

**Plan Estratégico a la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de  
Paloquemao de la ciudad de Bogotá**

Magda Munevar Avendaño

UNIVERSIDAD CATOLICA LUIS AMIGO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
TRABAJO DE GRADO  
MOSQUERA, CUNDINAMARCA  
2020

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción.</b>	<b>3</b>
<b>2. Alcance</b>	<b>5</b>
<b>4. Planteamiento del Problema</b>	<b>8</b>
<b>4.1 Pregunta de investigación</b>	<b>9</b>
<b>5. Objetivos</b>	<b>9</b>
<b>5.1 Objetivo General</b>	<b>9</b>
<b>5.2 Objetivos específicos</b>	<b>10</b>
<b>6. Justificación práctica</b>	<b>10</b>
<b>7.2 Marco conceptual</b>	<b>12</b>
<b>7.3 Marco espacial</b>	<b>14</b>
<b>7.4 Marco temporal</b>	<b>15</b>
<b>8. Aspectos metodológicos de la investigación</b>	<b>16</b>
<b>8.1 Tipo de estudio</b>	<b>16</b>
<b>8.2 Método de investigación</b>	<b>16</b>
<b>8.2.1 Método inductivo.</b>	<b>16</b>
<b>8.2.2 Método de análisis y síntesis.</b>	<b>17</b>
<b>8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información</b>	<b>17</b>
<b>8.3.1 Fuentes secundarias.</b>	<b>17</b>
<b>8.3.2 Fuentes primarias.</b>	<b>17</b>
<b>9. Desarrollo del proyecto</b>	<b>17</b>
<b>9.1 Diagnóstico a la Plaza:</b>	<b>17</b>
<b>9.2 Plan estratégico a la plaza</b>	<b>20</b>
<b>10. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>21</b>
<b>11. Referencias</b>	<b>25</b>
<b>12. Anexos</b>	<b>27</b>

## **1. Introducción.**

El presente trabajo pretende evidenciar la elaboración del proyecto de trabajo de grado, producto considerado relevante en la constitución formativa de los educandos en la Especialización en Gerencia del Talento Humano. Como elemento complementario, busca generar condiciones investigativas y dar soluciones fácticas en el contexto situado laboral y organizacional del estudiante, para la apropiación de herramientas y competencias, desde situaciones reales en la vida cotidiana.

La investigación es un requerimiento para potenciar la capacidad de recursos y riquezas que el estudiante puede explorar, para apostar a un crecimiento del capital intelectual, oferente de diagnósticos y posibilitador de soluciones a las problemáticas organizacionales. Por lo que se refiere al contenido, se intenta delimitar el objeto de trabajo de grado según los intereses temáticos y personales relacionados al área de Gestión Humana de la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao - Comerpal, ente sin ánimo de lucro que administra la Plaza de Mercado de Paloquemao en la ciudad de Bogotá. En un principio, se busca demarcar el tema de estudio teniendo en cuenta los principios de lograr la constante satisfacción de los clientes, comerciantes y visitantes, eje fundamental del funcionamiento.

Acá se definirá porque es importante el proyecto y que se va a hacer desde su sitio geográfico. Puntualmente lograr un compromiso sostenible y comprometido desde el factor humano, superando las expectativas de liderazgo gerencial, como garantizadores de beneficios. Por un lado, en cuanto al planteamiento del problema, ¿es necesaria una intervención que demuestre una alta calidad de un talento humano, comprometido y fortalecido en todos los procesos de gestión, porque es problema desde sus consecuencias?, ya sean favorables o desfavorables. Adicionalmente trataremos de medir la magnitud del problema, y si es posible identificar las consecuencias que se puedan generar si no es resuelto. Esto solo es posible

buscando diagnósticos de las tensiones y conflictos reflejados en el contexto situado de la organización.

En cuanto a la justificación del estudio, se expresará su conveniencia y la capacidad de suscitar apoyo al proyecto. Acá se describe el porqué del proyecto, demostrando evidencia de que el problema debe ser solucionado y de cómo este problema tiene prioridad sobre otros. Además, presenta el objetivo general que tratará de describir la finalidad y los resultados esperados del proyecto, suministrando resultados observables. También evidencia los objetivos específicos que pretenden demostrar la cadena de diligencias de carácter metodológico a realizar para alcanzar el objetivo general. Por último, refleja el marco de referencia, elemento de fundamentación teórica que nos permitirá una orientación clara para la implementación del Programa de Planeación Estratégica para para la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao.

Se planteará una propuesta de Planeación estratégica para la Plaza de Mercado de Paloquemao, donde se tendrá en cuenta una visión, misión, objetivos y valores corporativos, teniendo como base los comentarios recibidos por algunos miembros de la Corporación.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que debido a la pandemia por COVID – 19 se hizo demasiado difícil poder abordar los temas como se esperaba, ya que la Plaza se vio obligada a establecer diferentes mecanismos para contener los contagios a su interior, en los que restringió ingresos y contactos con personal.

