lograr una correcta administración de relaciones con los clientes.

- ✓ Entender el mercado, las necesidades y los deseos del cliente
- ✓ Diseñar una estrategia de marketing orientado a las necesidades y los deseos del cliente y que entregue un valor superior
- ✓ Establecer relaciones redituables y lograr la satisfacción del cliente
- ✓ Captar valor de los clientes, y obtener utilidades y calidad para el cliente.

#### **9.1.3 TOMA DE DECISIONES**

Una vez analizados el Mercadeo y las habilidades gerenciales, se llega al momento de verdad, el espacio donde suceden los negocios, las ganancias o las perdidas, en donde la decisión es la punta de lanza de la estrategia, bien sea financiera, comercial, humana o de carácter social, es acá donde el gerente debe fortalecerse con miras hacia el futuro.

En esta etapa, el objeto de estudio de la investigación, con formación empírica, puede tender a tomar decisiones basadas en su experiencia e intuición, más que en tendencias, saberes o cifras reales del mercado que puedan orientarlo a buscar ser efectivo con su actuar. Para abordar este tema, se desarrollan tres etapas, que son:

### 9.1.3.1. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:

Al hablar de una *decisión*<sup>8</sup> tocamos una de las fibras gerenciales más importantes a la hora de planear, dirigir y controlar la organización, en todo momento en la vida se presentan oportunidades donde podemos intervenir, positiva o negativamente, pero toda vez, con causas y consecuencias que derivan en el resultado. La toma de decisiones es el inicio de la planeación, pero está presente durante todo el plan, comprometiendo recursos, procesos y resultados.

Koontz, H. *et al.* (2012) opinan que “las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que se involucran en una decisión particular” (p. 135). El proceso natural del ser humano es analizar la situación, identificar soluciones, pero además, buscar la correcta para dar respuesta a la situación presentada. Desde el Rol gerencial, se considera que es una de las quizás tareas más importantes que tiene un gerente hoy día, que hacer, donde hacer, con quien, como, cuando y qué efectos tendrá la decisión que se tome; pero no es sólo tomar la decisión, es tomarla correctamente, pues de nada sirve ejecutar rápidamente, pero fracasar, por ello racionalmente es aquí donde el gerente, tendrá algunos pasos a seguir:

### 9.1.3.2. ESTABLECER LAS PREMISAS:

Comenzar por identificar que sucede al alrededor de la situación presentada, validar cual es la real situación a resolver, pues en la superficialidad operativa a la que se ven sometidos los gerentes, podrían no ver con claridad, que es lo que deben solucionar.

---

<sup>8</sup> Decisión: la **decisión** es una **determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa**. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una **situación**; es decir, impone un cambio de **estado**.

El hecho de considerar aspectos tanto internos, como externos ante la solución a una situación problema, permitirá al gerente tener una visión amplia de las potenciales alternativas que podrá ejecutar para resolverla.

### **9.1.3.3. IDENTIFICAR LAS ALTERNATIVAS:**

Para entonces, el gerente, ya deberá tener definida la meta u objetivo que se trazó con anterioridad y en el camino en el cual se está presentando un *Factor limitante*<sup>9</sup>, o varios temas que ocuparse para trascender en el camino hacia la meta u objetivo.

Generalmente siempre existen alternativas, A, B o C, las cuales deberán ser abordadas de la manera más precisa y estratégica posible, pensando siempre en el bienestar de la organización que se tiene a cargo, es acá donde se puede hablar de principio del *factor limitante*, según Koontz, H. *et al.* (2012) al identificar los factores limitantes, se puede avanzar en la construcción de un plan de acción, que permita superar los factores que se oponen de manera importante a la meta y avanzar en la gestión con calidad para generar mayor productividad.

Cuando ante determinada situación, existen muchas alternativas, el gerente podrá recurrir a *La Heurística*: Que es cuando los directivos, recurren a las reglas de decisión propia o que estén enmarcadas en acuerdos generados con políticas y/o estatutos que contemple la compañía.

Esta información es de vital importancia para un proceder inmediato, pues uno de los factores que llevan al éxito es el realizar de manera eficaz, la toma de decisiones, ágiles, certezas y con orientación al resultado.

### **9.1.3.4 EVALUAR LAS ALTERNATIVAS EN TÉRMINOS DE LA META**

---

<sup>9</sup> Factor Limitante: Algo que obstruye el logro de un objetivo deseado.



Una vez se tienen definidas las alternativas, el gerente podrá tomar decisiones basadas en la concepción de algunos factores importantes:

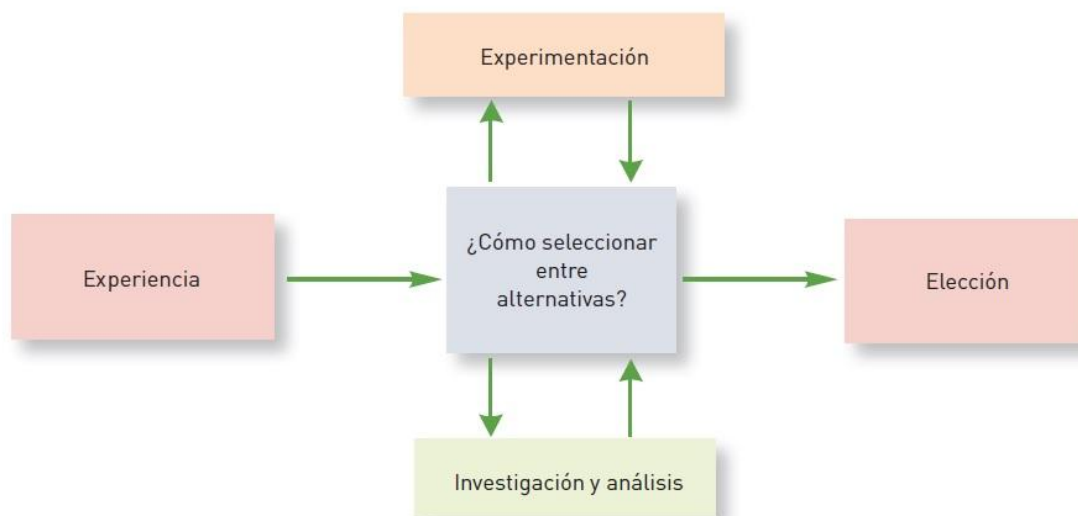
**Factores Cuantitativos:** Aquellos que pueden medirse de manera numérica, como el dinero, el tiempo y/o costos.

**Factores Intangibles o Cualitativos:** Son aquellos que no son numéricos, que son difíciles de medir, como la calidad de las relaciones laborales, el clima en el trabajo, los cambios tecnológicos, entre otros. (Se pueden contrarrestar, si el gerente tiene una medida cuantitativa que se le pueda asignar razonablemente)

### 9.1.3.5 SELECCIONAR UNA DECISIÓN

En esta etapa, se conjugan los aspectos de la experiencia y la experimentación, que son dos factores que bien podemos atribuirle al empirismo, sin embargo, existen una más que es el talón de Aquiles de este tipo de empresario y es la investigación y el análisis, temas que como ya se ha identificado anteriormente, serán claves para el desarrollo de la investigación en cuestión.

A continuación se presenta el gráfico propuesto:



ura 5: Bases para la selección de una decisión, Combinando efectivamente, la consideración y análisis de estos factores, posiblemente se podrá conocer cuál sería la potencial elección de decisión a tomar.

### **9.1.3.6 TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE, INCERTIDUMBRE Y RIESGO:**

A la hora de tomar decisiones, el gerente se verá sumido en analizar, en qué posición se encuentra, si está en certidumbre, incertidumbre y que riesgo le supone tomar la decisión que está considerando realizar.

Ahora bien, la certidumbre, es cuando se sabe en qué contexto se está moviendo, la situación a enfrentar y los posibles riesgos que se deban enfrentar si se toma la decisión, por el contrario, la incertidumbre, tiene consigo, el riesgo latente de no conocer el contexto de la situación, de desconocer las consecuencias que se puedan traer.

Cada vez el análisis será más fuerte y consecuente con los objetivos que se quieren alcanzar, para un gerente será clave saber en qué posición se encuentra, para tomar decisiones confiado y seguro, además, estudiar cómo mitigar riesgos y manejar las dificultades.

### **9.1.4 EL PLAN DE MERCADEO:**

Esta etapa a abordar y la cual es quizás la más relevante para el objeto de estudio, es el Plan de mercadeo; partiendo por los anteriores análisis (El mercadeo, las habilidades gerenciales y la toma de decisiones), se llega a esta etapa donde se conjugan en el desarrollo de esta

estrategia que como herramienta puede ser decisiva para los resultados que se obtengan en la investigación.

Es de conocimiento de las empresas, como el mercadeo ha venido evolucionando y ha llegado para quedarse, aún falta tiempo para que las empresas de tipo PYME, implementen planes de Mercadeo a su medida, quizás porque existen aún, tabúes sobre costos, implementación y eventuales cambios en la estructura organizacional.

La utilización del plan de Mercadeo es común a todas las empresas, según Morera (2007) “la mayoría de negocios necesitan un plan de mercadotecnia por escrito, pues el enfoque de [...] es de largo alcance y a veces complejo” (p. 40) es indispensable para perdurar en el mercado en el cual se vive.

En este orden de ideas, ¿porque es importante utilizar un plan de mercadeo?

- ✓ El Mercado está cambiando constantemente.
- ✓ La Gente olvida muy rápidamente.
- ✓ La Competencia no está dormida.
- ✓ El Mercadeo establece una posición y participación para la empresa.
- ✓ El Mercadeo es esencial para crecer.
- ✓ El Mercadeo le ayuda a fidelizar los clientes.
- ✓ El Mercadeo incrementa la motivación interna.

Cómo tal, el plan de mercadeo debe ser diseñado acorde a las necesidades de la empresa, pero, ¿de dónde sale el plan de Mercadeo?



Figura 5: El Plan de Mercadeo en la planeación.

En la figura 5, se puede observar la posición del Plan de Mercadeo desde la Planeación estratégica y corporativa, es decir, desde los lineamientos que regirá la compañía, para ejecutar las acciones que la lleven a cumplir sus objetivos.

Es más que notoria, la importancia que cobra, en todas las organizaciones la utilización del plan de Mercadeo, como puente de conexión entre la visión global de la organización y lo que se requiere para lograr las metas definidas.

Ahora bien, partiendo de que las empresas a intervenir con el objeto de estudio, ya poseen su misión, visión, valores, objetivos, metas y lineamientos estratégicos, ¿qué etapas comprende el plan de Mercadeo?, Según la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, en su artículo: Plan de Mercadeo, dirija y coordine de forma eficiente sus esfuerzos de Marketing (Restrepo, 2015), las etapas del Plan de Mercadeo son:

1. Análisis situacional

2. Segmentación seleccionada
3. Definición de Objetivos y Estrategias de Mercadeo
4. Cronogramas, evaluación y Seguimiento
5. Planes de Contingencia
6. Presupuestos

Es de anotar que no todas las organizaciones implementan paso a paso, a veces, sólo desarrollan algunas partes y sin darse cuenta que están haciendo mercadeo; visto desde esta manera, se describen los componentes del plan de Mercadeo a continuación:

#### **9.1.4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

- Es entrar en contexto de la situación actual de la empresa, en relación con sus influencias tanto internas como externas:
  - Análisis de Entorno Macroeconómico
  - Análisis del Microeconómico
  - Análisis de Sector o mercado en el que estamos
  - Análisis de la competencia
  - Análisis de las Ventas. Cumplimientos y tendencias
- Análisis Estratégico: FODA (En esta etapa, se entrará en detalle, pues para el objeto de estudio, es uno de los más importantes que se puede tener)
- *Análisis FODA:*



Se podrá conocer en qué situación se encuentra la empresa frente a múltiples entornos, tanto internos como externos, que de una u otra manera afecten la empresa, bien sea de manera positiva o negativa, según se presente la situación el análisis FODA, son las estrategias para mantener, explorar, corregir, afrontar las diferentes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es una herramienta analítica que facilita trabajar con toda la información que posea sobre su negocio. Posibilita examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compite (Suarez, Doris & Garcia, Robinson, 2012). Estas son los principales ítems a tener en cuenta dentro de un análisis DOFA:

Si se conoce la situación real de donde se encuentra la empresa, que hace, como se mueve, como opera, como se desenvuelve en el mercado, se atenderá a las diferentes situaciones a ocurrir en el día adía. Aprovechar las oportunidades y comprender las fortalezas de sí mismos y assimilar, analizar y dar buen manejo a las debilidades y amenazas presentadas.

#### **9.1.4.2 SEGMENTACIÓN SELECCIONADA:**

Definir a qué grupo de personas, empresas o sectores se va a dirigir los esfuerzos comerciales es fundamental para cualquier empresa, se podrá definir incluso, diversas estrategias para impactar dicho grupo de personas, o si se da el escenario de que se vayan a definir e impactar varios grupos de personas, a ello se le llamará “Segmento”.

Ahora bien, la segmentación de un mercado, consiste en dividir el mercado en partes homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado, consiste en un conjunto de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos (Kotler, Philip & Keller, Kevin, 2012).

Se podrá encontrar un segmento de mercado, cuando se logre identificar aquellas características que los hacen similares, en donde se pueda crear una estrategia comercial diferenciada, que lleve a aquellos clientes a consumir los productos o servicios de la empresa.

Las formas más comunes de segmentar un mercado, son las siguientes:

1. Segmentación Geográfica: divide el mercado en unidades geográficas, naciones, estados, provincias, regiones, ciudades o vecindarios que incluyen en los consumidores. La empresa puede operar en una o varias áreas, también puede hacerlo en todas, poniendo atención a las variaciones locales.
2. Segmentación Demográfica: Divide el mercado por variables como edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, genero, ingresos, ocupación, nivel educativo, región, raza, generación, nacionalidad y clase social. (Kotler, Philip & Keller, Kevin, 2012)

Complementando, los segmentos deben ser identificados según el potencial de ventas que representen para la organización, es fundamental tener en cuenta que debe ser un segmento en crecimiento o con potencial a este. (Suarez, Doris & Garcia, Robinson, 2012)

Las empresas podrán identificar cuál de las forma de segmentar es la más adecuada según su objetivo y capacidad de respuesta, es indispensable entender el funcionamiento de cada una, atender a una solicitud de producto o servicio, en el escenario de un proceso de venta.

### **9.1.4.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE**

#### **MERCADEO:**

Saber hacia dónde se dirige la compañía, es la punta de lanza del paso a seguir, *“Los objetivos constituyen los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Mercadeo. El objetivo es establecer un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro esperado”*. (Restrepo, 2015)

Es acá donde hay que saber cómo definirlos, pues deben ser medibles, alcanzables, realistas, específicos y acotados. Hay objetivos de diferentes tipos:

- De Posicionamiento
- De participación
- De comunicación
- De calidad
- De rentabilidad

Esto dependerá del tamaño y representación de la organización en el mercado.



Para alcanzar los objetivos, se tendrán Las Estrategias, que son los cursos de acción que tendrá la compañía con sus diferentes áreas para lograr los objetivos.

Las estrategias podrán ser:

- Estrategias Competitivas
- Posicionamiento
- Estrategias de Crecimiento
- Diferenciación y posicionamiento

A ellos se llegará con Tácticas, que son las acciones que se harán para cumplir las estrategias en el corto plazo. Generalmente se definen por cada área de la organización, siguiendo los lineamientos de la compañía.

#### **9.1.4.4 CRONOGRAMAS, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:**

En esta etapa, se conoce también como calendario, usualmente se grafica como un diagrama para dar respuesta a la pregunta: ¿Cuándo, cómo y quien realizará las actividades propuestas por el plan de Mercadeo?

Generalmente se realizan tablas de seguimiento diario, semanal o mensual, que refleje claramente que se está haciendo y que resultados se están teniendo, para logra la premisa de que sólo se controla lo que se puede medir.

#### **9.1.4.5 PRESUPUESTOS:**

Esta es la parte donde todas las empresas se sientan a definir que invertirán para lograr el plan de Mercadeo.

Según la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, en su artículo: Plan de Mercadeo, dirija y coordine de forma eficiente sus esfuerzos de Marketing (Restrepo, 2015), lo generalmente proyectado en cuanto a temas monetarios es:

1. Publicidad y Promoción
2. Ventas
3. Investigación
4. Desarrollo de Producto

Estados Financieros Proyectados

1. Costos
  - valores, unidades
  - variables, fijos
2. Ingresos
3. Gastos
4. Utilidades (Retorno sobre la Inversión)

#### **9.1.4.6 PLANES DE CONTINGENCIA:**

Según vaya evolucionando el plan, se deberá tener un plan para contrarrestar las situaciones negativas que puedan afrontar el cumplimiento de los objetivos.

Según la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, en su artículo: Plan de Mercadeo, dirija y coordine de forma eficiente sus esfuerzos de Marketing (Restrepo, 2015), las bases para la elaboración de un plan de contingencia son:

1. Identificar los hechos positivos y los negativos que podrían descarrilar las estrategias.
2. Especificar los puntos activadores.
3. Evaluar el impacto de cada contingencia.
4. Elaborar planes de contingencia. Asegurándose de que son compatibles con la estrategia presente y que son económicamente factibles.
5. Evaluar el contra impacto de cada plan de contingencia.

Esta etapa cierra el ciclo del plan de Mercadeo, sin embargo, a hoy día se sigue evolucionando hacia el Marketing 3.0, con nuevas concepciones de cómo funciona el Mercadeo y de la posición que cada vez toma con más fuerza, el hecho de que el cliente sea el centro del Universo.

## 9.2 MARCO CONCEPTUAL:

- **Mercadeo: Satisfacer las necesidades de manera Rentable** (Kotler, P. & Keller, K. (2012, p. 5), 2012).
- **Mercadear:** Negociar, comprar y vender con fin lucrativo.
- **Segmento de Mercado:** Se trata de la división de algo en segmentos, fragmentos o porciones, en este caso, de un grupo de consumidores interesados en bienes o servicios específicos.

- **Objetivo:** Como objetivo se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr.
- **Estrategia:** Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.
- **Táctica:** es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema.
- **PIB: Producto Interno Bruto o Producto Interior Bruto,** un concepto extendido en numerosos países como PBI (Producto Bruto Interno). Se trata de una noción que engloba a la producción total de servicios y bienes de una nación durante un determinado periodo de tiempo, expresada en un monto o precio monetario.
- **Cadena de Valor:** Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico
- **Empirismo:** El concepto de empirismo se utiliza para describir el conocimiento que nace de la experiencia. También se trata de una estructura de tipo filosófico basada, justamente, en los datos que se desprenden de toda experiencia.
- **Decisión:** Es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado.

- **Habilidad:** hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea
- **Habilidad Gerencial:** están concebidas por una serie de aspectos relevantes para la gerencia empresarial, cómo lo son las capacidades, cualidades y técnicas, también llamadas destrezas funcionales, que como conjunto, pueden funcionar de manera operativa y estratégica para aquellos aspirantes a gerenciar organizaciones.
- **Factor Limitante:** Algo que obstruye el logro de un objetivo deseado
- **Análisis DOFA:** El análisis FODA, son las estrategias para mantener, explorar, corregir, afrontar las diferentes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es una herramienta analítica que facilita trabajar con toda la información que posea sobre su negocio.
- **Planeación estratégica:** Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.
- **Mercado:** Es una institución social que establece las condiciones para el intercambio de bienes y servicios.
- **Mercado Meta (Target):** hace referencia al destinatario ideal de un producto o servicio. El mercado meta, por lo tanto, es el sector de la población al que está dirigido un bien.
- **Oferente:** Institución o persona que vende sus productos o servicios a un mercado Meta.
- **Demandante:** Institución o persona que compra productos o servicios en el mercado
- **Perdurabilidad:** En el ámbito empresarial, se dice de la compañía que se sostiene y se mantiene en el Mercado por tiempo indefinido.

- **Gerente:** El gerente es una persona que se encuentra a cargo de la coordinación o dirección de las actividades y funciones de una parte, de un departamento, sector o grupo de trabajo.
- **Publicidad:** denominamos al área de la comunicación comercial de que se vale la mercadotecnia para la presentación, promoción y divulgación de anuncios comerciales referentes a productos, bienes, servicios o ideas, pagada por un patrocinador y difundida por los **medios de comunicación** (tradicionales o no), con el objetivo de informar y persuadir al público espectador de ejecutar una acción de consumo.
- **Publicidad ATL:** La publicidad ATL, siglas de *Above the line*, que en inglés significa ‘arriba de la línea’, es el tipo de comunicación comercial que emplea medios masivos tradicionales, como la televisión, la radio, la prensa, el cine o la publicidad exterior, para promocionar y difundir un producto, bien o servicio, y llegar a un público amplio con mayor impacto y resonancia. Es un tipo de publicidad para productos de consumo masivo o en busca de construcción o posicionamiento de marca.
- **Publicidad BTL:** La **publicidad BTL**, siglas de *Below the line*, que en inglés traduce ‘debajo de la línea’, es un tipo de **comunicación publicitaria no masiva**, también conocida como **marketing de guerrilla**, que se vale del ingenio, la creatividad y el sentido de la oportunidad para promocionar y difundir un producto, bien o servicio, a través de canales alternativos a los tradicionales. En este sentido, plantea un contacto directo con el público objetivo (la comunicación va dirigida a su segmento específico) y emplea estrategias como el telemercadeo, el correo directo, las relaciones públicas, el punto de venta, el *merchandising*, el patrocinio, el *product placement*, la venta directa, así como los anuncios en internet y las redes sociales. Por ello, la **publicidad BTL** genera un mayor

impacto, reacción y respuesta del público objetivo, así como la oportunidad de obtener una retroalimentación inmediata y datos concretos de la efectividad de la campaña para la medición de los resultados.

