

**PLAN PROSPECTIVO DE DESARROLLO DE LA GALERÍA ALAMEDA Y
SU ZONA DE INFLUENCIA.
ESCENARIOS A 2030**

MAESTRIA EN ADIMINSTRACION CODIGO 7880

SEDE CALI

Guillermo Botero Zapata

Código 201905374

Erika Rojas Britto

Código 201905499



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

RESUMEN

Este trabajo de investigación presenta la formulación de un plan prospectivo de desarrollo de la Galería Alameda y su zona de influencia en el horizonte del año 2030.

Por lo anterior se realizó un estudio profundo de la historia del sector Alameda, adicionalmente se realizaron los análisis del macroentorno por medio del método PESTEL, del sector por medio de las fuerzas de Porter y un análisis interno organizacional por medio de la cadena de valor del sector.

Por medio de un referenciamiento local, nacional e internacional se analizaron las mejores practicas para realizar un análisis morfológico para la construcción de los escenarios prospectivos, y la selección de un escenario apuesta.

Finalmente se presentan lineamientos estratégicos para lograr la apuesta de desarrollo local del sector Alameda.

PALABRAS CLAVE: Prospectiva, Fuerzas de Porter, Desarrollo Local, Planeación Estratégica.

**PLAN PROSPECTIVO DE DESARROLLO DE LA GALERÍA
ALAMEDA Y SU ZONA DE INFLUENCIA.**

ESCENARIOS A 2030

Guillermo Botero Zapata

Erika Rojas Britto

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2021**

**PLAN PROSPECTIVO DE DESARROLLO DE LA GALERÍA
ALAMEDA Y SU ZONA DE INFLUENCIA.**

ESCENARIOS A 2030

Guillermo Botero Zapata

Erika Rojas Britto

Director

Benjamín Betancourt Guerrero

Profesor Titular

Magister en Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2021

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCION	- 9 -
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	- 12 -
1.1. Planteamiento de Problema	- 12 -
1.2. Formulación del problema.....	- 14 -
1.3. Justificación.....	- 14 -
1.4. Objetivos de Investigación	- 16 -
1.4.1. Objetivo General	- 16 -
1.4.2. Objetivos Específicos.....	- 16 -
1.5. Tipo de Estudio.	- 17 -
1.5.1. Exploratorio.....	- 17 -
1.5.2. Descriptivo.	- 17 -
1.6 Marco contextual.....	- 18 -
1.7 Marco Teórico	- 20 -
1.7.1 Prospectiva	- 20 -
1.7.2 Tipos de Prospectiva.	- 22 -
1.7.3 Prospectiva Estratégica	- 22 -
1.7.4 Métodos Prospectivos.....	- 25 -
1.7.5 Aprendizaje por Escenarios.	- 26 -
1.7.6. Desarrollo Local.	- 28 -
1.8 Marco Conceptual	- 32 -
1.9 Metodología	- 35 -
1.9.1. Proceso Metodológico	- 36 -
1.9.2. Diseño metodológico para la recopilación de la información.	- 39 -
2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA GALERIA ALAMEDA Y SU ZONA DE INFLUENCIA	- 42 -
2.1 historia de la Galería Alameda.	- 42 -
2.1.1 Trayectoria estratégica.	- 45 -
2.2 Segmentación - productos, servicios y mercados.....	- 46 -
2.2.1 Productos y servicios	- 46 -

2.2.2 Posibles productos y servicios nuevos	- 48 -
2.2.3 Mercados	- 49 -
2.2.4 Posibles mercados nuevos	- 50 -
2.3 Estructura Organizacional	- 51 -
2.4 Modelo de Negocios – <i>Canvas</i>	- 52 -
3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA	57
3.1 Identificación de las competencias distintivas	57
3.1.1 Competencias distintivas de mayor a menor	58
3.1.2 Factores que le restan ventajas al sector	59
3.1.3 Prueba de las tres E	60
3.1.4 Preguntas básicas	62
3.1.5 Decisión o pregunta principal.....	64
4. ANÁLISIS DE LA GALERIA ALAMEDA Y SU ZONA DE INFLUENCIA.....	65
4.1. Constitución del sistema	65
4.1.1. Factores Claves del Macroambiente.....	67
4.1.2. Factores Claves del Sector.....	81
4.1.3. Factores Claves de la Organización	88
4.1.4. Identificación de Factores de la organización	90
4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	92
4.2.1. Proceso de evaluación tendencial de las fuerzas del Macroambiente..	92
4.2.2. Clasificación de Factores por Importancia Y Gobernabilidad.	101
4.2.3. Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad.....	106
4.2.4. Variables clave.....	106
5. BENCHMARKING (REFERENCIACIÓN) DE BUENAS PRACTICAS EN PLAZAS DE MERCADO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.....	110
5.1 Referenciación a Nivel Local.....	110
5.1.1 Galería Santa Elena.....	110
5.1.2 Galería La Floresta.	111
5.1.3 Centros comerciales.	112
5.2 Referenciación a Nivel Nacional	113
5.2.1 Plaza de Mercado de Paloquemao – Bogotá.....	113
5.2.2 Plaza de Mercado La América – Medellín.	114
5.2.3 Corabastos.	116

5.3	Referenciación a Nivel Internacional.....	118
5.3.1	Central de abastos CDMX – México.....	118
5.3.2	“Mercado Municipal” Sao Paulo Brasil.....	120
5.3.3		121
5.4	Factores Claves de Éxito	122
5.4.1	Galería Alameda.....	123
5.4.2	Galería Santa Elena.....	123
5.4.3	Galería La Floresta.....	123
5.4.4	Centros Comerciales.....	124
5.4.5	Plaza de Mercado Paloquemao.....	124
5.4.6	Plaza de Mercado La América.....	125
5.4.7	Corabastos.....	125
5.4.8	Central de Abastos CDMX – México.....	126
5.4.9	“Mercado Municipal” Sao Paulo Brasil.....	126
5.4.10	La Boquería, Barcelona.....	126
5.5	Matriz de Perfil Competitivo	127
5.6	Radares de Comparación	130
5.7	Recomendaciones a Galería Alameda.....	143
5.7.1	Resumen de mejores prácticas del Benchmarking.....	146
6.	ESCENARIOS – ANÁLISIS MORFOLÓGICO.....	150
6.1	Lógica de análisis morfológico	150
6.2	Descripción de escenarios	159
6.2.1	Escenario Tendencial: La misma vaina	159
6.2.2	Escenario optimista: De “borondo”	161
6.2.3	Escenario Pesimista: Se “jodió” esta vaina	163
6.2.4	Escenario Disruptivo: Disfrutemos del sector	164
6.2.5	Escenario Apuesta: Sector Alameda 2030	166
7.	LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA.....	171
7.1.	Creación de la visión del sector Alameda	171
7.2	Objetivos estratégicos.....	174
7.3	Lineamientos estratégicos de perspectiva del cliente.....	176
7.4	Lineamientos estratégicos de perspectiva de los procesos internos.....	178

7.5 Lineamientos estratégicos de perspectiva de aprendizaje y crecimiento...	180
7.6 Lineamientos estratégicos de perspectiva financiera.....	181
8. CONCLUSIONES.....	183
9 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	187
10. ANEXOS	195
Anexo 1: Encuesta para la recopilación de información en el Sector Alameda.	195
Anexo 2: Tablas detalladas del análisis del macroentorno del Sector Alameda.	199

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1. Galería Alameda y su zona de influencia	- 18 -
Ilustración 2: Línea de tiempo.....	- 44 -
Ilustración 3. Trayectoria estratégica.....	- 45 -
Ilustración 4 Modelo de Negocios general.....	53
Ilustración 5: Dimensiones del entorno	65
Ilustración 6: Constitución del sistema Radar	66
Ilustración 7 Cinco fuerzas de Porter Galería Alameda y su zona de influencia.....	82
Ilustración 8: Cadena de valor	90
Ilustración 9: Variables clave	109
Ilustración 10 Valor Alameda	131
Ilustración 11 Valor sopesado Alameda.....	131
Ilustración 12 Valor Santa Elena	132
Ilustración 13 Valor sopesado Santa Elena.....	132
Ilustración 14 Valor La Floresta.....	133
Ilustración 15 Valor sopesado La Floresta	134
Ilustración 16 Valor Centros Comerciales	134
Ilustración 17 Valor sopesado Centros Comerciales	135
Ilustración 18. Valor Plaza de Mercado La América	136
Ilustración 19. Valor Sopesado Plaza de Mercado La América	136
Ilustración 20. Valor Plaza de Mercado Paloquemao.....	137
Ilustración 21. Valor Sopesado Plaza de Mercado Paloquemao.....	137
Ilustración 22. Valor Corabastos	138
Ilustración 23.. Valor Sopesado Corabastos	139
Ilustración 24. Valor Central de Abastos CDMX.....	140
Ilustración 25. Valor Sopesado Central de Abastos CDMX.....	140
Ilustración 26. Valor Mercado Municipal Sao Paulo Brasil.	141
Ilustración 27. Valor Sopesado Mercado Municipal Sao Paulo Brasil.	141
Ilustración 28. Valor La Boquería - Barcelona.	142
Ilustración 29. Valor Sopesado La Boquería - Barcelona.	142

Índice de Tablas.

Tabla 1. Resumen de Herramienta para la recopilación de la información	39 -
Tabla 2: Prueba de las tres E	61
Tabla 3: Decisión o pregunta principal	64
Tabla 4: Identificación de factores del macro ambiente	76
Tabla 5. Formato de identificación de factores del sector y evaluación	86
Tabla 6. Caracterización de competidores y clientes	87
Tabla 7. descripción de referencias competitivas.....	88
Tabla 8: Factores de la organización	91
Tabla 9: Proceso de evaluación tendencial de las fuerzas del Macroambiente	93
Tabla 10:Proceso de evaluación tendencial de las fuerzas del Macroambiente .	101
Tabla 11:Clasificación de Factores por Importancia Y Gobernabilidad	102
Tabla 12: Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad.	106
Tabla 13:Clasificación de las variables clave	107
Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo.....	128
Tabla 15. Resumen de mejores practicas	146
Tabla 16. Lógica de análisis morfológico	151
Tabla 17. Escenario apuesta de entorno periférico	166
Tabla 18. Escenario apuesta de entorno inherente.....	167
Tabla 19. Escenario apuesta de Sector	167
Tabla 20. Escenario apuesta de proceso de apoyo	168
Tabla 21. Escenario apuesta de proceso de estratégico.....	168
Tabla 22: Elaboración de la visión por escenarios	172
Tabla 23:Palabras clave por perspectiva	174
Tabla 24:Objetivos estratégicos por cada perspectiva	175
Tabla 25: Entorno Económico	199
Tabla 26: Entorno Financiero	201
Tabla 27: Entorno Político	202
Tabla 28: Entorno Jurídico.	203
Tabla 29: Entorno Sociodemográfico	204
Tabla 30: Entorno Cultural	205

Tabla 31: Entorno Tecnológico.....	207
Tabla 32: Entorno Local, Regional, Ambiental	208
Tabla 33: Entorno Internacional	210

Índice de Graficas

Grafica 1.Sentidos Básicos de la Prospectiva.....	- 24 -
Grafica 2. Esquema de trabajo.....	- 38 -
Grafica 3. Nivel de importancia en oferta de productos.....	- 46 -
Grafica 4. Nivel de importancia en oferta de productos.....	- 47 -
Grafica 5. Nivel de importancia en oferta de productos.....	- 47 -
Grafica 6. Nivel de importancia en oferta de productos.....	- 47 -
Grafica 7. Resultados de encuesta de mercados.....	- 50 -
Grafica 8. Organigrama Propuesto.....	- 52 -
Grafica 9. Identificación competencias distintivas	58
Gráfica 10. Sistema de Competencias Distintivas.....	60

Índice de Fotos

Foto 1. Galería Santa Elena.....	111
Foto 2. Galería La Floresta	112
Foto 3. Imagen Plaza de Mercado Paloquemao	114
Foto 4. Plaza de Mercado La América	116
Foto 5. Corabastos	117
Foto 6. Central de Abastos CDMX.....	119
Foto 7. Mercado Municipal Sao Paulo	120
Foto 8. La Boqueria Barcelona.....	122

0. INTRODUCCION

En la actualidad la Galería Alameda en la ciudad de Cali es un lugar típico y tradicional para los habitantes de la ciudad y los turistas que la visitan con frecuencia. En este sector se encuentra la plaza de mercado más organizada de la ciudad, los restaurantes típicos de comida del pacífico de mayor reconocimiento popular y sitios de entretenimiento que transmiten la cultura e identidad de los caleños. La importancia del Sector Alameda de cara al futuro es trascendental, debido a que es un motor de economías populares y de seguridad alimentaria, por lo tanto, es clave analizar su porvenir.

En los últimos años las ciudades han sufrido una serie de transformaciones debido a los cambios generales de la sociedad y esto no ha sido ajeno a la Plaza de Mercado Alameda. El desplazamiento habitacional hacia las zonas perimetrales de las ciudades y la destinación comercial de modo casi exclusivamente a los sectores centrales de las urbes, es un fenómeno que ha cambiado hábitos de consumo y tráfico en sitios como la Galería Alameda. Sumado a lo anterior, el crecimiento del parque automotor, el crecimiento desorganizado del sector que rodea a la plaza de mercado y el parque principal del Sector Alameda, les ha restado competitividad en relación a otros actores como los centros comerciales, supermercados y plataformas tecnológicas de mercado a domicilio. Conscientes de las amenazas que surgen por estos cambios en el entorno, la competencia, crecimiento desorganizado del sector, problemas de movilidad e inseguridad, es importante ejercer acciones para impulsar el Sector Alameda por su importancia para el desarrollo sostenible para la ciudad de Cali. En la búsqueda de una respuesta a largo plazo a esta problemática económica y social del sector, se propone formular un plan prospectivo de desarrollo de la Galería Alameda y su zona de influencia en el horizonte del año 2030.

Para realizar el plan prospectivo, se deben cumplir objetivos como: analizar el entorno, el sector y la situación interna de la Galería Alameda y su zona de influencia; hacer el estudio de referenciación nacional e internacional (Benchmarking) de otras plazas de mercado que evidencian buenas prácticas con el fin de mejorar el desempeño de la Galería Alameda y su zona de influencia; identificar las variables clave o críticas del sector; elaborar escenarios futuros con horizonte 2030; seleccionar el escenario apuesta y definir lineamientos estratégicos para lograr la apuesta.

La metodología que se llevó a cabo para lograr este proyecto de investigación consistió en realizar inicialmente un análisis del macroentorno teniendo en cuenta las dimensiones Económica, Financiera, Política, Jurídica, Sociodemográfica, Cultural, Tecnológica, Local – Regional – Ambiental, Internacional; para lo cual se acudieron a diversas fuentes de entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional. Posteriormente se hizo un análisis del sector por medio de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008) para lo cual también se accedió a información disponible en bases de datos nacionales y fuentes de carácter público - privadas. Para analizar internamente el Sector Alameda, se realizó una adaptación del análisis de la cadena de valor en las organizaciones, donde se realizó trabajo de campo mediante encuestas y observación directamente en la plaza y el parque. Finalmente se realiza el análisis morfológico, propuesta de escenarios, y selección de la apuesta, para definir los lineamientos estratégicos resultantes de este plan prospectivo.

Este documento en su primer capítulo presenta los aspectos metodológicos de la investigación, donde se destacan el planteamiento del problema y los objetivos propuestos. La descripción detallada de la historia, características, clientes y el modelo de negocios del Sector Alameda, se ilustra en el capítulo 2.

El capítulo 3, contiene la definición del sistema, los factores que le restan ventajas al Sector Alameda y sus competencias distintivas, entre las que se destacan los activos intangibles de la identidad y tradición que solamente puede evocar ese lugar en los caleños. En el cuarto capítulo se analizan los factores del

macroentorno incluyendo el efecto de la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 en el mundo; de igual manera se analizan las consecuencias que trae al Sector Alameda el ingreso de competidores como los centros comerciales, las tiendas "*Hard Discount*" y las plataformas digitales de compras a domicilio.

El Benchmarking realizado en este proyecto se encuentra en el capítulo 5, y allí se analizan los factores de competencia distintiva de centros comerciales, y las mejores plazas de mercado a nivel local, nacional e internacional, desde diferentes ámbitos. En los capítulos 6 y 7, se encuentran los análisis y el resultado en la propuesta de escenarios para enmarcarlos en un plan prospectivo, y sus respectivos lineamientos estratégicos para hacer del Sector Alameda un espacio de desarrollo económico, social y sostenible para todo Santiago de Cali.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Planteamiento de Problema

A partir de las últimas décadas del siglo pasado, los mercados municipales se enfrentan a una importante serie de desafíos por diversos factores: las transformaciones en la estructura urbanística y demográfica de la ciudad, el cambio en las pautas de consumo, así como la competencia de formas de distribución y comercio lideradas por los supermercados. La introducción de los hipermercados en la segunda mitad del siglo pasado, es propia del modelo urbano desarrollista que se promovió en las ciudades europeas y que se caracterizó por la suburbanización, los conjuntos residenciales de baja densidad, la construcción de autovías y el triunfo del automóvil como mecanismo de la movilidad urbana. Ello ocasionó, según López (2002; 2007), un divorcio entre el espacio público y el comercio a partir de la individualización y privatización de las formas de consumo. Las políticas públicas urbanas enfocadas hacia el crecimiento de la periferia, así como la salida de las clases medias de las zonas centrales influenciadas por imaginarios suburbanos provocaron que los centros de las ciudades y sus mercados experimentaran un proceso de desinversión y pérdida de valor simbólico. El centro de la ciudad y su forma de comercio tradicional y minorista entraron en crisis.(Bonifaz & Conlago, 2016).

Los parqueaderos públicos son fundamentales para la movilidad y su uso de suelo, deben tenerse en cuenta en sectores donde haya mayor concentración de vehículos y negocios. En los grandes espacios públicos o en zonas de pequeña densidad de tráfico, el estacionamiento de vehículos se realiza tradicionalmente en la vía pública o sobre el andén, pero esta práctica es dañina por el caos que ocasiona a la libre circulación de los vehículos y peatones. (Gutierrez Lacombe, 2017).

El alto crecimiento del parque automotor en la ciudad de Cali, trae consecuencia lógica, un alto déficit de parqueaderos. En tal carácter, muchas zonas del perímetro urbano se han convertido en estacionamientos informales, ocasionando quejas de vecinos, empresas y clientes, ya que ocupan las calles y

los andenes, arrojando como resultado congestión, molestia, pérdida de tiempo, inseguridad vial y hurtos (Diario Occidente, 2015).

Cada día las ciudades se tornan más insuficientes en movilidad y aparcamiento debido a la creciente demanda y oferta de vehículos tanto nuevos como usados; sumado al creciente número de negocios, que en su mayoría se han establecido sin la debida planeación municipal.

De acuerdo con el artículo del diario el país, con fecha noviembre 8 de 2019, en Cali hay 5.175 negocios formalizados en el sector gastronómico (5,1 % más que un año atrás), según datos de la Cámara de Comercio de Cali, esto sin contar los establecimientos informales que operan y que, igualmente, aportan a la dinámica económica de la región. Brany Prado, director de Acodrés en Cali, explicó que hasta hace unos años la gastronomía local era parte del paisaje de la ciudad, pero que en la última década el sector tomó importancia en todo el desarrollo de la cadena turística: “No solo se está creciendo, sino que la gastronomía hace parte de las actividades que están generando más empleo y sostenibilidad”. (El Pais, 2019).

Hoy la Galería Alameda está regulada por ASOALAMEDA, asociación sin ánimo de lucro, cedida como concesión por la Alcaldía de Cali en 2011. Están organizados administrativamente y funcionan de acuerdo a sus lineamientos y políticas. No obstante, existen situaciones internas que deben mejorarse tales como capacitación a los comerciantes desde lo comercial, lo operativo y lo turístico, actualización y conocimiento de herramientas para mejorar sus ventas, formalidad de los negocios, nuevas alternativas de comercialización, ventas por redes sociales e integración tanto del comerciante como el cliente en temas medioambientales.

La Galería Alameda ya no es un sector aislado de su entorno, las decisiones que se tomen tanto al interior como en su entorno físico, afectan directamente todo el complejo. Se evidencia en muchos negocios la individualidad y se cree, por ejemplo, que si algo pasa en el parque Alameda no va a tener consecuencias en la plaza o viceversa. En consecuencia, se debe tener una

conciencia colectiva donde todos ganan, enfocando sus esfuerzos en la misma dirección y actuando como aliados estratégicos.

Eminentemente el crecimiento desorganizado de la Galería Alameda y su área de influencia, se ha convertido en polo de desarrollo diferencial económico, turístico y gastronómico para la ciudad, debido a su ubicación estratégica, riqueza multicultural, variedad en productos y servicios.

Por lo tanto, el sector de la Galería Alameda y su zona de influencia a estudiar, a pesar de gozar de excelente identidad, tradición, turismo, variedad gastronómica y cultural; su crecimiento no ha sido planeado y hoy tiene alta densidad vehicular, poco espacio de parqueaderos, informalidad de parqueo, elevado número de negocios e inseguridad sumado a los problemas internos de índole administrativos y estratégicos; lo convierte en un caso que reúne las variables objeto de esta investigación.

1.2. Formulación del problema

Así, ante lo expuesto, se responderá la siguiente pregunta: ¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar para definir un plan prospectivo de desarrollo de la Galería Alameda y su zona de influencia en el horizonte del año 2030?

1.3. Justificación

El desarrollo de este trabajo de investigación es relevante debido a que permite aportar una herramienta que ayude en el avance hacia el desarrollo sostenible de un sector de gran importancia en los ámbitos cultural, turístico y económico de la ciudad. La Galería Alameda y su zona de influencia son trascendentales para la ciudad, por este motivo se estiman \$40.000 millones en inversión para su renovación, donde se pretende sea un centro turístico y engranaje para la economía solidaria (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2020), lo anterior requiere diversas herramientas para que los tomadores de decisiones,

puedan tener probabilidades más altas en sus acciones para el bienestar común, lo que por otro lado también justifica este proyecto.

En línea con lo anterior, las competencias distintivas de mayor valor de la Galería Alameda y su zona de influencia son la identidad y la tradición. Estas dos fortalezas han influido no solamente al sector, sino que han sido parte activa de la idiosincrasia de la ciudad; de hecho, el distrito dentro de su plan de desarrollo 2020-2023 ha incluido la plaza de mercado del Alameda para mejorarla.

Por otra parte, el sector turístico en los últimos años ha crecido positivamente (salvo época COVID-19) convirtiéndose en una de las banderas llamadas al desarrollo de nuestro país. En tal sentido, la Galería Alameda y su zona de influencia, es potencialmente prometedor siempre y cuando se unan esfuerzos desde el gobierno, las entidades privadas y las instituciones para potenciarlas.

Lo anterior debido a que la Galería Alameda se ha convertido en un lugar icónico para los caleños y un sitio casi obligado de recorrido para los turistas. Esta situación se debe explotar de manera positiva con el fin de mejorar el empleo, aumentar el turismo y mejorar la imagen de la ciudad. Por eso, se considera importante estudiar e investigar el sector, con el fin de buscar una prospectiva bien elaborada y sustentada, con herramientas de alto impacto suministradas en el programa de maestría en administración, las cuales, al aplicarlas a este trabajo de investigación, con seguridad servirán como plataforma para lograr el plan prospectivo de desarrollo de la Galería Alameda y su zona de influencia 2021-2030

Casos en otras partes del mundo, son inspiración y referencia para esta labor, las plazas de mercado de otros países tales como Barcelona, Madrid, Buenos aires, tiempo atrás estaban en condiciones similares a la Galería Alameda; hoy han demostrado que, con voluntad, esfuerzo, apoyo, academia, dedicación y buenas prácticas, lograron convertirse en lugares atractivos turísticos con muy buenos resultados.

Dados los referentes internacionales y la proyección de la zona, la Secretaría de Planeación pretende la adecuación y mejoramiento de la zona comercial del barrio Alameda, mediante el banco de proyectos de la Unidad de Planificación Urbana 10-denominada *Estadio* – cuyo objeto es minimizar el caos vehicular, garantizar la movilidad de los peatones y potenciar el turismo cultural y gastronómico del sector. (El País, 2017)

Finalmente, con este estudio, se beneficiará directamente a los administradores y/o propietarios de negocios del sector de la Alameda. En segundo lugar, a sectores similares en la ciudad de Cali o en otras regiones y, en tercer lugar, le permite al distrito tomar medidas prácticas de acuerdo a los factores y situaciones para la formulación del plan de desarrollo.

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo General

Formular un plan prospectivo de desarrollo de la Galería Alameda y su zona de influencia en el horizonte del año 2030.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno, el sector y la situación interna de la Galería Alameda y su zona de influencia.
- Hacer el estudio de referenciación nacional e internacional (Benchmarking) de otras plazas de mercado que evidencian buenas prácticas con el fin de mejorar el desempeño de la Galería Alameda y su zona de influencia.
- Identificar las variables clave o críticas del sector.
- Elaborar escenarios futuros con horizonte 2030.
- Seleccionar el escenario apuesta.
- Definir lineamientos estratégicos para lograr la apuesta.

1.5. Tipo de Estudio.

1.5.1. Exploratorio.

Tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad.

Se debe tener claridad acerca del nivel de conocimiento científico desarrollado previamente por otros trabajos e investigadores, así como la información no escrita que posean las personas que por su relato puedan ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias. Ha de especificarse las razones por las que el estudio propuesto es exploratorio o formulativo. (Vásquez, 2016)

1.5.2. Descriptivo.

Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: Muestra, e Instrumento.

Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar. Acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. Puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida. (Vásquez, 2016)

Entrar a la Galería La Alameda un sábado en la mañana nos enfrenta a una experiencia que comienza por los sentidos, sigue con la emoción y concluye en una comunicación multicanal única— distinta de la reificada interacción social y cultural citadina—una comunicación cuyos rasgos diastráticos, diatópicos, diacrónicos y diafásicos se confunden sin entorpecerse, porque pareciera ser que la máxima dominante en la plaza es el ritual del contacto humano.(Maglia *et al.*, 2019)

En el área delimitada, existe el problema de déficit de parqueaderos, que conlleva a dificultar el acceso de los clientes a los negocios. De acuerdo con un estudio de la secretaría de cultura y turismo, se concluye que, es incuestionable que el parqueo es un problema. La mayoría de los negocios carecen de sitios para estacionarse, de tal manera que, los clientes deben dejar el vehículo en la calle y, en consecuencia, se restringe el paso peatonal y vehicular (Secretaría de Cultura y Turismo, 2010).

El perfil del turismo que llegó a Cali en junio del 2019 registró que, el 30% de visitantes provenían del extranjero y el 70% de las demás ciudades de Colombia. El 60% llegó por motivos personales mientras que el 36% por negocios o motivos profesionales y el 4% por otro motivo. Los nacionales provenían, principalmente, de Bogotá (29.2%), Medellín (8.9%), Pasto (5.5%) y Barranquilla (5.4%) y los extranjeros provenían, principalmente, de Venezuela, Estados Unidos y Ecuador, el gasto promedio en su visita fue de \$680.489. El 55% de los visitantes se quedó de 1 a 2 noches, el 20% se quedó de 3 a 4 noches y el 25% se quedó más de 5 noches, tiempo promedio de pernoctación de los visitantes fue de 7-8 noches. (Fuente. SITUR Valle, junio 2019).(Semestre, 2019)

El Valle del Cauca y Cali disponen de recursos atractivos para posicionarse como un destino de referencia en Colombia – el estilo de vida, la alegría, el ritmo, la música y la salsa, la hospitalidad, la oferta cultural, la naturaleza, el paisaje y la gastronomía.