## **2. Alcance**

Realizar un plan estratégico a la Plaza de Mercado de Paloquemao, donde se proponga a la alta dirección de la Corporación su misión, visión y objetivos estratégicos que los encaminen a tener una visión más clara de hacia dónde quieren llevar a la Plaza.

El proyecto pretende plasmar un reconocimiento en Comerpal que incluya novedosas propuestas de un plan estratégico, donde la convivencia y la solidaridad se integren en la gestión empresarial y obtener un desarrollo concreto. Asegurar el desarrollo del plan tomando insumos de todos los sectores participativos y actores organizacionales que permitan la implementación de medidas eficaces. EL proyecto pretende brindar herramientas estratégicas que impacten todos los espacios organizacionales, para que sus ganancias y crecimiento, no sea transitorio, sino que se alimente de propuestas complementarias a medida que se midan resultados. Uno de los impactos esperados es el crecimiento motivacional de la organización para evitar el colapso de los liderazgos motivacionales de las directivas. Este proyecto pretende impactar en la gestión de competencias laborales, para generar valor colectivo y generar proyectos de vida

## **3. Contextualización del objeto de estudio**

La Plaza de Mercado de Paloquemao, establecida en el centro de Bogotá y estructurada de la mano del crecimiento urbano de la capital, ha sufrido alteraciones a raíz de las actuales transiciones geopolíticas, crecimiento demográfico y transformaciones de nuevos modelos económicos colombianos. Bajo este marco de competitividad, visto como oportunidades de crecimiento y consolidación de nuevos mercados y nuevas alianzas, la Jefatura de Gestión Humana se presenta como elemento transformador, donde sus gestiones son baluartes vanguardistas de estrategias y herramientas adquiridas. Son aquellas mismas que permiten tomar medidas de cambio y contingencia, orientadas a la reconstrucción y pervivencia del

crecimiento cultural, organizacional, económico y de convivencia pacífica. Al ser la Jefatura de Gestión Humana de la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao promotora de nuevas oportunidades para el desarrollo de las personas, también son un medio indispensable para el ejercicio efectivo del crecimiento profesional y personal de los diferentes miembros de la Corporación.

Como modelo de integración, las plazas de mercado se consolidan con relaciones, lazos y vínculos en un escenario urbano- rural desde lo socioeconómico de ciudad. Son emergentes de nuevas redes de relaciones con nutridas formas de comunicación permitiendo una generalización de intercambios, donde la convivencia y los espacios comunales son testigos de la convergencia de intereses culturales, políticos y económicos. Al ser una organización de carácter gremial y sin ánimo de lucro, busca desde lo colectivo el desarrollo de la capacidad de gestión empresarial incrementando la capacidad productiva y armonizando la comercialización de productos agropecuarios.

Considerar razonablemente las dinámicas socioeconómicas de cambio social en el territorio de la plaza de mercado de Paloquemao, es ver espacios de representación y campos de identidad y poder. Si bien existe una normativa que regula su funcionamiento, también es generadora de acontecimientos, por la relación mutua entre las estructuras urbanas y los productos y tendencias rurales. Comerpal se afianza en el sostener “una gestión enfocada al mejoramiento continuo y la protección del ambiente que asegura el fortalecimiento y desarrollo de la Plaza de Paloquemao, el bienestar de los copropietarios, comerciantes y la satisfacción de los diferentes actores de la Plaza”.

Aunque la Corporación tiene delimitado su territorio activo y actuante, no posee restricciones impuestas por actividades en sus espacios, ni limitaciones en los modos de mercado o comercialización. En cuanto a la interdependencia entre ámbitos, algunos singulares, otros comunes, están determinados por elementos relacionales que son capaces de

producir alteraciones en las relaciones sociales bajo el contexto de las estructuras organizativas.

Fenómenos inevitables como la globalización han influido en la deconstrucción de la cohesión interna y su permanente adherencia e integración de las plazas de mercado. Estructuras como las grandes superficies y mercados transnacionales transforman las diversas formas de mercado y comercialización de productos, eliminando las redes relacionales y los tejidos sociales creados en las transacciones personales. La Jefatura de Gestión Humana desde sus actividades contrarresta desde lo local la influencia subrepticia descrita, revitalizando la multifuncionalidad de las relaciones sociales, dando un enfoque territorial con pertenencia y apropiándose del territorio activamente.

Si bien es cierto que los cambios sociales y urbanos han modificado las estructuras y han alterado los patrones de mercado, comercialización y consumo, espacios como las plazas de mercado deben encauzar su desarrollo en la sostenibilidad, mejora de las condiciones sociales, crecimiento del capital humano y reducción de la pobreza, sin dejar atrás el uso de las nuevas tecnologías.

Bajo estos diversos contextos concurren tensiones y conflictos que alteran las dinámicas comunitarias, la convivencia y la solidaridad de empleados de la plaza de mercado; donde germinan condiciones en concreto, perjudiciales para el desarrollo de la gestión empresarial.