- **Redes Sociales:** La noción de **red social**, por lo tanto, está vinculada a la estructura donde un grupo de personas mantienen algún tipo de **vínculo**. Dichas relaciones pueden ser amistosas, sexuales, comerciales o de otra índole. Por ejemplo: *“La red social del pueblo funcionó a la perfección para canalizar la solidaridad con las víctimas de la inundación”*, *“La familia es la base de cualquier red social”*.
- **Análisis PESTEL:** **Clasifica** las influencias del entorno en seis grandes categorías: Político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.  
  
Es importante identificar los *motores claves de cambio*, que son las fuerzas que probablemente afectan la estructura de la industria y del mercado ya que el efecto combinado de estos factores independientes resultará decisivo en el comportamiento y forma de enfrentar el entorno.
- **Mix de Marketing:** Es un análisis de la estrategia interna desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.
- **Retail:** El conjunto de recursos, procesos y actividades que satisfacen necesidades de consumidores finales mediante la facilitación de la transferencia de propiedad en el flujo de productos y servicios. (JOHNES-2012)

- **Empresa Pyme:** es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

### 9.3 MARCO LEGAL

TIPO DE NORMA	NUMERO DE LA NORMA	NOMBRE DE LA NORMA	EXPEDICIÓN	DIARIO OFICIAL
Ley Comercial	<b>DECRETO 410 DE 1971</b>	Código de Comercio Colombiano	Congreso de la república de Colombia	Diario Oficial 33.339 de junio 16 de 1971

### 9.4 MARCO ESPACIAL:

La presente investigación enfoca su desarrollo en Colombia en el departamento de Antioquia, en la ciudad de Medellín, en la empresa: Central Mayorista de Antioquia, La Central de Abasto está ubicada en el sur del Valle de Aburrá Sur.



Espacio Físico: La Central se organiza en bloques de unos cinco metros por frente por veinte metros de largo, y uno de los frentes da a un pasillo peatonal, por donde los compradores pueden moverse sin otra restricción que las dadas por el tráfico de personas. La rodean unas calles por donde se movilizan todos los carros de transporte de mercancía.

*“Tiene una extensión total de 288.000 m<sup>2</sup>, los cuales comprenden zonas comunes de circulación, locales, muelles y andenes de cargue y descargue. Respecto a la infraestructura, la CMA cuenta con 1.500 locales distribuidos en 30 bloques, y su distribución es homogénea de acuerdo con la actividad comercial que ejerce cada comercializador. Por lo tanto, los locales son adecuados a las necesidades y logística del propietario o arrendatario. También, se dispone de 14 cuartos fríos y 5 cámaras de congelación<sup>1</sup>”. (DANE, 2012)*

## **9.5 MARCO TEMPORAL:**

El presente proyecto de investigación focalizara el estudio con relación a la propuesta de un modelo de plan de Mercadeo para empresarios empíricos del sector RETAIL de la Central Mayorista de Antioquia.

Con base en la relación generada con los empresarios, en la aplicación de las entrevistas, se validarán los conceptos necesarios en la implementación de conceptos que ayuden a fortalecer sus competencias, que vienen desarrollando desde la creación en la Central Mayorista de Antioquia, de las áreas de Mercadeo y Comunicaciones en el año 2010 a la fecha.

## **10. ASPECTOS METODOLÓGICOS:**

### **10.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN:**

#### **10.2 DESCRIPTIVA:**

Es notorio a través del tiempo cómo la gerencia empresarial ha venido dinamizándose en el mercado global, los empresarios cada vez y con más frecuencia, casi, como si fuera una tendencia, buscan especializarse en diferentes aspectos que los muestren como mejores y potenciales directores de negocios cada vez más grandes y en constante desarrollo, sin embargo, en el otro extremo, se tiene a los empresarios empíricos que suman a su experiencia saberes que adquieren en el día a día, la conjugan con la intuición y las ganas de progresar y continuar

edificando su negocio, entrando así en un contexto local, (inicialmente para algunos empresarios del sector RETAIL), que hacen parte del 30% de empresarios categorizados empíricos en dicha Central, pero que a futuro podría ser implementado para más empresarios en alianza con las áreas de Mercadeo y Comunicaciones de dicho lugar; la investigación pretende analizar cuáles son los diferentes aspectos y conceptos que pueden ayudar a construir un modelo de plan de Mercadeo para estos empresarios, que los ayuden a planear, controlar y dirigir su negocio ante los constantes retos del mercado.

### **10.3 EXPLICATIVO:**

La Central Mayorista de Antioquia, aplica un modelo de administración horizontal único en Colombia; alberga a 60.000 personas diarias entre dueños, comerciantes y visitantes. Es una de las centrales de abastos más importantes del país. Pertenece al sector agroalimentario y es la más fuerte de las zonas centro, sur, occidente y norte del país.

En su interior residen aproximadamente 700 empresas, más de 1300 locales comerciales y entre ellas encontramos a los empresarios empíricos a los cuales se quiere impactar, con el objetivo de lograr mejorar las competencias gerenciales y la dinamización de su portafolio, todo esto redundando en beneficios para sus entornos inmediatos, anteriormente mencionados.

### **10.4 MÉTODOS DE INVESTIGACION**

Sobre lo expuesto anteriormente, se precisa obtener un modelo de plan de Mercadeo idóneo para el perfil empírico abordado durante la investigación, con información clara y de fácil tratamiento, que apoye su crecimiento y progreso, de la mano del uso de herramientas de análisis estratégico, creando un escenario de formalización futuro como oportunidad de negocio para instituciones como ESUMER.

Para lograrlo, será necesario obtener el contacto con los empresarios, previamente autorizados por las directivas de la Central Mayorista, con quienes se tendrá un acercamiento que se evidenciará en los resultados que se presentarán al final de la investigación.

#### **10.4.1 INDUCTIVO:**

El comportamiento del gerente empírico es clave para el desarrollo de la investigación, sus hábitos de mando, su capacidad de gestión y su determinación al resultado, son sólo algunos de los aspectos que se buscan analizar para plasmar el modelo que permita apoyarlos para fortalecer sus competencias como gerentes y que como objetivo secundario se pueda replicar a otros empresarios de la Central Mayorista con el apoyo de las áreas promotoras de este tipo de conocimiento que integran la empresa.

#### **10.4.2 DEDUCTIVO:**

El plan de mercadeo como herramienta estratégica es hoy día considerado un proceso necesario en todas las organizaciones a nivel mundial; en nuestro país es un fenómeno que inicia por las empresas grandes, pero se viene replicando a través del uso de pequeñas fracciones de todo el conglomerado de oportunidades que trae consigo para las empresas.

En el proyecto se busca identificar cuáles son las mejores bases para, en un futuro, mostrar a los empresarios todas las ventajas que pueden tener con la implementación de esta herramienta.

### **10.5 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El proyecto se basa como fuente primaria en la elaboración, ejecución y análisis de 6 entrevistas a empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia, en la búsqueda de

oportunidades de mejora en la gestión comercial y administrativa para un mejor futuro en el desarrollo de su actividad. Además, se tendrán 2 entrevistas a los directores de las áreas de comunicaciones y Mercadeo, para con su mirada estratégica, conocer de qué manera se podría llevar a cabo en un futuro cercano el ofrecimiento de esta herramienta como ejercicio de proyección estratégica hacia la orientación al resultado.

Como fuentes secundarias se recurrirá a textos guías y páginas web de contenido relacionado con el objeto de estudio.

## **10.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La toma de información primaria se realizó con contenido de carácter descriptivo, se tomaron 8 entrevistas para la presente monografía distribuidas así:

- 6 entrevistas a empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia
- 1 entrevista a coordinador de comunicaciones de la Central Mayorista de Antioquia.
- 1 entrevista a analista de mercados de la Central Mayorista de Antioquia.

Entrevistas realizadas por el equipo investigador conforme al cronograma de trabajo que se presentará posteriormente.

### 11. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDAD	AGOSTO					SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE					DICIEMBRE			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Formulación del tema, Idea y Objeto de investigación																						
Planteamiento del problema y objetivos de																						









1	<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Describir la estructura del plan de mercadeo convencional, cómo herramienta comercial para el desarrollo económico de las organizaciones en la ciudad de Medellín.</p>	<p>objeto de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monografía de Grado realizada en el 2015 titulada: <i>“Habilidades gerenciales aplicadas en el proceso de marketing. El empresario empírico vs el empresario académico”</i>, (Correa, Jhonny &amp; Franco, Diego, 2015)</li> <li>- Textos bibliográficos referenciados con contenido idóneo para el</li> </ul>	<p>webs, relacionadas con el Mercadeo, sus inicios, principios, ponentes y definiciones, que provean información para ser analizada en el contexto del objeto de estudio propuesto.</p> <p>Tomando como referencia 4 pilares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadeo/Marketing</li> <li>- Habilidades Gerenciales</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- El Plan de</li> </ul>	<p>objeto de estudio y el contexto local de uso del Mercadeo como herramienta estratégica. En esta etapa de definición textual del significado del objeto de estudio, se apoya en las fuentes bibliográficas, páginas web mencionadas en las fuentes de información.</p>	<p>la estructura del Plan de Mercadeo convencional, que lo compone y que usos puede tener en la gerencia/administración moderna.</p>
---	---	---	---	--	--

		<p>objeto de la investigación.</p> <p>Bibliotecas físicas consultadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ESUMER: Cl. 76 #80126, Medellín, Antioquia</li> <li>- Universidad Católica de Oriente: Sector 3 Cr46-40 B-50, Rionegro, Antioquia</li> <li>- Universidad de Antioquia Sede Oriente: Vía Rionegro Km. 6 (La Ceja) - La Ceja - Antioquia,</li> </ul>	<p>Mercadeo</p>		
--	--	--	-----------------	--	--

		<p>Veragua, Antioquia.</p> <p>Plataformas web relacionadas con el Mercadeo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <a href="http://www.eumer.com.co">www.eumer.com.co</a></li><li>- <a href="http://www.elempresario.mx">www.elempresario.mx</a></li><li>- <a href="http://www.revistapym.com.co">www.revistapym.com.co</a></li><li>- <a href="http://www.datateca.unad.edu.co">www.datateca.unad.edu.co</a></li><li>- <a href="http://www.forbes.com.mx">www.forbes.com.mx</a></li><li>- <a href="http://www.dinero.com">www.dinero.com</a></li><li>- <a href="http://www.mercadeoypublicidad.com">www.mercadeoypublicidad.com</a></li><li>- <a href="http://www.camaramedellin.com.co">www.camaramedellin.com.co</a></li><li>- <a href="http://www.esu">http://www.esu</a></li></ul>			
--	--	---	--	--	--

		<a href="http://mer.edu.co/bases-de-datos-bibliograficas/">mer.edu.co/bases-de-datos-bibliograficas/</a> Plataforma web de la sede física del objeto de estudio <a href="http://Www.lamayorista.com">Www.lamayorista.com</a>			
2	¿Pueden estar utilizando elementos del Plan de Mercadeo sin saberlo?  <b>OBJETIVO:</b>  Analizar las habilidades gerenciales existentes en el segmento, permitiendo la comparación con su par académico en el plano de la investigación.	Entrevistas gestionadas y realizadas a 6 empresarios con formación empírica, del sector Retail en la Central Mayorista de Antioquia	Modelo de cuestionario tipo entrevista semiestructurada, bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo aplicadas a 6 empresarios del Sector Retail de la Central Mayorista de Antioquia.	Método de Análisis de Datos Primarios extraídos de las entrevistas generadas, en promedio tuvieron 15 minutos de duración, se extraerá la información necesaria de la transcripción de las entrevistas.	Detalle de las variables del Plan de Mercadeo encontradas que usan los empresarios empíricos del sector retail de la Central Mayorista de Antioquia, desde las habilidades gerenciales

					mencionadas en el Marco Referencial.
3	<p>¿Cuáles serán las estrategias para comunicar la idea y saber sobrellevar las barreras de aceptación de la propuesta?</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Hallar que elementos de la planeación estratégica, usan los gerentes con miras al desarrollo propio, el de su empresa y el de su entorno inmediato.</p>	<p>Cómo fuente primaria se realiza entrevista a coordinador de Comunicaciones de la Central Mayorista de Antioquia, quien permitirá obtener información de gran valor para el objetivo general de la investigación.</p> <p>Es de anotar que con esta entrevista se podrá validar no solo el funcionamiento de la Central</p>	<p>Modelo de cuestionario tipo entrevista semiestructurada, bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo aplicada al coordinador de comunicaciones de la Central Mayorista de Antioquia.</p>	<p>Análisis y construcción de los resultados determinados por las respuestas del coordinador de comunicaciones en la entrevista realizada.</p>	<p>Se hallarán las tendencias de uso del mercadeo en la Central Mayorista de Antioquia, el perfil del empresario empírico del sector retail en dicho lugar.</p> <p>Se hallarán los elementos principales que usan los empresarios y que se asemejan</p>

		Mayorista de Antioquia, en torno a la promoción y difusión de estrategias de Mercadeo, sino, el cómo operan los empresarios de formación empírica de la Central Mayorista de Antioquia.			al objeto de estudio, para la construcción del Modelo.
4	<p>¿Cómo lograr que los gerentes adopten este modelo como una herramienta más en su cotidianidad?</p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Construir la propuesta del plan de mercadeo, adaptada a las necesidades de los</p>	<p>Entrevistas gestionadas y realizadas a 6 empresarios con formación empírica, del sector Retail en la Central Mayorista de Antioquia.</p> <p>Entrevista a</p>	<p>Modelo de cuestionario tipo entrevista semiestructurada, bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo aplicadas a 6 empresarios del Sector Retail de la Central Mayorista</p>	<p>Análisis y construcción de los resultados determinados por las respuestas de ambas partes, para la elaboración de la propuesta del plan de Mercadeo para los empresarios empíricos del sector retail de la Central Mayorista de</p>	<p>Se detallara la propuesta del Plan de Mercadeo que busca adaptarse a las necesidades encontradas en la realización de las entrevistas, que pueden</p>

	empresarios a intervenir.	coordinador de Comunicaciones de la Central Mayorista de Antioquia, quien permitirá obtener información de gran valor para el objetivo general de la investigación	de Antioquia. Acompañado por el Modelo de cuestionario tipo entrevista semiestructurada, bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo aplicada al coordinador comunicaciones de la Central Mayorista de Antioquia.	Antioquia.	proyectarse hacia convertirse en una herramienta estratégica para el gerente.
5	¿Qué escenarios futuros se podrán contemplar como influenciados positiva o negativamente en el negocio del gerente empírico?	Entrevista a Analista de Mercados de Central Mayorista de Antioquia, quien permitirá obtener	Modelo de cuestionario tipo entrevista semiestructurada, bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo	Análisis y construcción de los resultados determinados por las respuestas del analista de Mercados en la entrevista realizada	Se propondrá el escenario competitivo partiendo de los resultados generados en la entrevista,



	<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Proponer un escenario más competitivo de los perfiles empíricos, a través de la generación de ideas y estrategias para la implementación en el segmento.</p>	<p>información de gran valor para el objetivo general de la investigación</p>	<p>aplicada al analista de mercados de la Central Mayorista de Antioquia.</p>	<p>apoyados por el modelo de plan de Mercadeo, como herramienta estratégica para los empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia, que podría convertirse en un potencial negocio para instituciones de educación superior y que podría extenderse a otros sectores donde se encuentran</p>
--	---	---	---	---

					empresarios con formación empírica, o incluso, con bases académicas pero carentes de desarrollar nuevas estrategias y acciones que hagan su negocio perdurable.
--	--	--	--	--	---

## 12.1 FORMATO, TRANSCRIPCIÓN Y FICHA TECNICA DE ENTREVISTAS

### FICHA 1:

ENTREVISTA: MONOGRAFÍA DE GRADO <i>“MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA”</i>
ENTREVISTADORES: MARIA ALEJANDRA RIVERA GONZALEZ, DIEGO FRANCO SANCHEZ
ENTREVISTADO: DANY ALBERTO MARIACA
CARGO: DIRECTOR DE COMUNICACIONES CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA
FECHA: OCTUBRE 27 DE 2016
LUGAR: CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA: CALLE 85 # 48 – 01 – ITAGUI – ANTIOQUIA - COLOMBIA
TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: Entrevista Semiestructurada
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recolectar información primaria para dar respuesta al objetivo general de la Investigación: <i>“Plantear la concepción del plan de mercadeo cómo herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de Central Mayorista de Antioquia.</i>

## **MODELO ENTREVISTA REALIZADA A COORDINADOR DE MERCADEO**

### **CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA:**

1. ¿Considera usted que es una investigación que pueda generar resultados de consideración para los empresarios de la Central Mayorista de Antioquia?
2. ¿Cómo trabajan ustedes la formación en herramientas del Mercadeo con los empresarios empíricos?
3. Para usted, ¿cuáles son las principales herramientas del Mercadeo, que debe usar un empresario de la Central Mayorista de Antioquia?
4. Ante los cambios constantes del mercado, ¿en qué aspectos considera usted es indispensable que se deban formar los empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia?
5. Agradecemos, si nos puede describir, qué elementos considera usted que son fundamentales en un Plan de Mercadeo, con miras a enfrentar los cambios del mercado.
6. ¿Consideraría usted realizar alianzas con instituciones como ESUMER, para la formación a futuro de los empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia con miras hacia la creación y/o fortalecimiento de competencias en el Mercadeo?

### **TRANSCRIPCIÓN AUDIO 01:**

### **DURACIÓN AUDIO: 36 MINUTOS Y 51 SEGUNDOS**

### **ENTREVISTADORA:**

Buenas tardes hoy es martes 18 de octubre, me encuentro cubriendo la cita con el señor Dany Alberto Mariaca, jefe de comunicaciones de la Central Mayorista de Antioquia, quien nos

va colaborar con toda la información para las fuentes primarias de la monografía que actualmente estamos escribiendo los estudiantes Diego Franco y María Alejandra Rivera, la entrevista de investigación va ser planteada en el modelo de plan de mercadeo como herramienta estratégica para gerentes empíricos de la Central Mayorista de Antioquia, a continuación vamos a ser un enfoque general de cómo funciona la CMA y sus características generales, acto seguido continuaremos con unas preguntas generales que se le realizaran al señor Dany:

Buen día partiendo de la información qué es la central mayorista:

### **ENTREVISTADO:**

La central mayorista lleva 44 años en el mercado. Este sector específicamente porque antes estábamos ubicados en el sector el pedrero, en Cisneros, en el parque de las luces que es actualmente. Debido a una problemática que se presentó en el sector hace más de 45 años decidieron trasladar la antigua plaza de mercado a esta zona. Estamos Santamaría acá estaba el hipódromo San Fernando. Inicialmente comenzó la Central Mayorista de Antioquia con 3 bloques que eran de frutas y verduras; bloque 15,16 y 17 y paulatinamente fueron llegando otros sectores, como lo es granos, abarrotes, cárnicos. De acuerdo a como se iban construyendo los bloques si vemos, hace 44 años la central quedaba muy distante de lo que era la actividad económica de la ciudad que era el centro. No estaba tan urbanizado este sector. Ya vemos que la central mayorista de acuerdo al paso de los años quedó en un lugar privilegiado. Inicialmente era manejado por el municipio por empresas varias. En el año 1986, a raíz de la iniciativa de muchos comerciantes que eran arrendatarios de los locales de empresas varias, decidieron hacer la solicitud para que se vendieran las unidades inmobiliarias y pasaran a ser un régimen privado. En el año 1987 se dio ese modelo; ya la mayorista en un 87 % de propiedad horizontal. El año pasado se vendió un lote que pertenecía al municipio y ya el porcentaje privado paso hacer el 94

%; sólo dos bloques pertenecen a dicha entidad pero están en vísperas de privatizarse en un 100%. A que nos lleva aquí todo un plan estratégico. De la central mayorista depende de los mismos dueños de los locales. Se generó una asamblea de copropietarios que por ley se debe realizar cada año; se nombra un consejo y del consejo se hace un derrotero que son 10 personas para realizar los planes estratégicos de la central mayorista. Esto nos ha llevado a ser un modelo reconocido en el país; un modelo que se distingue por la seguridad, por aseo, por proyectos, locales, de organización. La administración hace parte de todo lo que tiene que ver con la central mayorista; tenemos un gerente, diferentes áreas, parte administrativa y financiera, comunicaciones, mercadeo, mantenimiento, ambiental, seguridad y todos esos componentes, llevan a trabajar en pro de todos los comerciantes copropietarios de la central mayorista. ¿Por qué parto desde este concepto? Porque obviamente hace 44 años llegaron unas personas que la forma de comercializar y de negociar estaba de una manera muy empírica. Estamos hablando de gente que son procedentes de municipios más que todo del oriente antioqueño que son muy reconocidos por la forma de realizar negocios. Estamos hablando de gente provenientes de Santuario, Marinilla, Granada. Tiene una habilidad ardua para negociar; en su mayoría hacen parte de la central. De esa región del departamento además porque acá tiene negocio y allá tiene zonas de cultivo, entonces ha sido esa parte. Y ¿cómo iniciaron? Obviamente tener su local, de manera muy informal. Con el cartoncito iban apuntado los productos que ingresaban y las ventas igual, pero no había una trazabilidad en cuanto a la forma de negocio. Les fue muy bien porque han sido personas que han triunfado; les ha ido muy bien en la parte del concepto comercial. Todavía existen comerciantes así porque tenemos ese tipo de público. La mayorista, son personas que de alguna forma los que somos preparados en universidad, tenemos mucho que aprenderles porque tienen unas habilidades para hacer negocio y para poder establecer contactos,

que cualquier persona de la academia le hace falta en cuestión de cancha o de práctica, porque obviamente la academia te enseña cosas teóricas pero obviamente va formado una parte de teórica y otra de práctica. Entonces ese modelo ha sido muy significativo, porque ellos han sido muy visionarios. Ellos desde la concepción quisieron privatizar, quisieron tener esto organizado, que esto les dolía, que esto se iba a valorizar, que esto iba a generar un patrimonio para las familias. ¿Cómo inicio la cadena? El comerciante que proviene del campo, que es trabajador, que es arraigo a su costumbres, que es religioso, que tiene ese concepto de familia, veía encaminado a todo ese núcleo para que trabajara con él, entonces ellos no recibieron formación académica; la formación profesional que tienen es empírica. Ellos empezaron a realizar negocios porque lo vieron de sus papas, de sus abuelos y así consecutivamente pero se rompe un hito a través de eso. Esos comerciantes que llegaron a la mayorista, ya las futuras generaciones, sus hijos, son personas que si van a prepararse a las universidad, que tienen una profesión, una formación académica y que ellos han complementado toda esa parte del negocio que existe en la central mayorista pero si vemos, un grupo en la central sigue haciendo negocios de forma tradicional, que no ha tenido un proceso de formación pero un más del 80% del comercio que vemos actualmente en la central mayorista, es gente que tiene una preparación y que ha estudiado. ¿Me entiende? Las nuevas generaciones han ido cogiendo esos negocios. Hablando en porcentaje diría entonces que sólo queda un 20% que trabaja de formación empírica. Se ve en algunos sectores específicamente que es de frutas y verduras; vemos muy marcados en ese sector la formación empírica. Igualmente las futuras generaciones están llevando a eso. Anteriormente se hacían los negocios a través de la palabra, se concretaba un producto y bajo la palabra era el contrato; ahora los negocios se están haciendo de forma virtual, a través del correo, a través de WhatsApp. Los comerciantes de la central de anteriores generaciones tienen el celular última

gama pero les sirve más que todo para llamar y recibir llamadas, pero los hijos sí han ido implementado y haciéndole uso de acuerdo a las necesidades.