El posicionamiento como destino turístico en Cali se fundamenta como un lugar destacado de la salsa y por su cultura afrocolombiana; dos elementos claves

que son dinámicos en la plaza de la Galería y el parque Alameda.(Valle del Cauca, 2017)

Es importante conocer lo que tiene planeado el distrito y por tanto se debe saber de buena tinta el POT y el Plan de Desarrollo 2020- 2023. Santiago de Cali se articula con el Plan de Ordenamiento Territorial Departamental del Valle del Cauca (2019). En efecto, el Modelo de Ordenamiento Territorial 2017–2037 del Departamento propone siete apuestas estratégicas que determinan los ejes territoriales: conectividad ambiental y funcional; complementariedad funcional y ambiental; descentralización, desconcentración de actividades y nuevos polos de desarrollo; desarrollo integral de la ruralidad; gestión territorial compartida; patrimonio territorial e identidad vallecaucana y territorios de paz.(Cali, 2014)

En Cali no hay ningún tipo de articulación entre las políticas territoriales del siglo XX y la forma en que se concibe la urbe en el siglo XXI. Por ello, en relación a esta discontinuidad del desarrollo territorial sobresalta el caos de la congestión vehicular que se traduce a su vez en serios problemas de ingobernabilidad institucional como plantea el presente estudio.(Vergara Varela *et al.*, 2020).

1.7 Marco Teórico

En el siguiente apartado se abordan algunas de las principales teorías que se abordaran en el desarrollo del presente documento de investigación.

1.7.1 Prospectiva

Los estudios del futuro que definen la prospectiva son un campo del conocimiento que propende por el cuestionamiento sistemático y organizado de lo que ocurrirá (Hodara, 1984).

En el desarrollo de esta investigación se pretende hacer la prospectiva al sector de la Galería Alameda y su zona de influencia y por tanto es importante

saber que su aplicación a la gestión pública no constituye adivinación, profecía, ciencia-ficción ni utopía, tampoco es una especulación de un autor que plantea escenarios futuros sin posibilidades de realización. La prospectiva lleva a una reflexión estructurada y sistemática, y permite el análisis de futuros alternativos de un país, territorio, sector o institución, mediante la interacción organizada con expertos, redes y comunidades, basada en un diálogo fundamentado en hechos y datos. Permite construir visiones de futuro: innovadoras, transformadoras y con posibilidades de realización.(Medina *et al.*, 2014).

La prospectiva es una disciplina que indica que el futuro puede ser construido, es decir que no es un discernimiento del futuro, sino que lleva a descubrir que el ser humano es construido, es decir que es constructor y construye su futuro. Se puede observar el futuro como un espacio de libertad, poder y de voluntad, ya que el pasado es un escenario inmodificable (Gabiña, 1998; Mojica, 2010). En el ámbito de las Pymes, si se analizan las situaciones posibles de futuro en que se podrían encontrar y se elige la más conveniente, surgen ventajas competitivas frente a otras empresas de la misma naturaleza que viven el día a día y no se han preocupado por analizar lo que les podría acontecer. Sin embargo, el análisis del futuro y la selección de la alternativa más adecuada no es suficiente, se deben tomar decisiones para abordar estrategias inteligentes que conduzcan a la entidad hacia el éxito y por ende hacia una mayor competitividad. (Mojica, 2010)

En la prospectiva se pretende generar una visión de futuro que se caracteriza por: (1) Mirar mejor: esto quiere decir que la visión de futuro que se genere es de muy alta calidad. (2) Mirar más lejos: la perspectiva del largo plazo es fundamental, mucho más allá de la planeación estratégica, sus horizontes son mayores a 10 años. (3) Mirar de forma amplia: la visión sistémica ante el objeto de estudio es clave, puesto que permite comprender interrelaciones y efectos analizando como un todo. (4) Mirar con profundidad: implica investigar de modo profundo, de modo que se pueda argumentar con rigor lo analizado y recomendado. (5) Ver distinto: mirar todas las alternativas posibles incluso las de

mayor riesgo, en la propuesta de futuros posibles, o riesgos que existen en la actualidad dependiendo de la industria o sector que se estudie. (Grossin & Berger, 1965)

1.7.2 Tipos de Prospectiva.

Desde el Colegio Europeo de Prospectiva Territorial-Datar se proponen dos tipos de prospectiva que tienen sus características propias y su utilidad se puede definir, de acuerdo con el fin en el que se empleen sus resultados.

1. **Prospectiva exploratoria, sistémica o cognitiva:** Se realizan estudios de exploración de futuros posibles a partir de la información histórica, identificando tendencias pasadas que permitan determinar factores de cambio y hechos portadores de futuro. Este tipo de prospectiva es útil puesto que permite detectar tendencias y contra tendencias de evolución para identificar continuidades o cambios en las variables del entorno, que permiten visualizar posibles futuros.
2. **Prospectiva estratégica, normativa o pragmática:** En este ejercicio se pretende hacer una prospectiva apuntando hacia un objetivo específico, trabajando con el concepto de la anticipación por medio de los escenarios, y tratando de conseguir un futuro deseado. En este caso se buscan determinar los recursos disponibles y elegir los medios que se deben emplear en función del objetivo de que se trate. Es muy útil para la preparación en la toma de decisiones, ya que permite construir visiones de futuros deseables, elaborar estrategias colectivas y lógicas de intervención posibles y, a partir de esto, mejorar la calidad de las decisiones.

1.7.3 Prospectiva Estratégica

Michel Godet (2000), a partir de su caja de herramientas prospectivas analiza de igual manera la relación entre la prospectiva y la estrategia e indica que: “La prospectiva sin estrategia se convierte en un mero ejercicio de imaginación y, la estrategia sin prospectiva, en otro de improvisación,

particularmente en el ámbito de la planificación pública. Esto lleva a resaltar que prospectiva estratégica, no difiere en sus principios básicos de la planificación, puesto que ambas se orientan a concebir un futuro deseado, así como los medios necesarios para alcanzarlo” (Godet, 2000).

Para asegurar un enfoque estratégico se debe identificar perfectamente el entorno o macroambiente que de alguna manera u otra perturba o estimula el sector. De acuerdo a Betancourt (2011), el estudio del entorno amplía la capacidad para interpretar la realidad de la organización tanto externa como internamente. El estudio del entorno es el primer paso para un diagnóstico estratégico correcto de la amplia gama de situaciones a las que debe hacer frente la Dirección de la organización y para la toma de decisiones pertinentes. (Betancourt, 2011).

Ahora bien, de acuerdo con la Comisión Europea, hay diversas formas de entender y abordar la prospectiva, teniendo en cuenta que se debe pensar el futuro, debatirlo y modelarlo. Lo anterior se puede lograr si se ejecuta una vigilancia estratégica del presente, ya que por medio de esta, se pueden gestionar sistemas participativos y basados en datos conceptuales, innovaciones metodológicas, tecnológicas y de comunicación, que permitan identificar, evaluar y explotar conocimientos relacionados con cuestiones complejas y de incertidumbre alta, como las sorpresas, las “cartas salvajes” (wild cards) y las señales débiles, así como los asuntos emergentes o novedosos provenientes de comunidades de exploración e investigación al nivel mundial (Popper, 2011).

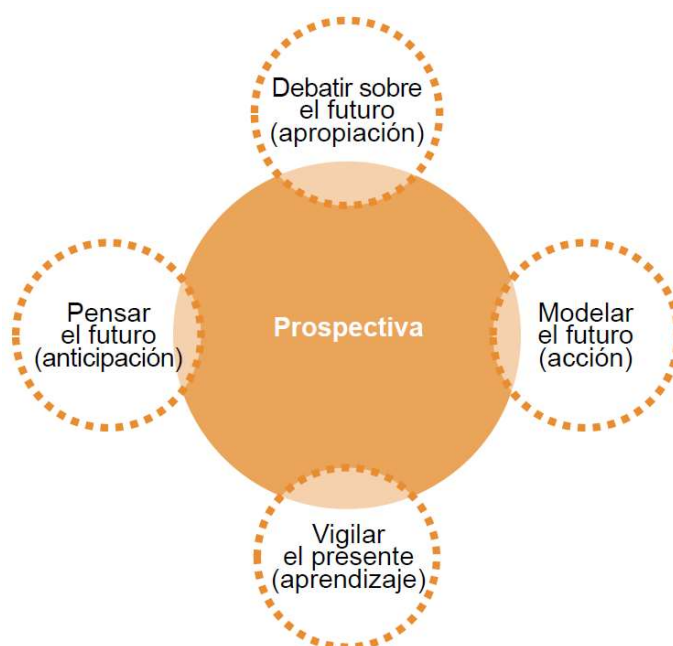
Pensar el futuro está relacionado con los estudios de anticipación, donde se plantean imágenes del futuro, diseños de escenarios, se generan alertas tempranas e identifican tendencias. No hay un compromiso claro en este primer aspecto en la aplicación de políticas públicas producto de la anticipación, sin embargo, es una herramienta que los tomadores de decisiones pueden tener al alcance de su mano, para acertar en favor de la comunidad de todas las generaciones.

En el siguiente orden se debe debatir sobre el futuro, y esto implica dar un paso más adelante en el enriquecimiento de las ideas de los escenarios futuros

planteados, dada la democratización de esta información y una posible retroalimentación de diversos involucrados, que aporten valor al estudio prospectivo. Al debatir el futuro se abre el espacio para un panorama más sistémico donde se discuten temas de diversas dimensiones como: la política, economía, medios sociales, ambientales, de ciencia y tecnología, de participación ciudadana o de seguridad. Para realizar esta labor, en la actualidad se aprovechan los mecanismos de participación ciudadana y se abren los debates por los medios de comunicación, internet y otros espacios de reunión con la comunidad.

Finalmente modelar el futuro, según Medina *et al* (2014) “es darle forma y es resultado de preparar procesos de decisión sistemáticos y organizados, producto de conocimientos, resultados progresivos, generación de capacidades que preparan a la sociedad para la toma de decisiones acerca de su futuro, de una manera coherente y durante largos períodos de tiempo”

Grafica 1.Sentidos Básicos de la Prospectiva.



Fuente: Medina *et al* (2014)

1.7.4 Métodos Prospectivos.

Para evitar la especulación, y la falta de rigor o reflexión estructurada sobre el futuro en un análisis prospectivo, se requiere el uso de métodos, procesos y sistemas que permitan una labor sistemática e iterativa de exploración y análisis del entorno (Medina *et al.*, 2017).

Popper (2008) propone clasificar los métodos de hacer estudios prospectivos por medio de su fuente de conocimiento o información, como se ilustra a continuación (Popper, 2008):

Métodos basados en la evidencia: Se apoyan en documentación confiable y medios de análisis para explicar un fenómeno en especial. Son ampliamente utilizados para comprender el estado actual del asunto investigado, por ejemplo, es bastante común en los análisis del entorno. Por este motivo, los métodos cuantitativos (Ej., benchmarking, bibliometría, minería de datos y trabajo de indicadores) son populares por la confiabilidad que generan ya que están apoyados por datos estadísticos u otros tipos de indicadores.

Métodos basados en la experticia: Se apoya en la experticia y conocimientos de individuos especializados en el campo a investigar. Estos métodos son frecuentemente utilizados por las compañías cuando se requieren apoyar decisiones desde la parte superior de la pirámide organizacional y que estas luego van descendiendo hasta la base; también son utilizados para proveer consejos y hacer recomendaciones de expertos externos a la entidad que realiza el estudio, en este caso se apoyan en paneles de expertos, cuestionarios Delphi, arboles relevantes, diagramas lógicos, análisis morfológico, tecnologías claves y el Sistema de Matriz de Impacto Cruzado, SMIC.

Métodos basados en la interacción: Es un método muy utilizado en ámbitos muy democráticos, donde la evidencia de datos y análisis de expertos no es suficiente, sino que se acude a las bases de la población para que haga sus aportes desde su propia perspectiva para complementar la rigurosidad del estudio.

Se realiza por medio de: los talleres de escenarios, las votaciones, las encuestas, los paneles de ciudadanos y análisis de los grupos focales.

Métodos basados en la creatividad: Se apoyan en el pensamiento imaginativo y original, de maestros o, grandes personalidades, por medio de ensayos u otros escritos. Se alimentan de la inventiva y la ingeniosidad de innovadores, emprendedores o escritores de ciencia ficción. Se caracterizan por utilizar técnicas que estimulan la creatividad como las lluvias de ideas o sesiones de “cartas salvajes”.

1.7.5 Aprendizaje por Escenarios.

Los escenarios son un método con el que se construyen distintos caminos hipotéticos de una situación presente a otra probable futuro por medio de la creatividad. Estos caminos tienen en cuenta relaciones entre eventos, actores y estrategias que se requieren para construirlos. Con los escenarios se busca bajar y gestionar el nivel de incertidumbre y de error en la toma de decisiones, en situaciones de rápido cambio social y compleja interacción social. Dentro de las alternativas que se ilustran en los escenarios se pueden analizar acciones frente a problemas múltiples e interrelacionados. Finalmente brindan un panorama a los tomadores de decisiones acerca de sus asuntos estratégicos y funciona de excelente manera en la interiorización y conocimiento sobre la realidad por venir. (Coates, 1997; Medina, 2006)

Descripción del proceso prospectivo estratégico adaptado.

En el presente proyecto de investigación se aborda el proceso prospectivo estratégico adaptado propuesto por Medina (2019), el cual consiste en los siguiente:

1. **Definición del sistema.** Se deben proponer o identificar preguntas o decisiones específicas que concentran las preocupaciones esenciales del objeto de estudio, y que van a orientar el proceso de análisis. El enfoque de análisis depende de la pregunta que se formule. Estas preguntas deben

permitir identificar decisiones y los puntos sobre los cuales los decisores del sistema deben centrar su reflexión en el futuro de corto, mediano y largo plazo.

2. **Constitución del sistema.** Consiste en la identificación de los factores estratégicos que tienen incidencia en el éxito o fracaso de la decisión tomada en algunos escenarios.

Para identificar los factores estratégicos de debe considerar tanto el entorno externo haciendo análisis de las dimensiones del Macroambiente (Político-institucional, Económico, Socio-demográfico, cultural, ambiental, tecnológica-científica y legal) y un análisis sectorial apoyándose en el esquema de análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008). El entorno interno se debe analizar por medio del análisis de la cadena de valor de la organización y un análisis de sus recursos y capacidades.

3. **Diagnostico estratégico.** Este paso es fundamental, ya que consiste en analizar los factores direccionadores del cambio, que son esos aspectos externos o internos que definen el comportamiento actual y potencial de una organización. Para ese análisis se deben realizar análisis tendenciales en el Macroambiente, sector y al interior de la organización, apoyándose en un trabajo minucioso de detalle de cada aspecto. Se deben tener en cuenta la identificación y descripción del factor, su organización, la identificación de sus influencias, actores involucrados y posibles hipótesis. El análisis de los indicadores es fundamental puesto que permite comprender el comportamiento histórico-tendencial y realizar extrapolaciones con sus interpretaciones y posibles implicaciones.
4. **Elaboración de hipótesis y visión de futuro:** En esta etapa de acuerdo a la priorización de factores estratégicos, se establecen las posibles dimensiones fundamentales de los escenarios, y a partir de ellas en sus

factores afines se deberán establecer hipótesis de futuro, de diferentes escenarios (Por ejemplo: Tendencial, Optimista, Pesimista). Posteriormente por medio de análisis morfológico, se procede a la construcción de escenarios a partir de la combinación de las diferentes hipótesis de futuro de las diferentes dimensiones. Finalmente, por medio de herramientas como el Abaco de Regnier se obtiene un consenso entre los expertos que evalúan el proceso, para seleccionar el escenario apuesta (Godet, 2000). Finalmente se procede a la reformulación de la visión de la organización basados en el escenario deseado de forma amplia y detallada.

5. **Implicaciones estratégicas.** La última etapa consiste en la propuesta de acciones por parte de la compañía para sacar el mayor provecho al escenario apuesta. Se deben proponer objetivos, estrategias y realizar un monitoreo por medio de sus indicadores para validar la ejecución de la estrategia.

1.7.6. Desarrollo Local.

El mundo actualmente atraviesa por una etapa crucial para su supervivencia, en especial la especie humana, por lo que está iniciando una nueva fase en su evolución. Para esto se hace necesario un cambio radical en el modelo de desarrollo puesto que si no se actúa de forma correcta, los cambios globales pueden ser funestos para la humanidad (Tomas, 2008).

Este cambio de modelo debe darse desde el orden tecnológico, económico, institucional y social, y de forma simultánea, de la sociedad mundial de forma totalmente sistémica. Este nuevo modelo de desarrollo sostenible busca un tipo de relación más armónico en los aspectos económicos, sociales y políticos de los espacios locales, regionales, nacionales y de bloques económicos. Los valores principales deben ser la confianza y la cooperación, sustentadas en la solidaridad, que serán articuladores por excelencia y clave del éxito del proceso.

Este cambio en el modelo de desarrollo exige una coevolución entre los humanos y los ecosistemas, incluyendo los urbanos, donde debe existir sintonía y cooperación interespacial para transitar hacia una sociedad sostenible, y en este ámbito el compromiso de desarrollo local en los territorios en las áreas geográficamente más marginadas es fundamental, ya que históricamente no han sido tenidas en cuenta por el modelo de desarrollo tradicional.

Estos problemas globales derivados de un modelo de desarrollado basado en la explotación de los recursos sin la previsión de futuras generaciones, han alcanzado unos efectos negativos a todo el planeta, sin embargo, el rol de lo local, es clave en la articulación de acciones que conduzcan a un desarrollo sostenible a nivel regional, nacional y mundial.

De acuerdo con Tomas (2008), “lo local es el espacio de vida, trabajo, socialización y convivencia de los individuos, y por tanto el ámbito de aprendizaje e implicación por excelencia en la vida pública. Es, por tanto, un espacio privilegiado para la concienciación y aprendizaje de buenas prácticas, así como el plano por excelencia de la implicación en la solución de problemas ecológicos y sociales y participación en la acción colectiva”, y las plazas de mercado y sus zonas de influencia son una parte fundamental de las sociedades locales, y desde ellas se pueden llevar a cabo transformaciones de desarrollo sostenible que tengan impacto a nivel de la ciudad, que a su vez ayuden a generar una conciencia global.

Antonio Martínez Puche afirma que “Mucho se ha escrito sobre sistemas locales de empresas o términos parecidos, como también sobre desarrollo local. Ambos conceptos tienen orígenes distintos y una historia propia, pero los enfoques que los sustentan tienen muchos puntos en común: una afirmación del lugar frente al espacio, de lo específico y diferenciado frente a lo genérico e indiferenciado, de la sociedad frente al mercado. Los sistemas locales de empresas son magníficos ejemplos de desarrollo local, si entendemos éste como movilización de la sociedad de un lugar para alcanzar mayores niveles de actividad económica y bienestar, sin exclusiones, a partir de la valoración de los

propios recursos. El desarrollo local no se agota en los sistemas locales de empresas, pero éstos son excelentes laboratorios de estudio donde se pueden encontrar ideas, vías y modelos para orientar las políticas de impulso al desarrollo local”.(Jornadas *et al.*, n.d.)

Como se cita en Antonio Martínez Puche y otros Autores (Varios, 2003): “De cara al futuro, hay que considerar y comprender al turismo como un anclaje de oportunidades territoriales, sociales y económicas mediante el arbitrio de una serie de medidas reguladoras con el propósito de no alcanzar el umbral de saturación y de banalización de los lugares. Uno de los aspectos clave de la gestión de los destinos turísticos va a ser la eficiencia de la gobernanza o el «buen gobierno de los territorios» basada en una responsabilidad compartida, inclusiva y transparente en pos de un desarrollo sostenible y duradero. La preocupación de la sociedad y la renovación del concepto de «territorio», entendido como una arquitectura de raíz histórica y como un «palimpsesto» o «código» donde las sucesivas culturas han dejado su huella, conlleva una nueva cultura territorial para preservar la herencia o legado, la memoria colectiva como referente identitario” (Manifiesto Por una Nueva Cultura del Territorio, 2006). El territorio ha pasado, a partir de la aceptación social, de ser considerado solo un mero sustrato natural y soporte físico a reconocerse como recurso natural y cultural, instrumento de aprendizaje histórico, con dimensión pedagógica de la construcción social, espacio de actividades de ocio y recreo y generador de plusvalías económicas (Ortega, 1998). Esta revolución en el plano teórico, metodológico y ético, desde el punto de vista aplicado, se resuelve en una compleja interrelación entre turismo, territorio y patrimonio (Valenzuela, 1986; Clavé, 1998; Cañizares, 2009).

Francisco Alburquerque afirma que “El territorio, por tanto, no puede reducirse a simple espacio abstracto e indiferenciado. En su lugar hay que considerarlo como un actor fundamental de desarrollo, integrado no sólo por el medio físico sino por los actores sociales y sus organizaciones, las instituciones locales, la cultura y el patrimonio histórico local, entre otros aspectos básicos. Todos ellos son importantes en la nueva visión del desarrollo, que incorpora

además del capital económico y financiero las diferentes dimensiones del capital humano, el capital social e institucional y el capital natural” (Chilcote, 1967).

Antonio Vásquez Baquero sustenta que “Aunque la estrategia del desarrollo local y las políticas estructurales comparten los mismos objetivos, abordan de forma diferente el tratamiento de los problemas de la crisis. Mientras que las políticas estructurales adoptan una aproximación funcional, las políticas de desarrollo local definen sus acciones con un enfoque territorial. Para actuar sobre el sistema productivo, conviene hacerlo teniendo en cuenta que las acciones se realizan en territorios caracterizados por un sistema social, institucional y cultural con el que interactúan. Por ello, las medidas son más eficaces cuando utilizan los recursos locales y se articulan con las decisiones de inversión de los actores locales. (Palmitesta, 2001).

Para alcanzar cualquier tipo de desarrollo es necesario que exista un plan de desarrollo, una serie de pasos que se deben cumplir, en forma adecuada, para establecer comparaciones y saber si se han conseguido los objetivos o no. A un nivel macro, para saber si un país, o una región o un distrito, va en camino del desarrollo; es decir, de mejores condiciones de vida para sus habitantes, menos pobreza y bajos niveles de desigualdad, es necesario tener en cuenta las metas que se deben alcanzar y analizar qué diferencias se presentan entre lo esperado y lo que se ha logrado. Dichas metas son la esencia del plan de desarrollo acordado, tanto general como de desarrollo territorial. (Arboleda, 2020)

En el estudio de caso de los beneficios comerciales del transporte sostenible de Bartle y Chatterjee (2019), los administradores o dueños de los negocios, deben ser tenidos en cuenta para las estrategias de movilidad en beneficio de la ciudad y sus intereses económicos. Además, sostienen que, los empleadores no deben dejar la responsabilidad absoluta al gobierno. (Bartle & Chatterjee, 2019)

1.8 Marco Conceptual

En este apartado se presentan conceptos fundamentales en el análisis del actual proyecto de investigación, con el fin de brindar claridad al lector cuando se aborden en el documento.

Identidad cultural: González (2000), en su obra “Patrimonio Cultural” presenta la siguiente conceptualización que aborda ampliamente el significado en este proyecto: “La identidad cultural de un pueblo viene definida históricamente a través de múltiples aspectos en los que se plasma su cultura, como la lengua, instrumento de comunicación entre los miembros de una comunidad, las relaciones sociales, ritos y ceremonias propias, o los comportamientos colectivos, esto es, los sistemas de valores y creencias (...) Un rasgo propio de estos elementos de identidad cultural es su carácter inmaterial y anónimo, pues son producto de la colectividad” (Gonzalez, 2000)

Tradición: Según Madrazo (2005) en su análisis del entorno a su significado la tradición es “el nombre genérico, abstracto, utilizado para referir la multitud de tradiciones que son sus expresiones concretas constituidas como una red de tradiciones interconectadas, que incluso reflejan el orden cultural y social de una población. Por eso, cuando en un sitio se observa un sistema de tradiciones amplio y vigente suele decirse que se trata de una población tradicional” (Madrazo, 2005).

Gastronomía: el Diccionario de la Real Academia Española – (RAE), define la Gastronomía como el arte de preparar una buena comida, la afición al buen comer y el conjunto de platos y sus culinarios propios de un determinado lugar. Esta disciplina está dotada más allá de los elementos de cocina, pues abarca todos los aspectos culturales asociados a la preparación de diversos platillos que hacen parte de la tradición e identidad de determinado lugar (R.A.E., 2019).

Restaurante: el término francés restaurant llegó a nuestro idioma como restorán o restaurante. Se trata del comercio que ofrece diversas comidas y bebidas para su consumo en el establecimiento. Dicho consumo debe ser pagado por el cliente, que suele ser conocido como comensal. (Definicion.DE, 2019).

Establecimiento Comercial: el Código de Comercio Colombiano, dispone en su contenido la definición de un establecimiento comercial: Art 515 C. Cio colombiano: “Define el establecimiento de comercio como un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa...”

Turismo: según la OMT Organización Mundial del Turismo: “es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico” (Organizacion Mundial de Turismo, 2020)

Parqueadero informal: vehículos que son parqueados y vigilados en lugares de no parqueo. Actividad informal no regulada. Por tanto, no existe una forma de restringir este método de “rebusque”, ya que solo las comunidades pueden presentar quejas si los vehículos obstaculizan su libre movilidad como lo contempla el Artículo 24 del código de comercio colombiano, en cuyo caso, los responsables serían los propietarios de los autos.

Movilidad: es el conjunto de desplazamientos, de personas y mercancías, que se producen en un entorno físico, esta se instala vinculando el modelo de desarrollo urbano de una ciudad o un país y se mide en términos de eficiencia, economía y sostenibilidad (Monferrer, 2013).

Crecimiento Económico: el aumento del producto e ingreso por persona en el largo plazo. El crecimiento es el proceso por el cual una economía (nacional, regional, o la economía mundial) se vuelve más rica. (Bouillon, 2012)

Polo de desarrollo turístico: se define como un área o extensión territorial debidamente delimitada y especialmente dedicada a la actividad turística, por contar con un número relativamente alto de atractivos naturales (playas, sol, montañas, ríos, lagos, bosques, etc.), y / o culturales (áreas y monumentos históricos, actividades folclóricas, eventos tradicionales, convenciones, etc.), para los visitantes extranjeros y nativos. (Gonzalez Martinez & Avalos Lievana, n.d.)

Inseguridad social: es una situación que se observa en nuestra realidad y cuyos indicadores son en primer término: los robos, los asaltos, las violaciones, los secuestros, los homicidios, las drogas, el terrorismo, el pandillaje entre otros, llamadas conductas desviadas y por las cuales la ciudadanía da respuestas activas o pasivas.

Marketing: conjunto de actividades, instituciones y procesos, y vinculándolo a términos como intercambio de ofertas, valor y diversos tipos de agentes (consumidores, clientes, socios y sociedad en general) (Monferrer, 2013).

Prospectiva: es una disciplina que nació para probarnos que no es necesario padecer el futuro, sino que podemos construirlo. Esto mismo llevado al ámbito de la pequeña empresa quiere decir que si nos detenemos un momento a analizar las situaciones posibles de futuro en que se podría encontrar y si elegimos la más conveniente, tendremos ventajas competitivas frente a otras empresas que viven el día a día y no se han preocupado por analizar lo que les podría acontecer. Ahora bien, si además de analizar el futuro y elegir la mejor opción nos damos a la tarea de llevar a cabo ese futuro mediante estrategias inteligentes, nos estaremos encaminando hacia el éxito y por ende hacia una mayor competitividad (Mojica, 2010)

Benchmarking: es un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente que se realiza con el propósito de perfeccionar sus resultados, donde

se aprehende, adapta e implementan métodos que han producido resultados positivos en otras organizaciones. (de Cardenas, 2006)

1.9 Metodología

En esta investigación usaremos el método inductivo-deductivo el cual está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción.

La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan.