Problemas como:

- Falta de planeación estratégica por parte del equipo Directivo
- La falta de espacios activos de transmisión de información, en donde todos estén informados acerca de las estrategias planteadas por las Directivas.
- La insuficiencia de propuestas complementarias para motivar la organización, la disciplina y capacitación de los empleados.

- El colapso de la autoridad desde el liderazgo transformacional, donde está ausente un direccionamiento claro acerca de los objetivos principales de la Corporación.
- La privación de un proyecto que gestione competencias laborales desde una gestión estratégica del conocimiento, donde este incluida la estimulación intelectual, la influencia, la motivación y las consideraciones individualizadas para potenciar el talento, valorarlo y retenerlo.

#### **4. Planteamiento del Problema**

Existen diversos factores marginales que han incidido en el incremento de las problemáticas y tensiones que afectan directamente el desarrollo integral organizacional. Algunos de los componentes colectivos para direccionar la organización de la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao no tienen claro los objetivos, desconocen su propia misión y visión lo que hace que su direccionamiento sea solo del día a día.

Es posible que el implementar una planeación estratégica, permita identificar problemáticas actuales que conlleven a tener una organización que alcanza objetivos y que, a su vez, faculte tener clara una misión y una visión organizacional. Se busca también que desencadene en el colaborador, aportes e interrogantes que reconozcan la razón de la Corporación y de su cargo mismo. Desde la planeación estratégica se genera un lenguaje claro y universal, posibilitando el avance hacia el progreso organizacional.

Las necesidades por soluciones se convierten en estructuras de nuevos acuerdos de cohesión, los cuales disminuyen los índices de necesidades insatisfechas. El no tener una planeación estratégica, incrementa estas necesidades sin futuras soluciones concretas. La organización entonces se convierte en ineficiente, aumentando el riesgo de perjudicar los planes de negocio. En la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de

Paloquemao los procesos de reclutamiento, la comunicación interna y los procesos cotidianos son los más impactados negativamente a causa de no trazar un plan de acción.

La plaza de mercado de Paloquemao no considera la planeación estratégica como prioridad perdiendo oportunidades de coordinación, extendiendo el alcance de las metas organizacionales. Esto a su vez impide una asignación adecuada de recursos para ejecutar los proyectos, ya que no planificar la cantidad correcta de presupuesto en el tiempo adecuado, ralentiza la acción de los equipos de trabajo y el impacto en los escenarios organizacionales.

Cuando no se establecen los procesos necesarios para direccionar las actividades, el equipo de trabajo realizará acciones de acuerdo con su parecer, con resultados desorientadores y volviéndose ineficiente. Sin un protocolo o plan, las metas trazadas posiblemente no tendrán un orden de importancia dificultando la entrega de aportes a la misión y visión corporativa.

No conocer el curso de acción y la trazabilidad de acciones, produce un ambiente laboral de incertidumbres sin resultados claros. La adversidad en el desempeño idóneo de los colaboradores se ve reflejado en la ausencia de competitividad frente al mercado y frente a otras organizaciones. Esto aumenta los riesgos internos y externos afectando la capacidad de competir e incrementando los costos.

#### **4.1 Pregunta de investigación**

¿Cómo impacta a la plaza de mercado de Paloquemao la falta de un plan estratégico?

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico a la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao.

## **5.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico estratégico a la Plaza de Mercado de Paloquemao, que le permita conocer su situación actual -
- Elaborar un plan estratégico a la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao

## **6. Justificación práctica**

Es importante la planificación estratégica en la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao, como un proceso que involucre a todos los equipos y todos los niveles de la corporación. Es necesario un cambio administrativo, para generar más competitividad frente al mercado.

Hacer un programa desde una perspectiva estratégica que se implemente como ventaja competitiva frente a otras plazas de mercado del sector, potenciando los negocios y reconociendo las debilidades con el fin de generar diagnósticos enfocados a un objetivo común.

La Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao, requiere adaptarse a los cambios vertiginosos en los entornos económicos y empresariales, recurriendo a revisiones periódicas de sus planes y perspectivas estratégicas para tener éxito. Actualizar la misión, visión y valores corporativos, permiten alcanzar metas, promover la colaboración de los diferentes equipos que la conforman y generar ambientes responsables encaminados al crecimiento.

## **7. Marco de referencia - Fundamentación teórica**

### **7.1 Marco teórico**

Serna (2010) define la planeación estratégica de la siguiente manera: “Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio” (p.69). Así mismo, Useche (2002), considera que la planeación estratégica es una oportunidad de transformación del trabajo que implica: “desafíos para las empresas como incrementar la capacidad de readaptación de la gestión, conllevando a que las actividades productivas se subordinan de tal manera que los procesos se desarticulan, para lograr sistemas flexibles y ligeros que se adecuen a los imperativos globales. (P 69).