Esto se puede considerar como una barrera porque ellos podrían extender su negocio si implementaran un tipo de E-commerce, que es el boom actualmente, que les permita realizar negocios en otras ciudades. Exactamente si se ve desde varios aspectos, nosotros hemos facilitado desde la administración todas esas nuevas tendencias. Si se ve desde el punto de vista, nosotros somos un referente nacional; en Antioquia somos un ícono al ser una central de abasto, es decir, la Central Mayorista de Antioquia hace parte de la asociación de centrales de abasto de Colombia y todas las otras centrales vienen a copiar este tipo de negocio. Los comerciantes de Medellín son muy reconocidos y tienen mucha credibilidad en Colombia porque importan y exportan alimentos. Entonces de alguna forma han sido demasiado visionarios, trabajadores y luchadores; como se dice la verraquera paisa, que los ha identificado a ellos como para surgir. ¿Qué pasa? Ellos ya están en una etapa en la que quieren entregar el negocio, como son familiares, a las futuras generaciones: los hijos; esos hijos que ya tienen una formación y otros que no lo ven así, lo ven como “ah me va bien así vendiendo”. “Toda la vida me ha ido bien vendiendo de esta manera”, y hoy van a seguir con la misma metodología. ¿Para qué me voy a poner a inventar, dicen muchos, sí los negocios como han surgido han estado bien? Ha sido como uno de los paradigmas o esquemas que hay que romper pero obviamente ese cómo facilitarle las herramientas. Entonces vemos esa parte muy arraigada en ese poco porcentaje que hay actualmente.

#### **ENTREVISTADORA:**

¿En cuanto a número de locales o establecimientos que están operando bajo ese sistema o bajo ese modelo empírico de gerencia podría darnos la cifra? **ENTREVISTADO:** Estamos



hablando más o menos de unos 200 o 250 locales; nosotros tenemos alrededor de 1400 locales comerciales.

**ENTREVISTADORA:**

A continuación vamos a realizarle unas preguntas generales. ¿Usted que conoce todo el rodaje de la Central Mayorista de Antioquia, queremos saber qué consideraciones podemos tener en cuenta para el trabajo final? para ver qué pueden implementar desde la administración.

**ENTREVISTADO:** Esta bien.

**ENTREVISTADORA:**

**1. ¿Considera usted qué es una investigación que pueda generar resultados de consideración para los empresarios de la Central Mayorista de Antioquia?**

**ENTREVISTADO:**

Si claro. Obviamente yo pienso que ellos no son ajenos a esas nuevas tendencias. Lo que pasa es que en la central había un mercado tradicional. Si vemos la concepción, ellos han ido cambiando de acuerdo a las tendencias del mercado. Anteriormente las ventas eran al por mayor, era de una manera mayoritaria. Obviamente los públicos comenzaron a cambiar. Ya las familias son constituidas no por 11-15 personas como anteriormente, ahora son constituidas por esposo, esposa, hijo o en su defecto mascota, entonces el núcleo familiar pasó de ser número a ser constituido por 3-4 personas. Eso conlleva a que la gente no tiene que comprar demasiada alimentación porque se les van a perder o no los van a consumir y eso dio paso a que el mercado se diera al por menor o al detal. En la central y empezaron esos modelos porque antes era descabellado pensar que aquí se iba a vender un kilo de papa o medidas pequeñas. Era lo que usted quisiera llevar, pero era al por mayor; obviamente porque aquí hay diferentes públicos. La

mayoría tiene un público que es productor, los municipios, las grandes superficies, instituciones, amas de casa, contempladas, profesionales, las personas que trabajan, es decir un público que es minorista, por eso surgieron los modelos de vender al detal o al por menor y también los supermercados que empezaron acá con ese modelo. Todas estas experiencias obviamente lo vemos. Cuando les ofrece un proceso de capacitación, ellos asisten porque obviamente lo que a ellos les ayude a vender, porque ellos están con el signo pesos y lo que les genere rentabilidad va ser gratificante y beneficioso para ellos.

**ENTREVISTADORA:**

**2. ¿Cómo trabajan ustedes la formación en herramientas del Mercadeo con los empresarios empíricos?**

**ENTREVISTADO:**

Nosotros tenemos programa de capacitación, alianzas estratégicas con diversas entidades, entonces formamos unos ciclos o unos procesos de capacitación, en cuanto a la parte empresarial, tributaria, todo eso que los ayude a formalizar. Es importante entender que ahora todas las empresas necesitan un proveedor que cumpla con las características mínimas o básicas. Ellos obviamente para no quedarse por fuera hacen toda la implementación. Vemos una receptividad amplia al momento de generarles este espacio de capacitación; obviamente se tiene que hacer en horarios que puedan asistir. Desde la administración se les puede plantear una capacitación a un proceso de formación muy acertado para ellos y que es ganador, pero si no se hace en el horario en que ellos puedan asistir, vamos a tener muy poca asistencia. Tener muy claro que para ellos prima atender a los clientes, entonces sí yo tengo una capacitación pero si a ellos les llega un cliente, no dejan de atenderlo por asistir; en eso si tienen ellos la parte de una prelación o prioridad. Cuando ya son empresas que tienen la parte constituida de manera

formal, están organizados debidamente. Son empresas que tiene más de 200 empleados, tiene toda la estructura administrativa muy bien formada, la parte de gerencia, comercial, logística de ventas, todo, eso les permite asistir a la persona que sea a cargo, es decir, por áreas, pero el público el que es empírico, es más de ponerse en el lugar de ellos y de vender la idea que es algo que les va beneficiar.

**ENTREVISTADORA:**

**3. Para usted, ¿cuáles son las principales herramientas del Mercadeo, que debe usar un empresario de la Central Mayorista de Antioquia?**

**ENTREVISTADO:**

Todas las herramientas de mercadeo son importantes, obviamente porque estamos en la parte comercial. Hablamos acá de factores que deben determinar como lo son el precio, producto bien presentado, la parte de producción, el empaque, valores agregados, tendencias del cliente. Anteriormente el concepto de los comerciantes tradicionales, a mí me buscan, yo tengo mi negocio y a mí me viene a buscar. ¿Yo para que hoy a salir a buscar el mercado si yo ya lo tengo garantizado, lo tengo establecido? Debido a esos cambios que han tenido los clientes que se han vuelto muy exigentes, que cada vez estamos requiriendo más de un mejor servicio que nos subintren garantías y que haya una trazabilidad, entonces los comerciantes han tenido que, de alguna forma, tener la base de que ya no me buscan sino que tengo que buscar a las personas, entonces esa parte que había estado tan arraigada ha ido cambiando. En ese aspecto vemos cómo esa parte de identificación de un comerciante que ha ido evolucionando, pero le ha tocado, entonces todas las herramientas de mercadeo veo que son aptas acá. Acá la parte del comercio o de ventas cara a cara, de garantizar que la Central Mayorista de Antioquia de una central de abastecimiento deben de cumplir con unas características previas. Nosotros como administración

no podemos intermediar en la negociación que haga un comerciante con un cliente, nosotros somos ajenos, nuestro papel corresponde hacer la administración de recursos de una propiedad. La parte de financiera, de mantenimiento, de comunicación, de mercadeo, pero de la marca Central Mayorista más no de la marca de cada uno de los establecimientos porque eso es independiente y autónomo, pero si vemos que los comerciantes acá utilizan las herramientas de mercadeo, independiente que la conozcan por la parte académica o empírica porque la han ido poniendo en práctica día a día.

**ENTREVISTADORA:**

**4. Ante los cambios constantes del mercado, ¿en qué aspectos considera usted, es indispensable que se deban formar los empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia?**

**ENTREVISTADO:**

En primera instancia, es la parte de formalización básica, que ellos tengan un lineamiento que deben de cumplir como una entidad o un negocio que prestan un servicio o un producto. Partiendo desde eso porque obviamente le da espacio en el mercado, un paréntesis, PREGUNTA: ¿Esto se dice es porque algunos establecimientos no están constituidos legalmente? RESPUESTA: Esto lo digo porque algunos establecimientos aún funcionan empíricamente; detalles que muestran que se dedican más a vender que a formalizarse. Hablando de ese porcentaje que es empírico y que no ha tenido esta tendencia, otra parte que es muy importante después de realizar ese proceso de formalizarse, es un paso a paso. Yo puedo formarme en cuanto al mercadeo, marketing, saber todas las tendencias, perfil del consumidor, evolución del mercado, pero si yo no tengo como garantizarle al cliente que estoy bien constituido, no voy a tener credibilidad porque estoy haciendo una labor comercial diferente a

una estructura que voy a tener como empresa o negocio, entonces son muchos factores. Hablando después de tener ese proceso de formación en la parte de formalización legal o de una constitución del negocio debida, es la parte del proceso de formación comercial, es que ellos vayan viendo que ya no estamos en una sola vía. Por eso te digo, aquí hay comerciantes que son demasiado visionarios, tienen negocios en otras centrales, hacen contactos con otros países, pero es debido a la transformación que han tenido, o a esa parte de academia o de formación, a los empíricos tal vez es el temor; no ven más allá de un mercado regional local, los otros están pensando en mercados nacionales e internacionales, así lo están aplicando hablando de la mayoría de porcentaje de los que hay en la Central Mayorista. Hablando del público pequeño o manirrotura que es empírico, es ayudarle a veces ese miedo de que hay otros mercados. Es sabido que nosotros somos un país agrícola, que tenemos todas las ventajas para proveer otros países de alimentos pero no lo hacemos. Primero no tenemos un pensamiento planeado y organizado de la parte de cultivos, no hay cultivos en el país que digan que pueden tener una demanda x; acá se cultiva por moda, tenemos toda la talla. Increíble que otros países vean el potencial de Colombia de venir a comprar tierras, mientras que nosotros acá no lo percibimos, entonces mire desde esa concepción del campo que obviamente, son muy importantes en toda la cadena agroalimentaria, pero no quieren ir más allá de esas tendencias. Los comerciantes empíricos tienen ese temor de que el que mucho abarca poco aprieta, son los refranes que ellos manejan. “Si me está lleno bien porque voy a aspirar más”. Es eso. No es porque ellos se quieran volver más ambiciosos, sino obviamente porque nosotros ya no estamos en un mercado local o nacional, sino internacional. Así quiera o no, a medida que pasen los años, las medidas o uno cambia o lo cambias, es como esa parte de mostrarle a ellos toda la evolución, lo que pueden hacer, mirar desde el punto de venta, desde el servicio al cliente, desde el punto de vista de

fidelización, desde unas herramientas que tiene el mercadeo que son muy ganadoras e importantes para un negocio. Es porque si existe el mercadeo, este desde la historia lo emplean. El arte de mercadear; esto lo hacían los primeros comerciantes desde Persia, desde la época de Jesús que se hacía el trueque, el mercadeo está y todos funcionamos en ello. Que ahora las tendencias están en el mercado emocional, el mercadeo neurolingüística, etc. es lo que se está viendo; ya no se está viendo en masa sino en individuo. Es lo que ellos tienen que ir mirando, que yo ya no voy a llegar al bulto, que la gente va aceptar el producto porque ellos quieren que así sea sino de malas; muy por el contrario, ya se ve la segmentación y la especificación de cada cliente.

**ENTREVISTADORA:**

**5. Agradecemos, si nos puede describir, qué elementos considera usted que son fundamentales en un Plan de Mercadeo, con miras a enfrentar los cambios del mercado.**

**ENTREVISTADO:**

Primero es hacer un análisis del entorno. Las investigaciones del mercado son muy importantes; me dice cómo estoy, cómo está el cliente, qué puedo emplear yo para mejorar, para proyectarme o para poder dar una alternativa de consumo. Se debe partir de una investigación previa. Yo de ahí miro si el producto o el elemento tiene demanda o no; es una identificación de las necesidades, análisis del entorno, una investigación del mercado, obviamente mirar las tendencias del consumidor que son cada día más exigentes. Ahora vemos que la gente por la parte de tener mascotas está comprando más productos para animales que para consumo humano porque se les está dando prioridad de una alimentación muy rica en cuestión de beneficios y

propiedades a las mascotas, que para el propio ser humano. De ese modo es ir identificando todos los cambios que se me están mostrando, es ver una parte global de lo que me está ofreciendo el mundo, lo que yo puedo ofrecer como comerciante desde el punto de venta de la oferta y la demanda, el precio, la calidad. Si o si tiene que estar, ya no es un valor agregado, ni el servicio, eso hace parte ya de un producto. Tiene que estar implícito. La parte de la forma de negociar, no es que ellos miren qué ganaron en un negocio hoy y resulte trabajando u obteniendo una ganancia pero no hice una relación a largo plazo; eso también ha ido cambiando. Es que lo que se genera son relaciones, contactos comerciales de confianza y que sean duradero; se habla mucho de generar fidelización. Esto tiene sus pro y sus contra; unos defienden que sí hay fidelización otros que no hay fidelización al cliente, pero pienso personalmente que la fidelización es muy sencilla: si usted le cumple a un cliente todas sus necesidades y sus características que él está demandando, lo que yo espero es una recompra y eso es lo que la gente está buscando ahora. Entonces todos esos factores de mercadeo se requieren, obviamente analice las 4 “pes”, que son: precio, producto, plaza y promoción, se deben identificar.

**ENTREVISTADORA:**

**6. ¿Consideraría usted realizar alianzas con instituciones como ESUMER, para la formación a futuro de los empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia con miras hacia la creación y/o fortalecimiento de competencias en el Mercadeo?**

**ENTREVISTADOR:**

Claro. Para la administración siempre ha sido un abanderado, una aliada de esas alianzas estratégicas porque obviamente cada uno es diestro y tiene sus competencias. Nosotros no tenemos un proceso de formación académica como administración, no es el coro de nosotros, el de nosotros es el de administrar una propiedad horizontal, ofreciendo diferentes áreas como las

que mencioné inicialmente en la entrevista. ¿Qué se hace con las instituciones académicas? En este caso hablemos de Esumer, no porque esté presente, sino porque ha tenido una identificación en el mercado por esa parte del mercadeo que manejan en los profesionales. Yo creo que cuando la gente le menciona Esumer, se asocia al mercadeo. Cada una de las universidades tiene su fuerte y Esumer tiene una identificación clara de lo que es; obviamente hay otras carreras y otros cursos que ofrece la entidad. Para nosotros es importante hacer alianzas, convenios, acuerdos que beneficien a los comerciantes porque nosotros como administración trabajamos en pro de que a ellos les vaya bien. Pide que ellos comercialicen porque si ellos venden bien la Central Mayorista de Antioquia se va a ver bien; si ellos prestan un buen servicio, lo va a prestar la Central Mayorista. Sí ellos van encaminados a lo que nosotros queremos ser, una central de abastos, que ya lo estamos haciendo, reconocida internacionalmente, ellos nos deben ayudar a ese proceso de internacionalización. A esa parte de reconocimiento, obviamente nosotros estamos enfocados en que la Central Mayorista de Antioquia sea reconocido en otros países, en generar esos contactos comerciales; nosotros abrimos puertas para que ellos sean los que hagan negocios porque la administración como tal no los hace. Nosotros tocamos y hacemos los contactos pero ellos son los que cierran las negociaciones, entonces obviamente ese tipo de alianzas nos ayuda a fortalecer el proceso que tenemos como Central Mayorista, de ser de clase internacional mundial, que estamos a la par, afortunadamente no porque sea la Central Mayorista de Antioquia; pero somos de las centrales más organizadas, más aseadas, más seguras, que tiene un modelo que es de copiar en Latinoamérica, si la comparamos con otros modelos que son similares. Es pegarse de ese good Will que tiene la Central Mayorista; ese reconocimiento que está teniendo para que a ellos les vaya bien. Acá tenemos un lema en la administración: “si a los comerciantes les va bien nos va bien a nosotros



como administración y si le va bien a la administración le va bien a los comerciantes”, porque es un trabajo mancomunado, es un trabajo que es en sinergia, que estamos haciendo por ellos. Lo más triste es que a veces se cierran y que en vez de quedar en el mercado quedan por fuera, pero es por no tener esa mentalidad abierta. Obviamente cuando llegan esas instituciones que nosotros les decimos, usted tiene este proceso por mejorar porque uno no habla de debilidades sino de procesos por mejorar, nosotros les decimos, fortalézcalos con Esumer que les brinda esta opción. Me parece que mientras más herramientas se les de para surgir y que toda esa parte de academia refuerza un trabajo importante, considero que ambas son complementarias, tanto la academias para los que hemos tenido la oportunidad estudiar y ejercer una profesión pero que nos hace realmente profesionales, la práctica, estar en la calle, la parte empírica práctica, que llevan. Pienso que solo les falta formalizarla porque es un complemento. Actualmente no tenemos un convenio establecido. En años anteriores si lo hemos tenido con la Universidad Nacional, Universidad de Antioquia, Cámara de Comercio. Lo que pasa es que este año ya finalizamos un acuerdo que se hace con Adeli, Cámara de Comercio Aburrá Sur, Asobastos, que es una asociación que queda al interior de la Central Mayorista de Antioquia, y la Central Mayorista de Antioquia con estas entidades es las que hemos realizado procesos de formación; también hicimos una investigación con la Universidad de Medellín para un estudio de mercado y una caracterización al interior de la mayorista.

Para concluir, por parte de esta entrevistadora hay una pregunta final para terminar, es en cuanto al método de entrevista que vamos a implementar, quisiera contarle señor Danny, es una entrevista muy sencilla, básicamente lo que le decía, la idea es que usted nos ubique en que espacio podríamos desarrollar la misma, la idea es tomar 6 locales, donde podamos aplicarla, tenemos un proceso de 9 preguntas básicas sin temas específicos de mercadeo sino que por el

contrario sean fáciles y nos ayuden a concluir este proceso que usted no ha informado, ya es que usted le dé una revisada y nos indique a qué locales podemos aplicarla y si tiene alguna sugerencia para realizar modificación.

Muchas gracias.

**FICHA 2:**

ENTREVISTA: MONOGRAFIA DE GRADO <i>“MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA”</i>
ENTREVISTADORES: MARIA ALEJANDRA RIVERA GONZALEZ, DIEGO FRANCO SANCHEZ
ENTREVISTADO: GLADYS ALVAREZ
CARGO: GERENTE GENERAL DE COMERCIALIZADORA DE PAPA LA, MONTAÑA, CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA
FECHA: OCTUBRE 27 DE 2016
LUGAR: CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA: CALLE 85 # 48 – 01 – ITAGUI – ANTIOQUIA – COLOMBIA
TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: Entrevista Semiestructurada
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recolectar información primaria para dar respuesta al objetivo general de la Investigación: “Plantear la concepción del plan de mercadeo cómo

herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la Central Mayorista de Antioquia
--

## **TRANSCRIPCIÓN AUDIO 02:**

**Duración Audio: 11 Minutos y 05 Segundos.**

### **ENTREVISTADORA:**

Buenos días hoy es jueves 27 de octubre me encuentro en la comercializadora de Papa La Montaña. Me encuentro con la señora Gladys Álvarez quién nos va a colaborar con la primera entrevista del trabajo de grado para los estudiantes, Diego franco y María Alejandra Rivera González,

Buenos días señora Gladys vamos a comenzar con la primera pregunta:

### **ENTREVISTADORA:**

#### **1. ¿Qué proceso lo llevó a dirigir esta empresa?**

### **ENTREVISTADOR:**

Bueno esta empresa la fundó mi papá Heriberto Álvarez hace mucho tiempo cuando inició la Central Mayorista. El falleció hace siete años. Después de esto hubo una administradora. Posteriormente no había quien se encargará de esto porque mis hermanos ya tienen negocios independientes y no querían como involucrar los negocios en uno solo sino que cada uno siguiera con su negocio independientemente. Yo en ese momento me encontraba

laborando como jefe de la jurídica del Ministerio en la Cuarta Brigada; estuve trabajando un año mientras que estaba la administradora acá. Después de esto la administradora se jubiló y me dijo que ya no seguía entonces yo comencé a trabajar de 12 a 2 a cerrar caja, a cuadrar esto, venía los sábados y domingos y ya llegó un momento en que no era capaz, pero afortunadamente en el Ministerio tenemos la oportunidad después de 20 años de servicio se jubila, entonces yo ahí mismo pedí la pensión, dije que me iba retirar. Yo nunca pensé retirarme del Ejército o el Ministerio. Yo trabajaba feliz allá y súper rico entonces pedí un año sabático. Le dije a mis jefes que me venía un año sabático, que yo volvía en un año. Me vine para acá un año y fue muy difícil, muy complicado esto al principio porque yo no tenía nada que ver con esto. Yo no frecuentaba la Mayorista ni estaba muy involucrada en el negocio de mi papá, ni en fincas, ni en papas, ni en nada. Ya fue como muy difícil y ese año al final sentí que era bueno, me amañé y ya cuando me llamó el jefe al año siguiente “Gladys ya vamos a comenzar nuevamente, que vamos hacer te necesito” y yo le dije “doctor yo no soy capaz”. Yo le dije a mi jefe “yo me voy a quedar aquí yo debo estar cuidando más lo que dejó mi papá y seguir con la empresa porque realmente nosotros por esta empresa estudiamos y salimos adelante y en este momento somos lo que somos por lo que hizo mi papá acá, entonces yo ya no me quise ir y hasta donde yo pueda y me pueda sostener, acá estaré de acuerdo.