Otro procedimiento utilizado para la obtención de conocimientos es el razonamiento deductivo. Tuvo su origen entre los filósofos griegos. Aristóteles y sus discípulos lo implantaron como un proceso del pensamiento en el que, de afirmaciones generales, se llegaba a afirmaciones particulares que aplicaban las reglas de la lógica. Mediante este procedimiento, se organizan hechos conocidos y se extraen conclusiones mediante una serie de enunciados, conocidos como silogismos, que comprenden: la premisa mayor, la premisa menor y la conclusión (Dávila, 2006).

Mediante la deducción se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares. Consiste en inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales. Se trata de encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos o descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. (Jiménez *et al.*, 2017)

1.9.1. Proceso Metodológico

El ritmo y alcance del deterioro de las actividades económicas es cada vez mayor, por lo que se impone utilizar la Prospectiva-Estratégica como herramienta adecuada para la dirección y gestión de las empresas en tiempos de crisis. También es una metodología que permite plantear con garantías de éxito la estrategia en los tiempos venideros y lograr, a su vez, la competitividad estratégica de las empresas que garanticen una salida reforzada de la actual crisis, en clave de sostenibilidad. Deberíamos recordar que los factores más estratégicos que influyen en el futuro de las actividades económicas son tanto de índole interna como externa a las empresas, por lo que sería conveniente definir, sin pelos en la lengua, la cruda realidad de lo que está pasando y preparar las respuestas con anticipación a que los peores hechos ocurran. (Gabiña, 1998)

Fases

De acuerdo a la metodología citada por Gabiña acerca de la prospectiva – estratégica, las fases a proponer son:

Fase 1: Analizar el entorno y la situación interna de la Galería Alameda y su zona de influencia.

Elaborar el análisis del macroentorno donde fundamentalmente se deben considerar nueve dimensiones a saber: Económico, Financiero, Político, Jurídico, Sociodemográfico, Cultural, Tecnológico, Local – Regional – Ambiental, Internacional. Posteriormente, se debe hacer revisión de los aspectos internos del sector a partir del análisis de la cadena de valor, la cual se divide en tres aspectos fundamentales: procesos misionales, procesos estratégicos o actividades primarias y procesos de apoyo o actividades de soporte. Una vez identificadas las principales variables del entorno e internas, se realizará el análisis de gobernabilidad e importancia, esto con el objetivo de identificar los aspectos que más impactan en el sector y conocer cuáles de ellos son susceptibles de ser dominados.

Fase 2: Hacer el estudio de referenciación nacional e internacional (Benchmarking) de otras plazas de mercado que evidencian buenas prácticas, con el fin de mejorar el desempeño de la Galería Alameda y su zona de influencia.

Fase 3: Elaborar escenarios futuros con horizonte 2030

Con base en lo realizado, se deben construir los escenarios a partir del análisis morfológico que permite, no solo la elaboración, sino también la contrastación de estos.

Fase 4: Seleccionar el escenario apuesta para definir los lineamientos estratégicos.

Teniendo en cuenta los escenarios, se generará el más ajustado a la realidad, a partir de los análisis de diferentes fuentes de información. El escenario generado, mezcla los mejores elementos de cada uno y se constituye como la mejor ruta para el cumplimiento del objetivo principal de este trabajo y deberá responder a la pregunta ¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar para definir un plan prospectivo de desarrollo de la Galería Alameda y su zona de influencia en el horizonte del año 2030?

Herramientas Prospectivas.

De alta creatividad, esta metodología permite visualizar una enorme combinación de futuros posibles, mediante una tabla que cruza los estados futuros que pueden obtenerse de cada factor de cambio seleccionado.

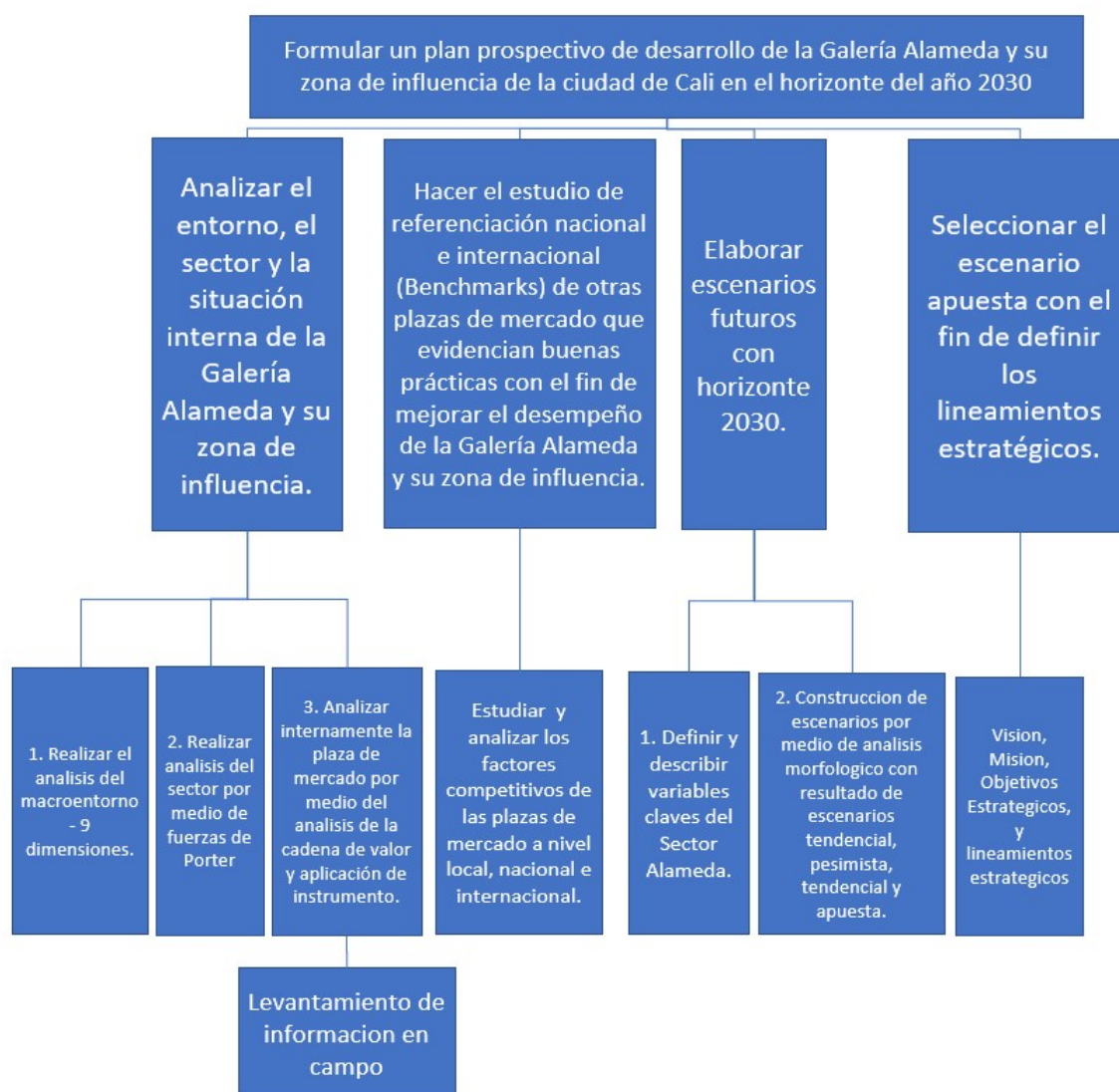
De acuerdo a Medina (2019), se realizan tres posiciones o escenarios que describan futuros posibles. Cada uno de ellos se divide en dimensiones que responden a la clasificación de los factores por importancia y gobernabilidad.

Se plantea la elaboración de tres escenarios: uno tendencial, otro optimista y un tercero pesimista, siguiendo la lógica del análisis morfológico. Posteriormente, se decide un escenario apuesta, el cual resulta de la contrastación de los tres a partir de un ejercicio de abstracción y análisis con base en todo el proceso ya realizado. Finalmente, se encuentra la elaboración de un

reloj estratégico que ubica los escenarios en un plano cartesiano, con el eje X representando el precio y el eje Y el valor añadido.

Posteriormente, se hace un replanteamiento de la visión de la organización. Medina (2019) la define como el “conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que se quiere y espera del sector en el futuro. Señala el camino que permite establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado del sector en el futuro”

Grafica 2. Esquema de trabajo



Fuente: Elaboración Propia.

1.9.2. Diseño metodológico para la recopilación de la información.

Con el fin de elaborar una adecuada encuesta que cumpla con la información requerida para la investigación y la prospectiva del sector, en la tabla 1 se definen los factores, las variables, indicadores y preguntas que se deben considerar de manera efectiva:

Posteriormente se procede al diseño del instrumento de recolección de datos con escalas de medición simple de Likert, Se escoge este tipo de escalas y variables para que el instrumento sea práctico para el encuestado, pero a la vez efectivo para la investigación. Se emplea el formulario de Google como herramienta para consolidar la información. (Ver Anexo 1)

Tabla 1. Resumen de Herramienta para la recopilación de la información

FACTOR	VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA
Sistema de competencias centrales	Ventajas competitivas	Percepción del cliente consumidor o cliente comprador de las variables de la zona	Cuáles de las siguientes variables tienen ventaja competitiva para la zona y cuales no: Identidad Tradición Ubicación Variedad gastronómica y cultural Turismo Movilidad. Vehículos – Peatones Crecimiento comercial Polo de desarrollo Parqueadero Seguridad Orden Limpieza Protocolos de bioseguridad
Segmentación	Productos y servicios	Importancia que da el cliente consumidor o cliente comprador a los productos ofrecidos en el sector	Califique los siguientes productos de 1 (menor importancia) a 5 (mayor importancia): Frutas y verdura

			Carnes y mariscos Granos y abarrotos Lácteos y derivados Restaurantes típicos Artesanías Yerbateros – Esoterismo Productos medicinales artesanales Vivero y floristería Discotecas y bares Ferreterías Compra y venta (prenderías) Hostal Droguerías Restaurar antes internacionales
Segmentación	Productos y servicios nuevos	Importancia que da el cliente consumidor o cliente comprador a los productos nuevos que podrían ofrecerse en el sector	¿Cuáles productos nuevos cree Usted que debe comercializar el sector?
Segmentación	Mercados tradicionales	Conocimiento de los mercados a los cuales llega hoy el sector tales como estratos, edades, clientes	Seleccione el rango de estrato, el rango de edad, tipo de cliente, objeto de la compra.
Segmentación	Mercados nuevos	Importancia que da el cliente consumidor o cliente comprador a los mercados nuevos que podría llegar el sector	¿Cuáles clientes o mercados nuevos deben atender el sector?

Fuente: Elaboración Propia.

Selección de la población

Se realizaron visitas de campo y se abordó de manera aleatoria a clientes consumidores y clientes compradores de la Galería Alameda y su zona de influencia. La información recolectada se diligenció en formularios de Google ya sea que el encuestado las contestó desde sus dispositivos electrónicos o las escribió en formato físico.

Determinación del tamaño de la muestra

Para cumplir los objetivos trazados en la investigación que pretende conocer las ventajas distintivas, las competencias y el mercado de la Galería Alameda y su zona de influencia, se procede a tomar una muestra o conjunto de datos que permita analizar las variables relativas al estudio.

El tamaño de la muestra según (Horas, 1952) se obtiene empleando la siguiente expresión:

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

Donde,

n = tamaño de la muestra

Z = Valor Z de la distribución normal estándar para un nivel de confianza determinado

P = Corresponde a la proporción verdadera del objeto de estudio en la población

Q = 1 – P

E = Es el nivel de error aceptado

En esta investigación se trabajará con un nivel de confianza del 95%, la proporción P se considera en 50%, y se considera un margen de error del 8.35%, reemplazando los valores correspondientes en la expresión relativa al tamaño de la muestra se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{8.35^2} = 138$$

Esto significa que el tamaño de la muestra corresponde a 138 personas. En el anexo 2 se encuentra el resumen de las 138 personas encuestadas. En la medida que vamos desarrollando la presente investigación, se hará uso de estos datos con el fin de lograr los objetivos planteados.

2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA GALERIA ALAMEDA Y SU ZONA DE INFLUENCIA

2.1 historia de la Galería Alameda.

El barrio Alameda nace en la ciudad de Cali en el mes de octubre de 1930, se encuentra ubicado en la Comuna 9 y su nombre se debe a la abundante arborización de las calles hace 90 años en ese sector. El Poeta José Manuel Saavedra Galindo fue gran gestor en la consecución de los terrenos para la fundación del barrio, por este motivo en el parque principal del barrio se encuentra su estatua para rendirle homenaje. 24 años después de la fundación del barrio, nace la plaza de mercado, que actualmente se considera como la más representativa y organizada de la ciudad por sus habitantes. (Perez Rodriguez, 2020)

La plaza La Alameda en Cali (Colombia), se caracteriza por ofrecer un mercado abundante de alimentos frescos, enseres domésticos, símbolos religiosos de múltiples credos, y un intenso y diverso capital humano y cultural. Se ha caracterizado por ser un punto de referencia histórico para migrantes, en donde se encuentra tradicionalmente el pequeño campesinado afro pacífico adaptándose al entorno urbano y las poblaciones desplazadas del sur del Valle, el Norte del Cauca, el Pacífico nariñense y caucano y el Chocó. En los años 50 debido al periodo histórico denominado “La violencia”, llegaron también desplazados del norte y centro del Valle del Cauca, además de las personas del resto del departamento que llegan a la ciudad en búsqueda de mejores oportunidades económicas (Urrea Giraldo, 2012)

Hito 1. Nacimiento: El Valle del Cauca es una planicie que está ubicada entre las Cordilleras Occidental y Central de Los Andes. Allí se cultivan toda clase de productos que desde 1950 viajan, para ser vendidos en la Galería La Alameda en Cali. Con estos ingredientes se cocina la maravillosa gastronomía de esta región.

Hito 2. Crecimiento: En la capital del Valle del Cauca hay cinco plazas de mercado en total. Sin embargo, La Alameda se consolidó en 1971 para los juegos panamericanos y es considerada como la más importante por su ubicación estratégica y el desarrollo que ha propiciado en el barrio que lleva su mismo nombre.

Ofrecen desde productos agrícolas, cafés, restaurantes, hasta algo de esoterismo. La plaza es un deleite para todos los sentidos, frutas y verduras con todos los colores, sabores y olores, son una muestra de la cultura de la región, para un amplio número de visitantes que recibe este lugar.

Hito 3. Madurez: Regulada por ASOALAMEDA, asociación sin ánimo de lucro a quien la plaza fue cedida como concesión por la Alcaldía de Cali en 2011. La Alameda fue popularizada a través de las redes en 2011, cuando sirvió como escenario del video-clip La negra Tomasa del cantante de hip hop y reggaetón Junior Jein (Bravo, 2016). Centenares de establecimientos comerciales, más que todo gastronómicos, son los que rodean los 4.600 metros cuadrados de este polo de desarrollo urbano.

Julio Escobar, jefe de estudios económicos del Banco de la República Seccional Valle, cree que “las plazas de mercado tuvieron un buen diseño para mercadear productos hace algunos años, pero hoy están a punto de desaparecer, por lo que tendrán que reinventarse pues solo así lograrán sobrevivir ante la incursión de las grandes cadenas de supermercados”.

Eminentemente el crecimiento de la Galería Alameda y su área de influencia, se ha convertido en polo de desarrollo diferencial económico, turístico y

gastronómico para la ciudad, debido a su ubicación estratégica, riqueza multicultural, variedad en productos y servicios.

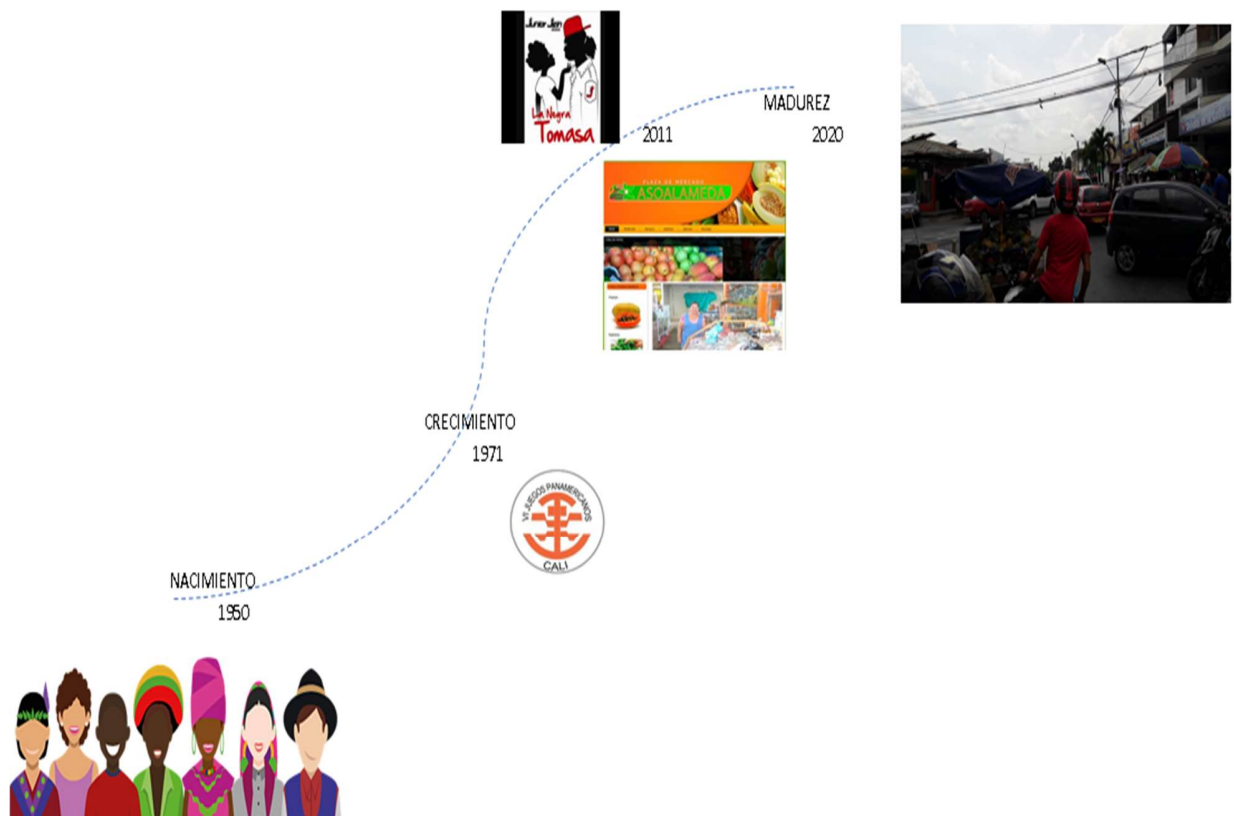
Ilustración 2: Línea de tiempo

El Valle del Cauca es una planicie que está ubicada entre las Cordilleras Occidental y Central de Los Andes. Allí se cultivan toda clase de productos que desde 1950 viajan, para ser vendidos en la Galería La Alameda en Cali.	Se consolidó en 1971 para los juegos panamericanos y es considerada como la más importante por su ubicación estratégica y el desarrollo que ha propiciado en el barrio que lleva su mismo nombre.	Regulada por ASOALAMEDA asociación sin ánimo de lucro a quien la plaza fue cedida como concesión por la Alcaldía de Cali	Eminentemente el crecimiento de la galería Alameda y su área de influencia se ha convertido en desarrollo económico, turístico y gastronómico para la ciudad, debido a su ubicación estratégica, riqueza multicultural, variedad en productos y servicios.
1950	1971	2011	2020

Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Trayectoria estratégica.

Ilustración 3. Trayectoria estratégica



Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios de Medina (2019)

En una empresa tradicional o común, se pueden identificar elementos estratégicos como la misión, la visión, y sus valores, sin embargo, en este caso específico donde el análisis prospectivo y estratégico se realiza hacia un sector de una ciudad, donde existe una convergencia multiempresarial y cultural; desde esta investigación se pretende proponer una misión y visión de sector enfocado en el desarrollo local y sostenible, ya que actualmente no se cuentan con estos elementos, pero serán un resultado del ejercicio prospectivo y estratégico.

2.2 Segmentación - productos, servicios y mercados

2.2.1 Productos y servicios

De acuerdo con investigación realizada en sitio, el equipo investigador identificó los siguientes productos y servicios ofertados:

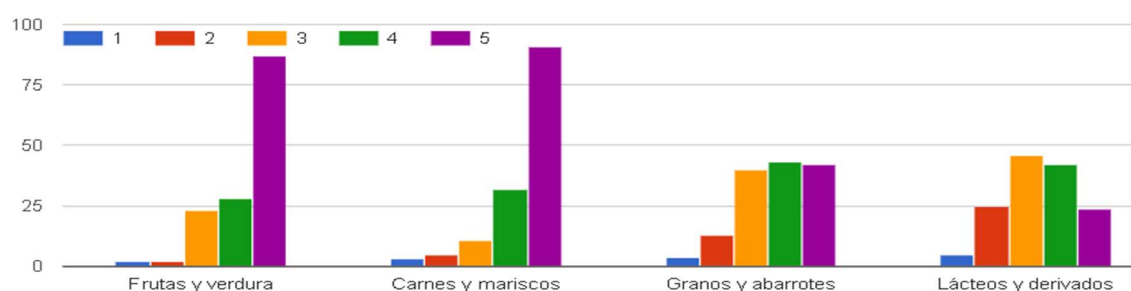
Productos: Frutas y verduras, carnes y mariscos, granos y abarrotos, lácteos y derivados, artesanías, productos medicinales artesanales.

Servicios: Restaurantes típicos, yerbateros y esoterismo, vivero y floristería, discotecas, ferreterías, compra y ventas, hostales, droguerías y restaurantes de comida internacional.

Sin embargo, para identificar el nivel de importancia de diversos productos y servicios que se ofrecen en la plaza de mercado, se realiza una encuesta donde se les pregunta a 138 personas clientes del sector Alameda, que importancia tienen varios productos o servicios, calificándolos entre 1 y 5.

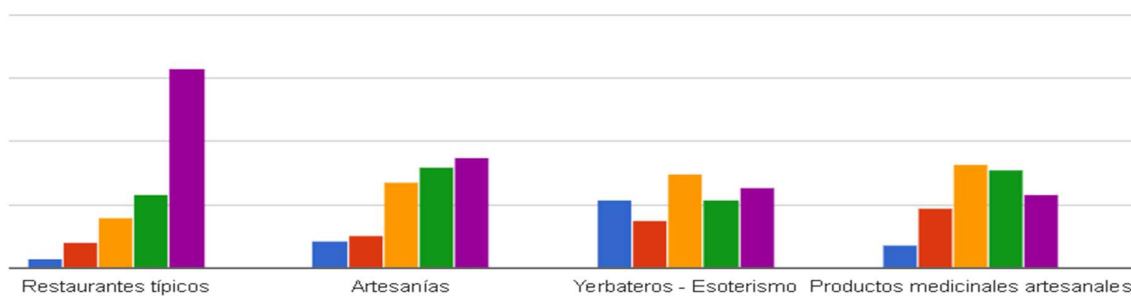
En las Gráficas 3 a la 6, se ilustran los resultados, que permiten adquirir mayores certezas en los productos y servicios más y menos atractivos que se ofrecen actualmente.

Grafica 3. Nivel de importancia en oferta de productos.



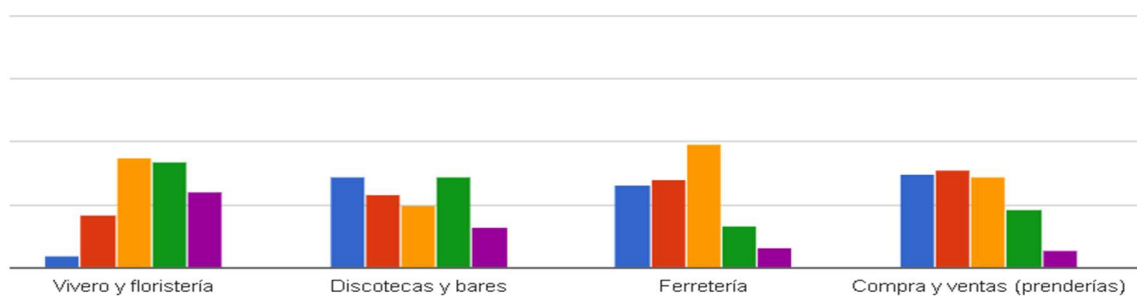
Fuente: Elaboración propia

Grafica 4. Nivel de importancia en oferta de productos.



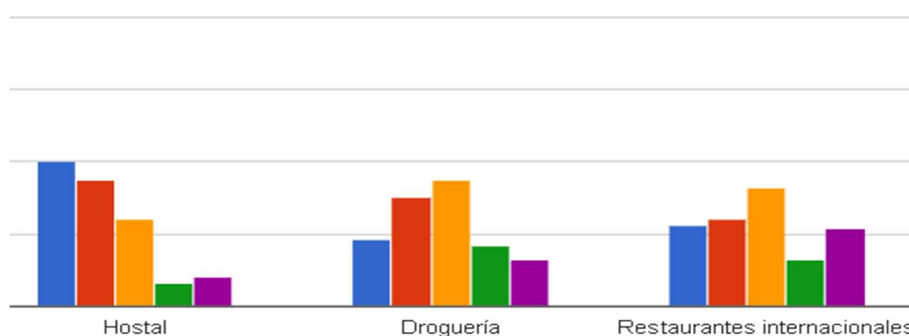
Fuente: Elaboración propia

Grafica 5. Nivel de importancia en oferta de productos.



Fuente: Elaboración propia

Grafica 6. Nivel de importancia en oferta de productos.



Fuente: Elaboración propia

Mayor importancia: Frutas y verduras, carnes y mariscos, restaurantes típicos, artesanías, granos y abarrotos.

Mediana importancia: Lácteos y derivados, artesanías, productos medicinales artesanales, vivero y floristería, yerbateros – esoterismo, discotecas y bares, restaurantes internacionales, ferreterías y droguerías.

Baja importancia: compra y ventas (prenderías), hostales.

2.2.2 Posibles productos y servicios nuevos

La pregunta número tres de la encuesta hace referencia a los productos nuevos que se podrían comercializar en la Galería Alameda y su zona de influencia. A continuación, se mencionan los más relevantes:

Gastronomía, restaurantes y comestibles: Taller gastronómico, más de comida internacional, vinos y licores, comidas empacadas al vacío, alimentos orgánicos, pastelería, heladerías, comida vegana, platos típicos de otras zonas del país, panes artesanales, restaurantes gourmet, ampliar la oferta gastronómica, dulces típicos del Pacífico, deben impulsar lo tradicional y fortalecer su identidad como Galería gastronómica, comida internacional de otros países diferentes a Perú y Colombia, café gourmet, pizzerías.

Espacios ecológicos, deportivos, recreación y turismo: Mercado campesino, productos orgánicos, un mercado ecológico, accesorios típicos del Pacífico, vestuario típico del Pacífico, espacio para practicar deportes en grupo, guardería que tenga servicio de cuidar por horas los niños mientras los papás ingresan a realizar compras dentro de la Galería, papelería y útiles de oficina, comercio nocturno, sex shop, ofrecer transportes turísticos a diferentes partes de la ciudad, crear un gran museo, crear grandes parques de recreación popular.

Domicilios: servicios de mercado a domicilio, domicilios con amplia cobertura,

Productos no comestibles, tecnología, otros: Librería y deportivos, juguetes y juegos infantiles, productos importados, partes de vehículos, productos de bioseguridad, agencia de viajes, tecnología,

2.2.3 Mercados

Los mercados identificados en la Galería Alameda, en el marco de la aplicación de la herramienta de medición tipo encuesta, se adicionaron preguntas que permiten caracterizar los mercados clientes del sector. La gráfica 7 muestra los resultados de este aparte de la encuesta: la estratificación, el rango de edad, con quien se va de compras, el destino de las compras y el tipo de cliente. Se aclara que la mayoría de las encuestas se realizaron directamente en la Galería Alameda y su zona de influencia.