En este orden de ideas, el plan estratégico es la base sobre la cual se edifican la eficiencia y la efectividad del desarrollo empresarial; estos índices se obtienen con la aplicación constante de monitoreo y análisis arduos, tanto en las relaciones internas como externas que afectan a la organización. Las organizaciones que están a la vanguardia de la competitividad en el mercado, dejan entrever estos resultados los cuales permitirán mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores, mejorando la competitividad con aspectos positivos y aportes constructivos acordes con la situación actual.

Chiavenato (2009), considera fundamental en una organización que su estructura y cultura vaya “más allá de las funciones y las responsabilidades tradicionales relacionadas con la administración de las personas, la informática o la planeación estratégica para activar la creación del conocimiento y facilitar su difusión en toda la organización” (p.171). En otras palabras, vaya de la mano con la evolución del pensamiento donde exista un conocimiento competitivo y organizacional, con intención estratégica. Propone entonces, un diagnóstico estratégico externo y uno interno que permita la construcción de escenarios, los cuales mitigaran las incertidumbres y los constantes desafíos de las organizaciones.

## **7.2 Marco conceptual**

### **7.2.1 Planeación Estratégica.**

La planeación estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadeo, finanzas, contabilidad, producción y operaciones coordinados con la tecnología para el éxito de la empresa. La empresa debe tener conciencia de los cambios que se presentan dentro de los entornos continuamente. En la administración estratégica se establecen objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, proponiendo acciones para poder

llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos Humanos, físicos, estratégicos, tecnológicos y financieros. Así lo señala Rivera y Moctezuma (2015).

Su propósito es explorar y crear oportunidades para el futuro. En el mundo de los negocios los estrategas no saben generalmente si sus decisiones son adecuadas hasta que los recursos han sido distribuidos y utilizados; entonces es demasiado tarde para dar marcha atrás en una decisión. Este frío hecho acentúa la necesidad de una integración cuidadosa de la intuición y el análisis al preparar un análisis del entorno interno y externo de la empresa. (Apellidos, año,)

### **7.2.2 Formulación Estratégica.**

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Rivera y Moctezuma (2015), consideran que los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios.

Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para

comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

### **7.2.3 Implementación Estratégica.**

Se conoce a menudo como la etapa de acción de la planeación estratégica. La implementación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implementación de la estrategia, considerada por Rivera y Moctezuma (2015), como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad. Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

### **7.3 Marco espacial**

La Plaza de mercado de Paloquemao, se presenta como una organización minorista de gran importancia en Colombia. Su ubicación se define en el sector oriental de la localidad de los mártires. A Paloquemao lo separa por el occidente la avenida NQS del barrio Estación central de la localidad de puente Aranda. Al sur, la avenida Jiménez lo separa de los barrios Ricaurte y La Sabana. Por el oriente, la carrera 22 le sirve como límite con El Listón. Por

último, la calle 22 o avenida del Ferrocarril de Occidente lo separa de los barrios Samper Mendoza, Usatama y Colseguros.

Paloquemao es un complejo comercial que abarca 900 puestos de exhibición y venta de productos agrícolas, cárnicos, flores y de abarrotes, Su exterior está consolidado por un encerramiento que permite el parqueo de vehículos y la exhibición de puestos temporales de venta de flores.

Según Gamboa (2017), la plaza está conformada por tres núcleos mayores y tres menores, cada uno de ellos diseñados sobre amplios patios y un núcleo central. Estos patios (que años posteriores serían techados) están comunicados entre sí por amplias circulaciones que son progresivas en su tamaño según la necesidad.

El techo es tal vez el elemento de mayor carácter de todo el lugar, que dota de ritmo a quien entre al edificio y se transforma en su lenguaje común: se trata de una serie de elementos triangulares prefabricados en concretos como un plegado a doble altura para propiciar techumbre a las zonas de ventas y a la vez, iluminación indirecta por su despegue de los muros de la plaza.

Hacia la parte angosta de la plaza se encuentra el núcleo de servicios donde es posible ubicar la administración, un puesto de policía, vigilancia privada y un kínder propuesto por los arquitectos para albergar 90 niños. La tensión de diseño de toda la plaza converge en la administración que tiene la altura suficiente para poder tener visuales hacia los pisos inferiores gracias a la dilatación de los techos plegados con las paredes.

#### **7.4 Marco temporal**

Según Duarte y Hoyos (2002), el origen de la plaza de mercado se remonta al año 1946 cuando se construye inicialmente en la carrera 30 con calle 13, allí se encontraba distribuida en tres: Plaza España, San Vicente y Matallana. Cuando el gobierno de turno decidió aglutinar a todas las plazas de mercado de orden privado en un solo espacio, dio como

alternativa la destinación de una bodega abandonada, cuya titularidad era de Ferrocarriles Nacionales, para tal fin.