**ENTREVISTADORA:**

**2. ¿Qué factores considera usted influyeron en su formación como gerente?**

**ENTREVISTADOR:**

Yo creo que los factores que me sirvieron inicialmente fueron el ejercicio del derecho me sirvió para la formación de la empresa para legalizarla inicialmente porque después del cambio

de mi papá Y del fallecimiento muchos trámites que hacer ya vine comenzamos a organizar la empresa pero hay factores que no son de uno por ejemplo la comercialización y la venta son factores que son inherentes a la carrera de uno sino que sean en el día a día la persona que lo va ejerciendo pero la carrera como tal si me sirvió para como para organizarme verificar informes y aprender porque uno no lo aprendí en el ejercicio del derecho yo ejercía la defensa del Estado no en ningún momento mirar parte administrativa ni PG ni cómo ni cómo funcionaba al mercado Apenas lo estoy aprendiendo ahora con el tiempo

**ENTREVISTADORA:**

### **3. ¿Qué herramientas utiliza para tomar decisiones que afecten la empresa?**

**ENTREVISTADOR:**

Inicialmente cuando empezamos, recién falleció mi papá, hacemos juntas de familia entonces cada mes recibíamos el informe de esta empresa entre los hermanos, porque como ellos tienen otros negocios acá ellos me ayudaron mucho, dos son administradores de empresas y uno de ellos ejerce la administración con otra agropecuaria de papas que tenemos que tienen ellos porque es independiente. Ya nos reuníamos y él me enseñó, me hizo salir del Ministerio. Él me decía “por qué no te sales esto es la familia, que te vas a quedar allá”. El encima me enseñó a manejar los PYG, él me cogió y me explicó, todo esto hay que hacerlo así, me hizo control un año y medio y al año y medio me dijo: es hora que siga sola con el contador y con la gente que usted tenga su confianza usted, ya puede despegar sola. Desde ese momento sólo hacemos reuniones anuales de cómo está funcionando la empresa y entro esa reunión que se manifiesta que es la junta de familia, qué determinaciones toman cada año para implementar en la compañía año. No puedo decir mentiras, este negocio no es igual cuando estaba mi papá; ahora que estoy yo, no puedo desconocer que mi papá era una persona muy brillante. Mi papá era de los que más

vendía aquí, fue uno de los pioneros de la papa o del negocio acá, de los primeros que llegó. Yo no soy igual el nivel de ventas, no es igual, tendría que ser muy soberbia diciendo que lo tengo mi nivel de ventas. No es igual porque mi papá sembraba, mi papá vendía, mi papá conocía todo el mundo, en cambio yo llegué siendo una NN, la hija de, mejor dicho, como una aparecida acá pero yo trataba de mantener el negocio, los clientes y siempre he ido aprendiendo.

**ENTREVISTADORA:**

**4. ¿Conoce elementos del Mercadeo para el crecimiento de su negocio?**

**ENTREVISTADOR:**

Hay que aumentar las ventas, hay que hacer mercadeo, hay que hacer una cosa, hay que hacer la otra. Esas son las motivaciones con las que terminamos el año porque cada año al final la conclusión es, hay que vender más pero el problema es la competencia y que la papaya no está saliendo igual; el clima, muchos factores que uno aprende con el tiempo que no son iguales que hace años.

**ENTREVISTADORA:**

**6. ¿Según su percepción, qué importancia tienen la aplicación del Mercadeo en un negocio como el suyo?**

**ENTREVISTADOR:**

Así como conocerlos pues si mis hermanos lo practican mucho y nos dicen que hay que seguir el voz a voz, la calidad, que tratemos de vincularnos en la redes sociales, que miremos que hacer, que nos conozcamos. Aquí más que todo es vender buena calidad, sostener los clientes que tengamos y que sean ellos los mismos que digan, ellos venden papa de buena calidad, pero esto se ha perfilado más que todo para restaurantes y empresas grandes que

manejan mucha alimentación y que buscan papa de una calidad determinada. Entonces me dicen que es lo que tenemos que manejar o fomentar y que busquemos mercadeo. La agropecuaria de papá de mi hermano sí tienen una persona que realiza el mercadeo que es la que nos apoya a nosotros tratando de darnos esa ayuda, es decir, que el mercadeo que ejerce la comercializadora de papa La Montaña se hace a través de la persona de mercadeo de la agropecuaria de mi hermano. Yo pienso que es vital. De eso depende mejor dicho que lo conozcan y en este momento todo depende del mercadeo porque la gente se está metiendo en las redes y la gente llega directamente buscando; no es como antes que llegaban y era porque era el señor vendía más, era el de la Mayorista, era el que conocía todo el mundo. Ahora hay mucha gente y mucha competencia. Yo cuando llegué aquí, que vendieran papa por ese sector o que yo conocí, eran dos personas y ya en ese momento todo este bloque vende papa y hay mucha informalidad, entonces esa esa es otra de las cosas que ha afectado el mercado porque no es lo mismo la persona que está pagando impuestos, que tiene su local, que tiene un mundo de costos y un mundo tributario lleno de gastos y llega otra persona y coloca un carro y vende la misma papa o se busca por otro lado porque de igual manera lo que está buscando la gente es menor valor, porque la gente no está buscando comprar en tal lugar que tenga que pagar costos, la gente lo que le interesa es, porque cada día las cosas están más difíciles, la gente necesita que le vendan la papa más barata no le importa como la compren.

**ENTREVISTADORA:**

**6 ¿Qué factores considera usted que afectan positiva o negativamente el desarrollo de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

Positivamente la ventaja es que tiene un nombre que se ha conservado ese nombre y que ha sido pionero en la comercialización de papa. Tiene un buen nombre, mucha recordación, mucha gente lo conoce y se ha mantenido tal cual lo tenía mi papá. Esa es una de las cosas importantes. La otra es que se ha tenido que hacer mucho mercadeo y hay una competencia, yo no voy a decir que es desleal o leal, yo pienso que todo el mundo quiere vender y necesita vender y comercializar y primero los que vendían realmente la papa, eran productores, ahora hay mucho comercializador entonces no es lo mismo que usted esté vendiendo sus productos sino que ahora hay mucha gente que está cogiendo la papa de las personas, la compra y vende; en cambio nosotros aquí primero él sembraba y nosotros vendíamos, ya realmente hay una competencia de muchas clases que ya no es lo mismo.

**ENTREVISTADORA:**

**7. Si tuviera la oportunidad, ¿Consideraría usted la academia como herramienta para el crecimiento de su empresa?**

**ENTREVISTADO:**

Yo pienso que es vital. Yo pienso que uno tiene que estar preparado. Yo le digo sinceramente, yo llegué aquí y ahora no sé cómo lo estoy haciendo, cómo voy, pero si necesito uno si necesita conocimiento; conocimiento de mercadeo, conocimiento contables jurídicos y cuando yo llegué aquí dije, yo necesito tiempo para estudiar contabilidad porque realmente son muchos factores y si uno tiene capacitación puede hablar, pero sin capacitación es incomprendible. A mí el derecho me sirvió para muchas cosas pero considero que a mí me faltan herramientas en mercadeo, contabilidad; uno si necesita estar capacitado porque las cosas empíricas no son tan fáciles.



**ENTREVISTADORA:**

**8. ¿Qué planes tiene para su negocio en el futuro?**

**ENTREVISTADOR:**

En este negocio es mantener el punto de equilibrio libre que tenemos y seguir fomentando el negocio con redes sociales, mercadeo, buscar mejor calidad porque realmente el problema que tenemos es, si el clima es caliente malo y si es frío también. La calidad no es tan buena como antes entonces la prioridad de nosotros es mejorar mucho los cultivos, mejorar el sistema de producción, ya que el cliente se encuentra satisfecho y así un cliente satisfecho trae muchos clientes más.

**ENTREVISTADORA:**

**9. Recomendaciones para las nuevas generaciones empresariales:**

**ENTREVISTADOR:**

Yo como recomendación, me daría hasta vergüenza decirlo porque yo apenas soy muy empírica y apenas estoy aprendiendo del tema, pero considero que para nuevas generaciones se necesita mucha capacitación y mucho emprendimiento porque ahora como están las cosas tiene que ser que uno arranque con su propia empresa porque uno ya no puede depender de que voy a conseguir un empleo aquí o allá; depende cada uno en su capacitación y su formación pero sí considero muy importante la formación académica, muchas gracias.

**FICHA 3:**

ENTREVISTA: MONOGRAFIA DE GRADO <i>“MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA”</i>
ENTREVISTADORES: MARIA ALEJANDRA RIVERA GONZALEZ, DIEGO FRANCO SANCHEZ
ENTREVISTADO: PASTOR JIMENEZ
CARGO: GERENTE GENERAL DEPOSITOS JIRETH CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA
FECHA: OCTUBRE 27 DE 2016
LUGAR: CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA: CALLE 85 # 48 – 01 – ITAGUI – ANTIOQUIA – COLOMBIA
TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: Entrevista Semiestructurada
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recolectar información primaria para dar respuesta al objetivo general de la Investigación: “Plantear la concepción del plan de mercadeo como herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la Central Mayorista de Antioquia.

**TRANSCRIPCIÓN AUDIO 03:****Duración Audio: 12 Minutos y 07 Segundos.****ENTREVISTADORA****1. ¿Qué proceso lo llevó a dirigir esta empresa?****ENTREVISTADOR:**

Nosotros nacimos en el año 1992. Yo me asocié con un hermano y comenzamos a sembrar unas matitas de tomate y fuimos creciendo, eso fue en Chinchiná Caldas y fuimos creciendo. En 1995 él me dijo que nos viniéramos para Medellín a trabajar aquí a la Central Mayorista de Antioquía. Los recursos de nosotros eran muy pocos y fuimos creciendo. En cuanto a producción de tomate fui creciendo con los almacenes de cadena, en esa época era el Exito y Carulla y estaba El Cafetero. Así fue creciendo hasta que en el año 1999 tuvimos una bonanza. En ese verano que hubo tan fuerte en el año 98 y cogimos muy buenos recursos y fuimos creciendo en tomate. En el año 2000 llegamos a 1 millón 800 mil matas de tomate sembradas. En el 2005 crecimos en cuantos cultivos de plátano, yuca, banano y cítricos. En el 2010 seguimos con las mismas matas de tomate pero seguimos creciendo en cuanto el limón, guanábana y guayaba pera. Hoy en día tenemos 1200 empleados; esa ha sido como la carrera que hecho desde el año 90 o 92 hasta el 2016.

**ENTREVISTADORA:****2. ¿Desde qué año están ubicados en la Central Mayorista? Aquí en la Central Mayorista estamos desde 1995?**

**ENTREVISTADORA:** ¿Actualmente los 1200 empleados funcionan directamente aquí en la Central Mayorista o son indirectos? **ENTREVISTADO:** Son indirectos en fincas.

**ENTREVISTADORA:** ¿La empresa que tiene acá en la Central Mayorista Depósito Jireth funciona solamente acá o tiene otras sucursales? **ENTREVISTADO:** Solamente acá en Medellín pero vendemos para Bogotá Cali y Barranquilla y aquí en la Central Mayorista hay 50 empleados.

**ENTREVISTADORA:** ¿A pesar de que es un modelo que es empírico tienen toda la formación y están establecidos como empresa legal a nivel tributario están organizados? **ENTREVISTADO:** Si señora funcionamos de manera legal.

**ENTREVISTADORA:** ¿Funcionan con diferentes departamentos es decir el administrativo el contable? Si, si, lo que pasa es que nosotros somos propietarios y gerentes. **ENTREVISTADO:** Nosotros no tenemos una persona que diga “yo soy el gerente”, es decir, todo pasa por nosotros. Tenemos contadores, nos entregan resultados pero toda la dirección pasa por nosotros. Actualmente unas sobrinas están cogiendo el negocio en Chinchiná. Están cogiendo la producción las hijas del hermano mío que son las que están metidas en el negocio; una que estudió Derecho Internacional y otra que estudió Administración de Empresas.

**ENTREVISTADORA:**

**1. ¿Qué factores considera usted influyeron en su formación como gerente?**

**ENTREVISTADO:**

Las ganas de salir adelante y las ganas de plata.

**ENTREVISTADORA:**

**2. ¿Qué herramientas utiliza para tomar decisiones que afecten la empresa?**

**ENTREVISTADO:**

En la vida yo pienso que todas las decisiones son un riesgo. Usted no se puede poner a decir o se le presentan un proyecto y es un riesgo y ¿porque digo que un riesgo? Porque los productos están al sol y al agua, usted no sabe si una tempestad o una granizada, un vendaval va a caer, entonces usted está en riesgo. Del viejo dicho que dice que “el que nunca fracasado es porque nunca ha intentado”. Algo lo mismo es en agricultura, todo es un riesgo. El que tiene ganado se le muere el ganado, el que tiene mandarino se le dañan la cosecha por un verano y el que tiene tomate, le alguna bacteria o alguna tempestad que arrancó con eso, eso es un riesgo.

**ENTREVISTADORA:**

**3. ¿Conoce elementos del Mercadeo para el crecimiento de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

Los elementos del mercadeo es tener un producto diario que la gente sepa que ahí está el producto y la calidad, estos son los dos elementos básicos.

**ENTREVISTADORA:**

**4. ¿Según su percepción, que importancia tienen la aplicación del Mercadeo en un negocio como el suyo?**

**ENTREVISTADO:**

No lo sé. PREGUNTA: señor Pastor factores del mercadeo, como tener un grupo de logística, un grupo de producción. CONTESTA: Nosotros tenemos todo. Tenemos transporte, la gente que son agrónomos encargados de la producción, es decir, desde el trabajador hasta llegar al producto, es decir, desde la siembra hasta el consumidor final no hay intermediarios, PREGUNTA: es decir, ¿ustedes hacen desde la producción hasta que el producto se encuentra en el consumidor final? CONTESTA: Si señora

**ENTREVISTADORA:**

**5. ¿Qué factores considera usted que afectan positiva o negativamente el desarrollo de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

Yo pienso que es la competencia desleal Porque nosotros desde que comenzamos a sembrar unan mata de tomate, una mata de yuca o de plátano, tiene que ser con el trabajador legal. Nosotros tenemos que pagar todo lo que diga la ley para que el trabajador se sienta bien y hay gente que no paga nada de eso, que no le pagan la Seguridad Social, que no le pagan lo justo y es muy difícil competir con eso porque un tipo llega a una plaza de mercado y como a él le sale tan barato producir, él dice, no regalemos esto o lo deja muy barato porque no paga impuestos y no paga nada. Y en cuanto lo positivo, es que estamos haciendo patria, que uno va a un cultivo de

esos y de una muchacha de esas que no tuvo un nivel de estudio adecuado pero le va mejor que trabajando en una cocina ganándose un mínimo donde aquí se está ganando dos mínimos al mes; eso lo positivo.

**ENTREVISTADORA:**

**6. Si tuviera la oportunidad, ¿Consideraría usted la academia como herramienta para el crecimiento de su empresa? ¿Pasaría usted por un proceso formativo para llevar mejor la empresa?**

**ENTREVISTADO:**

No. Yo creo que para eso ya hay profesionales. Por ejemplo yo que no tengo estudio ¿yo que voy a ir por allá? A media lidia se leer y escribir porque estudié sólo hasta primero de primaria. Hoy en día hay muchachos que le pueden ayudar a aportar a uno en el crecimiento y en administrar las empresas con el estudio, con lo que han aprendido en las universidades, entonces pienso que rodearse de esa gente, agrónomos, contadores, ingenieros, aprovechar esa gente ¿porque uno ya con 48 años que va a ir a la universidad? Por ejemplo en el caso mío, que no sé casi nada de números y así entonces es muy difícil.

**PREGUNTA:** ¿Entonces el proceso lo lleva a cabo de terceros? **RESPUESTA:** Si señora lo llevo a través de terceros.

**ENTREVISTADORA:**

**7. Qué planes tiene para su negocio en el futuro?**

**ENTREVISTADO:**

Yo pienso que todo lo que uno haga por lo que uno le gusta. Inicialmente creciendo ya llegará el día que de pronto se hará uno a un lado y dejará gente encargada que sí es capaz de sacarlo adelante muy bien y si no, hacer un alto en el camino pienso yo, es decir; entregar la futura generaciones. Si los que vienen atrás, pues los hijos de uno quieren y si no quieren otras cosas diferentes a uno.

PREGUNTA: En cuanto a proyectos de expansión está en el mercado nacional o están saliendo ya al mercado internacional? Nosotros tenemos unos proyectos de expansión con lo que trabajamos de limones, guanábanas y tenemos en cítricos también en salir a exportación; es a corto plazo y la idea es que sea para el próximo año.

**ENTREVISTADORA:**

**8. Recomendaciones para las nuevas generaciones empresariales?**

**ENTREVISTADO:**

Lo que yo digo a los muchachos hoy en día que si tienen ganas de salir adelante que se esfuercen porque la juventud de hoy en día quieren que todo les llegue así suave, sin hacer mucha cosa. Que si tienen un proyecto le dediquen tiempo y esfuerzo, que eso le quita uno hasta el sueño. Que luchen por lo que creen que va hacer el futuro de ellos porque las cosas no son fáciles, porque la gente dice ¿ve este señor porque tiene tanta plata? pero esto no ha sido fácil pero es porque ha sido luchando y madrugando a las dos de la mañana, con todos los



inconvenientes de este país de grupos armados de las Bacrim, porque cuando uno tiene mucha plata todo el mundo es bregando a ver cómo le saca; lo que yo le digo a los muchachos es que, si tienen un proyecto o alguna cosa que piensan que es el futuro que luchan por él.

**ENTREVISTADORA:**

**9. ¿La recomendación lo haría desde lo empírico o lo generaría desde la academia?**

**ENTREVISTADO:**

Que se preparen porque el saber nadie se lo va quitar. Porque hacer una carrera como Administración de Empresas o Derecho ellos acaban su carrera y nadie le va quitar eso. Usted ¿Cuántos abogados o ingenieros ve que no hacen lo que estudiaron? Y están en otras cosas que les ha ido mejor que siguiendo la profesión que ellos hacen o como otros que, han sido exitosos en lo que estudiaron, pero pienso que lo mejor que le puede pasar una persona es ser profesional, no importa de lo que sea pero que tenga un título, no importa que no lo aplique y no importa que luego apliquen a otras cosas diferentes a lo que estudiaron. Muchas gracias

**FICHA 4:**

ENTREVISTA: MONOGRAFIA DE GRADO <i>“MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA</i>
ENTREVISTADORES: MARIA ALEJANDRA RIVERA GONZALEZ, DIEGO FRANCO SANCHEZ
ENTREVISTADO: GUILLERMO HOYOS
CARGO: GERENTE GENERAL DEPOSITOS LA FERIA, CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA
FECHA: OCTUBRE 27 DE 2016
LUGAR: CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA: CALLE 85 # 48 – 01 – ITAGUI – ANTIOQUIA – COLOMBIA
TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: Entrevista Semiestructurada
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recolectar información primaria para dar respuesta al objetivo general de la Investigación: “Plantear la concepción del plan de mercadeo como herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la Central Mayorista de Antioquia.

**TRANSCRIPCIÓN AUDIO 04:****Duración Audio: 12 Minutos con 24 Segundos****ENTREVISTADORA:****1. ¿Qué proceso lo llevó a dirigir esta empresa?****ENTREVISTADO:**

Buenos días. Inicialmente me encontraba laborando en Bogotá y a raíz de la cuestión de importaciones el señor Belisario la suspendió; nosotros trabajamos con importadores de manzana nos dio por venimos para Medellín a probar suerte y ahí comenzó a surgir la idea de hacer una cosa distinta y de manejar productos nacionales.

PREGUNTA: Usted llega directamente a la Central Mayorista Antioquía o a dónde? Sí señora, yo llego directamente a trabajar a la Central Mayorista Antioquia. Llego a trabajar con un cuñado que siempre ha trabajado con tomate riñón, llevo aproximadamente 30 años en lo mismo y después llego la posibilidad de comenzar a trabajar con tomate riñón. PREGUNTA: ¿Cuándo usted llega a trabajar a la Central Mayorista a funcionar con su negocio lo hace de una manera informal en un puesto o llega directamente un establecimiento? Si. Yo llego directamente a un establecimiento. Ya había algo construido y llevaba varios años funcionando. PREGUNTA: ¿Depósitos La Feria ya existía? Si señora, él existía en la ciudad de Palmira. Ya la manejaba un señor que era mi cuñado pero allá se llama Bodega La Feria y aquí es Depósito en La Feria. Por intermedio del negocio el tomate fui conociendo clientela y ellos ya le iban diciendo a uno qué necesitaban y nos fuimos metiendo en todos los productos nacionales y sin dejar los productos importados especialmente las frutas.