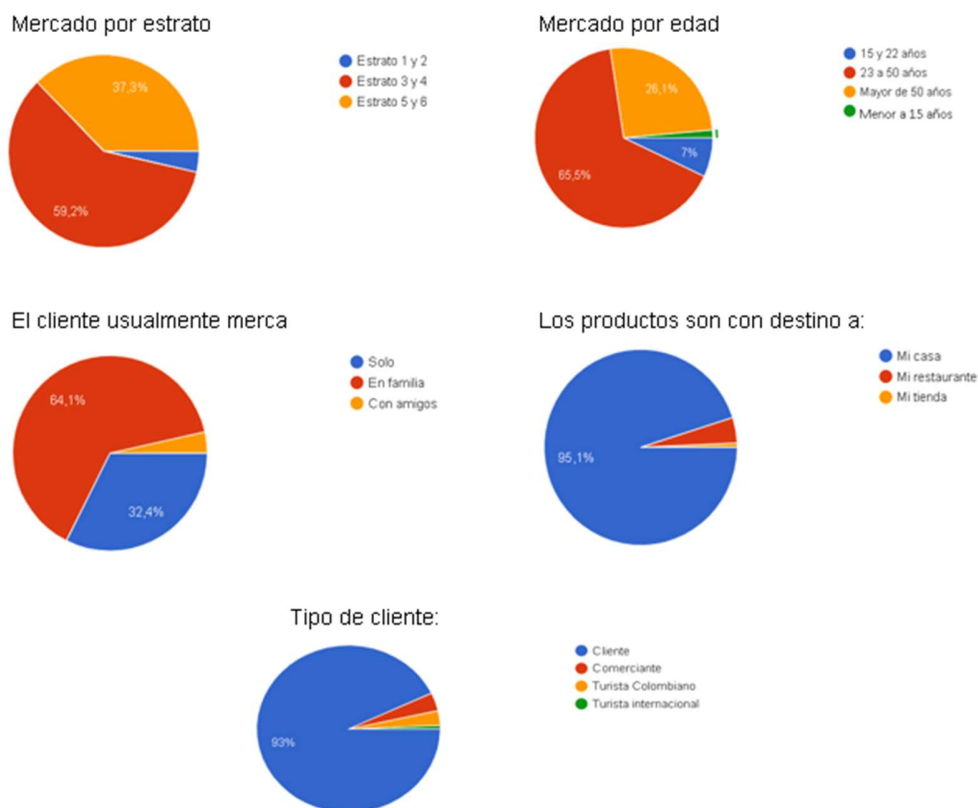
Estratos 3 y 4 son el mercado más grande que atiende el sector, 5 y 6 es el segundo mercado en importancia. La suma de los estratos 3, 4, 5 y 6 son el 96.5% del mercado para la Galería Alameda y su zona de influencia.

Edades entre los 23 a 50 años son las que más visitan el sector seguidos de los mayores de 50 años. Los jóvenes menores de 15 es un mercado poco atendido

La familia es el mercado más importante, seguido de comprar solos

El cliente comprador es el de mayor demanda en el sector con un 93%

Grafica 7. Resultados de encuesta de mercados.



Fuente: Elaboración propia

2.2.4 Posibles mercados nuevos

La última pregunta tiene relación con los mercados nuevos a los cuales debería llegar la Galería Alameda y su zona de influencia:

Mercados institucionales: Instituciones educativas, mercados al por mayor o tenderos, empresas, hoteles, eventos empresariales, deportistas, a los restaurantes de la ciudad, mercado de mascotas, mercado nocturno, clientes veganos, atraer a la gente que compra en supermercados.

Mercado turístico: Debe priorizar turismo, mercado extranjero.

Mercados ampliados: Todo tipo de clientes, apuntar a llegar a Clientes de altos ingresos, clientes jóvenes, atender a las nuevas generaciones ya que prefieren ideas alternativas de alimentación

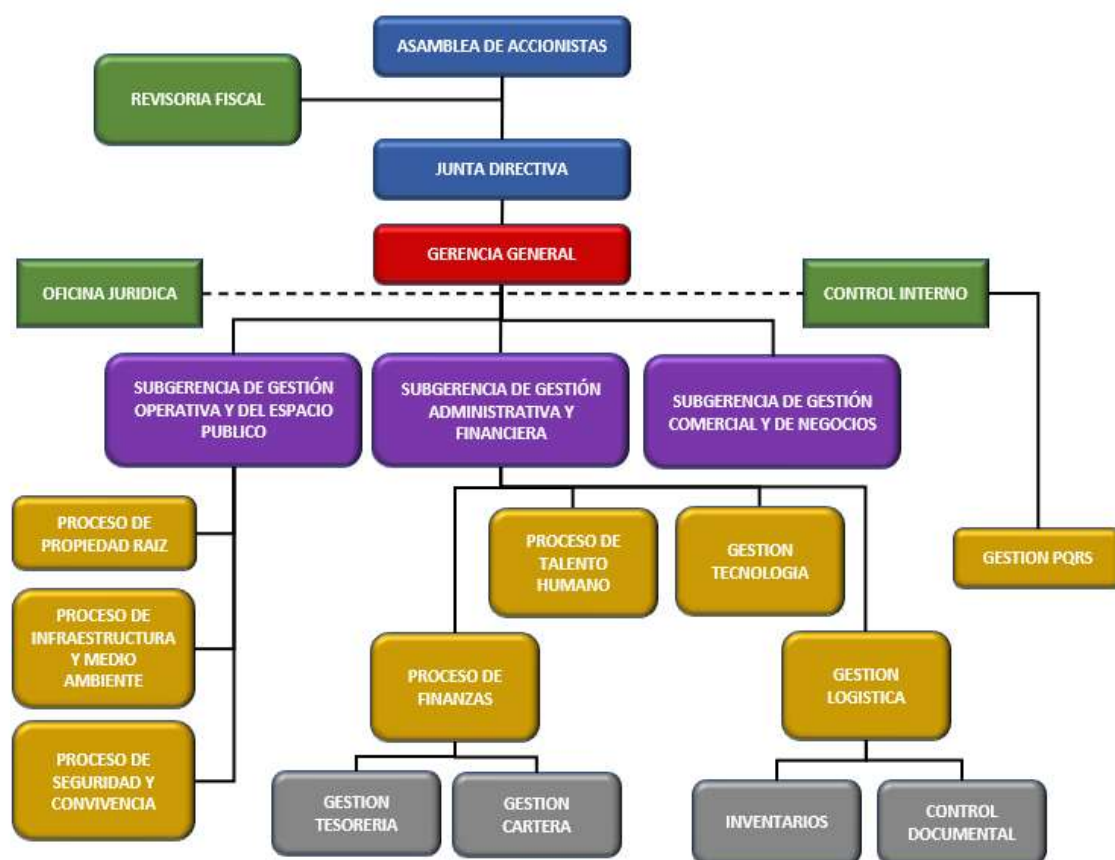
Mercados domiciliarios: Son una forma de competir con las nuevas plataformas como Merqueo o Rappi, en este caso se debe diseñar un App para ventas a domicilio, ya que muchas personas evitamos ir por tema de la pandemia, parqueo, falta de tiempo o simplemente no quieren salir, mercados en línea.

2.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional para la Plaza de Mercado y sus alrededores en conjunto aún no existe, sin embargo, basado en el caso de Corabastos en Bogotá se propone un organigrama (Ver Grafica 8) similar al de una empresa (Porrás & Teuta, 2006). En este caso se plantea una asamblea de accionistas, los cuales serían los comerciantes y empresarios de todo el sector, en representación del sector privado, y representantes de la administración distrital por el ámbito público. Una junta directiva que puede ser elegida por medios democráticos entre los mismos miembros de la Asamblea, asegurando que haya cupos de representación de la Alcaldía, la plaza de mercado, el parque Alameda y comerciantes de zonas aledañas. La elección la Gerencia General la pueden realizar por medio de agencias buscadoras de talentos, o simplemente entre los mismos empresarios del sector.

Las áreas de la gestión del espacio público, administrativa, financiera, comercial y de negocios, tratan de abarcar todos los ámbitos que pueden ser administrados desde una asociación sectorial de gran impacto en el desarrollo local.

Grafica 8. Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia – Basado en el organigrama de Corabastos.

2.4 Modelo de Negocios – Canvas

El modelo de negocios es la lógica que sigue un emprendimiento para crecer, sostenerse en el tiempo y mejorar sus ingresos, en este caso en particular se ha realizado el lienzo Canvas (Osterwalder *et al.*, 2010), para representar gráficamente de una manera simplificada la complejidad del Sector de la Galería Alameda y sus alrededores, vista como un negocio global. (Ver Ilustración 4)

Ilustración 4 Modelo de Negocios general



Fuente: Elaboración Propia.

El lienzo Canvas posee 9 divisiones, y por medio de estas se resume un modelo de negocio, en una sola página. Las divisiones son: Cliente, Propuesta de Valor, Canales de Distribución y Comunicación, Relación con el Cliente, Ingresos, Recursos Claves, Actividades Claves, Aliados Claves y Costos.

El cliente es la razón de ser de una empresa, en este caso de un sector específico de la ciudad de Cali, y es representado por el mercado que atiende y el potencial, para la Galería Alameda como se ha mencionado en el apartado de *Mercados* sus clientes son las familias que visitan habitualmente el sector para hacer sus compras de alimentos frescos, o a degustar de los restaurantes que se encuentran en el sector. Esas familias se caracterizan en su mayoría por pertenecer a los estratos socioeconómicos 3 al 6. Respecto a sus rangos de edades, al manejar diferentes tipos de servicios y comercios en el sector, asisten personas desde 23 años en adelante. Además de los habitantes de la ciudad, también existen turistas que asisten a hacer sus compras, a restaurantes y a los sitios de entretenimiento nocturno de la zona. Adicionalmente los mismos restaurantes y tiendas diversas de la ciudad compran también sus alimentos e insumos para sus productos.

La propuesta de valor del sector Alameda en la que reside su ventaja competitiva, inicialmente la marca la variedad de productos frescos y de alta calidad, sobre todo en lo referente a frutas y verduras, donde la relación costo/beneficio para el cliente es virtuosa. La diferenciación respecto a cualquier otro sitio de la ciudad o del mundo, se encuentra en su evocación a la identidad y tradición, estas virtudes intangibles hacen única a la plaza de mercado y su zona aledaña. Los precios competitivos, la limpieza y el orden, son características bien apreciadas por el cliente que visita Alameda cuando compara esta plaza respecto a las otras que hay en la ciudad. La seguridad y los parqueaderos cómodos que aporten a la movilidad en el sector, son oportunidades de mejora que agregaran valor una vez se subsanen inconvenientes alrededor de la inseguridad y parqueo informal en toda la zona.

Dentro de la propuesta de valor para los turistas que buscan encontrar la esencia de “La Sucursal del Cielo”, se encuentra la oferta gastronómica amplia y variada ofrecida en la plaza, el parque y en los alrededores; y también las discotecas donde pueden experimentar el *sabor salsero* de Cali. Las artesanías son ampliamente valoradas por nacionales y foráneos, y para finalizar, su mayor ventaja competitiva dentro de esta oferta de valor, se encuentra en la ubicación del sector Alameda, puesto que se encuentra en una zona central y muy cercana a otros puntos de interés turísticos de la ciudad.

Los canales y comunicación como medios para dar a conocer los productos o servicios de la Galería y su proceso de comercialización para pasar del producto al consumidor son diversos como la existencia de puntos de venta directos al consumidor, también hay negocios mayoristas que solo venden a distribuidores, y manejan ampliamente los servicios a domicilio en los restaurantes, floristerías, y negocios de venta de insumos. Por otra parte, se utilizan medios para comunicarse con los clientes y para dar visibilidad a sus negocios y el sector, las redes sociales, vía telefónica o por medios tradicionales como panfletos, tarjetas o recomendaciones.

El relacionamiento con el cliente del sector de Alameda se presenta de un modo bastante personalizado en los negocios gastronómicos, artesanías, entretenimiento, mercado y floristería, sin embargo, existen también tiendas tipo autoservicio. Es común relaciones con clientes vía telefónica.

Los ingresos para el Sector Alameda provienen de las ventas de los negocios, por lo general se hacen en efectivo, al encontrarse muchos emprendimientos informales, es común la práctica de negociación de los precios por medio de “regateo”, adicionalmente para las agremiaciones como ASOALAMEDA sus ingresos provienen de los pagos de cuotas de administración.

En los recursos clave se encuentran la planta física de la plaza de mercado, los locales que se encuentran en toda la zona de influencia que comunican la Galería con el parque; el recurso humano es indispensable puesto que es el que marca la identidad y la multiculturalidad característica de Alameda; y el flujo de

efectivo que circula en todo este sector, puesto que es el medio de negociación más utilizado.

Las actividades claves como la compra directa de los productos al campesino, garantizan la frescura, calidad y precios competitivos de venta; la relación directa del propietario con el cliente genera una conexión humana, que ayude en la preservación de la relación de negocios; y el inventario continuo y riguroso de los productos garantiza que los márgenes de utilidad no sean afectados de forma grave por pérdidas, robos o desperdicios innecesarios.

Los aliados claves de la Galería Alameda y sus zonas aledañas son las diferentes entidades gubernamentales, gremiales y los mismos emprendedores del sector. Y su estructura de costos corresponde a los que asumen los negocios que conforman la zona: materia prima, arriendo, servicios públicos, salarios y transporte.

3. DEFINICIÓN DEL SISTEMA

El autor Juanjo Gabiña, señala que: “La prospectiva no es un discernimiento del futuro, la prospectiva nos lleva a descubrir que el ser humano es construido, es constructor y construye su futuro, el futuro es como un espacio de libertad, como un espacio de poder, como un espacio de voluntad, el pasado es el escenario donde no se puede hacer nada. La finalidad de la Prospectiva es buscar el abanico de futuros posibles, el futuro es un espacio de libertad, que debe ser preparado, cultivado, sembrado y después cosechar. La idea de la prospectiva no es sufrir el futuro; si no dominarlo, sin el ejercicio de la prospectiva no hay poder de decisión (Gabiña, 1998)

La definición del sistema es, de acuerdo a Medina (2019), la primera etapa del ejercicio de prospectiva. Tiene un concepto guía que es la focalización y busca el análisis de las competencias distintivas de la organización, con el objetivo de identificar las principales preguntas o decisiones que son claves y esenciales para la compañía. Esto va a permitir delimitar el objeto de todo el ejercicio. Lo primero que debe realizarse, es la identificación de las competencias distintivas o competencias centrales, definidas estas como los recursos y capacidades que representan la fuente de ventaja competitiva de la organización (Hitt *et al.*, 2004).

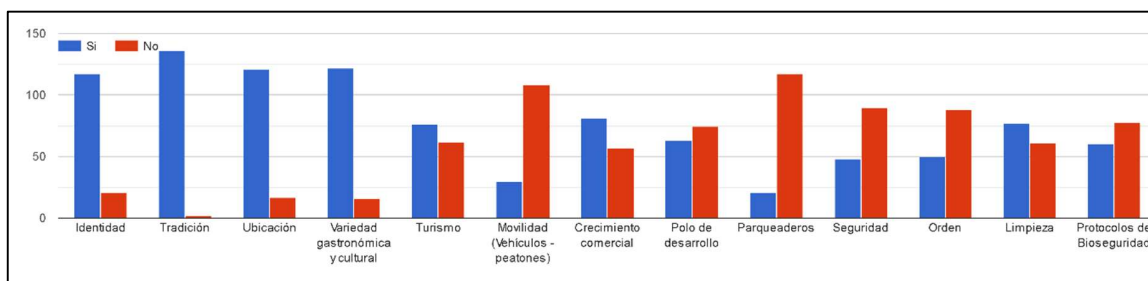
Para que una capacidad sea considerada central debe ser valiosa e insustituible para el comprador y rara e inimitable para la competencia.

3.1 Identificación de las competencias distintivas

De acuerdo a la primera pregunta de la encuesta respecto a las ventajas competitivas se tiene lo siguiente:

- ¿De las siguientes opciones cuales son las competencias que diferencian a la Galería Alameda y/o su zona de influencia y cuáles no?

Grafica 9. Identificación competencias distintivas



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.1 Competencias distintivas de mayor a menor

Tradición: se evidencia como la mayor ventaja competitiva del sector.

Identidad: va de la mano con la tradición y ocupa el segundo lugar.

Ubicación: la Galería Alameda y su zona de influencia goza de una ubicación privilegiada debido a que, es un sector relativamente equidistante en la ciudad; además, para una gran parte de la población es paso obligado.

Variedad gastronómica y cultural: los encuestados reconocen en el sector riqueza en la gastronomía y en las diversas manifestaciones culturales, por cuanto convergen diferentes razas de múltiples regiones llevando sus propios sabores.

Limpieza y protocolos de bioseguridad: continúan en su orden la suma de estas dos ventajas. La gente reconoce que este sector se diferencia de las demás plazas de la ciudad en la limpieza y se aplican los protocolos de seguridad en virtud a la COVID-19.

Turismo: la Galería Alameda y su zona de influencia en los últimos años ha tenido un crecimiento importante en el turismo, consecuencia lógica de las ventajas competitivas nombradas anteriormente.

Crecimiento comercial y polo de desarrollo: estas dos ventajas han ido aumentando, con el atenuante que se ha hecho de manera desorganizada.

3.1.2 Factores que le restan ventajas al sector

Parqueo informal: se identifica claramente en la encuesta, la dificultad de estacionamiento vehicular en el sector. Le resta valor a la ubicación ya que muchos clientes prefieren ser atendidos en lugares donde sea fácil el parqueo. Ejemplo: un centro comercial.

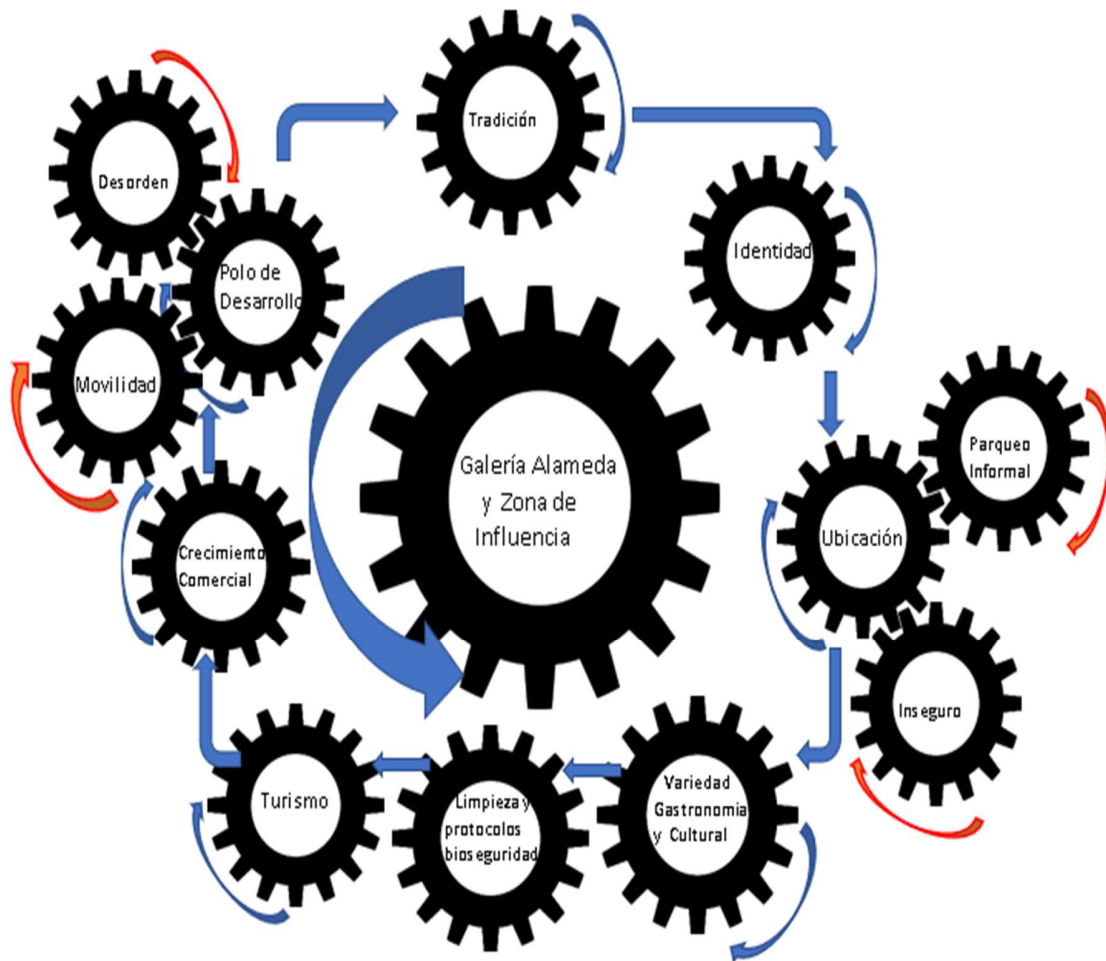
Seguridad (inseguridad): la gente no se siente segura. El tema de seguridad no solamente existe en el sector, sino que es una situación de orden distrital. De igual manera le resta valor a la ubicación ya que el cliente busca lugares que le den confianza en materia de seguridad.

Movilidad (vehículos – peatones): existe dificultad para el flujo tanto de vehículos automotores como de los peatones. Le resta al crecimiento comercial y al polo de desarrollo.

Orden (desorden): sobre todo alrededor de la plaza y en las horas pico el caos impera. Igualmente, le resta al crecimiento comercial y al polo de desarrollo.

En consecuencia, la gráfica 10, establece las principales competencias que han sido calificadas como distintivas o centrales en el sector de la Galería Alameda y su zona de influencia. De igual manera, se resaltan los factores que actualmente le restan dinámica al sistema y que habrá que tenerlas en cuenta para mejorarlas en el escenario apuesta con esta investigación:

Gráfica 10. Sistema de Competencias Distintivas



Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios de Medina (2019)

3.1.3 Prueba de las tres E

Posterior a la identificación de las competencias distintivas y posibles ventajas competitivas de la Plaza de Mercado Alameda y sus alrededores se realiza la prueba de las tres E, que consiste en identificar si la estructura empresarial es difícil de emular, emigrar o erosionar. Este proceso se realiza a través de la reflexión de tres preguntas, una por cada E que se califica en nivel alto, medio o bajo en el caso de la emulación y si o no en el caso de la emigración y la erosión, de acuerdo con la guía de construcción de escenarios elaborado por Javier Medina. Las preguntas por cada una de las E son las siguientes:

- Emulación: ¿Con qué facilidad podría la competencia emular las competencias de la empresa?
- Emigración: ¿Pueden irse los clientes actuales de la empresa?
- Erosión: ¿Pueden perderse las ventajas competitivas?

Tabla 2: Prueba de las tres E

COMPETENCIA	EMULACION	EMIGRACION	EROSION
POLO DE DESARROLLO	MEDIO	SI	SI
CRECIMIENTO COMERCIAL	MEDIO	SI	SI
UBICACIÓN	MEDIO	SI	SI
TURISMO	MEDIO	SI	SI
VARIEDAD GASTRONOMICA Y CULTURAL	BAJO	NO	NO
TRADICION	BAJO	NO	NO
IDENTIDAD	BAJO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios de Medina (2019)

La competencia distintiva que hace referencia al polo de desarrollo, tiene una calificación de emulación media, puesto que actualmente se encuentran en planes locales de desarrollo (Cali, 2014), algunos programas que pretenden dinamizar este sector y su comercio, sin embargo esta competencia puede verse emulada en el sentido que otros sectores de la ciudad como Granada, el Peñón o San Antonio, también son polo de desarrollos en el distrito, y podrían ser priorizados ante los recursos que se asignen para estos proyectos.

Respecto al crecimiento comercial y su ubicación, la emulación es media; debido a que, otras Galerías tradicionales o establecimientos centrales en la ciudad puedan adaptar y mejorar las estrategias de la Plaza de Mercado Alameda y sus alrededores, de este modo, ser vistos de la misma forma tradicional ante nacionales y extranjeros.

Las competencias distintivas que pueden impulsar el desarrollo local y crecimiento económico de la Plaza de Mercado Alameda y sus alrededores son: su tradición, identidad, variedad gastronómica y cultural, puesto que son las más fuertes, difíciles de emular debido a que han sido cultivadas por el paso de los años que generan un arraigo tradicional y permite que las personas se identifiquen profundamente con la plaza y su zona de influencia. Adicionalmente, su variedad gastronómica y cultural es un resultado de múltiples migraciones a lo largo de más de 50 años, que han enriquecido este aspecto por la variedad misma de orígenes culturales y geográficos de quienes laboran en Alameda.

Seguidamente, se debe elegir una pregunta central, la cual será la orientadora; esta debe hacerse, de acuerdo a Schwartz (2011) del interior hacia el exterior, observando las competencias centrales o distintivas de la organización. Para esta tarea se parte de cinco preguntas orientadoras establecidas por Medina (2019):

1. ¿Cuáles son las bases de la ventaja competitiva que se explotan: liderazgo en costos o diferenciación?
2. ¿Cuál es el valor creado para la sociedad y el cliente?
3. ¿Cuál es la naturaleza de la ventaja competitiva que se explota?
4. ¿Cuál es la competencia distintiva mejor explotada?
5. ¿Existe un ciclo positivo de retroalimentación que impulsa el crecimiento?

A continuación, se da respuesta a cada uno de estos interrogantes.

3.1.4 Preguntas básicas

a) ¿Cuáles son las bases de la ventaja competitiva que se explotan: liderazgo en costos o diferenciación?

Las ventajas que más explota la Galería Alameda y su zona de influencia es la diferenciación a través de la identidad, tradición, variedad gastronómica y cultural. Estas cualidades ponen al sector en un escenario superior ya que, al distrito le interesa resaltar sus costumbres, a los empresarios consolidar sus negocios y

finalmente la población regional y foránea encuentra un lugar que le aporte experiencias positivas.

b) ¿Cuál es el valor creado para la sociedad y el cliente?

El valor creado para la sociedad y para los clientes es el atractivo multicultural, diversidad de productos frescos y rica gastronomía. En la capital del Valle del Cauca hay cinco plazas de mercado en total. Sin embargo, La Alameda es considerada como la más importante por su ubicación estratégica y el desarrollo que ha propiciado en el barrio que lleva su mismo nombre.

c) ¿Cuál es la naturaleza de la ventaja competitiva que se explota?

Partiendo del hecho, que por ventaja competitiva se entiende como cualquier característica que la diferencia del resto que operan en el mismo sector o segmento; podemos afirmar que la ventaja competitiva de la Galería Alameda y su zona de influencia es la combinación de productos frescos, gastronomía y cultura en un solo sitio.

d) ¿Cuál es la competencia distintiva mejor explotada?

La competencia distintiva mejor explotada es la gastronomía la cual se ha expandido desde el interior de la Galería hacia afuera encontrando diferentes tipos de comida y negocios entre formales e informales convirtiendo este sector en lugar turístico y atractivo para visitar y consumir.

e) ¿Existe un ciclo positivo de retroalimentación que impulse el crecimiento?

Debido a las características propias del sector y al rápido crecimiento de los negocios no hay ciclos de retroalimentación que busque desarrollarse de manera positiva como sistema. La Galería hoy cuenta con personería jurídica y es manejada por los mismos propietarios de los negocios llamada ASOALAMEDA, no obstante, al exterior de la misma cada persona jurídica, natural, formal o informal pone su negocio a su discrecionalidad con poca vigilancia por parte del distrito. Sin embargo, el sector continúa siendo atractivo para la población propia y foránea la cual, está dispuesta a consumir y comprar gracias al carácter intrínseco multicultural y multi gastronómico.