De acuerdo a los estatutos aprobados por la Asamblea General, en 1972 se da inicio a una nueva etapa para los comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao, ellos se ingeniaron la manera de distribuir los espacios en los que habrían de ser adjudicados los locales a los respectivos comerciantes y a través de rifas se da la localización de los espacios asignados como establecimientos comerciales. En 1991 Ferrocarriles Nacionales da la noticia al público sobre su intención de vender los predios en los que funcionaba la Plaza, proceso de venta en el que entrarían varios oferentes. La unión comienza a ser parte fundamental del proceso de sostenimiento de la Plaza, pues entre un promedio de setecientos cincuenta comerciantes se recolectan dos mil millones de pesos, siendo así los primeros beneficiarios de la adquisición del terreno, surgiendo una transición importante para la historia de Paloquemao, ya que pasan de ser arrendatarios a ser dueños de su espacio comercial.

## **8. Aspectos metodológicos de la investigación**

### **8.1 Tipo de estudio**

Descriptivo

### **8.2 Método de investigación**

Cualitativo de corte descriptivo y documental, debido a que se indagó sobre la percepción de los directivos de la Corporación de Comerciantes de la Plaza de Mercado de Paloquemao.

#### **8.2.1 Método inductivo.**

Porque se estudió una situación particular que permitió el diseño de un plan estratégico el cual puede ser replicado en organizaciones con situaciones similares a la Plaza de Mercado de Paloquemao, siendo ésta una referencia en organización y dirección.

### **8.2.2 Método de análisis y síntesis.**

El análisis se presenta cuando se estudia de manera separada cada una de las partes (áreas, departamentos, procesos, procedimientos) ejercicio que permitió el conocimiento sobre la manera como están estructuradas y funciona cada una de ellas. La síntesis se presentó cuando se articulan todas las partes y se estudia como una sola organización, un sistema abierto

### **8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información**

#### **8.3.1 Fuentes secundarias.**

Libros, textos, página web, cartillas, folletos

#### **8.3.2 Fuentes primarias.**

Archivos de la Corporación, entrevistas con Directivos y funcionarios.

La información fue recolectada con entrevistas a algunos Directivos y Funcionarios de la Corporación, así mismo se realizó un grupo focal donde se escucharon ideas de hacia dónde querían llevar a la Plaza y en que determinado tiempo, sin embargo se presentó la dificultad de la pandemia que generó un cambio en la planeación inmediata acerca del proyecto, ya que no se logró concluir algunos aspectos. Anexo 1: Preguntas de entrevista.

## **9. Desarrollo del proyecto**

### **9.1 Diagnóstico a la Corporación:**

Historia: Los primeros mercados se realizaban en la Plaza Mayor hoy Plaza de Bolívar, los viernes, día en que se concentraban todas las clases sociales en su entorno. Sin embargo, en 1861 en el gobierno se prohibió completamente esta práctica. Esto generó la construcción de la primera plazoleta en 1864, conocida como plaza de la Concepción, con la indemnización que recibió Colombia por la pérdida de Panamá, el sector más favorecido fue el de los edificios de mercado en Bogotá pues se construyeron dos plazas más, las Cruces y la Central.

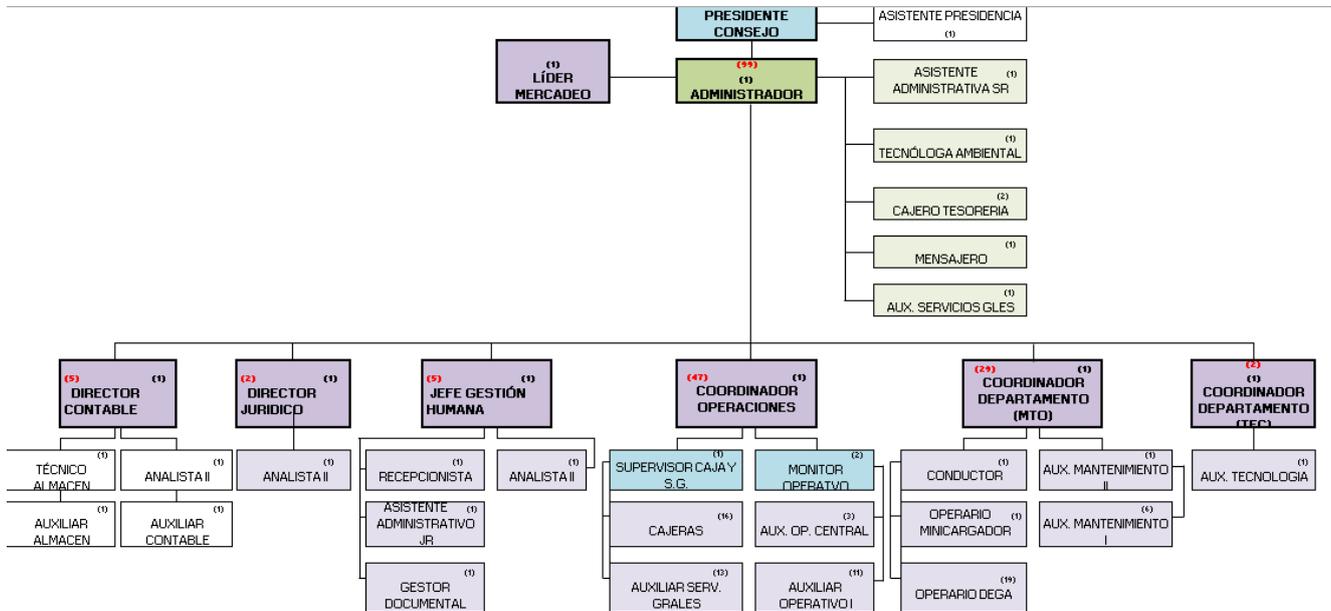
Origen de la Plaza de Paloquemao: En la zona de la plaza España se establecieron siete plazoletas para la venta de productos perecederos, las condiciones eran caóticas, ya que contaban con instalaciones inadecuadas para la venta de los mismos. Las calles eran invadidas por vendedores ambulantes de alimentos verdes, los andenes eran ocupados por comerciantes detallistas, el desaseo era impresionante y había muchos problemas de inseguridad.