**ENTREVISTADORA:**

**2. ¿Qué factores considera usted influyeron en su formación como gerente?**

**ENTREVISTADO:**

Todo se fue dando casualmente. Un señor que se llama Fabio Quintero hágase ahí y mientras tanto mientras va mirando qué negocio qué negocio son mercados va abriendo. Inicialmente comenzamos con el tomate riñón y ya después, como en Bogotá conocíamos gente que trabajaba con los productos Grajales, también nos impulsaron a traer los productos de Grajales y ahí ya nos fuimos como motivando a otros productos y ya se fueron estableciendo los mercados. Ya tenía uno también mucha cartilla de la gente que manejaba por ejemplo los productos allá arriba en La Unión Valle. Ellos mismos le daban a uno las pautas de qué está escaso, qué se puede manejar a buen precio y barato, la temporada de fruta o de un producto, le iban estandarizando los procesos; ellos mismo le iba marcando a uno los momentos. De todas maneras el mismo trabajo y la actividad que inicialmente habíamos tenido como formación en Bogotá vinimos a que fuera creciendo poco a poco aquí en la ciudad de Medellín entrando con otros productos al mercado.

**ENTREVISTADORA:**

**3. ¿Qué herramientas utiliza para tomar decisiones que afecten la empresa? “Jummm”,  
Qué estrategias utiliza por ejemplo cuando hay un paro camionero y los productos no  
llegan para abastecer Depósito La Feria?**

**ENTREVISTADO:**

Muchas veces ahí hay conocimiento de ellos que le avisan a uno con anticipación y uno trata de abastecerse y tener reservas y ya formar estrategias en buscar otras ciudades que no estén

bloqueadas en la vía o se abastece con anticipación. Igualmente la gente le va diciendo a uno o el mismo proveedor le dice a uno “tenemos que surtir porque van a cerrar o hay paros camioneros”. Las estrategias se van planteando en el camino y de acuerdo al momento; claro que ya hoy en día ya no se ve tanto, anteriormente se veía mucho a raíz de las pescas milagrosas o que la guerrilla decía que paro armado pero igualmente ya hay más vías y uno va trayendo mercancía con anticipación para que no coja la bodega vacía.

**ENTREVISTADORA:**

**4. ¿Conoce elementos del Mercadeo para el crecimiento de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

Conocimientos hay muchos, pero realmente uno ya con tanto tiempo de trabajar acá ya está cansado y las estrategias del mercado han ido cambiando mucho. Ya el mercado no se maneja como se manejaba antes al surgir ideas muy nuevas. Ya el mismo cliente pide al Valle del Cauca o sea La Unión la mercancía que necesite y lo van trayendo porque esto ya se ha ido diversifica diversificando el comercio.

**ENTREVISTADORA:**

**5. ¿Según su percepción, qué importancia tienen la aplicación del Mercadeo en un negocio como el suyo? Cuando hablamos de técnicas de mercadeo hablamos de técnicas que le apunten el precio al producto al canal de distribución al cliente es decir Depósito La Feria qué hace con relación a ello?**

**ENTREVISTADO:**

Respecto a eso miramos más que todo la calidad. Vamos como en gestión de la calidad del producto y en base a la calidad formamos la estrategia porque por decir, los productos Grajales. Con productos que los hicieron los papás de los Grajales, las tierras en sí, los abonos y todos esos diferentes productos que ellos manejan y ya ese producto está establecido acá y ha ido marcando la calidad del mercado. La gente le dice a uno, tiene que ser ese producto y de esa parte. Ya uno mira qué producto son más fuertes en ellos y de acuerdo a eso trae uno el volumen de acuerdo o sea que podríamos decir que la técnica de mercadeo que más aplica para ustedes en la percepción y la disposición del cliente como tal.

**ENTREVISTADORA:**

**6. ¿Qué factores considera usted que afectan positiva o negativamente el desarrollo de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

Las competencias. Pero de todas maneras sin competencia no hay como salir adelante. Pienso que las competencias deben existir así sea para formar otras estrategias. PREGUNTA: Cómo se enfrentan a esa competencia tan marcada que hay acá en la Central Mayorista? En ese aspecto es tratar de buscar otros proveedores que lo mantengan más al orden del día y mirar otras plazas, ir hacia otras ciudades a mirar cómo nos podrían ayudar en ese aspecto.

**ENTREVISTADORA:**

PREGUNTA: ¿Actualmente tienen alguna estrategia implementada para erradicar o atacar la competencia o simplemente saben que ya está ahí pero no aplica ninguna estrategia? No. En estos momento no tenemos ninguna estrategia; simplemente ser fieles con los que siempre nos han surtido pero tratando de que haya una conexión con ellos y que ellos nos correspondan a nosotros y que eso sirva y veamos el beneficio de las dos partes.

**ENTREVISTADORA:**

**7. Si tuviera la oportunidad, ¿Consideraría usted la academia como herramienta para el crecimiento de su empresa? Tecnificarse en cuanto a cursos diplomados pequeños modelos empresariales que les ayuden a mejorar el proceso a raíz de un elemento como el mercadeo que puedan aplicar en Depósito La Feria?**

**ENTREVISTADO:**

Yo estaría dispuesto a asistir a los cursos. PREGUNTA: ¿considera que de alguna manera le puede contribuir a su negocio? Si señora, considero que es necesario; de todas maneras lo fortalece a uno y lo hacen crecer.

**ENTREVISTADORA:**

**8. ¿Qué planes tiene para su negocio en el futuro?**

**ENTREVISTADO:**

Tratando de crecer dentro de lo normal y lo que nos vaya colocando el mismo mercado y así como estrategias que tenga más expansión. PREGUNTA: ¿Actualmente están en el mercado nacional o en algún otro mercado? No, sólo estamos en el mercado local.

**ENTREVISTADORA:****9. Recomendaciones para las nuevas generaciones empresariales?****ENTREVISTADO:**

Yo trato de colaborarles con lo poquito que he aprendido acá en la plaza a la gente que va llegando porque ellos necesitan asesoría y así empezó uno desde abajo, a ir formando estrategias en el mercado. El mismo tiempo le va dando el mercado que se va necesitando porque hay épocas altas y épocas bajas de los productos y muchas veces con un producto se arma en forma y eso puede sacarle adelante el mercado, muchas gracias.



**FICHA 5:**

ENTREVISTA: MONOGRAFIA DE GRADO <i>“MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA”</i>
ENTREVISTADORES: MARIA ALEJANDRA RIVERA GONZALEZ, DIEGO FRANCO SANCHEZ
ENTREVISTADO: MIGUEL GIRALDO
CARGO: GERENTE GENERAL LA FLOR DEL PLATANO, CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA
FECHA: OCTUBRE 27 DE 2016
LUGAR: CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA: CALLE 85 # 48 – 01 – ITAGUI – ANTIOQUIA – COLOMBIA
TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: Entrevista Semiestructurada
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recolectar información primaria para dar respuesta al objetivo general de la Investigación: “Plantear la concepción del plan de mercadeo cómo herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la Central mayorista de Antioquia.

**TRANSCRIPCIÓN AUDIO 05:****Duración Audio: 08 Minutos y 06 Segundos****ENTREVISTADORA:****1. ¿Qué proceso lo llevó a dirigir esta empresa?****ENTREVISTADO:**

La empresa se llama La Flor del Plátano. Está ubicada aquí en la Central Mayorista y que Dios me permitió que hiciera empresa me sentí muy realizado. Tener en cuenta que de esta empresa salen muchas familias y se alimentan muchas y es un trabajo muy lindo porque dar trabajo es servir y es lo que nosotros queremos, crecer cada día más y hacer mejor las cosas y todo ha salido muy bien. La empresa comienza en el año 94. El proceso es muy fácil. Yo primero era empleado y un tío administre 18 años el negocio de él y después Dios me permite crear mi propia empresa hoy en día me siento muy agradecido con Dios eso no es mío yo le sirvo a Dios soy un buen administrador porque Dios me ha dado la capacidad y la inteligencia para hacer las cosas bien y me siento un hombre muy realizado porque de ahí he levantado toda mi familia; muchas cosas buenas de ahí de la empresa

PREGUNTA: ¿La producción comienza desde cuándo, desde qué ciudad, cómo llegó a la Central Mayorista, cómo va creciendo, cuántos empleados tiene actualmente? Como se empieza crecer. Yo empiezo con el eje cafetero y tengo que agradecerle mucho. Allá se comenzó todo el proyecto y cuando yo trabajaba antiguamente con mi tío comencé con el Urabá, luego yo cambié. Cuando creé mi propia empresa trabajé con el Eje Cafetero. Hoy en día puedo decirte que me siento muy feliz de haber hecho esto; actualmente tengo 28 empleados, que es una maravilla sentirse de dar trabajo que es muy importante.

**ENTREVISTADORA:**

**2. ¿Qué factores considera usted influyeron en su formación como gerente?**

**ENTREVISTADO:**

Desde muy pequeño yo anhelaba manejar un grupo y lo que siempre, siempre no me cansaré de decir, que Dios nos guía para toda parte y pedir la prudencia de él. Me lo concedió; hoy me siento un comerciante que lidero un buen grupo de trabajo, una empresa fortalecida que cada día es más próspera, que en vez de dejarla caer, es más próspera.

**ENTREVISTADORA:**

**3. ¿Qué herramientas utiliza para tomar decisiones que afecten la empresa, es decir, qué hace usted como gerente cuando el modelo de negocio pasa por diferentes riesgos, ya sean los cultivos ya sean tratados del país. Qué herramientas utiliza usted para sacar adelante esa empresa?**

**ENTREVISTADO:**

Siempre estar muy alerta en eso porque a nosotros nos da mucho los paros y eso nos descuadra mucho. Entonces la actitud que hay que tener es, que si yo trabajo el eje cafetero y que no hay vía por este lado o que no hay mercancía yo la tengo que traer por otra parte y que me lleguen las cosas bien para que la empresa no se me vaya desmoralizar si no que siga el mismo nivel.

**ENTREVISTADORA:**

**4. ¿Conoce elementos del Mercadeo para el crecimiento de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

Yo creo que lo más importante es manejar siempre un buen producto y que ese producto sea cada día mejor. Dar una imagen muy importante, que si usted llega a La Flor del Plátano a comprar lo que es la yuca y el plátano, siempre sea un producto de buena calidad; eso me llena mucho porque si usted llega a mercar la voy atender de la mejor manera y con un producto fresco y demasiado bueno.

**ENTREVISTADORA:**

**5. ¿Según su percepción, que importancia tienen la aplicación del Mercadeo en un negocio como el suyo?**

**ENTREVISTADO:**

Si, mucho porque así como decía anteriormente, si yo tengo un mercado bien fortalecido, los almacenes siempre van a estar de la mejor manera. Nunca va a haber desabastecimiento. Siempre voy a tener el producto en el momento que lo requiera y creo que sea la mejor manera de atender al cliente.

**ENTREVISTADORA:**

**6. ¿Qué factores considera usted que afectan positiva o negativamente el desarrollo de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

De pronto hay momentos difíciles. Así como todos pasamos momentos difíciles, en los negocios también vemos esto. A veces la mercancía no llega a tiempo porque en la carretera hay derrumbes o que estamos quedando mal con la entrega. Hay que bregar a que no quede muy mal

con ello porque si alguien llega y no está la mercancía obvio, o no se va a preocupar y lo más importante es que siempre haya la constancia del producto. Que cada día se fortalezca más.

**ENTREVISTADORA:**

**7. Si tuviera la oportunidad, ¿Consideraría usted la academia como herramienta para el crecimiento de su empresa? ¿Pasaría usted por procesos académicos que le ayudan a fortalecer su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

Si claro, hay que crecer más, conocer más, porque si no siempre me voy a quedar en lo primario, pero yo siempre quiero más y siempre lo bueno para lograr eso. PREGUNTA: ¿Estaría dispuesto aceptar cursos y modelos que le ayuden a gerenciar su compañía? Claro que sí. Lo mejor que uno puede recibir es dejarse llevar por el conocimiento.

En este momento La Flor del Plátano es una empresa que está muy bien muy fortalecida; más adelante miraremos qué proyectos porque ahí está el hijo que está más joven y a ver qué quiere hacer él, yo ya he hecho mucho, a ver que empiece a construir él.

**ENTREVISTADORA:**

**8. Qué planes tiene para su negocio en el futuro?**

**ENTREVISTADO:**

Los planes se vienen para futuras generaciones. Si señora ese siempre es el pensado mío dejarle eso a él.

PREGUNTA: ¿Actualmente su hijo toma las riendas de La Flor del Plátano? Si. Yo actualmente salgo a pasear mucho y él es el que se queda, lo maneja.

PREGUNTA: ¿El es académico? Si, él es académico especializado, estuvo en Australia tres años y sabe mucho este negocio. Es más, él no se dedicó a lo de él si no a este negocio; para mí es un descanso poder compartir con mis amigos y salir a descansar.

**ENTREVISTADORA:**

### **9. Recomendaciones para las nuevas generaciones empresariales:**

**ENTREVISTADO:**

Yo digo que siempre el futuro de estos muchachos es inmenso. Ellos siempre miran más allá, visualizan mucho las medidas de los negocios y creo que los muchachos día en día son muy inteligentes. Me atrevo a decir que más inteligentes que nosotros. Que sigan adelante, que estas empresas son de ellos y que cada día las cuidan más y es una generación que no la vamos a dejar caer sino que florezca cada día más, Muchas gracias.

**FICHA 6:**

ENTREVISTA: MONOGRAFIA DE GRADO <i>“MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA”</i>
ENTREVISTADORES: MARIA ALEJANDRA RIVERA GONZALEZ, DIEGO FRANCO SANCHEZ
ENTREVISTADO: JESID GIRALDO
CARGO: GERENTE GENERAL LA ESQUINA DE LOS QUIJADAS, CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA
FECHA: OCTUBRE 27 DE 2016
LUGAR: CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA: CALLE 85 # 48 – 01 – ITAGUI – ANTIOQUIA – COLOMBIA
TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: Entrevista Semiestructurada
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recolectar información primaria para dar respuesta al objetivo general de la Investigación: “Plantear la concepción del plan de mercadeo cómo herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la Central mayorista de Antioquia.

**TRANSCRIPCIÓN AUDIO 06:****Duración Audio: 07 Minutos y 45 segundos.****ENTREVISTADORA:****1. ¿Qué proceso lo llevó a dirigir esta empresa?****ENTREVISTADO:**

Es un negocio familiar y como el negocio estaba creciendo me vi en la obligación de meterme de lleno. Empieza a funcionar. Lo comenzó mi papá. Nuestra familia desde hace ya muchos años desde que la empresa comenzó ellos eran comerciantes de acá que poco a poco fueron escalando y que pudieron comprar este puesto y ya el negocio se ha ido yendo; estamos desde el año 1990.

**ENTREVISTADORA:****2. ¿Qué factores considera usted influyeron en su formación como gerente?****ENTREVISTADO:**

Orden y organización. Esto fue lo que influyó porque aquí todo se maneja muy, un papelito que la libre tica y poco a poco fuimos dándole orden a la cartera, a los inventarios, a las compras, cuentas por pagar; hemos ido organizando poco a poco.

**ENTREVISTADORA:****3. ¿Qué herramientas utiliza para tomar decisiones que afecten la empresa?**



**ENTREVISTADO:**

Digamos en los precios realmente es el mercado oferta y demanda. Si el producto está muy escaso por lo general toca pagar los precios que se están pidiendo y hasta más para poder estar en el mercado. Nosotros o el éxito del mercado de nosotros, es que somos mayoritarios y somos mayoritarios porque tratamos de acaparar, por decirlo, así todo el producto. Entonces en el momento en que se pone escaso toca pagarlo digamos al precio que toque; de igual manera el que lo lleve lo paga caro y cuando hay abundancia el precio se rebaja bastante entonces de acuerdo a como está el mercado uno va comprando y vendiendo.

**ENTREVISTADORA:****4. ¿Conoce elementos del mercadeo para el crecimiento de su negocio?****ENTREVISTADO:**

Sí por supuesto. De mercadeo sé que es prensa, radio, televisión. Tengo amigos en medios de comunicaciones y cuando yo necesito pautar o sacar una cuñita por ahí, lo hacemos con ellos.

PREGUNTA: ¿Lo hacen a través de que medio? Ya he hecho radial, televisivo y lo utilizamos mucho a las páginas amarillas.

**ENTREVISTADORA:**

**5. ¿Según su percepción, qué importancia tienen la aplicación del mercadeo en un negocio como el suyo?**

**ENTREVISTADO:**

Súper importante. Lo que no se muestra no se vende y entre más personas sepan de tu producto, que tienes buenos productos y buenos precios tus ventas van a crecer entonces el mercado es muy bueno porque está dando a conocer a las personas lo que se tiene para ofrecer.

**ENTREVISTADORA:**

**6. ¿Qué factores considera usted que afectan positiva o negativamente el desarrollo de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

Los paros camioneros afectan mucho este negocio porque la gente deja de venir a comprar. De los pueblos dejan de venir a comprar. De aquí de esta plaza se despacha para mucho para los pueblos. Cuando hay tanto paro la gente no viene y las ventas disminuyen bastante. Luego la abundancia. Cuando hay mucha abundancia a veces los productos no dejan mucho margen para que uno tenga ganancia y cubrir los gastos, pasa entonces digamos, que cuando hay mucha abundancia pasa uno ras o perdiendo.

**ENTREVISTADORA:**

**7. Si tuviera la oportunidad, ¿Consideraría usted la academia como herramienta para el crecimiento de su empresa? Cuando digo la academia es diplomados cursos que le ayuden a modelos empresariales que ayudan a su negocio.**

**ENTREVISTADO:**

Claro que sí. El conocimiento, el estudio, son herramientas que son muy necesarias y por más que uno sepa es como la plata y me ayuda. Nunca están demás entonces entre usted mejor se prepare mejor va estar en su negocio más competitivo vas hacer.

**ENTREVISTADORA:**

**8. ¿Qué planes tiene para su negocio en el futuro?**

**ENTREVISTADO:**

¿Planes para mi negocio en el futuro? Considero que el orden siempre, estar organizándose el negocio como tal, lo van llevando a uno, va a ir evolucionando. Por ejemplo en este momento estamos utilizando mucho tablas didácticas en Excel porque como se nos ha crecido tanto el negocio nos tenemos que sistematizar. Ya con la sistematización vamos a lograr una factura electrónica e ir conectados con la Dian. Entonces en el negocio todo lo que sea orden yo lo veo como positivo. Entre usted más tenga sus cuentas claras, qué tengo, qué debo, qué me deben. Que usted siempre vaya trazando y sabiendo cómo están sus ventas, año a año. Toda esta información mejora mucho el negocio y le ayuda mucho a la toma de decisiones entonces yo le apuesto mucho a esto, el orden.

PREGUNTA: ¿Actualmente están en el mercado nacional o en el Internacional? Estoy con miras al internacional pero más que todo importando, no exportando porque el producto como tal se consume acá, entonces no se ha visto la necesidad de exportar y tampoco digamos que uno le da el tiempo de tratar de abarcar todo. Nosotros tratamos de que en lo que estemos, estemos estables y hacerlo bien y no llenarnos de vender un montón de productos que uno después no puede controlar; entonces mejor manejamos lo que podemos controlar. Ya una vez todo está bien controlado ya uno si se mueve a buscar otros horizontes y otros mercados también, pero de momento estamos muy bien con el mercado nacional.

**ENTREVISTADORA:**

**9. ¿Recomendaciones para las nuevas generaciones empresariales?**

**ENTREVISTADO:**

Si. Que mucha gente ahora que está estudiando tienden a estar encerrados, a llenarse de procesos, de manuales y realmente en un negocio lo que da la plata, es decir, si hay que tener procesos y estar organizado, pero a usted le da la plata es el estar ahí, el estar activo, el estar moviéndose y estar buscando, el estar siempre pendiente de sus clientes. Quiénes están comprando, quiénes han dejado de comprar, por qué han dejado de comprar y ante todo, la calidad; uno tiene que preocuparse es por la calidad más no por el precio, mucha gente se preocupa por el precio dejando de un lado la calidad.

Muchas gracias.

**FICHA 7:**

ENTREVISTA: MONOGRAFIA DE GRADO <i>“MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA”</i>
ENTREVISTADORES: MARIA ALEJANDRA RIVERA GONZALEZ, DIEGO FRANCO SANCHEZ
ENTREVISTADO: JUAN PABLO LONDOÑO
CARGO: GERENTE GENERAL MAXIFRUYER, CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA
FECHA: OCTUBRE 27 DE 2016
LUGAR: CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA: CALLE 85 # 48 – 01 – ITAGUI – ANTIOQUIA - COLOMBIA
TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: Entrevista Semiestructurada
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recolectar información primaria para dar respuesta al objetivo general de la Investigación: “Plantear la concepción del plan de mercadeo como herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la Central mayorista de Antioquia.