Finalmente, a partir de los dos ejercicios ya realizados (competencias distintivas y preguntas orientadoras), se formulan las preguntas (decisiones) esenciales que guiarán el trabajo. Tal como se ve en la tabla 3, son cuatro preguntas, de las cuales, la tercera es la central: ¿Cómo transformar la Galería y su zona de influencia e integrar el sector privado con el sector público, en aras de armonizar la zona y convertirla en un lugar icónico para la ciudad, tomando como base las competencias distintivas del sector?

3.1.5 Decisión o pregunta principal

Tabla 3: Decisión o pregunta principal

ITEM	DESCRIPCION
PREGUNTA 1	¿Cuáles son los factores determinantes para mejorar la calidad a los clientes de la Galería Alameda y su zona de influencia?
PREGUNTA2	¿Qué estrategias se deben implementar para mejorar la movilidad, el parqueadero y la seguridad a los clientes?
PREGUNTA 3	¿Cómo transformar la Galería y su zona de influencia e integrar el sector privado con el sector público, en aras de armonizar la zona y convertirla en un lugar icónico para la ciudad, tomando como base las competencias distintivas del sector?
PREGUNTA 4	¿Cómo resaltar las competencias distintivas y aminorar los obstáculos para convertir al sector en un sitio distintivo obligado de visita y consumo tanto a locales como foráneos?
HORIZONTE TEMPORAL	2021-2030

Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios. Prof. Javier Medina

4. ANÁLISIS DE LA GALERIA ALAMEDA Y SU ZONA DE INFLUENCIA

4.1. Constitución del sistema

En este apartado se realiza una nueva etapa del proceso prospectivo, el cual se compone de tres elementos: el análisis del macroentorno, el análisis del sector, la industria y el mercado y el análisis interno a partir de la cadena de valor.

Ilustración 5: Dimensiones del entorno



Fuente: Johnson, Scholes, & Whittington (2010)

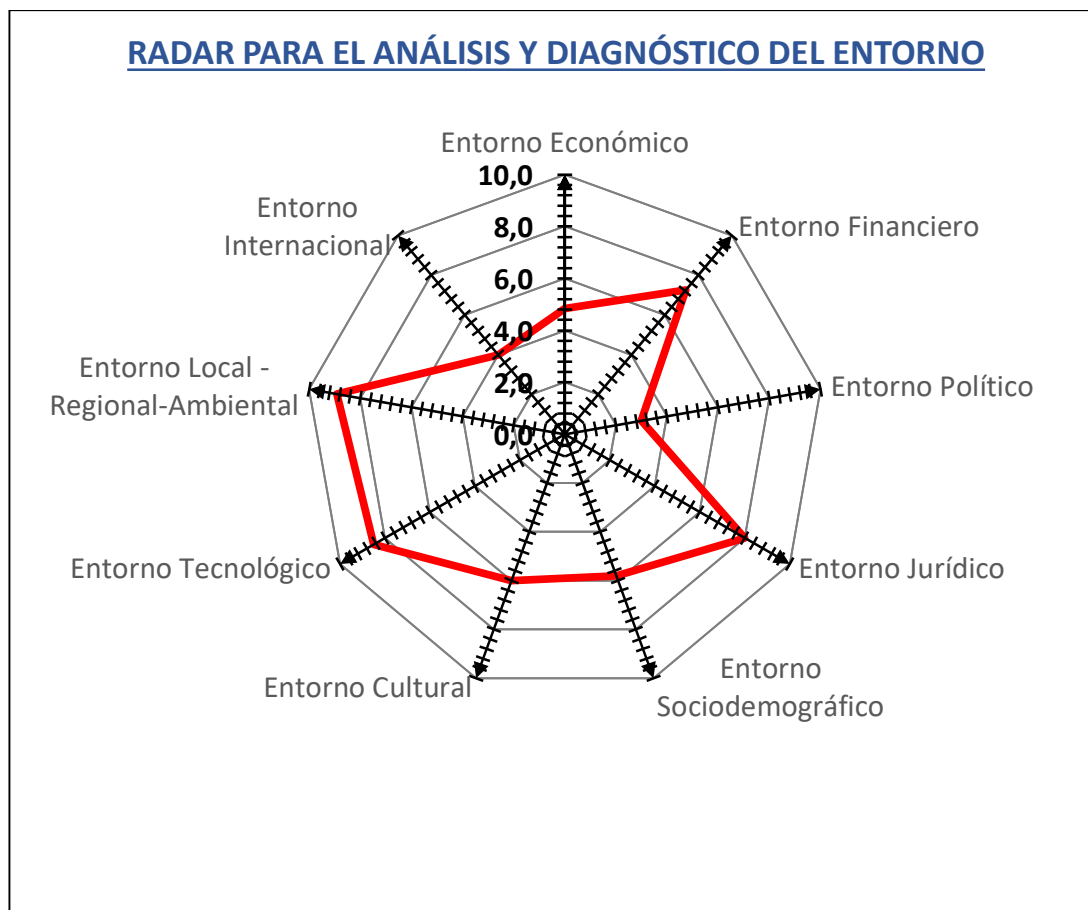
Para el análisis del macroentorno se empleará la herramienta del radar que para este caso la componen nueve dimensiones a saber: Económico, Financiero, Político, Jurídico, Sociodemográfico, Cultural, Tecnológico, Local – Regional – Ambiental, Internacional.

La calificación promedio simple general para el año 2020 tuvo en cuenta la afectación de la pandemia por COVID 19, sin embargo, el análisis no se sesga o se inclina en su totalidad con el hecho coyuntural, que está por demás afirmar es muy grave.

En la ilustración 6 se puede apreciar el promedio por cada entorno, sin embargo, en las tablas del ANEXO 1, se muestra el detalle de los hechos de cada

entorno con su respectiva calificación considerando que, uno (1) es la amenaza mayor y diez (10) la oportunidad mayor y, finalmente la explicación de cada hecho.

Ilustración 6: Constitución del sistema Radar



Amenaza Mayor		Amenaza Menor			Oportunidad Menor		Oportunidad Mayor		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	2020
Entorno Económico	4,8
Entorno Financiero	7,3
Entorno Político	3,0
Entorno Jurídico	8,0
Entorno Sociodemográfico	5,8
Entorno Cultural	6,0
Entorno Tecnológico	8,5
Entorno Local - Regional-Ambiental	8,9

Entorno Internacional	4,0
PROMEDIO TOTAL	6,3

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Factores Claves del Macroambiente

El efecto de la emergencia sanitaria COVID-19 ha tenido unas consecuencias en el entorno que afectan directamente a los comercios y personas del sector Alameda, a continuación, se presenta un análisis acerca de los factores de este Macroambiente, y su detalle se evidencia en el ANEXO 1.

a. Entorno Económico.

Las políticas de medidas fiscales: Empezando el segundo trimestre del año 2020, el Gobierno Nacional decreta el estado de emergencia y la población en cuarentena, y a partir de ese momento busca dinero para mitigar la crisis. Se destinan recursos de regalías y del Fondo Nacional de Pensiones de las Entidades Territoriales. Estas medidas fiscales buscan ayudar al sector informal. El gobierno apoya las MiPymes con apoyos de créditos a través del sistema financiero con el aval del 90% a través del FNG para salvar las nóminas. (Grupo Semana, 2020).

Durante este año por medio de decretos como 401 del 13 de marzo 435 del 19 de marzo de 2020 entre otros se modificó y amplió el plazo para la presentación y pago de obligaciones tributarias a MiPymes de diversos sectores, para permitirles mayor liquidez ante la crisis. (Triana Suarez, 2021)

Las políticas comerciales: Colombia cuenta con 16 acuerdos comerciales (incluyen tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial): CAN (1973), Panamá y Chile (1993), Caricom y México (1995), Cuba (2001), Mercosur (2005), Triángulo Norte (2009), EFTA y Canadá (2011), E.U. y Venezuela (2012), Unión Europea (2013) y Corea, Costa Rica y Alianza Pacífico (2016). (Ministerio de Comercio, 2018). Estos acuerdos actualmente generan beneficios y perjuicios en diversos sectores, debido a la negociación en dólares de varios de ellos, lo que por la fluctuación de la moneda, en los años 2020 y 2021, está afectando e forma negativa a los importadores.

Desempleo: El año 2020 fue de 15,9%, donde la población ocupada fue de 21.4 millones de personas, 1.4 millones de personas menos, en relación con diciembre de 2019 según cifras del Dane (Elempleo, 2021). Para junio de 2021 el desempleo se encuentra en 14.4% lo cual implica una reducción del desempleo, dadas las medidas de reactivación económicas implementadas por el gobierno nacional y la ciudadanía. En situación de pandemia el desempleo se dispara. Sin embargo, las plazas de mercado han sostenido sus operaciones, puesto que de

ellas depende en gran parte que la población se encuentre abastecida de alimentos.

PIB: El país en los últimos años ha venido creciendo por encima del 3% y se había posicionado como uno de los países con mejor promesa de la región. Sin embargo, el año 2020 se cierra con una caída del PIB de 6.8%. La caída en la economía del país se da como consecuencia de la pandemia del coronavirus y las medidas de aislamiento implementadas en el país.

Sin embargo, hacia el primer semestre del 2021, el PIB creció 8.8%, respecto al año anterior, lo que implica una reactivación de la economía colombiana, lo cual se ve reflejado en el tránsito de clientes en el Sector Alameda. (Diario Económico Portafolio, 2021)

b. Entorno Financiero

Ley de financiamiento 1943 de 2018: a través de su artículo 79, señala los incentivos tributarios a partir del 2019 para las empresas de economía naranja, así como los beneficios para el desarrollo del campo colombiano cuyas inversiones incrementen la productividad del mismo. En este caso se observa una oportunidad para los negocios del Sector Alameda, ya que el gobierno le ha apostado a la economía naranja o creativa, dando incentivos tributarios con tal de dar desarrollo intelectual que genere riqueza.

Volatilidad del dólar y dependencia petrolera: son dos factores íntimamente ligados que al salirse de sus justas proporciones afectan directamente la economía de los negocios del Alameda. Las importaciones de maquinaria, equipos, vehículos y el costo de la gasolina son relevantes, para sus proveedores de alimentos y otro tipo de productos.

FOMIPYME: Este fondo que es administrado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Las empresas pueden aplicar para proyectos de fortalecimiento, modernización y desarrollo tecnológico. Se deben presentar proyectos que cumpla con los requisitos establecidos en las convocatorias que publique el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Los negocios del Sector Alameda pueden acceder a estos recursos no reembolsables, para financiar sus proyectos de modernización tecnológica.

Resolución 563 del 21 de diciembre de 2012: se estipulan los procedimientos y requisitos aplicables a los mismos impuestos para actividades de reducción en el consumo de energía y eficiencia energética, los cuales deberán corresponder a la implementación de metas ambientales, para el desarrollo de las estrategias, planes y programas nacionales de producción más limpia, ahorro y eficiencia energética establecidos por el Ministerio de Minas y Energía. Con lo anterior los negocios de Alameda podrían obtener la devolución del IVA y la disminución de la renta.

c. Entorno Político.

Protestas sociales: Los ciudadanos protestan por el rechazo a temas como una eventual reforma del sistema de pensiones, ajustes en las prácticas laborales y la aprobación de la reforma tributaria, entre otras exigencias. Lo anterior provoca apuros a las empresas dado que en muchas ocasiones hay que dejar de laborar. De igual manera existe incertidumbre y temor hacia futuro

Negociación política: El gobierno ha promovido la libre deliberación de las colectividades políticas y se ha negado en darles participación en su gabinete. Pese a este nuevo esquema, el Ejecutivo ha logrado sacar adelante en el Congreso varios proyectos de ley y reformas constitucionales de corte económico de trascendencia para el país y la mayoría de las normas para luchar contra la corrupción. En la medida que el gobierno en conjunto con el congreso logre hacer las reformas necesarias, la empresa tendrá mejor estabilidad y garantías.

Seguridad: El combate a flagelos como el narcotráfico, la minería ilegal y los grupos armados que se lucran de ambos delitos es uno de los asuntos que más preocupan a los ciudadanos y empresarios puesto que, se incrementan los costos en seguridad, pólizas y en algunas ocasiones las llamadas "vacunas".

d. Entorno jurídico.

Ley MiPyme - Ley 590 de 2000 y 905 de 2004: Se facilita el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales. El sector del Alameda podría acceder a estos beneficios dado su carácter empresarial.

Ley de emprendimiento - Ley 1014 de 2016: Pretende promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes y hacer de ellos personas capacitadas para innovar y generar bienes servicios dirigidos a formar competencias empresariales.

Ley de insolvencia empresarial - Ley 1116 de 2006: Ayudar a las empresas que se encuentren en crisis a normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos.

Favorecimiento al trabajador: Las empresas deben actuar con extrema prudencia legal con el trabajador formal, dado que, al momento de una demanda, el estado protege más al trabajador; por supuesto que hasta cierto límite.

Plan de desarrollo del distrito especial deportivo, cultural, turístico, empresarial y de servicios de Santiago de Cali, 2020 – 2023 “Cali Unida por la vida”

Objetivos de Desarrollo Sostenible – Naciones Unidas – 2015 a 2030. Por medio de estos objetivos guías, que buscan la sostenibilidad del planeta en un futuro cercano, se pueden acceder a ideas y proyectos que permiten adquirir recursos para ejecutarlos buscando el bienestar de la comunidad del Sector Alameda.

Ley 2068 de 2020: Implementación de medidas para la conservación, protección y aprovechamiento de los destinos y atracciones turísticos en Colombia: La Ley contempla la posibilidad de que los gobiernos locales declaren algunas zonas como atractivos turísticos, lo cual implica que dichos bienes sean a afectados a su explotación como atractivos turísticos, frente a otros fines contrarios

Ley 142 de 1994: - "Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones".

Sentencia No. T-238/93: Las plazas de mercado son bienes de uso público, no por el hecho de su destinación a la prestación de un servicio público sino por pertenecer su uso a todos los habitantes del territorio. El carácter de bienes de uso público somete a las plazas de mercado a la custodia, defensa y administración por parte de las entidades públicas respectivas. La primera autoridad municipal tiene la facultad legal de adoptar las medidas administrativas que considere indispensables para la adecuada utilización del espacio público en las plazas de mercado, en particular con el fin de garantizar unas condiciones de libre competencia y de salubridad óptimas que propicien la comercialización directa y efectiva por los campesinos de productos de primera necesidad.

e. Entorno Sociodemográfico.

Seguridad ciudadana y conflictos sociales: La delincuencia organizada, delincuencia común, violencia familiar y contravenciones son fenómenos que están disparados en Colombia. A pesar que el gobierno tiene una política de seguridad ciudadana, los indicadores no son alentadores. Esta situación sumada

al conflicto entre grupos al margen de la ley, no permiten hacer una vida normal y de calidad; en consecuencia, no les permite a las empresas desarrollarse y le crea obstáculos.

Distribución de la población geográfica: Colombia es un país con alta concentración poblacional en el centro, en la región antioqueña, occidente, los Santanderes y la costa atlántica. Allí se concentra también las mejores oportunidades de empleo. El sector del Alameda es un epicentro donde convergen personas de diferentes latitudes.

Conducta de consumo: El comportamiento del consumo en Colombia en los últimos años ha crecido de manera importante y hoy (antes de la pandemia) se posiciona como un sector importante para el PIB. Esto trae grandes beneficios a las Mipymes dado que aumenta la fuerza productiva y comercial del país. En la actualidad por razones de pandemia baja el consumo y se espera que sea un hecho coyuntural y temporal.

Calidad de vida: El instituto Legatum publicó el índice de prosperidad de 2019 que mide a 167 países del mundo. Se evalúan las variables de economía, seguridad, educación, bienestar, libertad y oportunidad. Colombia ocupa el puesto 11 en Latinoamérica y la variable mejor calificada fue la salud, que mide la infraestructura, la atención preventiva y la atención física y mental. Por otro lado, la peor calificación se la llevo el sector seguridad. En la medida que crezca la calidad de vida, las empresas se verán beneficiadas directamente.

f. Entorno Cultural

Conducta de consumo: La balanza del consumo de los hogares se inclina hacia los productos importados lo cual hace que la productividad y el empleo disminuyan.

Colombia multicultural: Algunos de los grupos culturales más destacados según su ubicación son los llamados cachacos, localizados en el altiplano cundiboyacense; los paisas, asentados en Antioquia; los llaneros, pobladores de los Llanos Orientales; los vallunos, asentados en la zona del valle del Cauca; los costeños, habitantes de la costa entre otros. Colombia es un país rico en regiones y culturas, pero en términos generales a la población le hace falta más conocimiento de las culturas internacionales, aprendizaje del inglés y viajar.

Identidad: La Alameda es un mercado de alimentos, enseres domésticos, gastronomía, un intenso capital cultural y una gran diversidad humana. Es un epicentro de migrantes donde confluyen el pequeño campesinado afropacífico en proceso de desarraigo rural y los grupos desplazados de áreas aledañas como el sur del Valle, el Norte del Cauca, el Pacífico nariñense y caucano y el Chocó, sin

olvidar la población del norte y centro del Valle del Cauca, que migró desde los años cincuenta huyendo de la violencia, y el flujo migratorio procedente del departamento del Valle del Cauca, que llegó más tarde por motivos económicos (Urrea Giraldo 2012). Sumado a lo anterior el caleño siente pasión por la música "salsa".

Informalidad: Llegar tarde, entregar la tarea a destiempo, socializar en horas laborales, inexactitud, no concretos caracteriza la cultura colombiana y así nos ven en el exterior.

Amabilidad y hospitalidad: Nuestras regiones se caracterizan por la hospitalidad y la amabilidad. No obstante, existe desconfianza por la inseguridad latente.

g. Entorno Tecnológico.

Internet, software, plataformas: Estas herramientas permiten tener la información a la mano y hacer más fácil el trabajo en todo sentido. El almacenamiento y la confiabilidad de la información permite administrar mejor los recursos. El sector del Alameda tiene alto porcentaje de informalidad y poca tecnología.

Personal especializado: La especialización en los diferentes servicios (mercado, carnes, frutas, verduras, artesanías, gastronomía, cultura, etc.) que ofrece el sector es fundamental y atrae más turismo y venta.

Servicios tecnológicos y logísticos: Es importante tener los servicios tecnológicos de inmediato, sus mantenimientos preventivos y correctivos. Igual manera se debe estar actualizando.

Creación y adquisición de conocimientos: La capacitación del servicio debe ser continua no solo de su nicho particular sino del servicio general del sector.

h. Entorno Local, Regional y Ambiental

Recursos naturales: Región plana entre dos cordilleras, región costanera o del pacífico, hídrica, tierra apta para cultivos diversos.

Competitividad: Su ubicación privilegiada, su historia y su infraestructura portuaria, vial y aeroportuaria han permitido que las empresas locales, nacionales y extranjeras encuentren un lugar propicio para consolidar sus plataformas de abastecimiento, producción y distribución nacional y de exportación. No obstante, la región ha perdido liderazgo frente a Antioquia y Atlántico. Esta región debería ser más pujante y con mayor desarrollo gracias a su ubicación privilegiada y al puerto de Buenaventura que es la salida hacia los mercados del pacífico.

La gastronomía: De acuerdo con artículo del diario el país, con fecha noviembre 8 de 2019, en Cali hay 5.175 negocios formalizados en el sector gastronómico (5,1 % más que un año atrás) según datos de la Cámara de Comercio de Cali, esto sin contar los establecimientos informales que operan y que, igualmente, aportan a la dinámica económica de la región. Hasta hace unos años la gastronomía local era parte del paisaje de la ciudad, pero en la última década el sector tomó importancia en todo el desarrollo de la cadena turística: “No solo se está creciendo, sino que la gastronomía hace parte de las actividades que están generando más empleo y sostenibilidad”. (El País, 2019). Una investigación de la universidad Autónoma de Occidente de Cali, encontró que para el año 2017, del total de los establecimientos del barrio Alameda, su mayor concentración se encuentra en restaurantes con un 62%, seguido del sector comercial e industrial. (Gómez, Yeison. López, 2017).

Turismo: La Galería Alameda y su zona de influencia brinda una alternativa para quienes buscan diversidad gastronómica. Platos típicos e internacionales comparten espacio. Eminentemente el crecimiento de la Galería Alameda y su área de influencia se ha convertido en polo de desarrollo diferencial económico, turístico y gastronómico para la ciudad, debido a su ubicación estratégica, riqueza multicultural, variedad en productos y servicios.

Plan de Desarrollo Cali 2020-2023: Se fortalecerá las plazas de mercado, mejorando su infraestructura, su modelo de administración como bien de uso público, y su papel como centros de acopio y distribución de alimentos en el marco de las políticas de seguridad alimentaria. Posibilitando el fortalecimiento de una red que articule la cadena desde producción, abastecimiento, comercialización y consumidor final. También, se busca propiciar condiciones urbanísticas, espacios públicos y movilidad segura, con enfoque poblacional diferencial y de género. Estimular el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo. Dotar y optimizar la red de bici-infraestructura y los servicios asociados.

Adicionalmente, implementar estrategias de adaptación y mitigación de los efectos negativos del cambio climático con el propósito de cerrar brechas ambientales. Diseñar e implementar un plan para disposición final de residuos orgánicos. Diseñar e implementar rutas selectivas, promoviendo la separación en la fuente.

i. Entorno Internacional

Desigualdad competitiva: Colombia se ubica como país de periferia dado que, mientras los países desarrollados (epicentro) logran hacer vínculos de comercio sobre los grandes valores agregados de sus productos terminados con altos contenidos tecnológicos; Colombia se caracteriza en su mayoría, de la comercialización de sus materias primas (petróleo, carbón, gas, café en almendra, flores, productos agrícolas, etc.). En tal carácter, las pymes en Colombia están en

desigualdad competitiva y tecnológica. Adicionalmente, algunos países subsidian el agro.

Situación del Agro: Los problemas del campo colombiano son grandes debido a la pobreza, inseguridad, altos costos de los insumos y del transporte, así como la competencia desigual frente a países desarrollados, que tienen subsidios al agro y cuentan con infraestructura y tecnología adecuadas a este sector.

Tercerización de las economías menos desarrolladas: Se han eliminado sectores industriales en favor de la comercialización. Colombia se ha inclinado más hacia la comercialización que a la industria, prueba de esto es ver el ranking forbes 2000 en América Latina (2019) donde se ubican grupo aval, Bancolombia, banco Davivienda y grupo Bolívar. En tal sentido, mientras el PIB sube, el empleo y la productividad no repuntan al mismo ritmo. Solo en la región se han cerrado múltiples industrias que otrora eran estandartes de nuestro departamento. En consecuencia, el desempleo acarrea menos consumo.

Liberación de los servicios profesionales sin homogenizar los títulos: Los países del epicentro imponen las condiciones profesionales y las pymes en Colombia no se encuentran homologadas. En tal sentido, es más fácil que una empresa internacional opere en Colombia que una nacional opere en otro país. Se pierde competitividad profesional a nivel internacional y de manera indirecta afecta el consumo.

Liberación de los grandes negocios financieros con economía abierta: Al convertirse el sector financiero en el mayor negocio, Colombia está sumergida en una olla a presión en donde todos al final salen perdiendo. La sociedad está inconforme, el desempleo aumenta y se inclina a la informalidad y a la delincuencia. Situación que vemos en nuestro País, el Sector de la Galería Alameda no es ajena a esta situación.

Inversión en infraestructura para el flujo comercial: El desarrollo en puertos, carreteras, vías férreas, mega aeropuertos, investigación y desarrollo es deficiente y nos pone en la cola de la lista en esta materia. A pesar que los recursos naturales y su posición geográfica son óptimas, no se ha logrado estar al nivel de competitividad. Es cierto que Colombia es un país con dificultades topográficas para la construcción de carreteras, pero también es cierto que ha faltado voluntad política.

Representación del sector turístico a nivel internacional: El 2019 fue un año de cifras récord para el turismo en Colombia. El número de visitantes no residentes que llegaron al país fue de 4.515.932, un crecimiento del 2,7 % con respecto a 2018. También fueron positivas en ocupación hotelera que alcanzó el 57,8%, en ingresos nominales de las agencias de viajes con un incremento del 3,7 %, en ingresos de los hoteles con un aumento del 10,6 %, en conectividad internacional con 17 nuevas rutas y 39 nuevas frecuencias internacionales, y en

pasajeros movilizados nacional e internacionalmente, que alcanzó los 41,2 millones de pasajeros. Durante los primeros meses de la pandemia el sector turismo se vió drásticamente afectado por razones obvias; no obstante, se espera que una vez se supere la situación, Colombia repunte en el tema del turismo como lo venía haciendo en los años anteriores.

La gastronomía colombiana a nivel internacional: Colombia, como muy pocos, tiene el valor de contar con varias cocinas por la biodiversidad y la riqueza cultural. hace casi una década el rescate de la cocina colombiana se convirtió en un objetivo de antropólogos, congresos gastronómicos como el de Popayán, ferias, chefs, estudiantes y, especialmente, el Ministerio de Cultura, que a través de su premio de investigación recupera del olvido una tradición gastronómica y cultural de un valor incalculable. No en vano, recientemente, El País de Madrid la llamó “El ave fénix de los fogones”. El sector de Alameda es propicio para degustar variedad gastronómica.

j. Formato de identificación de factores del Macroambiente

La tabla 4 resume las tablas anteriores del análisis del entorno, por dimensiones y factores (variables), en términos de amenaza u oportunidad y les asigna un nombre abreviado, con el objetivo de lograr una mejor comprensión de lo analizado.