La preocupación motivó a que la empresa de Ferrocarriles Nacionales construyera la Plaza de Mercado Paloquemao para alojar este mercado, bajo la dirección de los arquitectos Dicken Castro Duque y Jacques Mosseri se inició la creación del proyecto Plaza de Mercado Paloquemao. El sector de la Plaza de Mercado recibe este nombre porque según cuenta la historia había un árbol seco a los alrededores de la Av. 19 y que por razones que se desconocen se quemó, lo que contribuyó a que desde aquel entonces y hoy en día se le llame PALOQUEMAO.

A finales de la década de los ochentas, en el gobierno de Virgilio Barco ordena la liquidación de los Ferrocarriles Nacionales, fue así como aproximadamente setecientos comerciantes que se agrupaban en La Plaza de Paloquemao trabajaron para reunir la suma significativa de dos mil millones de pesos y se firma la Escritura Pública No. 1398 del 31 de marzo de 1992, mediante la cual se solemnizó la titularidad de COMERPAL sobre el predio localizado en la Av. 19 No. 25-04.

COMERPAL, es una entidad sin ánimo de lucro, creada Corporación para velar por los intereses gremiales, comerciales, sociales, colectivos y del medio ambiente de todos los comerciantes que trabajen en la Plaza de mercado de Paloquemao. Actualmente es un ente sin ánimo de lucro cuya finalidad primordial es la Administración de la Plaza de Mercado, se sustenta económicamente de los ingresos que se generan por el pago de parqueaderos y servicio de baños.

La Corporación cuenta con 99 colaboradores, distribuidos en diferentes áreas que aportan a la consecución de los objetivos organizacionales:



Cada proceso cuenta con un líder que es el puente entre el Consejo Administrativo y su equipo de trabajo, sin embargo no se cuenta con un direccionamiento claro y unos objetivos comunes que impulse el crecimiento de la Corporación.

Se percibe que cada área cumple y trabaja de manera independiente por sus objetivos propios, desconociendo el trabajo en equipo, sin embargo, esto también se debe a la falta de direccionamiento estratégico por parte del equipo Directivo, que desconoce las diferentes herramientas que manejar para mejorar en la consecución de sus objetivos. Además de establecerse que el nivel directivo cuenta con personas empíricas sin formación académica a lo cual se debe generar la estrategia de apoyo o vinculación de perfiles idóneos a los cargos.

## **9.2 Plan estratégico a la plaza**

### **9.2.1 Misión.**

La Corporación de Comerciantes de la Plaza de mercado de Paloquemao, es una entidad sin ánimo de lucro, cuya finalidad es la de administrar la Plaza de Mercado, consolidándola como un centro de abastecimiento de alimentos muy importante para el país, garantizando la inocuidad de los productos que allí se comercializan y procurando el bienestar de nuestros comerciantes, clientes y visitantes, con un Talento Humano competente y comprometido con el desarrollo gremial de la Plaza.

### **9.2.2 Visión.**

Para el 2025 consolidarse como el ente que llevo a ser de la Plaza de Mercado de Paloquemao el segundo centro de abastecimiento de alimentos para Colombia, innovando en estrategias comerciales a través de la incorporación de nuevas tecnologías que lleven a una modernización de la Plaza sin dejar su esencia de Plaza de Mercado, manteniendo su valor agregado: ¡SIEMPRE LO MEJOR! SIEMPRE FRESCO.