**TRANSCRIPCIÓN AUDIO 07:****Duración Audio: 08 Minutos y 42 Segundos.****ENTREVISTADORA:****1. ¿Qué proceso lo llevó a dirigir esta empresa?****ENTREVISTADO:**

Prácticamente desde el comienzo, hace más o menos 12 años, cuando por iniciativa desde la matriz de Bogotá mirando estudio y analizando el mercado de Medellín se tomó como la iniciativa de emprender o colocar un punto comercial adicional a la matriz que queda en Bogotá. Viendo de pronto las necesidades que se venían dando en esta ciudad capital de Antioquía se empezaron procesos como adecuación de local y adicionalmente reconocimiento de los mercados, que es un factor importante para esta labor que hoy ya cumple 12 años.

**ENTREVISTADORA:****2. ¿Qué factores considera usted influyeron en su formación como gerente?****ENTREVISTADO:**

Prácticamente viendo las cualidades y de una y otra forma las capacidades que se dieron en ese momento y que hoy en día nos han dado muchos frutos por parte de las directivas de la empresa. Vieron esas cualidades y prácticamente se emprendió un trabajo que arrojó muy buenos resultados debido a que se ha venido presentando y se ha dado la satisfacción de los clientes que actualmente estamos manejando; adicionalmente vimos a Medellín como una ciudad muy pujante y muy fuerte dentro de la cadena de mercadeo que manejamos nosotros, como lo es la fruta importada de Chile.

**ENTREVISTADORA:**

**3. ¿Qué herramientas utiliza para tomar decisiones que afecten la empresa?**

**ENTREVISTADO:**

Independientemente creo que cuando tomé la rienda de esta empresa de una forma empírica, prácticamente me ha gustado mucho como manejar, analizar los mercados, mirar las necesidades y la satisfacción del cliente, fueron una de las cosas y adicionalmente, soy una persona que me gustan los retos. Me proyecté hacia un futuro y viendo esa labor, prácticamente se tomó como la iniciativa. Sí; gracias a Dios nos ha dado muy buenos resultados.

**ENTREVISTADORA:**

**4. ¿Conoce elementos del Mercadeo para el crecimiento de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

De una u otra forma tratamos de que de ninguna manera se vea afectada la empresa como en el buen nombre o ningún perjuicio. A manera legal tratamos de pronto de mitigar el impacto que pueda provocar cualquier problemática que se pueda dar en el transcurso de ejecución de esta labor pero tratamos de que sea lo más importante, conciliar, independiente cualquier inconveniente a nivel de calidad de producto, de nivel de insatisfacción por parte del cliente o por errores de logística, que ni una parte ni de la otra quedemos afectados y si por X o Y motivo se da, que quede lo más mínimo para poder quedar satisfecha las dos partes.

**ENTREVISTADORA:**

**5. ¿Según su percepción, que importancia tienen la aplicación del mercadeo en un negocio como el suyo?**

**ENTREVISTADO**

Independientemente sabemos que los mercados son muy dinámicos y que adicionalmente las diferentes herramientas se van dando debido a que hay modelos establecidos de una forma por las universidades. Pero sabemos que el mercado es uno desde la parte administrativa y otro desde la parte la ejecución y lógicamente somos muy asequibles a las diferentes formas que se vayan dando en el mercado.

Claro que es muy importante creo, que la ejecución del mercadeo que es, cómo impulsar el producto, mostrar el producto, dar a conocer el producto, para nosotros ha sido muy importante y de una u otra forma hay algo que nos ha caracterizado, es que manejamos muy buena calidad y que de por sí el producto se vende solo.

**ENTREVISTADORA:**

**6. ¿Qué factores considera usted que afectan positiva o negativamente el desarrollo de su negocio?**

**ENTREVISTADO:**

A nivel positivo, creo que de una u otra forma todo negocio se ve afectado dependiendo de las normas que se ejecuten por la cabeza. Lógicamente cuando uno tiene buenas políticas eso va



influir para que se dé una buena ejecución y a nivel negativo, se pueden presentar diferentes problemas como la insatisfacción del cliente, como de pronto, que llegue alguna mercancía con problemas o defectos. Pero son problemas que se manejan y se tienen que mitigar lo más mínimo para que no se vea afectada ni la empresa ni el consumidor.

**ENTREVISTADORA:**

**7. Si tuviera la oportunidad, ¿Consideraría usted la academia como herramienta para el crecimiento de su empresa?**

**ENTREVISTADO:**

¿La academia? Si claro. Creo que es una las partes fundamentales para que haiga un mayor desempeño y una mayor efectividad en la parte administrativa. Es la ejecución de conocimientos. Dentro de estos mercados que de una otra forma es muy importante la parte administrativa, pero la parte de ejecución creo yo, que cumple un papel bastante importante e influyen bastante en el rendimiento y en la efectividad de cada empresa.

**ENTREVISTADORA**

**8. ¿Qué planes tiene para su negocio en el futuro?**

**ENTREVISTADO:**

De una u otra forma a medida que se va pasando el tiempo, vemos que muchos requerimientos de que los mercados van cambiando día a día y creo que lo más importante, creo, es buscar la satisfacción del cliente y adicionalmente ir mirando cuál es la necesidad del consumidor para lógicamente tener satisfecha la población.

**ENTREVISTADORA:**

**9. ¿Recomendaciones para las nuevas generaciones empresariales?**

**ENTREVISTADO:**

Yo creo que algo muy importante dentro de la ejecución y la administración de diferentes empresas o pequeñas empresas creo que lo más importante es no solamente es tener políticas de buena calidad sino la atención al cliente. Creo que es muy fundamental. Estamos en unos tiempos en los cuales la tecnología, en los cuales hay muchas facilidades para poder difuminar cualquier tipo de comercialización pero creo que la parte de cara cara de negociación, frente a frente, nunca lo va a poder reemplazar porque cuando tenemos la interacción de persona a persona es mucho más amena que una interacción virtual o por Internet. Muchas gracias.

**FICHA 8:**

ENTREVISTA: MONOGRAFIA DE GRADO <i>“MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA”</i>
ENTREVISTADORES: MARIA ALEJANDRA RIVERA GONZALEZ, DIEGO FRANCO SANCHEZ
ENTREVISTADO: ALFONSO MARIN LOPEZ
CARGO: ANALISTA DE MERCADOS CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA
FECHA: OCTUBRE 27 DE 2016
LUGAR: CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA: CALLE 85 # 48 – 01 – ITAGUI – ANTIOQUIA – COLOMBIA
TÉCNICA DEL INSTRUMENTO: Entrevista Semiestructurada
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Recolectar información primaria para dar respuesta al objetivo general de la Investigación: “Plantear la concepción del plan de mercadeo cómo herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la Central Mayorista de Antioquia

**TRANSCRIPCIÓN AUDIO 08:****Duración Audio: 08 Minutos y 47 Segundos****ENTREVISTADORA:**

Buenos días hoy es Jueves 27 de octubre me encuentro con el señor Alfonso Marín quien es analista de mercados de la Central Mayorista de Antioquía quién nos va a complementar el trabajo de campo realizado en la Central Mayorista Antioquía donde recolectamos las entrevistas que van a soportar los resultados de nuestro trabajo de grado. Vamos a escuchar la información general que nos va a brindar el señor Alfonso, de la trayectoria del señor Alfonso y también vamos a ver la concepción que él tiene debido a su gran desempeño en esta actividad que tiene del conocimiento de este modelo, es de administración bajo la formación empírica.

**ENTREVISTADO:**

Muy buenos días soy Alfonso Marín López, Analista de Mercado en la Central Mayorista de Antioquía, con 20 años de servicio en la entidad, recorriendo diariamente el mercado en la Central, en contacto con todos los comerciantes del mercado y los comerciantes en verdad son empíricos, la mayoría en un 98%. Hay un 2% que puede ser gente formada, profesionales y que han creado empresas, pero definitivamente es un comercio familiar. Tenemos todavía que hay desplazamiento de los padres, es decir, que los padres siguen funcionando como dueños y comerciantes dentro de los locales, pero afortunadamente los muchachos han ingresado a las universidades y se han ido formando dentro del mercado profesional y han venido lentamente ocupando los puestos de los cargos de los padres que al momento de fallecer o al momento del

retiro voluntario, van ocupando el modelo de gerencia empírica que venía a una gerencia profesional.

**ENTREVISTADORA:**

**1. ¿Dentro de su trayectoria señor Alfonso cómo ve usted que apliquen los elementos o estrategias del mercadeo este tipo de público o segmento empírico?**

**ENTREVISTADO:**

Yo veo que inicialmente era un volumen grande y actualmente se está desplazando. Ya ve uno que son negocios nuevos con gente profesional, de mercadeo, administración de empresas e incluso abogados, que están ocupando esos cargos, ya sea familia o sea porque estén iniciando nuevos mercados en la Central o nuevos comerciantes.

**ENTREVISTADORA:**

**3. Para clarificar en cuanto a las entrevistas realizadas usted que tiene toda la información y la trayectoria en la central mayorista Antioquía hay un tema que quisiera dejar claro y es el tema de las estrategias o las herramientas que utiliza este sector empírico en frente a los riesgos o las actividades que llevan a paralizar sus negocios es decir en o los momentos en los que se encuentran en riesgo sea por un paro sea por cuestiones de clima sea por una causa externa el funcionamiento de la empresa ¿Qué considera usted que ellos hacen para afrontar esto?**

**ENTREVISTADO:**

Yo veo que todos estos eventos que han ocurrido anteriormente, como paros, afectación del invierno y todos estos fenómenos, han servido para en la actualidad tener estrategias de salvamento del mercado. Verdaderamente yo no tiene ningún problema de afectación en cuanto el consumidor final porque ellos tienen su estrategia bien sea a nivel regional o nacional o recurren a otros mercados en procura de su abastecimiento; de todas maneras a la Central Mayorista nunca ha faltado ningún producto.

**ENTREVISTADORA:**

PREGUNTA: ¿Es decir, que de cierta manera aunque yo no tenga los conocimientos técnicos, ellos sí tienen una estrategia clara y no dejan a la suerte este tipo de riesgos que puedan correr?

**ENTREVISTADO:**

Ellos tienen dentro de la mente la forma en que puedan actuar y eso sirve inclusive para estrategias de nuevos comerciantes porque profesionalmente se puede aplicar porque es una estrategia empírica, pero ha servido para nunca dejar la Central Mayorista desabastecida.

**ENTREVISTADORA:**

**3. ¿Nos puede decir usted señor Alfonso, cómo es el sistema de ventas que manejan ellos o cuál es el tipo de negocios que realizan o cuál es la manera actual?**

**ENTREVISTADO:**

La mercancía ingresa aquí totalmente avalada para el comerciante que viene y ya juega la oferta y la demanda. Al jugar la oferta y la demanda hay productos que se van espaciando. Obviamente hay productos que aumentan de precio entonces es una estrategia de oferta demanda que juega diariamente. Hay productos que cambian de precio diariamente. Hay otros que cambian cada 15 o cada mes como hay producto que cambian anualmente.

**ENTREVISTADORA:**

PREGUNTA: ¿Ese sistema de establecer sus ventas los ha llevado a mantenerse más que todo en un mercado local nacional o ya la gran parte de la Central Mayorista está en miras de ser mercado internacional?

**ENTREVISTADO:**

Hoy el tema de las exportaciones deben hacerse de los centros de producción porque eso debe ser avalado por el Ministerio de Agricultura y por el Ica. Tiene que ser certificada totalmente que ningún producto estos más que todo frutas y verduras pueden salir desde la Central Mayorista Antioquía, pero en cuanto abarrotes y otros productos, hay producción que sale directamente desde acá pero con razón a ello la Central está en todo el mercado internacional, en este momento, tanto en importación como en exportación.

**ENTREVISTADORA:**

- 4. Por último quisiera que nos contara si usted ¿considera que podemos llegar con una línea una extensión de un proceso académico que pueda ser implementado para este tipo de segmento y que ellos accedan a vincularse a ello y que lo puedan utilizar en sus negocios?**

**ENTREVISTADO:**

Lógicamente que imponer el profesionalismo en todas las actividades que desarrollamos en el país y eso se va yendo lentamente mientras van soltando las riendas los promotores empíricos, pero a la hora de la verdad se impone la lógica, que es profesional, para todas las actividades y es la forma de dar trabajo y de dar una producción más alta. Inclusive con el tipo exportación que queremos de las frutas y verduras y todo esto salga tiene que ser con un tipo profesional o sea que la preparación de los muchachos si debe ser profesional

**ENTREVISTADORA:**

- 5. ¿En cuánto tiempo piensa usted que la Central Mayorista va a estar en un gran alto porcentaje académico?**

**ENTREVISTADO:**

Eso ya se ha venido dando pero yo le pongo que en cinco en seis años tendremos profesionales completamente el mercado de la Central Mayorista Antioquia, copado por profesionales porque hay una lógica dentro de la Central Mayorista es un mercado familiar y ha habido formación académica dentro de las mismas familias. Ellos han venido ocupando,



obviamente dentro de las entrevistas lo vimos como por ejemplo con la señora Gladys, tiene un nivel académico alto diferente para la posición que está ocupando en este momento, pero vemos otros empíricos que tienen esa mentalidad de ir aflojándoles a sus familiares ya preparados para la actividad.

**ENTREVISTADORA:**

**6. De acuerdo ¿por último puede indicarnos alguna recomendación o un análisis general de este tipo de modelo que tanto aporta el modelo empírico que puede complementar el académico?**

**ENTREVISTADO:**

Pues toda la experiencia. Usted sabe que la experiencia es la universidad de la vida; mejor universidad que esa no la hay. Total de que los jóvenes sí deben recibir los conceptos y todos los consejos de los veteranos. Eso es indiscutible. Es como en un equipo de fútbol, los muchachos ganan el partido pero los veteranos ganan los campeonatos y aquí también se puede explicar en esta estrategia. Muchas gracias y un feliz día.

### 13. ANALISIS DE RESULTADOS

#### **¿Qué herramientas de mercadeo utilizan los gerentes empíricos en su rol diario?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se utilizó la metodología propuesta, de análisis de datos primarios, recolectados en la ejecución de las entrevistas, basado en la recolección de aspectos importantes que hacen referencia a la utilización de herramientas de la estructura del objeto de estudio: El plan de Mercadeo.

Como aspecto de relevancia se halla que el consolidado que se puede obtener de diferentes fuentes, autores, guías bibliográficas, es bastante extenso, pues el Mercadeo concibe diferentes puntos de vista a lo largo del tiempo, lo cual, puede influir en la manera de pensar y actuar de los empresarios con formación empírica, en especial, los citados en la investigación, pertenecientes a la Central Mayorista de Antioquia, sitio que albergó la investigación y que permitió al equipo investigador encontrar aspectos relevantes que surgieron en el camino, como lo son:

- Aproximadamente el 80% de los empresarios al mando de negocios de la Central Mayorista de Antioquia, tienen formación académica. Dejando al empirismo con un aproximado de 20% de participación en cuanto a formación para direccionar empresas.
- La Central Mayorista de Antioquia cuenta con un equipo de trabajo orientado hacia la capacitación constante de sus empresarios (mercadeo, comunicaciones, analistas de mercados), situación que concede a las mismas oportunidades de mejora en diferentes aspectos que afecten positivamente en su desempeño a diario.

- Los empresarios empíricos en la Central Mayorista de Antioquia ahora son minoría, lo cual ejerce una presión social significativa sobre los que deben actualizarse para permanecer en el Mercado; es aquí donde nace la importancia de utilizar una herramienta como el plan de Mercadeo, que apoye sus objetivos estratégicos a corto y largo plazo.
- La desaceleración económica en los últimos años, los paros agrarios, la creciente inflación del país, el cierre de negocios, entre otros, son aspectos que preocupan a los empresarios y para lo cual deberán estar preparados con diferentes herramientas que los apoyen, y el plan de Mercadeo es una de ellas.

Para llegar a definir qué herramientas del plan de mercadeo, utilizan los empresarios empíricos, primero fue necesario analizar en contexto general del que se está hablando y cuál es su importancia.

Se utilizaron fuentes de consulta como: Textos bibliográficos, sitios webs relacionados con el Mercadeo y su función en la organización y textos académicos; como objetivo principal de esta pregunta, se buscó **describir** la importancia del Mercadeo en el rol del gerente a través de 4 conceptos,

- Mercadeo/Marketing: Definición del Mercadeo, su significado, algunos exponentes del concepto y su aplicación en la gerencia.
- Habilidades Gerenciales: El conjunto de habilidades que componen a un gerente, como punto de análisis frente a la toma de decisiones para el gerente.
- Toma de decisiones: El proceso de toma de decisiones y su importancia en el accionar de los gerentes.
- El Plan de Mercadeo: Su estructura básica, componentes y desarrollo en beneficio de la Organización.

Después de identificar el contexto de estos elementos, ahora se analizan los cuatro puntos descritos anteriormente, buscando extraer a cuál de las herramientas del plan de Mercadeo en el contexto de la mezcla de mercadeo o mix de marketing (producto, precio, plaza y promoción) puede estar asociado el accionar del gerente con formación empírica:

- En el mercadeo, el empresario asimila al público Objetivo, como sus ventas, la rentabilidad de su negocio y lo que permite su crecimiento económico.

Esto deja ver, como para ellos, la herramienta del mercadeo, es traducida a las acciones que realicen para incrementar sus ventas y potenciar su negocio, razón que a hoy, lleva a pensar, que podrían utilizar elementos del plan de mercadeo sin saberlo.

- En cuanto al concepto de habilidades gerenciales, los empresarios destacan que las más importantes son las humanas, al proponer el buen trato al empleado como bandera de liderazgo; las habilidades directivas para saber administrar bien su negocio, esto referente al tema de cartera, logística y servicio al cliente; por otro lado, dejan a las habilidades técnicas y las conceptuales, asimiladas por ellos, como el conocimiento que se debe tener sobre el producto, las estrategias comerciales y el análisis en tiempo real de su entorno para la toma de decisiones, como aspectos por mejorar y/o corregir a futuro.
- Ahora bien, frente a la toma decisiones como elemento del mercadeo que a hoy, es una de las acciones más importantes en la estrategia corporativa y comercial, los empresarios con formación empírica, afirman que la toma de decisiones la realizan basada en experiencias vividas e intuición acerca de lo que puede suceder.

En esta parte, es de anotar y hacer alusión al concepto de “promoción”, como elemento del mercadeo determinante para su accionar, pues las actividades que realicen, se orientan a fortalecer las bases de su negocio para tomar decisiones seguras y confiables.

Sin embargo, se halla que estos empresarios, carecen de planeación estratégica y desconocen el factor riesgo e incertidumbre, como objeto de consideración para sus planes a corto, mediano y largo plazo.

- Frente al plan de mercadeo, los empresarios con formación empírica, concuerdan que como herramienta estratégica es importante para futuro, no se aplica en el momento; para ellos, inicialmente desconocen cómo se hace, que beneficios tiene y consideran que puede llegar a ser costoso, pues la referencia que se toma, es de empresas con amplia trayectoria, de gran tamaño y con un fuerte músculo financiero, pero, ¿si no se tienen objetivos, no se les hace seguimiento, a donde quiere llegar la empresa? o incluso: ¿es lo que se está haciendo, lo adecuado para el modelo de negocio?

El tener claro, cual es la importancia y función de los anteriores elementos, en el rol diario de los empresarios, permitirá clarificar los siguientes puntos de análisis de resultados que detalla esta etapa de la investigación.

### **¿Pueden estar utilizando elementos del plan de mercadeo sin saberlo?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se utilizó la metodología propuesta de análisis de Datos Primarios inductivos, extraídos de las entrevistas generadas en la Central Mayorista de Antioquia, con el formato de entrevista aprobado para ejecución (Ver Anexos, figura 1).

Uniando puntos en común, a continuación detallamos las situaciones en las cuales los empresarios utilizan elementos del plan de mercadeo sin hacer alusión a su existencia o reconocimiento como parte de la herramienta del objeto de estudio.

Los empresarios con formación empírica adolecen de conocimiento técnico en cuanto a cómo nombrar las actividades que tienen relación con las ejecutadas por el plan de Mercadeo, sin embargo, en su quehacer diario, se pueden encontrar los siguientes elementos:

Análisis del entorno: Cada vez que el gerente empírico llega a su local a inicio de día, fortalece su posición en el mercado en el que se mueve, examina el comportamiento de sus negocio tanto interna como externamente; se basa de hechos y cifras para plasmar la realidad de su modelo de negocio.

Posicionamiento y Fortalecimiento de la marca: El gerente empírico, realiza estrategias de comunicación, sea a través de volantes o referidos, acompañado en ocasiones por difusión con perifoneo y el voz a voz como estrategia de cobertura, aquí el gerente busca que su negocio se posicione en el mercado.

Benchmarking: Compararse con la competencia, se vuelve tarea del día a día para el gerente, saber cómo la comparación de sus ventas con las de su vecino, puede marcar la tendencia en cuanto a si el negocio va bien, va mal o está estancado, es importante reconocer que esta parte, es uno de los principales elementos del plan de mercadeo utilizado por el empirismo.

Mezcla de Mercadeo (Plaza): Ante la demanda que atienden los negocios, los gerentes destacan la importancia de tener y administrar de manera eficiente el stock de la mercancía vigente, es aquí donde los elementos de producto, precio, plaza y promoción, toman su papel, pues en cada una de ellas hay acciones que realizan estos empresarios, que aunque no conocen el verdadero funcionamiento y la oportunidad que traería aprender a manejarla, la aplican en su quehacer con miras hacia el éxito empresarial.

Merchandising: Exhibir el producto de manera adecuada para los clientes, e incluso para la competencia, es una de las tareas que estos empresarios tienen en cuenta al momento de alinear sus objetivos con las metas operativas del día a día, la buena presentación juega un papel importantísimo para los clientes de este tipo de productos como fruiter y abarrotes, la exhibición exitosa, dependerá de una buena estrategia visual.

Ahora bien, vale la pena detenerse a pensar, cuanto más se podría aprovechar este concepto en beneficio de los empresarios, al tener sus productos ubicados en el lugar y tiempo preciso.