Tabla 4: Identificación de factores del macro ambiente

#	Dimensión del Macroambiente	Nombre del factor	Oportunidad o amenaza	Nombre abreviado
1	Económico	Políticas Fiscales COVID-19	Oportunidad menor	1.PFC
		Gobierno apoya créditos a las empresas		
2		Medidas Monetarias	Oportunidad menor	1. MM
		Acceso a los fondos de cesantías, al Fondo Nacional del Ahorro y nuevas subastas de venta de dólares a futuro.		
3		Políticas Comerciales	Oportunidad menor	1. PC
		Alta variedad en acuerdos comerciales vigentes con dólar alto		
4		Aumento Desempleo	Amenaza mayor	1. AD
		Se dispara el desempleo en situación de pandemia		
5		Tributo y Parafiscales	Amenaza mayor	1. TP
		La tributación amenaza a las empresas formales		
6		Producto Interno Bruto	Amenaza mayor	1. PIB
		El país venía creciendo, pero con la pandemia el país decrecerá		
7	Financiero	Fomipyme	Oportunidad mayor	2. FP
		Apoyo a empresas no reembolsables		
8		Incentivos Economía Naranja	Oportunidad mayor	2. IEN
		Apoyo a la creatividad de las empresas		
9		Estímulos Eficiencia Energética	Oportunidad mayor	2. EEE
		Disminución IVA y Renta		
10		Volatilidad Dólar	Amenaza mayor	2. VD
		Dependencia del petróleo dólar volátil		

11	Político	Reformas Inciertas Existe incertidumbre y temor hacia futuro	Amenaza mayor	3. RI
		Desacuerdo Partidos Políticos	Amenaza menor	3.DPP
12		No se hacen reformas estructurales por falta de acuerdos		
		Grupos Políticos al Margen de la Ley	Amenaza mayor	3. GPM
13		Se incrementan los costos en seguridad, póliza y en algunas ocasiones las llamadas "vacunas"		
14	Jurídico	MiPyme Ley 590 de 2000 y 905 de 2004	Oportunidad mayor	4. MP
15		Ley de Emprendimiento Ley 1014 de 2016. Formaciones estudiantes para formar empresa	Oportunidad mayor	4. LE
16		Crecimiento Económico Ley 2010 de 2019 o Ley de Crecimiento Económico,	Oportunidad mayor	4. CE
17		Insolvencia Empresarial Ley 1116 de 2006.	Oportunidad mayor	4. IE
18		Favorecimiento al Trabajador Las empresas deben actuar conforme a la ley laboral	Amenaza menor	4. FT
19	Sociodemográfico	Seguridad Ciudadana Cali de las ciudades más inseguras	Amenaza mayor	5. SC
20		Conflictos Sociales El clan del golfo, ELN, EPL, La disidencia de las FARC, y los enfrentamientos entre ellos mismos sumado al negocio de la droga	Amenaza mayor	5. CS
21		Distribución Población Geográfica	Oportunidad mayor	5. DPG

		El sector del Alameda es un epicentro donde convergen personas de diferentes latitudes		
22		Conducta de Consumo Antes de pandemia había un buen comportamiento de consumo. Se está reactivando	Oportunidad mayor	5. CC
23		Calidad de Vida Al 2019 Colombia ocupa el puesto No 11 en Latinoamérica	Oportunidad menor	5. CV
24		Conducta de Consumo Importado La balanza del consumo de los hogares se inclina hacia los productos importados lo cual hace que la productividad y el empleo disminuyan	Amenaza menor	6. CCI
25		Colombia Multicultural Rico en culturas	Oportunidad mayor	6. CM
26		Bajo Nivel de Lectura 2,7 libros por año	Amenaza menor	6. BNL
27	Cultural	Identidad Alto nivel de identidad en el sector Alameda	Oportunidad mayor	6. I
28		Educación Formal Colombia ocupa el Rankin de los últimos países en materia de educación	Amenaza mayor	6. EF
29		Informalidad Social Poco serios en las obligaciones	Amenaza mayor	6. IS
30		Amabilidad y Hospitalidad Colombia es amable y hospitalaria	Oportunidad mayor	6. AH
31	Tecnológico	Tecnología Digital El uso de tecnología mejora los procesos y la productividad	Oportunidad mayor	7. TD
32		Personal Especializado Mejora el servicio en el sector	Oportunidad mayor	7. PE

33		Servicios Tecnológicos y Logísticos	Oportunidad mayor	7. STL
		Actualización continua		
34		Creación y Adquisición de Conocimiento	Oportunidad mayor	7. CAC
		Capacitación continua		
36	Local - Regional - Ambiental	Posición Geográfica y Población Privilegiada	Oportunidad mayor	8. PGP
37		Recursos Naturales Privilegiada	Oportunidad mayor	8. RN
38		Competitividad	Oportunidad menor	8. C
39		Gastronomía	Oportunidad mayor	8. G
		Diversidad de comidas		
40		Turismo	Oportunidad mayor	8. T
		Creciente en el sector Alameda		
41		Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	Oportunidad mayor	8. PDC
		Se fortalecerá las plazas de mercado		
42		Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	Oportunidad mayor	8. PDC
		Propiciar condiciones urbanísticas, espacios públicos y movilidad segura		
43		Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	Oportunidad menor	8. PDC
		Diseñar e implementar rutas selectivas, promoviendo la separación en la fuente.		
44		Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	Oportunidad mayor	8. PDC
		Empaques biodegradables		
45		Reducción del Consumo de Energía	Oportunidad mayor	8. RCE
		energía para asegurar la eficiencia energética.		
46		Salsa Patrimonio Cultural	Oportunidad mayor	8. SPC
		El sector Alameda es propicio.		
47	Internacional	Negociación Internacional Desigual	Amenaza mayor	9. NID

		Las pymes en Colombia están en desigualdad competitiva y tecnológica		
48		Situación Agro Los problemas del campo colombiano son grandes debido a la pobreza, inseguridad, altos costos de los insumos y del transporte	Amenaza mayor	9. SA
49		Tercerización Economías Menos Desarrolladas Colombia se ha inclinado más hacia la comercialización que a la industria	Amenaza mayor	9. TEMD
50		Títulos Profesionales Sin Homogenizar Se pierde competitividad profesional a nivel internacional y de manera indirecta afecta el consumo.	Amenaza menor	9. TPSH
51		Liberación Financiera La sociedad está inconforme, el desempleo aumenta y se inclina a la informalidad y a la delincuencia.	Amenaza mayor	9. LF
52		Proteccionismo La posición dominante nos limita y nos achica el margen de negociación.	Amenaza menor	9. P
53		Inversión Infraestructura Colombia es un país con dificultades topográficas para la construcción de carreteras, pero también es cierto que ha faltado voluntad política	Amenaza mayor	9. II
54		Volatilidad Cambiaria Colombia es un país que por su condición exportadora de petróleo depende de las condiciones comerciales internacionales y está amarrado a la estabilidad del dólar.	Amenaza menor	9. VC
55		Turismo Internacional El sector Alameda es propicio.	Oportunidad Mayor	9. TI

56		Gastronomía Internacional	Oportunidad Mayor	9. GI
		El sector Alameda es propicio.		

Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios. Prof. Javier Medina

4.1.2. Factores Claves del Sector

El sector económico al cual pertenece la organización “Galería Alameda - Cali”, es el correspondiente al comercio al detalle de alimentos, similares y complementarios.

Usualmente las cinco fuerzas competitivas son aplicables a una empresa o negocio determinado. En el caso particular de esta investigación y como se ha explicado en los capítulos anteriores; La Galería Alameda y su zona de influencia es un área donde convergen variados tipos de negocios y cuyos focos comerciales fundamentales son la plaza de mercado y el parque Alameda o plaza de la sabrosura; en el recorrido entre estos dos existen combinados establecimientos que de alguna manera u otra son influidos por la plaza de mercado y la plaza de la sabrosura. En tal sentido el análisis se hará como sector como se muestra en la ilustración 7.

Ilustración 7 Cinco fuerzas de Porter Galería Alameda y su zona de influencia



Fuente: Elaboración propia. A partir de las 5 Fuerzas de Porter

De acuerdo a la figura anterior se responderán las siguientes preguntas:

a. Entrada de Nuevos Competidores.

El ingreso de las plataformas de hacer mercado en línea, han venido creciendo por el cambio abrupto en el consumo de las personas por las cuarentenas obligatorias causadas por la pandemia COVID-19. Esto se evidencia ya que durante el 2020 el 45% de los servicios de domicilios fueron de comida, en comparación al año 2019 donde representaba el 18% (Perez Godoy, 2021). Lo anterior indica una disrupción en la forma tradicional del consumo, donde parte de la población se ha adaptado a realizar el mercado desde sus hogares. Los nuevos

competidores en este aspecto están representados por plataformas locales como Mercave.com la cual se enfoca en la ciudad de Cali, con una cobertura en 15 Comunas de la ciudad y con expectativas de expansión; y plataformas nacionales como Merqueo que ingresó a la ciudad en Julio de 2020 (Revista Semana, 2020), y Rappi que es la aplicación más grande de este tipo que opera en el país.

Por otra parte, también existen nuevos competidores en el formato *Hard Discount* (tiendas de descuento duro) las cuales están encabezadas por Tiendas D1, que tiene 1.600 sucursales en todo el país y tiene una participación del 17% en la canasta de bienes de consumo masivo en Colombia; en segundo lugar se encuentra la cadena Justo y Bueno con 1.300 tiendas en el país, y finalmente, Tiendas Ara que cuenta con 663 locales a nivel nacional y tuvo un crecimiento de 24.4% entre el 2019 y 2020 (Palacios, 2021). Este tipo de tiendas se han acercado a los barrios de todos los estratos sociales, permitiéndole a las personas acortar sus desplazamientos para hacer sus compras, adicionalmente que su estrategia competitiva basada en los precios bajos es bastante agresiva.

Estos nuevos competidores y los cambios en la conducta de consumo de las nuevas generaciones y su aceleración por la emergencia sanitaria del COVID-19, son fundamentales para el análisis del sector del Alameda.

b. Clientes

Los compradores del sector hacen parte del mercado local en su mayoría de estratos 3 al 6, turistas regionales, nacionales y en menor cantidad turistas internacionales. También en el sector se atienden negocios que acuden a la Galería para surtirse o comprar insumos para su producción,

El poder de negociación de los clientes es bastante alto, puesto que los productos y algunos servicios que se ofrecen en los negocios que conforman el sector de Alameda hacen parte del mercado minorista y de baja transformación por lo tanto las personas pueden seleccionar por precio entre comprar o no, y la fidelización en gran parte depende de este ítem. En conclusión, el cliente tiene la opción de elegir dentro del sector el servicio que mejor le parezca.

c. Sustitutos

En la ciudad existen diversos centros comerciales, que pueden sustituir en parte los servicios que se prestan en el Sector Alameda. Algunos de estos son Unicentro, Chipichape, Cosmocentro, San Andresito del Sur, y una serie de nuevos centros comerciales hacia el exclusivo sector de Ciudad Jardín. En estos lugares el cliente puede encontrar mercado, compras, comida y entretenimiento. Sin embargo, aunque ofrecen comodidad, seguridad y aparcamiento, son usualmente más costosos y carecen de identidad y tradición. Otros sustitutos son las Rapi tiendas de barrio, los mercados móviles que manejan rutas que acercan el campo a ciertas zonas lejanas de las Galerías, los mercados en línea y las zonas gastronómicas y de entretenimiento como Granada, San Antonio, El Peñón y Barrio Obrero.

Estos sustitutos pueden tener amplio éxito en la medida en que no se mejore la movilidad, el parqueo y la seguridad de la zona, existirá la amenaza de que los clientes opten por visitar otros espacios que ofrecen los mismos productos.

d. Proveedores

El poder de los proveedores para la Galería es bajo, debido a su modalidad de venta que es de contado y a la amplia oferta que existe por lo que sus precios por lo general son bajos. Son proveedores locales, regionales y en menor medida nacionales los que surten la Galería Alameda y su zona de influencia. Dada la amplia oferta existe una facilidad y variedad para la consecución de proveedores.

e. Rivalidad entre competidores existentes.

En la actualidad, siguiendo una tendencia desafiante para las plazas de mercado a nivel mundial, donde las ciudades se han transformado en su estructura urbanística y demográfica, y las clases medias que antes vivían en las zonas centrales de las urbes están migrando a las periferias, y sus pautas de consumo han evolucionado, la distribución y el comercio de los productos que ofrecen las

Galerías, hoy lo lideran los supermercados e hipermercados. (Hernández Cordero, 2017)

En tal carácter, los centros comerciales son fuertes competidores ya que allí se trata de emular la plaza en condiciones modernas con seguridad y movilidad. También son competencia las Galerías de Santa Elena, Siloé, El porvenir, Rapi tiendas, mercados en línea, el parque del chontaduro y los sectores del Peñón y Granada.

La rivalidad con los centros comerciales, supermercados, mercado móvil, mercados en línea, rapi tiendas es muy agresiva ya que estos, le quitan mercado a la Galería Alameda

Las Galerías de Santa Elena, Siloé, La Floresta y Porvenir son medianamente competitivas ya que cada una tiene su mercado definido y las zonas gastronómicas como parque del Chontaduro, Peñón o Granada son competencias a pesar de estar distantes una de la otra.

f. Identificación de factores del sector y evaluación

Tabla 5. Formato de identificación de factores del sector y evaluación

#	Fuerzas de Porter	Nombre del Factor	Amenaza / Poder de Negociación	Nombre abreviado
1	Entrada Potencial de Empresas	Ingreso y Crecimiento de Plataformas de Mercado a domicilio	Alta	1. ICPM
2		Ingreso de Tiendas "Hard Discount" al mercado caleño	Alta	1. ITHD
3	Compradores	Fidelización Dependiente de los Precios Bajos	Alta	2.FDPB
4	Sustitutos	Auge de centros comerciales, que suplen las mismas necesidades	Alta	3.ACCSN
5		Versatilidad y alcance de mercados móviles	Baja	3.VAMM
6	Proveedores	Alta Oferta de Proveedores de Productos	Alta	4. AOPP
7	Rivalidad entre competidores existentes	Competencia Basada en Precio de "Hard Discount"	Media	5.CBPHD
8		Competencia Basada en la Diferenciación de Centros Comerciales, y Supermercados	Alta	5.CBDC

Fuente: Elaboración propia

g. Caracterización de competidores y clientes

Una vez identificadas las fuerzas de Porter se pasa a reconocer las características de los clientes y de los competidores, para lo cual se elabora la tabla de caracterización, de acuerdo a la guía de Medina (2019) que nos permitió avanzar en el análisis del Sector Alameda y lo que implica su competencia en el contexto actual.

Tabla 6. Caracterización de competidores y clientes

¿QUÉNES SON NUESTROS CLIENTES?
Familias de estratos 3 al 6, residentes en Cali y turistas nacionales e internacionales.
¿QUIÉNES SON NUESTROS PRINCIPALES COMPETIDORES?
Centros Comerciales
Supermercados, Hipermercados y Tiendas " <i>Hard Discount</i> "
Plataformas Web de Mercado y Domicilios
¿CON QUIÉN SE COMPITE POR LAS MISMAS METAS?
Centros comerciales - Cosmocentro, Unicentro y Chipichape
Zonas de entretenimiento El Peñón y Granada

Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios. Prof. Javier Medina

h. Descripción de referencias competitivas

La identificación de las características de los competidores implica el análisis de las tipologías: i) Plataformas web y móviles de mercado y domicilios; ii) Centros comerciales con todas las facilidades de mercado y entretenimiento; y iii) Tiendas "*Hard Discount*", supermercados e hipermercados; Considerando sus fuentes de ventajas competitivas, áreas vulnerables y los campos de batalla que se disputan.

Tabla 7. descripción de referencias competitivas

COMPETIDOR	FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	AREAS VULNERABLES	CAMPOS DE BATALLA
Plataformas web y móviles de mercado y domicilios 	* Permite al cliente merchar, sin salir de su casa, o exponiéndose a los peligros sanitarios o de seguridad de la ciudad.	* Crecimiento rápido en número de clientes pone en riesgo la calidad de servicio, la gestión y el control de los procesos.	Mercado Local
	* Amplios recursos para publicitarse en todos los medios disponibles	* Soporte de la plataforma para el manejo de PQRS, es bastante complejo.	
	* Conectividad constante con los usuarios, por medio de sus aplicaciones, están notificando constantemente las necesidades de compra.	* La atención no es personalizada 100%, es mediante el uso de las tecnologías, y uso de inteligencia artificial intensivo.	
	* Le entrega más "tiempo libre" a sus clientes		
Centros comerciales con todas las facilidades de mercado y entretenimiento 	* La seguridad ofrecida en los centros comerciales.	*No cuentan con la identificación multicultural y de identidad caleña.	
	* Zonas de Parqueo muy cómodas.	No cuenta con la tradición construida por décadas de las plazas de mercado	
	* El orden y limpieza en estos negocios es vital.		
Tiendas "Hard Discount", supermercados e hipermercados  	*Precios bajos.	*No cuentan con la identificación multicultural y de identidad caleña.	
	* Cercanía al cliente, por su ubicación en los barrios	No cuenta con la tradición construida por décadas de las plazas de mercado	
	* Poder negociación muy fuerte ante sus proveedores.		

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Factores Claves de la Organización

Una vez realizado el análisis del macroentorno, se pasa al análisis interno de la organización y de los elementos claves de esta que pueden incidir en el fracaso o éxito de la decisión principal (Medina, 2019). Para tal fin, se emplea como primordial enfoque del análisis, la cadena de valor.

a. Cadena de Valor

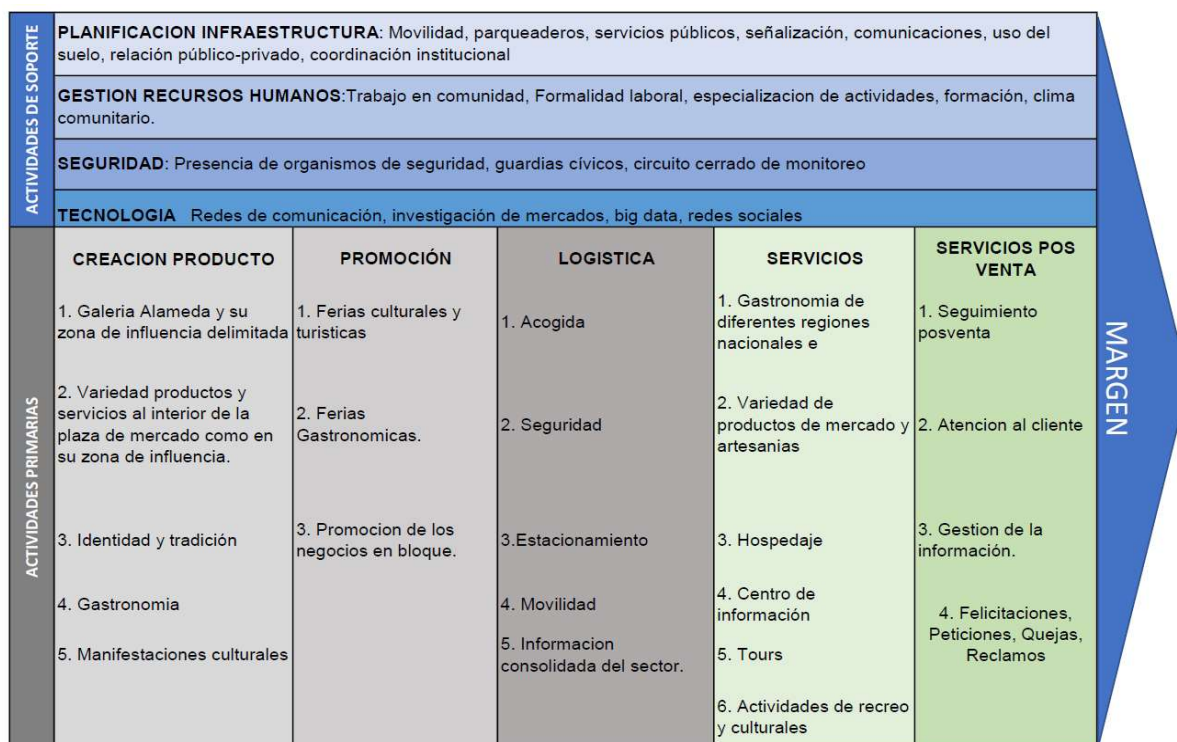
La cadena de valor es uno de los aspectos claves que le permite a una organización la construcción de ventaja competitiva, pues con esta se conocen las actividades que lleva a cabo e identifica cuáles de estas son esenciales para la creación de valor. La cadena describe dichas acciones (Johnson *et al.*, 2010).

Hay dos clases de actividades que tiene la cadena de valor: las primarias y las de apoyo. Las primarias son las que se encuentran directamente ligadas a la entrega del bien o el servicio, también se les denominan actividades misionales; las actividades de apoyo son las que ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades misionales (Johnson *et al.*, 2010).

La cadena de valor puede ayudar al análisis estratégico de dos formas diferentes: la primera, como una descripción gráfica de actividades que pueden ayudar a los tomadores de decisión a comprender el flujograma de la creación de valor e incita a los directivos a la reflexión sobre las actividades de toda la cadena; la segunda forma, como un medidor de la relación costo beneficio para la organización.

La ilustración 8 muestra la cadena de valor del sector de la Galería Alameda y su zona de influencia adaptada al modelo de Johnson *et al.* (2010). En esta se evidencian las actividades primarias y las actividades de soporte.

Ilustración 8: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia. A partir del modelo de Porter en la guía de construcción de escenarios de Medina (2019)

4.1.4. Identificación de Factores de la organización

El ejercicio de la cadena de valor se resume en la tabla 8 que clasifica los eslabones de la cadena y les asigna un nombre abreviado con el fin de facilitar el análisis.

Tabla 8: Factores de la organización

NÚMERO	ESLABÓN DE LA CADENA	FACTOR	NOMBRE ABREVIADO
1	INFRAESTRUCTURA	Plan de Mejora de Movilidad	PMM
2	INFRAESTRUCTURA	Plan de Mejora de Parquaderos	PMP
3	INFRAESTRUCTURA	Servicios Públicos en Óptimas Condiciones	SPOC
4	INFRAESTRUCTURA	Señalización	S
5	INFRAESTRUCTURA	Comunicaciones	C
6	INFRAESTRUCTURA	Uso del Suelo	US
7	INFRAESTRUCTURA	Relación Público-Privada	RPP
8	INFRAESTRUCTURA	Coordinación Institucional	CI
7	GESTIÓN RECURSOS HUMANOS	Trabajo en comunidad	SP
8	GESTIÓN RECURSOS HUMANOS	Clima comunitario	AA
9	GESTIÓN RECURSOS HUMANOS	Formación y especialización de actividades.	MHT
10	GESTIÓN RECURSOS HUMANOS	Formalidad laboral	CPT
11	SEGURIDAD	Presencia Organismos Seguridad	POS
12	SEGURIDAD	Guardias Cívicos	GC
13	SEGURIDAD	Círculo Cerrado de Monitoreo	CCM
14	TECNOLOGÍA	Redes de Comunicación	RC
15	TECNOLOGÍA	Investigación de mercados	IM
16	TECNOLOGÍA	Big Data	BD
17	CREACIÓN PRODUCTO	Identidad y Tradición	IT
18	CREACIÓN PRODUCTO	Gastronomía	G
19	CREACIÓN PRODUCTO	Manifestaciones Culturales	MC
20	PROMOCIÓN	Ferias Culturales y Turísticas	FCT
21	PROMOCIÓN	Ferias Gastronómicas	FG
22	PROMOCIÓN	Promoción Negocios en Bloque	PNB
23	LOGÍSTICA	Acogida	A
24	LOGÍSTICA	Seguridad	S
25	LOGÍSTICA	Estacionamiento	E
26	LOGÍSTICA	Movilidad	M
27	LOGÍSTICA	Información Clientes y Servicios	ICYS
28	SERVICIOS	Gastronomía Variada Nacional e Internacional	GVNI
29	SERVICIOS	Variedad de Productos de Mercado y Artesanías	VPMA
30	SERVICIOS	Hospedaje	A
31	SERVICIOS	Centro de Información	CI
32	SERVICIOS	Tours	T
33	SERVICIOS	Actividades de Recreo y Culturales	ARC
34	SERVICIOS POSTVENTA	Seguimiento Posventa	SP
35	SERVICIOS POSTVENTA	Pulcritud, Empatía y Asesoría	PEA
36	SERVICIOS POSTVENTA	Gestión Información	GI
37	SERVICIOS POSTVENTA	Felicitaciones, Peticiones, Quejas, Reclamos	FPQR

Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios. Prof. Javier Medina

4.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La tercera etapa del proceso prospectivo es el diagnóstico estratégico, el cual consiste en el análisis de los elementos hasta el momento expuestos. En primer lugar, se realiza una revisión de los factores del macro ambiente; el objetivo es identificar la tendencia y los comportamientos de dichos factores desde tres miradas: hecho portador de futuro, tendencia emergente y tendencia pesada. La primera categoría refiere a eventos que anuncian que una tendencia va a empezar a tomar fuerza, son fenómenos en estado naciente; las tendencias emergentes, son corrientes de cambio que están en proceso de formación o consolidación; las tendencias pesadas, son procesos de cambio que vienen de un estadio acumulativo de sucesos previos (Medina, 2019).

4.2.1. Proceso de evaluación tendencial de las fuerzas del Macroambiente

La tabla 9 muestra el proceso tendencial y la tabla 10, expone las tres categorías de tendencias con base en un eje temporal de tres secciones: de la actualidad a cinco años; de 6 a 10 años; y más de diez de años.

En la tabla 9, se ilustra el proceso de evaluación de cada uno de los factores, donde se determina si son hechos portadores de futuro, tendencias emergentes o pesadas, y también sus impactos en la Plaza de Mercado Alameda y sus alrededores, los cuales pueden ser altos, medios o bajos.

Tabla 9: Proceso de evaluación tendencial de las fuerzas del Macroambiente

Proceso de evaluación tendencial de las fuerzas del Macroambiente			HECHO PORTADOR DE FUTURO			TENDENCIA EMERGENTE			TENDENCIA PESADA		
#	Nombre del factor	Oportunidad o amenaza	Alto 0-5	Medio 0-5	Bajo 0-5	Alto 6-10	Medio 6-10	Bajo 6-10	Alto >10	Medio >10	Bajo >10
1	Políticas Fiscales COVID-19	Oportunidad menor	P								
	Gobierno apoya créditos a las empresas										
2	Medidas Monetarias	Oportunidad menor		P							
	Acceso a los fondos de cesantías, al Fondo Nacional del Ahorro y nuevas subastas de venta de dólares a futuro.										
3	Políticas Comerciales	Oportunidad menor				P					
	Alta variedad en acuerdos comerciales vigentes con dólar alto										
4	Aumento Desempleo	Amenaza mayor	P								
	Se dispara el desempleo en situación de pandemia										
5	Tributo y Parafiscales	Amenaza mayor		P							
	La tributación amenaza a las empresas formales										
6	Producto Interno Bruto	Amenaza mayor				P					
	El país venía creciendo, pero con la pandemia el país decrecerá										
7	Fomipyme	Oportunidad					P				

	Apoyo a empresas no reembolsables	mayor									
8	Incentivos Economía Naranja	Oportunidad mayor				P					
	Apoyo a la creatividad de las empresas										
9	Estímulos Eficiencia Energética	Oportunidad mayor					P				
	Disminución IVA y Renta										
10	Volatilidad Dólar	Amenaza mayor	P								
	Dependencia del petróleo dólar volátil										
11	Reformas Inciertas	Amenaza mayor	P								
	Existe incertidumbre y temor hacia futuro										
	Desacuerdo Partidos Políticos	Amenaza menor		P							
12	No se hacen reformas estructurales por falta de acuerdos										
	Grupos Políticos al Margen de la Ley	Amenaza mayor		P							
13	Se incrementan los costos en seguridad, póliza y en algunas ocasiones las llamadas "vacunas"										
14	MiPyme	Oportunidad mayor				P					
	Ley 590 de 2000 y 905 de 2004										
15	Ley de Emprendimiento	Oportunidad mayor					P				

	Ley 1014 de 2016. Formaciones estudiantas para formar empresa										
16	Crecimiento Económico Ley 2010 de 2019 o Ley de Crecimiento Económico,	Oportunidad mayor						P			
17	Insolvencia Empresarial Ley 1116 de 2006.	Oportunidad mayor						P			
18	Favorecimiento al Trabajador Las empresas deben actuar conforme a la ley laboral	Amenaza menor								P	
19	Seguridad Ciudadana Cali de las ciudades más inseguras	Amenaza mayor	P								
20	Conflictos Sociales El clan del golfo, ELN, EPL, La disidencia de las FARC, y los enfrentamientos entre ellos mismos sumado al negocio de la droga	Amenaza mayor		P							
21	Distribución Población Geográfica El sector del Alameda es un epicentro donde convergen personas de diferentes latitudes	Oportunidad mayor	P								
22	Conducta de Consumo	Oportunidad mayor				P					

	Antes de pandemia había un buen comportamiento de consumo. Se está reactivando										
23	Calidad de Vida	Oportunidad menor				P					
	Al 2019 Colombia ocupa el puesto No 11 en Latinoamérica										
24	Conducta de Consumo Importado	Amenaza menor				P					
	La balanza del consumo de los hogares se inclina hacia los productos importados lo cual hace que la productividad y el empleo disminuyan										
25	Colombia Multicultural	Oportunidad mayor	P								
	Rico en culturas										
26	Bajo Nivel de Lectura	Amenaza menor	P								
	2,7 libros por año										
27	Identidad	Oportunidad mayor	P								
	Alto nivel de identidad en el sector Alameda										
28	Educación Formal	Amenaza mayor				P					
	Colombia ocupa el Rankin de los últimos países en materia de educación										
29	Informalidad Social	Amenaza mayor			P						
	Poco serios en las obligaciones										

30	Amabilidad y Hospitalidad	Oportunidad mayor			P						
	Colombia es amable y hospitalaria										
31	Tecnología Digital	Oportunidad mayor							P		
	El uso de tecnología mejora los procesos y la productividad										
32	Personal Especializado	Oportunidad mayor						P			
	Mejora el servicio en el sector										
33	Servicios Tecnológicos y Logísticos	Oportunidad mayor						P			
	Actualización continua										
34	Creación y Adquisición de Conocimiento	Oportunidad mayor						P			
	Capacitación continua										
36	Posición Geográfica y Población	Oportunidad mayor	P								
	Privilegiada										
37	Recursos Naturales	Oportunidad mayor		P							
	Privilegiada										
38	Competitividad	Oportunidad menor				P					
	Se puede mejorar										
39	Gastronomía	Oportunidad mayor	P								
	Diversidad de comidas										
40	Turismo	Oportunidad mayor	P								
	Creciente en el sector Alameda										
41	Plan de Desarrollo de Cali 20 – 23	Oportunidad mayor	P								
	Se fortalecerá las plazas de mercado										

42	Plan de Desarrollo Cali 20 – 23	Oportunidad mayor	P									
	Propiciar condiciones urbanísticas, espacios públicos y movilidad segura											
43	Plan de Desarrollo Cali 20 – 23	Oportunidad menor			P							
	Diseñar e implementar rutas selectivas, promoviendo la separación en la fuente.											
44	Plan de Desarrollo Cali 20 – 23	Oportunidad mayor			P							
	Empaques biodegradables											
45	Reducción del Consumo de Energía	Oportunidad mayor					P					
	energía para asegurar eficiencia energética.											
46	Salsa Patrimonio Cultural	Oportunidad mayor		P								
	El sector Alameda es propicio.											
47	Negociación Internacional Desigual	Amenaza mayor		P								
	Las pymes en Colombia están en desigualdad competitiva y tecnológica											
48	Situación Agro	Amenaza		P								

	Los problemas del campo colombiano son grandes debido a la pobreza, inseguridad, altos costos de los insumos y del transporte	mayor									
49	Tercerización Economías Menos Desarrolladas Colombia se ha inclinado más hacia la comercialización que a la industria	Amenaza mayor					P				
50	Títulos Profesionales Sin Homogenizar Se pierde competitividad profesional a nivel internacional y de manera indirecta afecta el consumo.	Amenaza menor							P		
51	Liberación Financiera La sociedad está inconforme, el desempleo aumenta y se inclina a la informalidad y a la delincuencia.	Amenaza mayor					P				
52	Proteccionismo La posición dominante nos limita y nos achica el margen de negociación.	Amenaza menor		P							
53	Inversión Infraestructura	Amenaza mayor		P							

	Colombia es un país con dificultades topográficas para la construcción de carreteras, pero también es cierto que ha faltado voluntad política										
54	Volatilidad Cambiaria	Amenaza menor	P								
	Colombia es un país que por su condición exportadora de petróleo depende de las condiciones comerciales internacionales y está amarrado a la estabilidad del dólar.										
55	Turismo Internacional	Oportunidad Mayor	P								
	El sector es Alameda propicio.										
56	Gastronomía Internacional	Oportunidad Mayor	P								
	El sector es Alameda propicio.										