### **9.2.3 Objetivos:** Se proponen los siguientes objetivos generales:

- Promover y estrechar los vínculos de solidaridad social y compañerismo entre los comerciantes de la Plaza de mercado de Paloquemao.
- Contribuir al desarrollo y mejoramiento de la actividad comercial y social de los comerciantes de plaza.
- Proteger el comercio organizado de la Plaza de mercado de Paloquemao elevar el nivel económico, social, cultural y de salud de los afiliados y de sus familias
- Organizar a los afiliados de COMERPAL con el fin de que obtengan beneficios de previsión, asistencia y solidaridad
- Servir de herramientas de comercialización a favor del consumidor

- Evitar la especulación y el acaparamiento de cualquier producto que se expenda en la Plaza de Paloquemao
- Construir la Plaza de mercado de Paloquemao en una central de acopio de los productos de la canasta familiar o de consumo popular y contribuir en la regulación de los productos de la canasta familiar o de consumo popular y contribuir en la regulación en los precios de dichos productos.
- Buscar la unidad e integración de sus agremiados fomentar el ahorro entre sus miembros
- Contribuir a la protección del medio ambiente dentro de la Plaza de mercado de Paloquemao
- Asesorar jurídicamente a los afiliados a COMERPAL en sus acciones prevenientes del ejercicio dentro de la Corporación
- Colaborar con el fomento del empleado promover entre los empleados de la Plaza de mercado de Paloquemao; afiliados a COMERPAL, los servicios de salud y educación a través de entidades debidamente constituidas para ello.
- Dignificar y coordinar el oficio de comerciante, y en general.

#### **9.2.4 Valores Corporativos**

**Compromiso:** Nosotros estamos comprometidos con nuestros clientes, empleados en conjunto, tenemos en cuenta responsabilidad, criterio y una conducta ética en temas de seguridad y respeto en los alrededores de nuestra empresa.

**Calidad:** Lograr cada día la mejora continua, aportando valor a nuestros clientes, ofreciendo aún más de lo que ellos esperan recibir.

**Profesionalismo y cumplimiento:** Hace referencia a la puntualidad con la que llevamos a cabo la labor diaria dentro y fuera de la organización. El cumplimiento exige objetividad, veracidad y certeza.

**Honestidad:** Como miembros de la Corporación de Comerciantes Plaza de Mercado Paloquemao “Comerpal”, somos honestos con la información que de la empresa llega a nuestras manos, teniendo presentes los criterios de ética profesional y confidencialidad tanto con el cliente como con la organización.

**Servicio:** La empresa busca siempre solucionar las peticiones a nuestros consumidores, el servicio y la higiene necesaria para así lograr ser más eficientes en nuestra labor. Ofreciéndoles una alta calidad de nuestros productos ofrecidos; para ello hemos establecido los siguientes objetivos y políticas.

### **9.2.5 Filosofía de Trabajo**

Estamos seguros de que las personas que trabajan en la Corporación de Comerciantes Plaza de Mercado Paloquemao “Comerpal”, son un recurso valioso es por esto que apoyamos su crecimiento personal. Creemos que todos nuestros trabajadores tienen derecho a ser tratados con dignidad, respeto y reconocimiento, brindándoles la capacitación y herramientas apropiadas. Cooperamos para establecer un ambiente de trabajo positivo en el cual se acentúe el trabajo en equipo. De igual manera ofrecemos un ambiente propicio para la seguridad en el cargo hacia todos los empleados, quienes deben identificarse con la organización y participar en ella de manera activa.

### **9.2.6 Estilos de Administración**

En nuestra empresa se ha implementado un estilo de administración basado en los valores de la empresa: compromiso, calidad, profesionalismo y cumplimiento, honestidad, servicios. De acuerdo con esto, la comunicación de la alta dirección hacia los demás niveles de la Corporación es permanente, sin complicaciones, sin restarle imagen y autoridad; igualmente los canales de comunicación están abiertos desde todos los niveles hacia los directivos. Allí tiene cabida todo tipo de sugerencias, críticas, ideas nuevas que buscan mejorar la calidad de

los servicios de la compañía al cliente tanto interno como externo, y una convivencia armónica y enriquecedora de los empleados. En otras palabras, se trata de promover el autodesarrollo de las personas, la integración de sus miembros alrededor de un fin común, el crecimiento en grupo y por lo tanto la consecución de los objetivos propuestos.

1. **Flexibilidad** en el manejo de las situaciones y de los problemas que se presentan.
2. **Dinamismo y agilidad** en los procedimientos en todas y cada una de las áreas de nuestra compañía.
3. **Confianza** en nuestra administración se involucran a todas y cada una de las personas que la conforman
4. **Intimidad** como integrantes de la familia “Comerpal”, intentamos una comunicación sincera y desprevenida, en la cual los diferentes niveles administrativos discutimos los temas concernientes a la organización.

## 10. Conclusiones y recomendaciones

Se concluye que para optimizar y promover la cultura organizacional con un desenlace exitoso, se debe formular un plan de desarrollo estratégico, donde se implemente y evalúe cada uno de los procesos, como factores determinantes de éxito. Si bien la estrategia parte de los procesos organizacionales del área de talento Humano, también se deben crear sinergias en áreas como el servicio al cliente y mercadeo. La importancia de robustecer el plan estratégico con capacitaciones o asesorías paulatinas facilita una retroalimentación para proponer mejoras al plan.