Fidelización: A parte de las ventas, como se mencionaba anteriormente, el cliente es fundamental y pieza clave del engranaje de estos negocios; los empresarios concuerdan que aquel ser humano que compra sus productos, es indispensable asegurar su continuidad como demandante, pues en este sector, la fidelidad es cada vez menos ejercida y para estos negocios se ha vuelto bastante exigente el idear formas de retener a sus clientes.

Los empresarios admiten que deben mejorar sus estrategias de fidelización para garantizar que sus clientes perduren con la compañía, saliéndose de las convencionales (descuentos, extras, precio, entre otros).

Definición de objetivos: Corto y largo plazo: Los empresarios de formación empírica, realizan su respectiva planeación tanto del día, la semana o el mes, hasta llegar a planear anualmente sus ingresos y diferentes conceptos contables que puedan ser útiles para el y el futuro de su negocio.

Así, como describimos anteriormente, son los elementos del plan de mercadeo que los gerentes de formación empírica, utilizan y que no reconocen:

1. Que las usan
2. El concepto técnico.

## **¿Cuáles serán las estrategias para comunicar la idea y saber sobrellevar las barreras de aceptación de la propuesta?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se utilizó el análisis cualitativo de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los empresarios de formación empírica y al coordinador de comunicaciones de la central mayorista de Antioquia.

La idea, a continuación es plasmar las estrategias que se utilizarían para sobrellevar las barreras de aceptación de la eventual propuesta de intervención:

- a. Capacitación técnica en cuanto a proceso productivo de frutas y verduras, en los que predominan estos empresarios empíricos, esto facilitará implementar estrategias de fidelización, atención al cliente y ventas.
- b. Realizar capacitaciones en horarios ajenos a los mayores picos de producción y despacho, por ejemplo: Una vez finaliza la jornada laboral o un día como el domingo.
- c. La Central Mayorista de Antioquia podría ser eventualmente aliada para una institución que quiera proponer un modelo de capacitación para fortalecimiento de competencias.
- d. El tema de E-commerce y las redes sociales, son una gran oportunidad para estos empresarios, pues pueden proyectar sus negocios al plano virtual y acercarse a la vanguardia transaccional actual.
- e. Es importante que los empresarios continúen con la visión de expandirse y exportar, ya que la Central Mayorista de Antioquia, les brinda capacitación continua.
- f. Diseñar modelos de capacitación amigables con los empresarios, es decir, con metodología más experiencial que teórica, para evitar su deserción.
- g. Proponer en conjunto con el departamento de mercadeo de la sede, la creación de estrategias adecuadas para el modelo de atención al cliente, basado en la experiencia y la



construcción de relaciones perdurables con los clientes actuales, complementada con la captación de clientes nuevos.

h. Distribuir cartillas y realizar foros que concienticen a los empresarios de la importancia de capacitarse para estar preparado ante los retos del mercado. Esto facilitará el acercamiento de los empresarios con el mercadeo.

Con esta información se procede a la propuesta del modelo del plan de Mercadeo para los empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia, es de anotar, que para este punto, será relevante lo extraído del resultado inmediatamente anterior, en donde se detallaban los elementos que el empresario empírico utiliza y que por diferentes circunstancias, desconoce su aplicación y/o ventajas competitivas para su mercado.

### **¿Cómo lograr que los gerentes adopten este modelo como una herramienta más en su cotidianidad?**

Sin duda, este será uno de los retos más importantes al enfocar esta propuesta hacia los empresarios con formación empírica, ya que será urgente atacar su intención de formarse y conocer sobre el tema de mercadeo y su aplicación al negocio que desarrolla.

Este tema, podría interesar a entidades como Universidades, Tecnológico o entidades que puedan estructurar un modelo de capacitación con experiencias Indoor y Outdoor, haciendo que el empresario no presente deserción, sino, que cada vez esté más decidido a tomar el mercadeo y el su ejecución a través del plan como una herramienta más de su negocio en el día a día; Ofrecer contenido y desarrollo atractivos para el empresario, como:

- Evaluación previa de conocimientos (gratis)
- Nivelación de conocimientos por periodos

- Flexibilidad en horarios de estudio
- Diseño conjunto con el empresario y entrega final de plan de Mercadeo adaptado a las necesidades de cada negocio
- Descuentos o estrategias de amarre por referidos comerciantes
- Plantear escenarios futuros donde ellos sean protagonistas y prepararlos ante los mismos.
- Salidas de campo e integración con otros comerciantes

Otro de los prospectos llamados a intervenir es la Central Mayorista de Antioquia y sus departamentos de comunicaciones y mercadeo, quienes a través de estrategias ATL y BTL, podrían promover la aplicación y ejecución del plan de mercadeo en las empresas, con herramientas gratuitas que apoyen a la integración de estos empresarios a la cultura del mercadeo vigente.

### **¿Qué escenarios futuros se podrán contemplar como influenciados positiva o negativamente en el negocio del gerente empírico?**

Se propondrá el escenario competitivo partiendo de los resultados generados en la entrevista, apoyados por el modelo de plan de Mercadeo como herramienta estratégica para los empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia. Esto podría convertirse en un potencial negocio para instituciones de educación superior y podría extenderse a otros sectores donde se encuentran empresarios con formación empírica, o incluso, con bases académicas pero carentes de desarrollar nuevas estrategias y acciones que hagan su negocio perdurable;

La experiencia del entrevistado permitirá describir los escenarios competitivos, con factores tanto positivos como negativos, que deben tener en cuenta y enmarcar el ideal de que un empresario empírico pueda utilizar para su crecimiento y desarrollo.

El objetivo principal de esta interrogante, es detallar la propuesta del Plan de Mercadeo que busca adaptarse a las necesidades encontradas en la realización de las entrevistas, que pueden proyectarse como una herramienta estratégica para el gerente.

Se tendrán en cuenta factores cómo:

1. Análisis de la estructura del plan de Mercadeo convencional
2. Análisis de las entrevistas generadas a los 6 empresarios empíricos.
3. Análisis de la entrevista generada al Coordinador de Comunicaciones
4. Análisis del entorno de la Central Mayorista de Antioquia (Marco Espacial)

La siguiente propuesta de Modelo de Plan de Mercadeo, pretende que el empresario empírico tome la iniciativa de participar en su construcción, análisis y puesta en marcha, para así, sembrar en él, todas las oportunidades que trae consigo, la utilización de esta herramienta estratégicamente para su negocio:

Modelo de Plan de Mercadeo para Empresarios Empíricos de la Plaza Mayorista							
Duración del Plan: 6 MESES							
HERRAMIENTA DE CONTROL: DIAGRAMA DE GANTT							
OBJETIVO GENERAL DEL PLAN: Proponer la utilización del plan de mercadeo, como herramienta de análisis estratégico para los gerentes empíricos de la Central Mayorista de Antioquia							
ETAPAS DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN:							
ETAPA I = ENERO 2017		ETAPA III = MARZO 2017		ETAPA V = MAYO 2017		ETAPA VI = JUNIO 2017	
<b>OBJETIVO 1</b>	Describir el Plan de Mercadeo, su uso y aplicación para la empresa a los empresarios empíricos		<b>OBJETIVO 3</b>	Conceptualizar los alcances y limitaciones de las acciones a ejecutar a corto y largo plazo		<b>OBJETIVO 5</b>	Establecer métodos de seguimiento y control para la ejecución de estrategias generadas
<b>ESTRATEGIA</b>	Conducir y preparar al empresario a aprender sobre conceptos básicos que se trabajarán en el Plan de Mercadeo		<b>ESTRATEGIA</b>	Se conducirá al empresario a identificar cuales son sus objetivos inmediatos. (Crecer, Expandirse, Fidelizar, Captar, Aumentar ventas, etc)		<b>ESTRATEGIA</b>	Se entregará a empresario propuesta de métodos de seguimiento y control periódico a la evolución de las estrategias
<b>TÁCTICA</b>	Talleres de 2 horas semanales durante el mes de Enero para explicar que es el Plan y que alcances tendrá. se propone trabajar en asesoría personalizada en el sitio de trabajo o en los auditorios de la plaza Mayorista		<b>TÁCTICA</b>	Asesorías personalizadas en negocio, preferible horario muerto para el empresario o en salas de juntas Plaza Mayorista		<b>TÁCTICA</b>	Asesoría, construcción y entrega a empresario en métodos de control y seguimiento básicos como: 1) Presupuestos de ventas/ingresos 2) Reuniones o grupos primarios con equipos de trabajo 3) Control de rentabilidad
<b>PROVEEDOR:</b>	Departamento de Mercadeo Plaza Mayorista		<b>PROVEEDOR:</b>	ENTIDAD CAPACITANTE		<b>PROVEEDOR:</b>	ENTIDAD CAPACITANTE
<b>INVERSIÓN:</b>	0 \$ (LAS CAPACITACIONES YA LAS POSEE LA PLAZA MAYORISTA)		<b>INVERSIÓN:</b>	Valor Hora profesional vs Horas dedicadas al análisis conjunto de la Matriz = Operación: Salario Especialista con experiencia a 2017 (2.642.767 \$) Valor hora Profesional. (11011) * 8 horas dedicadas (2 semanales por empresario): Fuente: 88.092 \$ Portafolio.co		<b>INVERSIÓN:</b>	Valor Hora profesional vs Horas dedicadas al análisis conjunto de la Matriz = Operación: Salario Especialista con experiencia a 2017 (2.642.767 \$) Valor hora Profesional. (11011) * 8 horas dedicadas (2 semanales por empresario): Fuente: 88.092 \$ Portafolio.co
<b>ETAPA II = FEBRERO 2017</b>		<b>ETAPA IV = ABRIL 2017</b>		<b>ETAPA VI = JUNIO 2017</b>			
<b>OBJETIVO 2</b>	Contrastar la situación actual de la compañía vs el escenario ideal en su sector		<b>OBJETIVO 4</b>	Seleccionar las estrategias adecuadas para el objetivo general de la compañía		<b>OBJETIVO 6</b>	Determinar el funcionamiento ideal del plan de mercadeo para la empresa a través de la puesta en marcha del mismo a corto plazo
<b>ESTRATEGIA</b>	Explicar al empresario la utilización de la Matriz DOFA, para conceptualizar la situación actual de la empresa, a través de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de su entorno.		<b>ESTRATEGIA</b>	Se acompañará al empresario con lluvia de ideas sobre estrategias dependiendo de sus objetivos ya fijados (de crecimiento, de expansión, de atracción, etc)		<b>ESTRATEGIA</b>	Generar en el empresario motivación para construir, de la mano de una entidad responsable, un plan de Mercadeo a largo plazo.
<b>TÁCTICA</b>	Asesorías personalizadas en negocio, preferible horario muerto para el empresario o en salas de juntas Plaza Mayorista		<b>TÁCTICA</b>	Acciones en el punto de venta periódicamente (se propone revisar 1 vez a la semana)		<b>TÁCTICA</b>	Se entregará a empresario documento final con informe de los 6 meses de ejecución, resultados y proyecciones
<b>PROVEEDOR:</b>	ENTIDAD CAPACITANTE		<b>PROVEEDOR:</b>	ENTIDAD CAPACITANTE		<b>PROVEEDOR:</b>	ENTIDAD CAPACITANTE
<b>INVERSIÓN:</b>	Valor Hora profesional vs Horas dedicadas al análisis conjunto de la Matriz = Operación: Salario Especialista con experiencia a 2017 (2.642.767 \$) Valor hora Profesional. (11011) * 8 horas dedicadas (2 semanales por empresario): Fuente: 88.092 \$ Portafolio.co		<b>INVERSIÓN:</b>	Valor Hora profesional vs Horas dedicadas al análisis conjunto de la Matriz = Operación: Salario Especialista con experiencia a 2017 (2.642.767 \$) Valor hora Profesional. (11011) * 8 horas dedicadas (2 semanales por empresario): Fuente: 88.092 \$ Portafolio.co		<b>INVERSIÓN:</b>	Valor Hora profesional vs Horas dedicadas al análisis conjunto de la Matriz = Operación: Salario Especialista con experiencia a 2017 (2.642.767 \$) Valor hora Profesional. (11011) * 8 horas dedicadas (2 semanales por empresario): Fuente: 88.092 \$ Portafolio.co

Bajo esta premisa, se procederá a dar conclusiones generales en los puntos siguientes

## 14. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo plantear la concepción del plan de mercadeo como herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la Central Mayorista de Antioquia.

Con el fin de lograr dicho objetivo, se aplicó el tipo de investigación descriptivo explicativo con un método de investigación inductivo y deductivo; se tomó como base material bibliográfico de fuentes secundarias y primarias de los actores involucrados en el aspecto. El proyecto se basa, como fuente primaria, en la elaboración, ejecución y análisis a 6 entrevistas realizadas a empresarios empíricos de la Central Mayorista de Antioquia y 2 entrevistas a gerentes de la administración de la Central Mayorista de Antioquia con el fin de lograr el objetivo propuesto.

Como resultado de la investigación presentada es posible concluir que después de haberse realizado todo un trabajo de campo con los 6 empresarios de la central mayorista de Antioquia, donde se realizaron entrevistas, ellos dejaron ver el reflejo de lo que ha sido UN MODELO DE GERENCIA EMPÍRICA desde el inicio de una oportunidad laboral, el emprendimiento para construir empresa, un esfuerzo incansable por sostenerse en el mercado y actualmente un sinnúmero de actividades desarrolladas que permiten estar como dueños de sus imperios comerciales con el paso de los años.

Es importante resaltar que sin lugar a dudas ese empuje y ese deseo de ser dueños de una compañía, es lo que les ha permitido cumplir sus sueños hoy y que no obstante ese MODELO

EMPÍRICO ha sido funcional, ha sido un modelo de administración que les ha permitido conquistar mercados y lucrar sus actividades, el cual se evidencia como un modelo simple de compra y venta de productos de la cadena agroalimentaria que les ha permitido ir tejiendo lo que hoy es conformado como una compañía. Observamos entonces como comenzaron con actividades sencillas del llamado trueque o intercambio, resaltándose que el actor principal de éstos ha sido su capacidad empírica de hacer negocios, de darse al cliente con ventas cara a cara y un manejo de personal que poco a poco fue creciendo y que se fueron estructurando, para que cada uno desarrollara un perfil que se pusiera al servicio de la compañía. No obstante, se evidencia falta de conocimiento de planes estructurados de la mano de la academia que permitan llevar a revolucionar aún más sus mercados.

Entre las diferentes capacidades y cualidades de marketing aplicadas de manera empírica por los empresarios, se halla que la aplicación del Marketing es una tendencia mundial que viene impactando a las organizaciones a todo nivel y tamaño, pues éste contiene una estructura idónea para adaptarse a las necesidades de cada compañía y por supuesto del mercado.

Es así, como se evidencia que los empresarios con formación empírica admiten reconocer que es el mercadeo, pero no saben aplicarlo a través de un plan o proceso estructurado que se haga acorde a sus objetivos de desarrollo organizacional, esto ocasiona que muchos procesos o decisiones que se deben tomar en la empresa en el día a día, queden destinados a la utilización de métodos basados en intuición o experiencia operativa y que pueden conllevar a tener grandes errores al presentarse situaciones que ameriten atender un problema o una necesidad que nos requieren, de manera metódica, ordenada y con objetivos claros.

En las entrevistas aplicadas, se denota como los empresarios con formación empírica, conciben el éxito de su compañía, gracias a las decisiones tomadas con base en la experiencia; no

son dados a proponer que una persona o aliado realice tareas de marketing en su empresa, por ende, se reafirma la apertura de la oportunidad de capacitarlos con métodos adecuados, horarios flexibles y espacios idóneos para su aprendizaje y puesta en práctica.

Por otro lado, el desarrollo de esta clase de actividades de comercio de forma empírica, requiere un proceso de cambio o de adaptación que les permita fortalecerse en los diferentes aspectos que deben valerse de cuidados especiales, como lo son las relaciones comerciales, acaparamiento de mercado, enfrentamiento de situaciones riesgosas que en el ambiente agroalimentario no se pueden dejar al azar y todo un apalancamiento con el que puedan encontrar el crecimiento a largo plazo de su compañía. Es por ello que a continuación resaltaremos puntos fuertes y aspectos por mejorar de su modelo de administración:

- Los gerentes empíricos tienen definido que la empresa funciona como un todo y debido a su forma empírica de ejecutar las actividades, tienden a desarrollar esta capacidad y quedarse en ella, puesto que son propensos a no desligarse de lo que lo llevó al éxito y es allí cuando puede perder la habilidad de saber delegar y dirigir. No obstante se evidencia que actualmente ya están pensando en ir entregando sus modelos de negocio a futuras generaciones (hijos) los cuales implementarán un modelo de administración académico.
- Los empresarios empíricos en su capacidad de trabajo en equipo son exitosos, poseen habilidad de relacionarse, muy fácilmente le resulta la capacidad de apoyarse en las agremiaciones y de siempre tener en sus círculos sociales a profesionales que sean útiles para su negocio en algún momento, con el objetivo de aprender nuevas estrategias que le permitan incrementar las posibilidades para su negocio. No obstante, es importante no dejar de resaltar a una pequeña minoría que por no saber trabajar en equipo y no

apoyarse en los colaboradores corren el riesgo de irse a la quiebra o sufrir grandes pérdidas económicas o de reputación.

- En cuanto a la Capacidad de orientación al logro, una de las mayores cualidades que caracteriza a los gerentes empíricos se fundamenta en los principios y valores con los que fueron criados. Es de resaltar que todos hacen relevancia a la humanidad, a ser un gerente humano, con vocación a crear empresa y hacer familias felices, que sin duda resulta ser es uno de sus pilares fundamentales.
- Evidentemente los gerentes empíricos, poseen grandes capacidades de negociación y liderazgo, enfocados en el alcance de ventas con miras a lograr aumentos de su productividad y su capacidad económica.

Se logra inferir que de acuerdo a la amplitud, profundidad y celeridad de los cambios que se han producido en los últimos tiempos, es necesario que los modelos empíricos trasciendan a procesos de formación académica, ello porque, si bien es claro que ya tienen modelos de negocios exitosos de manera empírica, la academia hará que puedan implementar muchas técnicas que permitan mejorar y sistematizar procesos que sin duda serán de gran evolución. Aquí cabe resaltar que hay aspectos por mejorar tales como capacidad de adaptación, flexibilidad, capacidad de análisis de la competencia, capacidad de implementación y adaptación a tecnologías de información y comunicación que sin duda son aspectos claves en la actualidad que permitirán grandes avances en mercados locales y con miras a los internacionales.

*“este cambio tiene que llevar a pensar a los gerentes empíricos un proceso que dé lugar a evolución de los paradigmas que durante décadas prevalecieron en la teoría y la práctica empresarial y gerencial, En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas que tienen que hacer”*



[http://www.degerencia.com/articulo/cambios\\_en\\_paradigmas\\_empresariales\\_retos\\_para\\_la\\_gerencia](http://www.degerencia.com/articulo/cambios_en_paradigmas_empresariales_retos_para_la_gerencia)

En este orden de ideas, los impactos (de carácter negativo y positivo) según el entorno del gerente empírico de la Central Mayorista de Antioquia en el periodo del año 2016 son:

Negativos:

- Si el empresario no se capacita, su modelo de gerencia empírico, puede quedar obsoleto en algún momento.
- Si no se adapta al cambio, aprendiendo conceptos básicos del plan de mercadeo, es posible que sufra ante una situación de riesgo inesperada (paros agrarios, impuestos, etc.)
- La racionalidad en la toma de decisiones en exceso, podría influir en el capital humano de la empresa, lo que hará que pueda sufrir rotación de personal, esto impacta directamente en la rentabilidad.

Positivos:

- Hay muchas formas de capacitarse, con horarios y días flexibles para los empresarios.
- El capacitarse les permitirá acceder a nuevas posibilidades de administrar y vender sus productos en el mercado, lo cual podría incluso, rejuvenecer la imagen de su negocio ante los clientes.
- El plan de mercadeo, se podría adecuar según las necesidades y presupuesto del empresario, no todas las estrategias requieren de un elevado capital financiero.

## ¿Qué herramientas de mercadeo utilizan los gerentes empíricos en su rol diario?

En cuanto a las herramientas adoptadas por los gerentes empíricos entrevistados, se evidencian diferentes resultados entre las que se destaca:

- Una excelente capacidad de llegar a su segmento meta a través de las buenas relaciones que establecen tanto con el proveedor como con el cliente final. Aquí cabe destacar que para los 6 entrevistados es de gran valor que esta relación se conserve, se fortalezca y sea mancomunada en un “gana a gana”. Podríamos estar hablando de una herramienta conocida como Marketing relacional.
- Vemos como 4 de los 6 entrevistados manifiestan que el “voz a voz” es un pilar estratégico y que es fundamentado en él que hacen alarde de la importancia que tiene el nombre de sus compañías y de cuidar cada detalle que allí se brinda para que cada uno de sus colaboradores en el proceso siempre den un buen comentario. Se debe aclarar que el Voz a Voz no se considera como técnica de Marketing, pero si una herramienta.
- Los gerentes empíricos, especialmente los de este sector, como lo muestra COMERCIALIZADORA DE PAPA LA MONTAÑA, DEPOSITOS JIRETH, LA ESQUINA DE LOS QUIJADAS, hacen un esfuerzo considerable en la creación de relaciones duraderas, puesto que el segmento está enfocado en el de la producción. Esto hará o hace que puedan lograr con sus clientes negociaciones mayormente exitosas, en las que se confíe en la garantía permanente de abastecimiento. Aparte de ello con sus clientes finales y que directamente los visitan en sus establecimientos, procuran que siempre encuentren productos de buena calidad para que se dé una recompra.