Fuente: Elaboración propia

En la tabla número 10, se ilustra de modo grafico la clasificación de cada factor, lo que facilita identificar una alta concentración de alto impacto en los hechos portadores de futuro, y esto se puede explicar debido a los grandes cambios que surgen de repente con el ingreso de la Pandemia COVID-19 y todas sus implicaciones en todos los ámbitos a nivel global.

Tabla 10: Proceso de evaluación tendencial de las fuerzas del Macroambiente

	HECHO PORTADOR DE FUTURO			TENDENCIA EMERGENTE			TENDENCIA PESADA	
ALTO	Políticas Fiscales Covi-19	Aumento Desempleo	Volatilidad Dólar	Políticas Comerciales	Producto Interno Bruto	Incentivos Economía Naranja	Tecnología Digital	Títulos Profesionales Sin Homogenizar
	Reformas Inciertas	Seguridad Ciudadana	Distribución Población Geográfica	MiPyme	Conducta de Consumo	Calidad de Vida		
	Colombia Multicultural	Bajo Nivel de Lectura	Identidad	Conducta de Consumo Importado	Educación Formal	Competitividad		
	Posición Geográfica y Población	Gastronomía	Turismo	Liberación Financiera				
	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	Turismo Internacional	Gastronomía Internacional					
MEDIO	Medidas Monetarias	Tributo y Parafiscales	Desacuerdo Partidos Políticos	FomPyme	Reducción del Consumo de Energía	Tercerización Economías Menos Desarrolladas	Favorecimiento al Trabajador	
	Grupos Políticos al Margen de la Ley	Conflictos Sociales	Recursos Naturales					
	Salva Patrimonio Cultural	Negociación Internacional Desigual	Situación Agro					
	Proteccionismo	Inversión Infraestructura						
BAJO	Informalidad Social	Amabilidad y Hospitalidad	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	Estímulos Eficiencia Energética	Ley de Emprendimiento	Crecimiento Económico		
				Insolvencia Empresarial	Personal Especializado	Servicios Tecnológicos y Logísticos		
				Creación y Adquisición de Conocimiento				
	DE 0 A 5 AÑOS			DE 6 A 10 AÑOS			MAS DE 10 AÑOS	

Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios. Prof. Javier Medina

4.2.2. Clasificación de Factores por Importancia Y Gobernabilidad.

El siguiente paso es la priorización de factores por importancia y gobernabilidad, lo que va a permitir la calificación de las variables en un orden jerárquico y la selección de las que son más claves para el análisis. La importancia refiere, como

su nombre lo indica, el papel que juega en todo el proceso prospectivo; la gobernabilidad es la capacidad que tiene el sector de dominar o no el factor. Ambas se miden con una escala de 1 a 5, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto.

La tabla 11 resume el ejercicio clasificatorio agrupando las variables del macroentorno, el sector y lo concerniente a la cadena de valor. En primer lugar, se encuentra el nombre del factor, tal como se ha venido denominando a lo largo del escrito; la siguiente columna lo clasifica de acuerdo a la dimensión, para efectos de una mejor comprensión se han construido cuatro dimensiones: la primera, reúne lo analizado en el macroentorno, por lo que se ha denominado **ENTORNO**; las siguientes dimensiones fueron llamadas de acuerdo al proceso al que pertenecen en la cadena de valor, a saber, **PROCESOS DE APOYO** y **PROCESOS ESTRATÉGICOS**. Finalmente, los factores están clasificados por orden de importancia.

Tabla 11: Clasificación de Factores por Importancia Y Gobernabilidad

#	NOMBRE DEL FACTOR	NOMBRE ABREVIADO	DIMENSION	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
1	Políticas Fiscales COVID-19	PFC	ENTORNO PERIFERICO	5	1
2	Medidas Monetarias	MM	ENTORNO	4	1
3	Políticas Comerciales	PC	ENTORNO	4	1
4	Aumento Desempleo	AD	ENTORNO PERIFERICO	5	1
5	Tributo y Parafiscales	TP	ENTORNO	4	1
6	Producto Interno Bruto	PIB	ENTORNO	4	1
7	FomPyme	FP	ENTORNO	3	3
8	Incentivos Economía Naranja	IEN	ENTORNO	4	3
9	Estímulos Eficiencia Energética	EEE	ENTORNO	2	4
10	Volatilidad dólar	VD	ENTORNO PERIFERICO	5	1
11	Reformas Inciertas	RI	ENTORNO	4	1
12	Desacuerdo Partidos Políticos	DPP	ENTORNO	4	1
13	Grupos Políticos al Margen de la Ley	GPM	ENTORNO	4	2
14	MiPyme	MP	ENTORNO	4	4
15	Ley de Emprendimiento	LE	ENTORNO	4	3
16	Crecimiento Económico	CE	ENTORNO	4	1

17	Insolvencia Empresarial	IE	ENTORNO	2	4
18	Favorecimiento al Trabajador	FT	ENTORNO	1	5
19	Seguridad Ciudadana	SC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
20	Conflictos Sociales	CS	ENTORNO PERIFERICO	5	1
21	Distribución Población Geográfica	DPG	ENTORNO	4	1
22	Conducta de Consumo	CC	ENTORNO	4	2
23	Calidad de Vida	CV	ENTORNO	4	4
24	Conducta de Consumo Importado	CCI	ENTORNO	4	3
25	Colombia Multicultural	CM	ENTORNO INHERENTE	5	3
26	Bajo Nivel de Lectura	BNL	ENTORNO	4	1
27	Identidad	I	ENTORNO	4	1
28	Educación Formal	EF	ENTORNO	4	3
29	Informalidad Social	IS	ENTORNO	3	4
30	Amabilidad y Hospitalidad	AH	ENTORNO	4	5
31	Tecnología Digital	TD	ENTORNO	3	4
32	Personal Especializado	PE	ENTORNO	4	4
33	Servicios Tecnológicos y Logísticos	STL	ENTORNO	3	4
34	Creación y Adquisición de Conocimiento	CAC	ENTORNO	4	5
36	Posición Geográfica y Población	PGP	ENTORNO	4	1
37	Recursos Naturales	RN	ENTORNO	4	2
38	Competitividad	C	ENTORNO	4	3
39	Gastronomía	G	ENTORNO INHERENTE	5	5
40	Turismo	T	ENTORNO INHERENTE	5	5
41	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	PDC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
42	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	PDC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
43	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	PDC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
44	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	PDC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
45	Reducción del Consumo de Energía	RCE	ENTORNO	3	5
46	Salsa Patrimonio Cultural	SPC	ENTORNO	4	5
47	Negociación Internacional Desigual	NID	ENTORNO	4	1
48	Situación Agro	SA	ENTORNO PERIFERICO	5	1
49	Tercerización Economías Menos Desarrolladas	TEMD	ENTORNO	4	1
50	Títulos Profesionales Sin Homogenizar	TPSH	ENTORNO	4	1
51	Liberación Financiera	LF	ENTORNO	4	2
52	Proteccionismo	P	ENTORNO	3	1
53	Inversión Infraestructura	II	ENTORNO PERIFERICO	5	2

54	Volatilidad Cambiaria	VC	ENTORNO PERIFERICO	5	1
55	Turismo Internacional	TI	ENTORNO INHERENTE	5	5
56	Gastronomía Internacional	GI	ENTORNO	5	5
57	Plan de Mejora de Movilidad	PMM	PROCESO DE APOYO	5	2
58	Plan de Mejora de Parqueaderos	PMP	PROCESO DE APOYO	5	2
59	Servicios Públicos en Óptimas Condiciones	SPOC	PROCESO DE APOYO	5	2
60	Señalización	S	PROCESO DE APOYO	4	3
61	Comunicaciones	C	PROCESO DE APOYO	4	4
62	Uso del Suelo	US	PROCESO DE APOYO	5	2
63	Relación Público-Privada	RPP	PROCESO DE APOYO	4	3
64	Coordinación Institucional	CI	PROCESO DE APOYO	3	2
65	Sensibilizar a la Población	SP	PROCESO DE APOYO	4	4
66	Actitud Amistosa	AA	PROCESO DE APOYO	4	5
67	Mejoramiento de Habilidades a Trabajadores	MHT	PROCESO DE APOYO	4	5
68	Creación Puestos de Trabajo	CPT	PROCESO DE APOYO	4	3
69	Presencia Organismos Seguridad	POS	PROCESO DE APOYO	5	2
70	Guardias Cívicos	GC	PROCESO DE APOYO	4	3
71	Circuito Cerrado de Monitoreo	CCM	PROCESO DE APOYO	5	5
72	Redes de Comunicación	RC	PROCESO DE APOYO	5	3
73	Investigación de mercados	IM	PROCESO DE APOYO	4	5
74	Big Data	BD	PROCESO DE APOYO	3	4
75	Identidad y Tradición	IT	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	3
76	Gastronomía	G	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	5
77	Manifestaciones Culturales	MC	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	5
78	Ferias Culturales y Turísticas	FCT	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	5
79	Ferias Gastronómicas	FG	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	5
80	Promoción Negocios en Bloque	PNB	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	4
81	Acogida	A	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	5

82	Seguridad	S	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	2
83	Estacionamiento	E	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	2
84	Movilidad	M	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	1
85	Información Clientes y Servicios	ICYS	PROCESOS ESTRATEGICOS	3	5
86	Gastronomía Variada Nacional e Internacional	GVNI	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	5
87	Variedad de Productos de Mercado y Artesanías	VPMA	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	5
88	Alojamientos	A	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	4
89	Centro de Información	CI	PROCESOS ESTRATEGICOS	3	4
90	Tours	T	PROCESOS ESTRATEGICOS	2	4
91	Actividades de Recreo y Culturales	ARC	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	4
92	Seguimiento Posventa	SP	PROCESOS ESTRATEGICOS	3	4
93	Pulcritud, Empatía y Asesoría	PEA	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	5
94	Gestión Información	GI	PROCESOS ESTRATEGICOS	3	5
95	Felicitaciones, Peticiones, Quejas, Reclamos	FPQR	PROCESOS ESTRATEGICOS	4	4
96	Ingreso y Crecimiento de Plataformas de Mercado a domicilio	ICPM	SECTOR	5	1
97	Ingreso de Tiendas "Hard Discount" al mercado caleño	ITHD	SECTOR	5	1
98	Fidelización Dependiente de los Precios Bajos	FDPB	SECTOR	3	5
99	Auge de centros comerciales, que suplen las mismas necesidades	ACCSN	SECTOR	3	2
100	Versatilidad y alcance de mercados móviles	VAMM	SECTOR	3	4
101	Alta Oferta de Proveedores de Productos	AOPP	SECTOR	4	5
102	Competencia Basada en Precio de "Hard Discount"	CBPHD	SECTOR	4	4
103	Competencia Basada en la Diferenciación de Centros Comerciales, y Supermercados	CBDC	SECTOR	4	3

Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios. Prof. Javier Medina

4.2.3. Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad.

El plano cartesiano de la tabla 12 resume los factores priorizados por gobernabilidad en el eje X y por importancia en el eje Y, mientras que en la tabla 15 diagrama las variables claves, esto es, las que salieron calificadas con una importancia de 5.

Tabla 12: Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad.

IMPORTANCIA	5	1,4,10,20,48,54,84, 96, 97	19,37,41,42,43,44,53,57,58,59,62,69,82,83	25,72,75	23	39,40,55,56,71,76,87
	4	2,3,5,6,11,12,16,21,26,27,36,47,50	13,22,37,51,	8,15,24,28,38,43,60,63,68,70,103	14,23,32,61,65,80,88,91,95,102	22,30,34,46,51,66,67,73,77,78,79,81,86,93, 101
	3	52	64, 99	7	29,31,33,74,89,92,100	45,85,94, 98
	2				9,17,90	
	1					18
		1	2	3	4	5
		GOBERNABILIDAD				

Fuente: Elaboración propia. A partir de la guía de construcción de escenarios. Prof. Javier Medina

4.2.4. Variables clave.

De acuerdo con la metodología propuesta por Medina (2019), las variables claves para la construcción de escenarios corresponden a los factores de alta importancia, esto se debe a que son los que pueden incidir de manera trascendental en la construcción de futuros de la Plaza de Mercado Alameda y sus alrededores. Por lo tanto, solamente se ilustran en la tabla 13, los factores calificados 5, en importancia.

Tabla 13: Clasificación de las variables clave

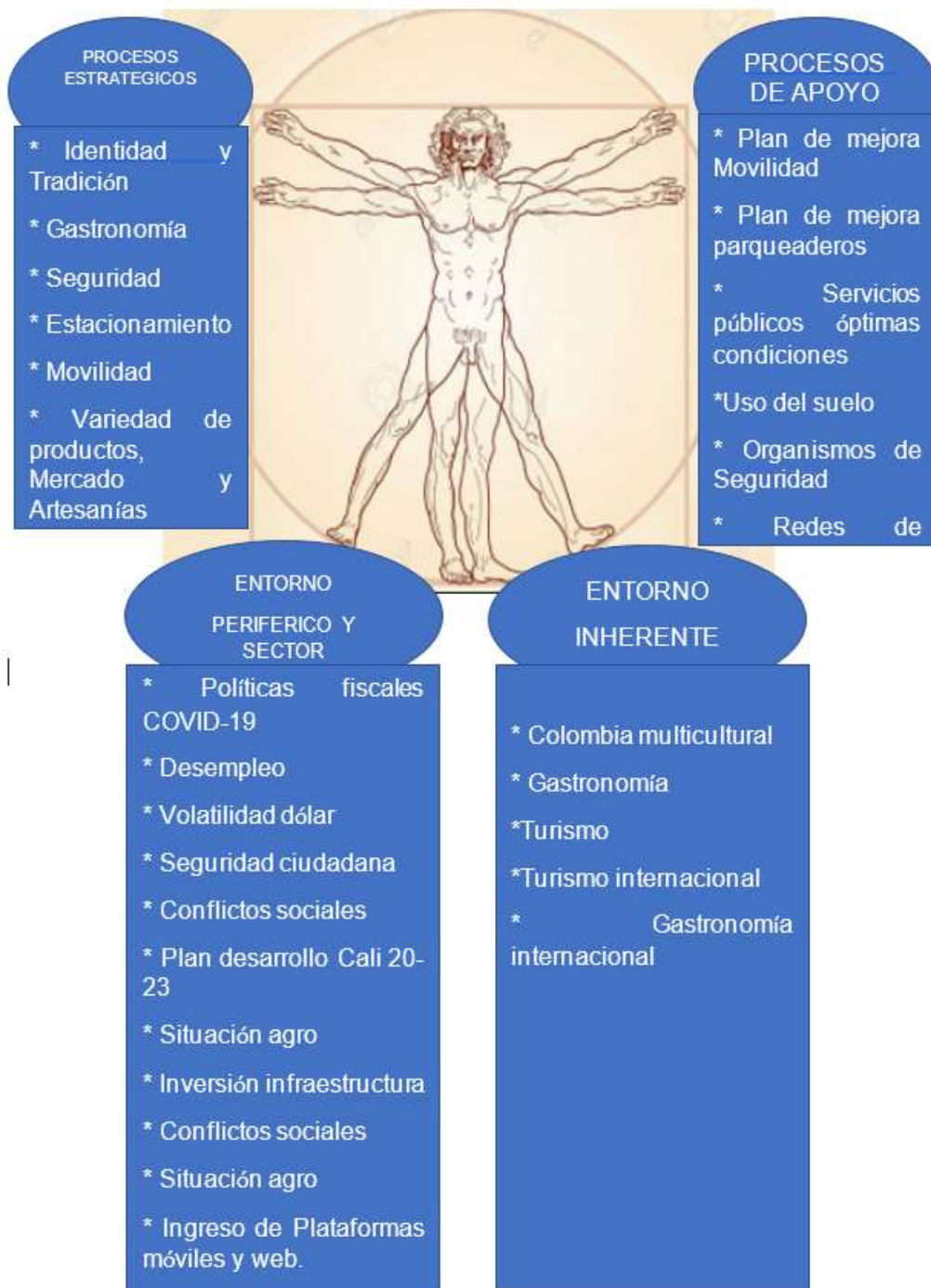
#	NOMBRE DEL FACTOR	NOMBRE ABREVIADO	DIMENSION	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
1	Políticas Fiscales COVID-19	PFC	ENTORNO PERIFERICO	5	1
4	Aumento Desempleo	AD	ENTORNO PERIFERICO	5	1
10	Volatilidad dólar	VD	ENTORNO PERIFERICO	5	1
19	Seguridad Ciudadana	SC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
20	Conflictos Sociales	CS	ENTORNO PERIFERICO	5	1
25	Colombia Multicultural	CM	ENTORNO INHERENTE	5	3
39	Gastronomía	G	ENTORNO INHERENTE	5	5
40	Turismo	T	ENTORNO INHERENTE	5	5
41	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	PDC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
42	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	PDC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
43	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	PDC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
44	Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	PDC	ENTORNO PERIFERICO	5	2
48	Situación Agro	SA	ENTORNO PERIFERICO	5	1
53	Inversión Infraestructura	II	ENTORNO PERIFERICO	5	2
54	Volatilidad Cambiaria	VC	ENTORNO PERIFERICO	5	1
55	Turismo Internacional	TI	ENTORNO INHERENTE	5	5
56	Gastronomía Internacional	GI	ENTORNO	5	5
57	Plan de Mejora de Movilidad	PMM	PROCESO DE APOYO	5	2
58	Plan de Mejora de Parqueaderos	PMP	PROCESO DE APOYO	5	2
59	Servicios Públicos en Óptimas Condiciones	SPOC	PROCESO DE APOYO	5	2
62	Uso del Suelo	US	PROCESO DE APOYO	5	2
69	Presencia Organismos Seguridad	POS	PROCESO DE APOYO	5	2
71	Circuito Cerrado de Monitoreo	CCM	PROCESO DE APOYO	5	5

72	Redes de Comunicación	RC	PROCESO DE APOYO	5	3
75	Identidad y Tradición	IT	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	3
76	Gastronomía	G	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	5
82	Seguridad	S	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	2
83	Estacionamiento	E	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	2
84	Movilidad	M	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	1
87	Variedad de Productos de Mercado y Artesanías	VPMA	PROCESOS ESTRATEGICOS	5	5
96	Ingreso y Crecimiento de Plataformas de Mercado a domicilio	ICPM	SECTOR	5	1
97	Ingreso de Tiendas "Hard Discount" al mercado caleño	ITHD	SECTOR	5	1

Fuente: Elaboración propia

La tabla 13 resume los factores priorizados por gobernabilidad en el eje X y por importancia en el eje Y, mientras que la ilustración 9 diagrama las variables claves, esto es, las que salieron calificadas con una importancia de 5. El entorno se dividió en periférico e inherente con el fin de ser más selectivo.

Ilustración 9: Variables clave



Fuente: Elaboración propia

5. BENCHMARKING (REFERENCIACIÓN) DE BUENAS PRACTICAS EN PLAZAS DE MERCADO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.

En Cali existen seis (6) Galerías o plazas de mercado que son: Alameda, Santa Elena, La Floresta, El porvenir, Siloé y Alfonso López; mercados móviles, rapi tiendas y un gran número de centros comerciales los cuales le hacen competencia a la Galería Alameda y su zona de influencia. Para efectos del presente capítulo se presentará la Galería Alameda, Santa Elena, La Floresta y los centros comerciales como referencias locales y la Central de Abastos CDMX, el Mercado Municipal de “Sao Paulo” en Brasil y el mercado de La Boqueria en Barcelona como referencias internacionales, a fin de construir la matriz de perfil competitivo y los factores claves de éxito. En el presente capítulo se seguirá la metodología propuesta por Betancourt (2014).

5.1 Referenciación a Nivel Local

A continuación, se ilustran las plazas de mercado y sitios comerciales que a nivel local se tendrán en cuenta en el presente estudio para la labor de referenciación.

5.1.1 Galería Santa Elena.

Esta plaza es el mayor centro de abastecimiento de la ciudad de Cali, situación que se manifiesta en la forma como se comercializan y distribuyen los alimentos al resto de la ciudad, porque los tenderos de barrios compran frutas y verduras dentro y fuera de ella, haciendo posible que gran parte de los precios se mantengan muy bajos. Desde 1958 cuando se empezó a organizar la plaza de mercado de Santa Elena, siempre se logró establecer un mercado que garantizaba precios bajos y con muy buena calidad para los habitantes del barrio en donde está ubicada, con el tiempo su fama creció y empezó a ser parte importante de la comercialización de alimentos en la ciudad, porque llegan los campesinos y demás comerciantes de distintos lugares del suroccidente

colombiano, pero sobre todo del sur, Pasto-Nariño, parte del departamento del Cauca y otra parte del departamento del Huila.(Guaitarilla, 2013)

Sin embargo, existe altos problemas de movilidad, orden y seguridad; razón por la cual, tanto la plaza como la zona de influencia no ofrecen atractivos turísticos.

Foto 1. Galería Santa Elena



Fuente: Concejo Municipal de Cali (2020)

5.1.2 Galería La Floresta.

El barrio la floresta se creó en 1959 y su plaza de mercado como edificio de ladrillo y cubierta con tejas de Eternit. También fue el resultado del programa de creación de las Plazas Satélites por la demolición de la Galería Central en el año de 1970, pero antes de esta fecha existieron en el lugar los toldos y mesas de palo propios del mercado de pueblo hasta que se crea la plaza en 1971. Rubén Darío Henao (cofundador del barrio) recuerda que... —antes existían entre 30 o 40 vendedores, entre los cuales la mayoría, eran campesinos que venían con sus productos frescos a la manzana contigua de la fachada del actual edificio que da frente con la Carrera 17 F, estos mercaderes se juntaron con los que llegaron al edificio en

1971, por ese mismo costado, el señor Jaime vecino del sector compró los lotes y construyó locales para alquilar en la cuadra, la mayoría de las casas que habían eran de adobe y que luego se remodelaron" (Mendoza, 2017)

Esta Galería preferentemente atiende a los clientes de su barrio. Igualmente existen problemas de movilidad y orden.

Foto 2. Galería La Floresta



Fuente: Villalobos (2010)

5.1.3 Centros comerciales.

Están pensados como un espacio colectivo con distintas tiendas; además, incluye lugares de ocio, esparcimiento y diversión, como cines o ferias de comidas dentro del recinto. Aunque esté en manos privadas, por lo general los locales comerciales se alquilan y se venden de forma independiente, por lo que existen varios dueños de dichos locales, que deben pagar servicios de mantenimiento al constructor o a la entidad administradora del centro comercial.

Los centros comerciales tratan de emular las plazas de mercado con un concepto más moderno en donde ofrecen seguridad, movilidad, aparcamiento,

limpieza y orden. Los precios son considerablemente más altos que los de las plazas, se pierde la identidad y la tradición.

5.2 Referenciación a Nivel Nacional

En Colombia también se encuentran plazas de mercado referentes con prácticas interesantes para el ejercicio de referenciación que se realiza en este estudio.

5.2.1 Plaza de Mercado de Paloquemao – Bogotá.

Administrada por la corporación de comerciantes plaza de mercado Paloquemao-Comerpal, entidad que fue creada sin ánimo de lucro por diferentes comerciantes de este lugar, y tiene como fin, velar por los intereses gremiales, comerciales, sociales, colectivos, y del medio ambiente. Con su lema “Siempre lo mejor, Siempre fresco” busca posicionarse como la mejor plaza de mercado del país, caracterizándose por su organización, y calidad tanto en la atención como en sus productos. Su infraestructura está especialmente adaptada para albergar, los miles de diferentes tipos de productos naturales del país. Frutas, verduras, tubérculos, plantas tanto medicinales como decorativas, y variedad de comidas típicas de la región, es posible encontrar en Paloquemao. (Alvarez Correa & Santamaria Cadena, 2019)

Se esfuerza por liderar en el país, por su distribución organizada y funcional, además de atractiva para el turismo, conociéndose que en el lugar existen recorridos turísticos, denominados “El Tour de la Fruta” y “El Tour de la verdura”. (Alvarez Correa & Santamaria Cadena, 2019)

Foto 3. Imagen Plaza de Mercado Paloquemao



Fuente: www.plazadepaloquemao.com

La Plaza de Paloquemao tiene un enfoque importante en la gestión ambiental, y es la única en Colombia con centro de acopio propio para el tratamiento de sus residuos, lo que la convierte en referente nacional en este aspecto.