Se generaron espacios donde se permitió la participación de varios actores importantes en el desarrollo de la Corporación, en el que se promovieron ideas renovadoras permitiendo aportes valiosos para la Corporación.

Como herramienta se propone crear una Balance Score Card para la Corporación, teniendo en cuenta que los líderes son personas empíricas se propone iniciar con un plan básico para demostrar su comprensión e importancia, dicha propuesta puede ser:

<b>OBJETIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>Perspectivas financieras:</b> Aumentar las ventas y reducir los costos	Aumentar en un 15 % las ventas netas y disminuir en un 10 % el coste operativo	Estados financieros	Incrementar la afluencia de visitantes. Crear estrategias de marketing para mejorar ventas de comerciantes.
<b>Perspectiva del cliente:</b> Ser una referencia por innovación y atención a clientes y visitantes.	Implementar proyectos de innovación para la Corporación.	Número de proyectos propuestos Vs Número de proyectos ejecutados por año	Crear un comité de proyectos
<b>Perspectiva de los procesos internos:</b> Documentar e implementar políticas de Calidad	Iniciar descripciones de procesos y procedimientos.	Entrega de procesos documentados	Mantener y socializar los procesos de cada área.
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:</b> Contar con personal altamente calificado para el desarrollo de las labores de la Corporación.	Garantizar que los líderes sean personas idóneas tanto en el saber como en el ser.	Número de profesionales por área.	Promover la formación académica de los colaboradores.

Sin embargo, se sugieren crear más espacios donde puedan promoverse la comunicación bidireccional para que a su vez, ésta sea compartida en todos los niveles de la Corporación y no se centralice solo en el personal Directivo, ya que de todos los colaboradores depende el éxito de la estrategia.

## 11. Referencias

Comerpal (2014) Reforma de Estatutos corporación de Comerciantes plaza de Paloquemao. Cámara de Comercio de Bogotá. Consultado en

<https://www.plazadepaloquemao.com/documentaci%C3%B3n-decreto-2150/>

Comerpal (2017) Reglamento interno de la plaza de Paloquemao. RESOLUCIÓN 003 DE 2017. Bogotá. Consultado en

<https://www.plazadepaloquemao.com/documentaci%C3%B3n-decreto-2150/>

Useche, M. C. (2002). La organización del trabajo en el marco de la globalización. Gaceta Laboral, 08(1). [Fecha de Consulta 21 de Octubre de 2019]. ISSN: 1315-8597. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=336/33608103>

Gamboa, D. (2017) Clásicos de Arquitectura: Plaza de Mercado de Paloquemao. Arch Daily. Consultado en

<https://www.archdaily.co/co/626045/clasicos-de-arquitectura-plaza-de-mercado-de-paloquemao-dicken-castro-jacques-mosseri>

Cerquera & Castellanos (2013) Liderazgo, Calidad de Vida y Bienestar. Universidad del Rosario. Proyecto de Investigación Facultad de administración. Bogotá. Consultado en

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4574/1026268778-2013.pdf?sequence=1>

Duarte & Hoyos (2002) Diseño Popular estrategia de investigación dirección creativa modelo de negocio. Universidad de los Andes. Bogotá

<http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise3136/files/2010/03/manual-paloquemao-a.pdf>.

Chiavenato (2013) Planeación estratégica, Fundamentos y Aplicaciones. Ed McGraw Hill. Disponible en:

<http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/19921/1/11217.pdf>

Rivera, M.L. & Moctezuma, M.M. (2015) Antología: Administración Estratégica. Manual Núcleo Licenciatura en Turismo. Universidad Autónoma del Estado de México. Texcoco.

Recuperado de:

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/33725/secme-18458.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López Salazar, Alejandra (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2 (1), 141-164. [Fecha de consulta 3 de marzo de 2020]. ISSN: 1870-6622. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1250/125015749006>

Mintzberg, J.; Ahustrand, B & Lambel, J. (1999). *Safari A La Estrategia*. Argentina: Editorial Granica.

Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá. Colombia: 3R Editores.

Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional*. La dinámica del éxito en las Organizaciones. 2da Edición. Ciudad de Mexico. Mexico. recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

## 12. Anexos

Preguntas de la Entrevista:



Corporación de Comerciantes  
Plaza de Mercado de Paloquemao  
NIT: 860063095-1

### PLANEACION ESTRATEGICA

Nombre:

Cargo:

Fecha:

Después de escuchar los conceptos y la retroalimentación de la situación actual de la Corporación en su planeación estratégica, por favor responda:

1. Conoce que es una Planeación Estratégica?
2. Conoce claramente la misión y la Visión de la Corporación
3. Sabe cuáles son los objetivos y los valores corporativos?
4. Considera que los actuales describen claramente hacia dónde va la Corporación?
5. Usted considera importante que se establezca de manera clara la Estrategia de la Corporación?

Grupo Focal:

Se realizó uno durante el ejercicio debido a la Pandemia, sin embargo en él se construyó un direccionamiento general de hacia dónde queremos llegar, lo que permitió establecer conceptos.