Por otra parte, después de analizar qué herramientas de mercadeo utilizan los gerentes empíricos, queremos destacar que hay un claro desconocimiento de las mismas. A continuación resaltamos algunas de las más importantes:

- **Diseño de estrategias de marketing personalizada:** se evidencia un tipo de herramienta de modo masiva que si bien no está mal, no se ajusta a la tendencia de hoy en día del desarrollo de un tipo de marketing personalizado; esto hará que tengan que buscar alternativas cada vez más ingeniosas para lograr transmitir su mensaje a un segmento específico.
- **Branding:** de los 6 entrevistados, podríamos decir que tan solo uno realiza un esfuerzo porque la marca de su negocio cada vez tenga mayor recordación. Lo hace a través de un tercero que brinda el apoyo de marketing, pero se hace necesario, que el resto de los gerentes tenga un conocimiento de la importancia de trabajar más en la marca.
- **Herramientas Publicitarias:** Se evidencia con gran preocupación que de los 6 entrevistados, tan solo 1 gerente ha utilizado algún tipo de herramienta publicitaria. Es el caso de “LA ESQUINA DE LOS QUIJADAS”, que han realizado campañas de ATL en radio, periódico y páginas amarillas; para el resto de los entrevistados, se logra evidenciar que no realizan ningún tipo de publicidad.

Por último y muy importante en la era digital que nos encontramos viviendo, la herramienta DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, LIGADO DE LA PUBLICIDAD, es un tema al que los empresarios empíricos muestran mucha resistencia. Esto porque fundamentaron sus negocios en otro formato. Adaptarse a las nuevas tendencias como lo son el E-COMMERCE, y las redes sociales, ambos formatos de nuevas tecnologías, que les permitiría llegar a más clientes y medir el impacto que generan, aumentar su cartera de clientes y por ende lograr un

significativo acaparamiento de mercado y ventas que los lleven a seguir siendo líderes en sus diferentes categorías, sería lo ideal. Tan sólo uno de los entrevistados, COMERCIALIZADORA LA MONTAÑA, está rompiendo la barrera tradicional y está incursionando en ello con la ayuda de un tercero y se está adaptando y entrando así en la onda digital, proyectándose a figurar en redes sociales.

Podríamos afirmar que a corto plazo los empresarios empíricos que no se ajusten, bien sea por las barreras que se evidencian o por falta de conocimiento en el manejo de Herramientas de Mercadeo, difícilmente lograrán permanecer en un mercado que día a día se vuelve altamente competitivo. Esto claramente será el resultado del cambio de un perfil o modelo de administración empírica en comparación con los grandes dominios que pueden encontrar frente a sus competidores académicos, quienes mostrarán ventaja en cuanto al control de las variables del mismo, con mayor dominio y proyección empresarial.

Del análisis de las entrevistas podemos inferir que sí utilizan variables del plan de mercadeo, pues de lo contrario no podríamos estar hablando de las compañías que actualmente lideran. Es de resaltar, que ellos lo hacen de una forma empírica (no consciente) que se ve rodeada de la simplicidad. Se puede percibir que los elementos del Plan de Mercadeo que los empresarios empíricos están utilizando sin saberlo son:

- *Análisis del entorno*
- *Fortalecimiento de la marca*
- *Benchmarking.*
- *Mezcla de Mercadeo: Precio, Plaza, Producto y Promoción.*
- *Merchadising*
- *Estrategias*

- *Fidelización*
- *Posicionamiento de Marca*
- *Definición de objetivos a largo plazo.*
- *Análisis de la situación*

Estos factores llevan a pensar que, aunque estas variables sí hacen parte del plan de mercadeo, no son las únicas que hay que proyectar. El no TENER conocimiento de un proceso sistémico lleva a desconocer todos los elementos que conforman el PLAN DE MERCADEO y que si bien logra desarrollarse de manera organizada podrán evidenciar unos resultados muy fructíferos para la compañía.

Es así como se pretende, resaltar la importancia de los 5 aspectos relevantes mencionados del plan de mercadeo que deberían estar en todo proceso orientado a la consecución de resultados.

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO:**

Consiste en la tarea permanente de estar enterados de todos los cambios que se producen en el entorno en general y que puedan ser ventaja o desventaja para nuestro segmento de negocio. Para la realización de un adecuado análisis se tomarán entornos bien sea desde lo económico, social, político, medioambientales y tecnológico y a partir de allí, crear subentornos que permitan ir a lo más profundo del asunto.

El objetivo de la etapa del análisis de la situación es dar a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa. Una vez realizado el mismo, se permitirá el avance de las siguientes etapas del plan de mercadeo.

## **FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

Una vez se tiene establecido el análisis del entorno, debemos dar paso al establecimiento de los Objetivos, teniendo en cuenta que para la fijación de los mismos lo primero y más importante es hacerlo de una manera realista, adecuada, coherente y sobretodo, alcanzable, debiéndose además tener en cuenta la orientación que requieran, bien sea de tipo Objetivo Cuantitativo (todo lo que se pueda contar) ejemplo: Porcentaje fidelizado de clientes u objetivo Cualitativo (todo lo que se cualificar) ejemplo: Ser líderes del mercado

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Las estrategias son las acciones que definen cómo se van a conseguir los objetivos planteados. Por nombrar algunas de las más implementadas:

-Estrategia de cartera: la matriz BGC

-Estrategia de segmentación: optimización de la misma a través de las cuatro variables principales para segmentar nuestro mercado: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

-Estrategia de posicionamiento: direccionada a caracterización de productos, calidad-precio o estilos de vida. Siempre pensando en la resolución de preguntas claves de lo que se percibe

-Marketing MIX: interpretación de las 4Ps del marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

## **EL PLAN DE ACCIÓN**

Sin lugar a dudas paso operativo del plan de mercadeo. Tácticamente nos ayudará para llevar a cabo, tanto las estrategias, como el cumplimiento de los objetivos pactados. Deben crearse acciones específicas sobre las diferentes variantes que conforman las 4 Ps

## **SUPERVISIÓN**

Han de fijarse con un tiempo establecido las reuniones de seguimiento, las cuales permitirán la revisión y corrección de los imprevistos que se vayan presentando a medida del desarrollo del mismo; dichas reuniones serán claves para una adecuada implementación del plan de mercadeo.

Por consiguiente, cabe resaltar que, a pesar de que se evidencia que los gerentes empíricos SI APLICAN ALGUNOS FACTORES, no lo hacen en su totalidad. Más aun, no constituyen un ciclo completo del proceso que permita la terminación del mismo con un resultado de la acción inicial. Es por esto que las variables del plan de Mercadeo aplicadas COMO UN TODO, de manera correcta y efectiva, ofrecen niveles de idoneidad y por consiguiente da poder de dominio sobre los elementos y variables de un sistema. Tener en cuenta dichas variables es la clave del éxito, por lo cual, se tiene la oportunidad de construir con mayor viabilidad un escenario deseado.

**Cuáles serán las estrategias para comunicar la idea y saber sobrellevar las barreras de aceptación de la propuesta, y ¿Cómo lograr que los gerentes adopten este modelo como una herramienta más en su cotidianidad?**

Con la información que se arroja en el análisis de los resultados, se procede a la propuesta del modelo del plan de Mercadeo para los empresarios empíricos de la Central

Mayorista de Antioquia. Es de anotar, que para este punto, será relevante lo extraído del resultado inmediatamente anterior, en donde se detallaban los elementos que el empresario empírico, esté utilizando y que por diferentes circunstancias, desconozca su aplicación y/o ventajas competitivas en su mercado. Es por esto que es de vital importancia el planteamiento de los resultados para que puedan conocer los puntos o aspectos que tienen por mejorar y que por ende puedan ser potencializados y que con lleven a la consecución de mejores resultados.

Para ello se presentaran las siguientes estrategias orientadoras:

### **RUTA DE TRABAJO:**

Guía de acciones que se realizarán con el fin de lograr la consecución, permanencia y fidelización de los clientes internos y externos de la compañía. Permitirá que cada uno de los actores se sienta incluido en el accionar y por lo tanto sus actividades sean de peso para el logro de los resultados; es así como se esforzarán en mantenerse alineados en el cumplimiento del objetivo organizacional.

### **SISTEMA DE BRUJULA:**

Demarcará un norte que conducirá un direccionamiento claro y conciso. Es muy importante tener definido hacia dónde va la compañía. Será un claro indicador que muestra los factores de importancia y solidez de la compañía, los cuales verán reflejados cada uno de los participantes y por ende mucho más serán los clientes finales.

### **CARGADOR DE ASPECTOS MOTIVACIONALES:**



Un equipo que trabaja de manera fusionada en la consecución de los logros, que sabe cómo lo hacen, cuándo lo hacen y encuentran unos factores de reconocimiento en el mismo, será el fiel reflejo de una empresa con alto nivel de desempeño y seguridad para la consecución de metas propuestas.

### **PROCESO INTEGRADOR:**

El rodaje de todas las áreas encaminadas a un mismo objetivo será uno más de los beneficios que se evidenciarán y que agregará un valor a la cadena de un fin común; permitirá observar una mayor aceptación de los clientes, y por ende, les dará seguridad y tranquilidad.

Es así como los empresarios empíricos, deben optar por la adaptación de un modelo de plan de mercadeo que permita abrir la brecha entre la compenetración de su experiencia sumada a un proceso gerencial y que con la implementación del mismo puedan tener mentes visionarias en cuanto a lo que el mercado revoluciona. Es así como tendrán capacidad para planear en el momento, de una manera clara y sin perder el foco general de sus objetivos organizacionales.

### **Qué escenarios futuros se podrán contemplar como influenciados positiva o negativamente en el negocio del gerente empírico?**

Al contemplarse los diferentes escenarios futuros, se describirán los factores tanto positivos como negativos:

### **POSITIVOS:**

Una adecuada aceptación e implementación del plan de mercadeo acompañado de habilidades gerenciales académicas, permitirá que los escenarios futuros sean prometedores en cuanto a la consecución de logros encaminados a la visión de la compañía. Es por ello que esto permitirá que en los diferentes aspectos que revolucionan el mercado como lo son, la economía, la tecnología, la política, entre otros, el acceso al desarrollo de estrategias será efectivo y permitirá mantenerse acorde a las altas tendencias de dinamización del mercado, siempre con el objetivo de que haya un plan para esos cifras que ponen los consumidores y que marcan fuertes temporadas comerciales.

### **NEGATIVOS:**

Uno de los más importantes escenarios futuros a considerar dentro los hallazgos de esta investigación, es que la CMA actualmente cuenta con una cifra que se encuentra en porcentajes de (80% académicos vs 20 % empíricos) lo que lleva a pensar que los gerentes empíricos en un corto plazo van a estar quedando totalmente por fuera de un adecuado entorno empresarial. Esto se puede evidenciar en plano de influencias directas e indirectas donde se muestra que se impone un modelo de gerencia académica.

Otro hallazgo que evidencia un futuro escenario Negativo, está enfocado en un RIESGO LATENTE que los rige. Para ello debe entenderse que es el factor ambiental, un punto tan coyuntural que va ligado a la parte productiva de sus modelos de negocio, es decir, que los productos ofrecidos a los consumidores finales están tan directamente relacionados a un tema de condiciones climáticas y problemas agropecuarios, siempre presentes en el funcionamiento de la compañía, que no contar con las habilidades cognoscitivas se torna en muy arriesgado al carecer de la posibilidad de adaptación para la resolución de situaciones, lo que amerita un sistema de pronóstico y de estrategias que permitan mirar la posible intervención a futuro con miras a

perdurar en el mercado competitivo. Podríamos estar hablando de que el desconocimiento para afrontar dicha situación, podría llevarlos a un decrecimiento de ventas o a un incontrolado manejo de abastecimiento que los ponga en una situación muy regular o tal vez los lleve a quedar por fuera de éste.

## 15. DESCRIPCIÓN DE LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se concretó en la Central Mayorista de Antioquia, a los empresarios empíricos que tiene sus negocios en el sector. Las limitaciones presentadas en la realización de la investigación consistieron en que la información obtenida toda es de tipo cualitativo, es decir, que son testimoniales, lo que les resta poder explicativo. No hubo inmediatez en un primer acercamiento, el cual consistía en el agendamiento de la cita con el Director de Comunicaciones de la administración de la Central Mayorista de Antioquia, el señor Dany Alberto Mariaca, que obviamente se enmarcó en una apretada agenda para el cumplimiento de la cita; situación que dificultó la puesta en marcha de la fase de campo para el avisoramiento de resultados, consistente en la toma de las entrevistas al segmento dirigido de la investigación.

La presente investigación se concretó mediante, 1 entrevista al director de comunicaciones de la CMA, el señor Dany Alberto Mariaca, 6 entrevistas realizadas a gerentes empíricos de la CMA: Señora Gladys gerente de comercializadora de papa la Montaña, Pastor gerente de Depósitos Jireth, gerente de depósitos la feria, Señor gerente de la Flor del Plátano, Yesid Gerente de la esquina de los quijadas, señor Juan Pablo gerente de Maxifrutas, 1 entrevista con el analista de mercadeo de la CMA el señor Alfonso López , para un total de 8 entrevistas. Cabe resaltar que dentro del proceso interno de los diferentes gerentes empíricos de la CMA aún continúan proceso de resistencia para desarrollar este tipo de actividad, (toma de entrevistas) puesto que uno de los factores para dicha resistencia consiste en revelar datos de su

negocio, que va ligado más al temor de sus datos personales y que no se vean afectadas sus actividades comerciales y por consiguiente sus identidades personales por cuestiones de seguridad. Otro aspecto también fue el tiempo tan delimitado para la toma de dicha entrevista puesto que en los horarios que se realizó eran cruciales para sus actividades comerciales en las que se encuentran inmersos día a día. El resultado de esta actividad académica puede arrojar resultados positivos que permitirá la incorporación de nuevas estrategias por parte del área administrativa para el impulso de sus modelos de negocios, debido a que por parte de los actores involucrados una reserva para la obtención de la información y poder realizar la presente investigación, por lo tanto los resultados de este estudio son más de tipo académico que práctico

## **16. RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS**

Según las conclusiones dadas, y al término de la investigación es placentero poder dar recomendaciones de valor sustentadas en hechos reales a los cuales al principio de la investigación se pensaba serían diferentes. Cuando se habla de gerentes empíricos, se creería que se hablaría de modelos de gerencia, o que no es necesario estudiar para crear una empresa, pero los resultados arrojaron lo contrario.

La tendencia del mercado exige cada día profesionales más y más capacitados, con capacidad y vocación a innovar, que tengan un factor diferencial de los demás y que se centren en la creación de modelos diferentes de negocio.

La necesidad actual que tienen las empresas de características empíricas de capacitarse para poder seguir sobreviviendo en el mercado y no hundirse como ha resultado con muchas otras.

Por lo tanto, se decide dar una recomendaciones fundamental para continuar con la investigación a mayor profundidad en una nueva oportunidad y para generar nuevas estrategias de marketing universitario para el sector empírico.

Diseñar programas de capacitación para el segmento de Gerentes Empíricos de la CMA con mayor necesidad en formación académica como lo son el segmento de Frutas y Verduras, quien según información brindada por el director de Comunicaciones Dany Alberto Mariaca, se encuentra buscando alianzas con instituciones como el SENA, universidades que lideran formación en el área de Mercadeo, de la mano de los diferentes actores que la componen quienes están proponiendo temáticas de capacitación y certificación que convergen en la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico.

## **17. POSIBLES APLICACIONES PRÁCTICAS:**

La presente investigación es posible aplicarla como una línea de extensión, en la universidad ESUMER, la idea consistirá en que se introduzca en el pensum académico de la universidad programas de diplomado, cursos rápidos y modelos de capacitación que adopten una modalidad de desarrollo de habilidades gerenciales, (planificación, organización y ejecución) donde se adquieran conocimientos en las principales tendencias orientadas al enfoque de la estrategia; donde puedan establecer la importancia del análisis del “pasado al futuro”, que puedan reorientar las tendencias anteriores y sustituirlas por el análisis del futuro al presente, concibiendo diferentes escenarios futuros y planes de contingencia (que hacer si...); concibiendo la empresa como un proceso único.

## 18. REFERENCIAS

### Libros

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14 ed.). México: Pearson.

Koontz, H., Weihrich, H, y Cannice, M. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. (14 ed.). México: Mc Graw Hill.

Madrigal, B., Baltazar, A., Franco, R., González, H., Ochoa, A., Madrigal, R.,... Zárate, L. (2014). *Habilidades Directivas*. (2 ed.). México: Mc Graw Hill.

Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitudes*. (1 ed.). Bogotá: Ecoe.

### Revistas

Hernández, M. (junio, 2001). La investigación científica en marketing. *Cuadernos de Administración*, (25). Recuperado de:

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2058/1/la%20investigacion%20cientifica%20en%20el%20marketing.pdf>

### Trabajos de grado

Correa, J. y Franco, D. (2015). *Habilidades gerenciales aplicadas en el proceso de marketing. El empresario empírico vs el empresario académico*. (Tesis de pregrado). Fundación Universitaria Esumer, Medellín, Colombia.

### Material Electrónico



Dinero (febrero, 2015) Economía. Recuperado de:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Enciclopedia virtual. Eumed.net. Recuperado de: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1217/proceso\\_toma.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1217/proceso_toma.html)

Morera, J. (2007). Marco teórico sobre marketing, plan de marketing, Biodiesel, comercialización, producto y transporte. Recuperado de:

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7178/3/665.53827-A683p-Capitulo%20II.pdf>

(Restrepo, 2015), *Plan de Mercadeo, dirija y coordine de forma eficiente sus esfuerzos de Marketing*, Recuperado de:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/memorias%20random/Plan%20de%20Mercadeo%20%20CCMA.pdf>

## 20. ANEXOS:

**Figura 1: Formato entrevistas empresarios empíricos:**



### Entrevista de Investigación

#### MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA GERENTES EMPIRICOS DE LA PLAZA MAYORISTA EN LA CIUDAD DE MEDELLIN

**Objetivo:** Plantear la concepción del plan de mercadeo cómo herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la plaza mayorista de Medellín – Antioquia.

Datos de identificación: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Tiempo en el Mercado: \_\_\_\_\_  
 Sector al que pertenece: \_\_\_\_\_  
 Actividad Económica de la organización: \_\_\_\_\_

#### Perfil del Gerente

El emprendimiento en la era moderna, cada vez cuesta más fracasos a potenciales gerentes que se abalanzan sobre oportunidades de negocio, seleccionadas en varias ocasiones, por ellos mismos; y catalogadas como posibles éxitos, que le generen rentabilidad y riqueza.

La economía mundial atraviesa por un fenómeno bastante complejo de enfrentar, como lo es “El Cambio” que llevándolo al plano estratégico reta las organizaciones: partiendo desde la micro, pasando por la Pyme y llegando a la Gran empresa, a

1. ¿Que proceso lo llevó a dirigir esta empresa?
2. ¿Que factores considera usted influyeron en su formación como gerente?
3. ¿Qué herramientas utiliza para tomar decisiones que afecten la empresa?
4. ¿Conoce elementos del Mercadeo para el crecimiento de su negocio?
5. ¿Según su percepción, que importancia tienen la aplicación del Mercadeo en un negocio como el suyo?
6. ¿Que factores considera usted que afectan positiva o negativamente el desarrollo de su negocio?
7. Si tuviera la oportunidad, ¿Consideraría usted la academia como herramienta para el crecimiento de su empresa?
8. Que planes tiene para su negocio en el futuro
9. Recomendaciones para las nuevas generaciones empresariales.

**Figura 2: Formato entrevistas coordinador de Comunicaciones**



**Entrevista de Investigación**

**MODELO DE PLAN DE MERCADEO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA  
PARA GERENTES EMPÍRICOS DE LA PLAZA MAYORISTA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**Objetivo:** Plantear la concepción del plan de mercadeo como herramienta estratégica, dirigida al segmento de gerentes de formación empírica del sector Retail de la plaza mayorista de Medellín – Antioquia.

**Perfil del Gerente a entrevistar:**

El emprendimiento en la era moderna, cada vez cuesta más fracasos a potenciales gerentes que se abalanzan sobre oportunidades de negocio, seleccionadas en varias ocasiones, por ellos mismos; y catalogadas como posibles éxitos, que le generen rentabilidad y riqueza. La economía mundial atraviesa por un fenómeno bastante complejo de enfrentar, como lo es “El Cambio” que llevándolo al plano estratégico reta las organizaciones: partiendo desde la micro, pasando por la Pyme y llegando a la Gran empresa, a estar preparada ante los cambios del mercado, el comportamiento del consumidor y las tendencias globales.

**Modelo entrevista coordinador de Mercadeo Plaza Mayorista:**

1. ¿Considera usted que es una investigación que pueda generar resultados de consideración para los empresarios de la Plaza Mayorista?
2. ¿Cómo trabajan ustedes la formación en herramientas del Mercadeo con los empresarios empíricos?
3. Para usted, ¿cuáles son las principales herramientas del Mercadeo, que debe usar un empresario de la plaza mayorista?
4. Ante los cambios constantes del mercado, ¿en que aspectos considera usted, es indispensable que se deban formar los empresarios empíricos de la plaza mayorista?
5. Agradecemos, si nos puede describir, que elementos considera usted que son fundamentales en un Plan de Mercadeo, con miras a enfrentar los cambios del mercado.
6. Referente al tema del tiempo, espacio y contenido del modelo de entrevista propuesto, ¿Que recomendaciones nos puede dar para las entrevistas que tendremos con los empresarios empíricos de la plaza mayorista?
7. ¿Consideraría usted realizar alianzas con instituciones como ESUMER, para la formación a futuro de los empresarios empíricos de la plaza mayorista con miras hacia la creación y/o fortalecimiento de competencias en el Mercadeo?