5.2.2 Plaza de Mercado La América – Medellín.

La Plaza de Mercado La América tiene 51 años de fundación, y se encuentra en la ciudad de Medellín desde el 26 de octubre de 1969; está ubicada al occidente de la ciudad; En sus inicios la plaza era administrada por un administrador y su grupo operativo coordinados desde Empresas Varias de Medellín. Este modelo de administración cumplió su ciclo en la década de los 90, dadas las pérdidas operacionales y descuido de la planta física incluyendo sus impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad. Por lo tanto, aprovechando la aprobación de la Ley 142/94, que impedía que estas empresas siguieran administrando las plazas de Mercados de la ciudad se aceleró el proceso de conformación de los comerciantes de la plaza La América como cooperativa, la cual queda constituida mediante Resolución No. 175 del 31 de enero de 1996. Y en abril 7 de 1997, se

firmó la Resolución No. 2936/97, por medio del cual la Cooperativa COPLAZA, recibe la administración y manejo de la plaza de mercado La América, que aterriza con un nuevo enfoque administrativo orientado hacia el auto sostenimiento, infraestructura, socio-ambiental, el mercadeo y comercialización de la plaza y el cooperativismo. Este enfoque busca que los copropietarios y asociados desarrollen competencias que hagan que sus negocios sean más productivos con clientes satisfechos.

En La América se cuenta con una Aula Ambiental y Ecológica certificada en la ciudad de Medellín, esto atrae la visita constante de personas interesadas en aprender sobre el cuidado del medio ambiente y el funcionamiento del modelo ecológico de manejo de residuos y otros productos que se ha implementado. El aula se encuentra ubicada estratégicamente de modo que los visitantes tengan fácil acceso al transporte y su desplazamiento.

Tanto la Plaza de Mercado como el Aula ambiental tienen un reconocimiento en el trabajo social y ambiental y esto se refleja en la amplia difusión y menciones en medios de comunicación, su relacionamiento con diferentes actores institucionales, académicos y sociales a escala local y regional, además de su labor de articulación con organizaciones sociales, comunitarias y comerciales para el impulso de procesos de educación ambiental.

El aula cuenta con tecnologías apropiadas y las energías alternativas que son herramientas pedagógicas para el proceso educativo y las actividades cotidianas de la Plaza de Mercado la América. Se caracteriza por tener prácticas de agricultura urbana con enfoque agroecológico. Cuenta con un salón de capacitaciones con capacidad para 25 personas.

Foto 4. Plaza de Mercado La América



Fuente: www.plazalaamerica.com

El Aula Ambiental se orienta y articula con los instrumentos de planeación territorial local y nacional, de igual manera que con el Plan de Manejo de residuos sólidos de la Plaza de Mercado La América, aprovechando los residuos orgánicos para el lombricultivo y las composteras.

5.2.3 Corabastos.

La central de abastos más grande el país nace en la década de los 70, luego de un crecimiento de la población de la capital colombiana, donde habitaban 3 millones de personas. La ciudad tuvo problemas de abastecimiento, por desorden para cumplir esta labor de forma organizada y metódica. Ese problema se evidenció pues aún el espacio público se adaptó para realizar mercados agropecuarios, debido a que los mercados y plazas públicas eran insuficientes, esta situación de caos generó también un descontrol de precios que afectaba directamente al ciudadano.

Dadas las condiciones descritas se proyecta y construye una central de abastos donde se garantizará el abastecimiento de la capital y sus ciudades aledañas. Adicionalmente esta entidad cumple una función de formación de precios, para evitar de esta manera abusos en la comercialización de los productos en el país.

Corabastos es una sociedad público – privada, donde los comerciantes son propietarios del 52.08% de ella, y se encarga de organizar el sistema de mercadeo de alimentos y centralizar y racionalizar su distribución. Sus instalaciones se encuentran en un área de 420.000 metros cuadrados, conformados por 57 bodegas para venta y almacenaje de productos alimenticios, parqueaderos, zona de tránsito vehicular, zona bancaria (16 entidades), oficinas comerciales, centro médico y odontológico, dos estaciones de servicio, concesionarios de vehículos y diagnosticentro, zona de comidas, oficinas de correo y encomiendas, zona de ferreterías y ventas de insumos para apoyar las actividades comerciales.

Actualmente tiene objetivos como: convertirse en el centro comercial agroalimentario y de negocios a cielo abierto más importante en la región. También buscan descentralizar su operación buscando establecer centrales satélites en sitios estratégicos del país.

Foto 5. Corabastos



5.3 Referenciación a Nivel Internacional

En distintas partes del mundo existen plazas de mercado que permiten conectar con la identidad, cultura y realidad de sus pueblos. Para esta referenciación se seleccionaron 3 de las principales plazas de mercado a nivel mundial en diferentes aspectos como tamaño, identidad, cultura y atractivo turístico.

5.3.1 Central de abastos CDMX – México.

Se encuentra ubicada en Ciudad de México, tiene una extensión de 327 hectáreas, donde transitan 122.000 toneladas de mercancías diversas, y se emplean aproximadamente 70.000 personas, y un valor de operación comercial de compra y venta anual de 9 mil millones de dólares al año aproximadamente. Es considerada por la Unión Mundial de Mercados Mayoristas como el centro de suministro de productos de consumo más grande del mundo.

Los productos en la central se distribuyen para su comercialización en 4 sectores:

- Abarrotes y víveres – Nacionales e importados
- Frutas y legumbres - Nacionales e importados

Cuentan con 1.981 bodegas y 1.242 locales comerciales para atender estos dos sectores.

- Aves y Cárnicos: Cuenta con 95 Bodegas y 72 locales.
- Flores y hortalizas: con un movimiento de ventas en este sector de 24.000 toneladas.

En la central de abastos de CDMX, se considera a la seguridad como un activo vital para su buen funcionamiento, por lo tanto, cuenta con sistemas de circuito de cámaras interconectada con el grupo de vigilancia (457 cámaras), el cual labora 24/7. También cuentan con patrullas motorizadas al interior y equipo de protección civil, que hacen labores para preservar la seguridad y tranquilidad de los comerciantes y clientes. Adicionalmente cuenta con personal y equipamiento de emergencia para actividades propias de bomberos para atender cualquier incidente.

El espacio de parqueaderos se encuentra resuelto con 3.224 sitios de parqueo seguros, y 8 parqueaderos abiertos las 24 horas del día; además resuelven la movilidad interna por medio de su propia flota de buses CEDA BUS, con rutas que recorren la central y facilitan la movilidad de los visitantes con horario de 5:00AM a 8:00PM y una frecuencia de 7 minutos. (CEDA CDMX, 2019)

Foto 6. Central de Abastos CDMX



Fuente: Trujillo (2017)

5.3.2 “Mercado Municipal” Sao Paulo Brasil.

Se encuentra en un área de 12.600 metros cuadrados a orillas del río Tamanduateí. Genera más de 1.500 empleos y mueven en promedio 350 toneladas de alimentos al día en sus más de 300 puestos que componen la plaza de mercado. Los comerciantes dueños o arrendatarios de los puestos, administran la plaza por medio de una asociación privada sin ánimo de lucro llamada: Renome.

Este mercado fue Fundado en 1928 debido al auge del café en ese momento. A pesar del paso del tiempo, en el mercado se conserva su estilo arquitectónico neo-clásico. En esta plaza se ofrecen diversidad de productos y servicios como: frutas, verduras, quesos, lácteos, carnes, pescados, cafés y panes, además de bares y restaurantes, que son un atractivo de entretenimiento para los locales, y un punto llamativo para los turistas que buscan acercarse a conocer un poco de la cultura y la tradición del país. Su horario de atención es de lunes a sábado de 6:00AM a 6:00PM y el Domingo y días festivos se abre de 6:00AM a 4:00PM. (Mercado de Sao Paulo, 2021)

Foto 7. Mercado Municipal Sao Paulo



Fuente: www.mercadomunicipalsp.com

5.3.3 .

En la ciudad de Barcelona, se encuentra una de las plazas de mercado más importantes del mundo, por su renombre y tradición, que data desde finales del siglo XIX, cuando todos los días los productos se ofrecían frutos de la agricultura al aire libre con el fin de evitar el impuesto de mercancías, el mercado se construyó, en los terrenos antiguos del Convento de San José de los Carmelitas Descalzos posterior a su incendio en el día de San Jaime.

La infraestructura conocida hoy día se inició a construir en 1840, y evoluciono el concepto del mercado que se tenía hasta la fecha, donde se instalaban toldos, y pequeños puestos en lotes o espacios definidos; Dos hitos importantes para este mercado es la instalación del techo metálico para toda la plaza, y la puesta de un arco modernista que una vez finalizados la obra fue inaugurada en el año de 1914.

Este mercado cuenta con servicios de alquiler de un salón de eventos acondicionado para capacitaciones gastronómicas, para negocios internos y externos al mercado. Cuenta con un servicio de parqueo para 450 vehículos, y baño gratuito si se realiza alguna compra. Adicionalmente al encontrarse en el sector turístico de las ramblas, ofrece un espacio de acercamiento a su tradición a propios y extranjeros, con restaurantes y bares. Otro aspecto a destacar en esta plaza es la organización de eventos gastronómicos periódicos, en donde convocan diversos públicos interesados para su asistencia.

Este mercado es dirigido por la Asociación de comerciantes, que agrupan no solo a los que se encuentran al interior del mercado, sino también a los puestos de payeses de la plaza de Sant Galdric y los de flores de la Rambla. (Boqueria Barcelona, 2021)

En este lugar es posible encontrar todo tipo de comida y alimentos exóticos, adicionalmente se considera un espacio social y gastronómico, muy agradable a los sentidos; en sus pasillos es posible conseguir de todo y en su promesa de

valor, indican que, si no tienen algo, lo consiguen para la satisfacción de todos sus clientes. Su horario de atención es de lunes a sábados, de 6:00AM a 9:00PM. y los domingos permanece cerrado. (Barcelonando, 2012)

Foto 8. La Boqueria Barcelona



Fuente: Intermedia (2020)

5.4 Factores Claves de Éxito

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, donde se determinaron las competencias distintivas de la Plaza de Mercado Alameda y sus alrededores, y a la información recopilada de las plazas de mercado a nivel local, nacional e internacional, se determinaron 11 factores claves para el éxito, los cuales son unos puntos de comparación importantes para encontrar mejores prácticas a tener en cuenta en el planteamiento de posibles escenarios del informe prospectivo resultante del actual proyecto. Los factores claves de éxito identificados son: Variedad en productos canasta familiar frescos (portafolio), identidad, tradición, limpieza y orden, seguridad, precios competitivos, parqueaderos y movilidad, variedad gastronómica y cultural(portafolio), recreación (discotecas), artesanías y vivero y por último la ubicación.

5.4.1 Galería Alameda.

Fundamentalmente existe una riqueza cultural de tradición e identidad. La idiosincrasia de la ciudad se puede apreciar en esta zona gracias a la comunicación jovial entre cliente y vendedor. Convergen variedad de culturas en su mayoría provenientes del pacífico, sur de Colombia y norte del Valle. Es la Galería más organizada y limpia de la ciudad. La plaza de mercado ofrece variedad de productos frescos y artesanía a precios competitivos. Todo lo anterior, ha dado impulso al desarrollo gastronómico tanto adentro de la plaza como en su zona de influencia, lo que da pie a la explotación del turismo regional, nacional e internacional.

5.4.2 Galería Santa Elena.

Esta plaza es el mayor centro de abastecimiento de la ciudad de Cali, situación que se manifiesta en la forma como se comercializan y distribuyen los alimentos al resto de la ciudad, porque los tenderos de barrios compran frutas y verduras dentro y fuera de ella, haciendo posible que gran parte de los precios se mantengan muy bajos.

5.4.3 Galería La Floresta.

Ofrece productos frescos de buena calidad a buen precio, los cuales son vendidos preferentemente a los vecinos del sector.

5.4.4 Centros Comerciales.

Ofrecen servicio, limpieza, seguridad, orden y buen sistema de movilidad. Además, emulan las plazas de mercado con el fin de dar a los clientes diferente tipos de productos tales como mercado de la canasta familiar, gastronomía, ocio, eventos, concursos, puestos de información, calendario de actividades, otros productos, etc.

5.4.5 Plaza de Mercado Paloquemao.

Cuenta con productos frescos y de buena calidad a buen precio, los cuales son vendidos a ciudadanos y negocios en Bogotá y sus alrededores. Es una plaza de mercado bastante tradicional en la capital adicionalmente su ubicación en el corazón de la ciudad y en una zona de buenas condiciones, permite que siga teniendo preponderancia actualmente.

Familia: la plaza de mercado es un lugar atractivo familiar, debido a que mientras se hace el recorrido para la compra de los diferentes víveres de la canasta familiar, se disfruta de variedad gastronómica ya sea para desayunar, merendar y/o almorzar. La familia es el principal cliente para los siguientes productos y servicios: frutas y verduras, carnes y mariscos, granos y abarrote, lácteos y derivados, artesanías, productos medicinales artesanales, restaurantes típicos, vivero y floristería y restaurantes de comida internacional.

23 a 60 años: aunque es un segmento relativamente amplio, en la Galería Alameda se observan personas adultas en su mayoría inclinándose a los siguientes productos y servicios (los productos y servicios son similares al mercado familiar, salvo por yerbateros y esoterismo): frutas y verduras, carnes y mariscos, granos y abarrote, lácteos y derivados, artesanías, productos medicinales artesanales, restaurantes típicos, yerbateros y esoterismo, vivero y floristería y restaurantes de comida internacional.

Mayores a 60 años: por ser la plaza un lugar tradicional, el mercado de la tercera edad es atractivo en los siguientes productos y servicios: frutas y verduras, carnes

y mariscos, granos y abarrotes, lácteos y derivados, artesanías, productos medicinales artesanales, restaurantes típicos, yerbateros y esoterismo, vivero y floristería y restaurantes de comida internacional. Cabe resaltar que esta población es relativamente pequeña.

Estratos 3 y 4: estos estratos son los que más visitan la plaza de mercado Alameda.

Restaurantes: Este mercado en su mayoría compra sus productos en el mismo sector: frutas y verduras, carnes y mariscos, granos y abarrotes, lácteos y derivados.

Turistas: Es un mercado interesante al cual se quiere apuntar para volverlo fuerte: Bares, discotecas, viejotecas, artesanías, productos medicinales artesanales, restaurantes típicos, yerbateros y esoterismo, vivero, floristería y restaurantes de comida internacional.

5.4.6 Plaza de Mercado La América.

Sus factores claves de éxito se encuentran en la diversidad de productos frescos y a buen precio, adicionalmente de su ubicación. Sin embargo, su factor más importante es su sistema de manejo y educación medio ambiental, que la convierten en un referente a nivel regional de limpieza y orden. Cuenta con un espacio de capacitación para 25 personas.

5.4.7 Corabastos.

Esta central de Abastos se caracteriza por la excelente calidad de los productos alimenticios que ofrece, adicionalmente dado su gran tamaño, es una ciudadela dentro de la misma capital, donde la movilidad y el parqueo es un factor de éxito, adicional a que sus precios son los mejores en el país, debido a que en esta plaza es donde se establecen para todas las demás regiones.

5.4.8 Central de Abastos CDMX – México.

Es una plaza de mercado de proporciones de operación bastante amplias pues transitan 122.000 toneladas de mercancías diversas, y se emplean aproximadamente 70.000 personas, y un valor de operación comercial de compra y venta anual de 9 mil millones de dólares al año aproximadamente. Adicionalmente la seguridad para la Central de Abastos CDMX es un activo vital para su buen funcionamiento, por lo tanto, cuenta con sistemas de circuito de cámaras interconectada con el grupo de vigilancia (457 cámaras), el cual labora 24/7. Y sus patrullas motorizadas al interior y equipo de protección civil, hacen labores para preservar la seguridad y tranquilidad de los comerciantes y clientes. Adicionalmente cuenta con personal y equipamiento de emergencia para actividades propias de bomberos para atender cualquier incidente.

El espacio de parqueaderos se encuentra resuelto con 3.224 sitios de parqueo seguros, y 8 parqueaderos abiertos las 24 horas del día.

5.4.9 “Mercado Municipal” Sao Paulo Brasil.

En esta plaza se ofrecen diversidad de productos y servicios como: frutas, verduras, quesos, lácteos, carnes, pescados, cafés y panes, además de bares y restaurantes, que son un atractivo de entretenimiento para los locales, y un punto llamativo para los turistas que buscan acercarse a conocer un poco de la cultura y la tradición del país. Su horario de atención es de lunes a sábado de 6:00AM a 6:00PM y el Domingo y días festivos se abre de 6:00AM a 4:00PM.

5.4.10 La Boquería, Barcelona.

Este mercado cuenta con servicios de alquiler de un salón de eventos acondicionado para capacitaciones gastronómicas, para negocios internos y externos al mercado. Cuenta con un servicio de parqueo para 450 vehículos, y

baño gratuito si se realiza alguna compra. Adicionalmente al encontrarse en el sector turístico de las ramblas, ofrece un espacio de acercamiento a su tradición a propios y extranjeros, con restaurantes y bares.

En este lugar es posible encontrar todo tipo de comida y alimentos exóticos, adicionalmente se considera un espacio social y gastronómico, muy agradable a los sentidos; en sus pasillos es posible conseguir de todo y en su promesa de valor, indican que, si no tienen algo, lo consiguen para la satisfacción de todos sus clientes.

5.5 Matriz de Perfil Competitivo

Una vez se han definido las plazas participantes del estudio (socios del benchmarking), se proceden a realizar las evaluaciones por cada uno de los factores claves de éxito, para identificar mejores prácticas que se puedan emular por la Plaza de Mercado Alameda y sus alrededores, para fortalecer aquellas debilidades que impidan el crecimiento y desarrollo empresarial y local de los beneficiados por un excelente funcionamiento de la plaza.

En la tabla 14, se ilustra el ejercicio de evaluación realizado en la Matriz de Perfil Competitivo.

Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO																						
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO		Alameda y su zona de influencia		Referencias locales						Referencias nacionales						Referencias internacionales					
					Santa Elena		La Floresta		Centros Comerciales		La América		Paloquemao		Corabastos		CENTRAL DE ABASTOS CDMX		"MERCADO MUNICIPAL" SAO PAULO BRASIL		LA BOQUERÍA, BARCELONA	
					Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Variedad en productos familiares frescos (portafolio)	12%	0,12	2,85	0,342	3,5	0,42	2	0,24	1	0,12	2,75	0,33	3	0,36	3,75	0,45	4	0,48	3,15	0,378	3,25	0,39
Identidad	10%	0,10	3,75	0,375	3,5	0,35	2,75	0,275	1	0,1	3,25	0,325	3	0,3	2	0,2	2,5	0,25	3,25	0,325	4	0,4
Tradición	10%	0,10	3,5	0,35	3	0,3	2	0,2	1	0,1	3	0,3	2,5	0,25	1,5	0,15	1,5	0,15	3,75	0,375	4	0,4
Limpieza y orden	10%	0,10	2	0,2	1	0,1	1,5	0,15	4	0,4	3	0,3	1,5	0,15	2,5	0,25	2,5	0,25	3,5	0,35	3,5	0,35
Seguridad	10%	0,10	2,5	0,25	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2,5	0,25	3	0,3	2,5	0,25	3,5	0,35
Precios competitivos	10%	0,10	3	0,3	3,5	0,35	3	0,3	1	0,1	3,25	0,325	3,25	0,325	4	0,4	3,75	0,375	2	0,2	2,5	0,25
Parqueaderos y movilidad	10%	0,10	1,5	0,15	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2,5	0,25	3,5	0,35	3,75	0,375	2,5	0,25	3	0,3
Variedad gastronómica y cultural(portafolio)	10%	0,10	3,5	0,35	3	0,3	2,75	0,275	2,5	0,25	3	0,3	3,25	0,325	2	0,2	1,5	0,15	3,75	0,375	4	0,4
Recreación (discotecas)	8%	0,08	4	0,32	1	0,08	1,5	0,12	3,25	0,26	2	0,16	1,5	0,12	2,5	0,2	3	0,24	3,5	0,28	3,75	0,3
Artesanías y vivero	6%	0,06	4	0,24	3	0,18	2,5	0,15	1	0,06	3,5	0,21	3,25	0,195	1,5	0,09	1	0,06	2	0,12	2	0,12
Ubicación	4%	0,04	3,25	0,13	1	0,04	2	0,08	3,5	0,14	2,75	0,11	3	0,12	2,5	0,1	2,5	0,1	3,75	0,15	4	0,16
TOTAL	100%	1,00	33,85	3,01	24,50	2,32	24,00	2,19	26,25	2,33	32,50	2,96	28,75	2,60	28,25	2,64	29,00	2,73	33,65	3,05	37,50	3,42

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de David (1995)

De acuerdo con la metodología propuesta por Betancourt (2020), se califican por cada factor de modo horizontal todas las plazas para poder compararlas, y se puntúa como 4 (calificación máxima), socio de benchmarking con mejor desempeño en ese factor (Betancourt, 2020). De acuerdo con lo anterior, las plazas con mejor desempeño en los diferentes sectores son:

- **La Boqueria Barcelona:** Identidad, tradición, Variedad gastronómica y cultural(portafolio) y ubicación
- **Centros comerciales:** Limpieza y orden, seguridad, parqueadero y movilidad.
- **Alameda:** recreación (discotecas) y artesanías y vivero.
- **Corabastos:** precios competitivos
- **Central de Abastos CDMX:** Variedad en productos canasta familiar frescos.
- **Santa Elena:** No tiene calificación de cuatro (4)
- **La Floresta:** No tiene calificación de cuatro (4)
- **La América:** No tiene calificación de cuatro (4)
- **Paloquemao:** No tiene calificación de cuatro (4)
- **Mercado Municipal Sao Paulo:** No tiene calificación de cuatro (4)

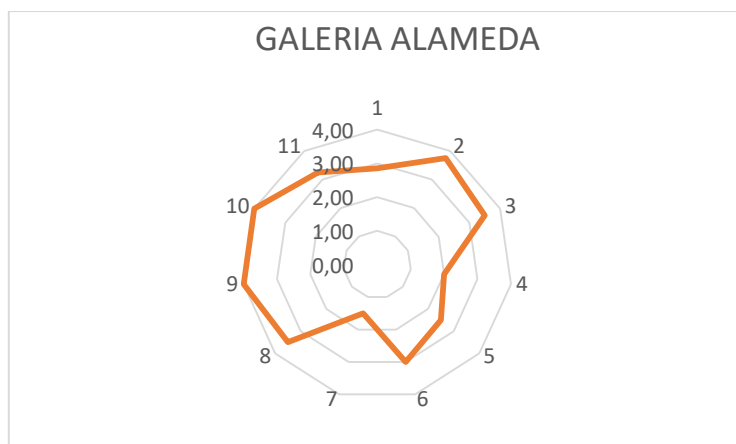
5.6 Radares de Comparación

De acuerdo a los factores de éxito que se muestran en la tabla 15, se harán los radares de comparación con el fin de identificar en que es fuerte o débil la Galería Alameda y su zona de influencia frente a sus competentes más significativos.

ITEM	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO
1	Variedad en productos canasta familiar frescos (portafolio)
2	Identidad
3	Tradición
4	Limpieza y orden
5	seguridad
6	precios competitivos
7	parqueaderos y movilidad
8	Variedad gastronomica y cultural(portafolio)
9	Recreacion (discotecas)
10	Artesanias y vivero
11	ubicación

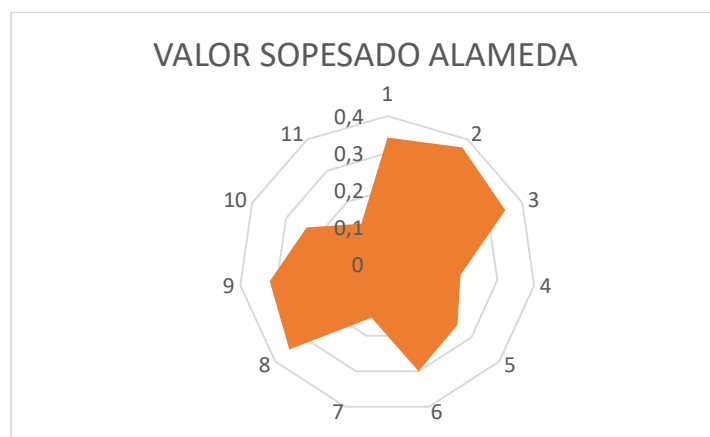
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10 Valor Alameda



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11 Valor sopesado Alameda



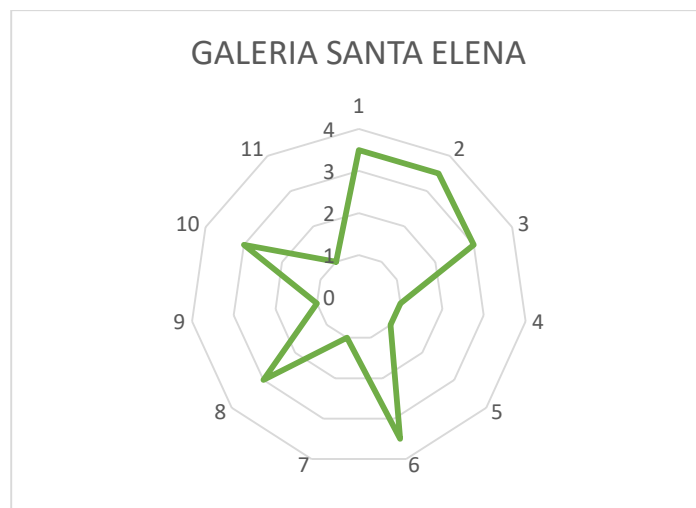
Fuente: Elaboración propia.

Los factores de éxito en los cuales la plaza de mercado Alameda puede ser referente son: 9 (recreación) y 10 (artesanías y vivero), adicionalmente tiene un buen desempeño en los factores 2 (identidad) y 3 (tradición) por otro lado sus factores más críticos son los números 5 (seguridad) y 7 (parqueaderos y movilidad) (Ver la ilustración 10).

En la ilustración 11 se observa que los factores de mayor peso como son 1 (Variedad productos canasta familiar frescos, peso 12%), 2 (identidad, peso 10%), 3 (tradición, peso 10%), 6 (precios competitivos) y 8 (variedad gastronómica y cultural, peso 10%) se cumplen de manera satisfactoria dentro de la plaza

Alameda y sus alrededores, sin embargo, aquellos de mayor peso que no se cumplen son 5 (seguridad, peso 10%) y 7 (parqueaderos y movilidad, peso 10%)

Ilustración 12 Valor Santa Elena



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 13 Valor sopesado Santa Elena



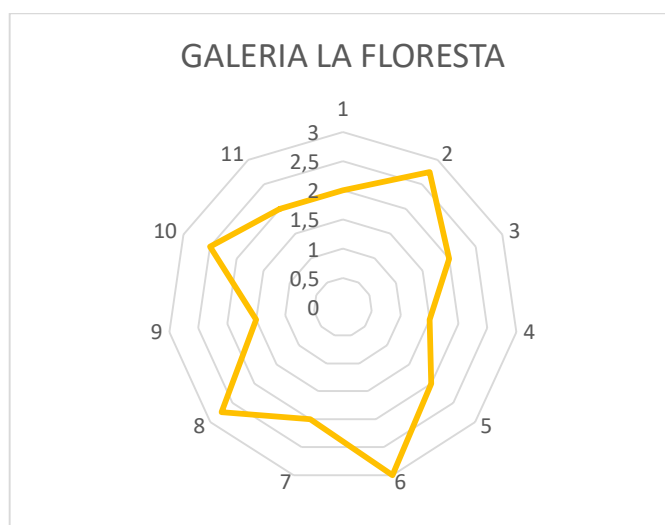
Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la ilustración 12 que en la Galería Santa Elena no se tienen factores de éxito de referencia para otros, sin embargo si tiene unos factores muy buen desempeño respecto a las demás plazas, estos corresponden a los números

1 (variedad productos canasta familiar), 2 (identidad), 3 (tradición) y 6 (precios competitivos), mientras tanto sus factores que demuestran sus mayores debilidades son los números 4 (Limpieza y orden), 5 (seguridad), 7 (parqueaderos y movilidad), 9 (recreación discotecas) y 11 (ubicación).

En la ilustración 13 se observa que los factores de mayor peso como son 1 (Variedad productos canasta familiar frescos) 2 (identidad) , 3 (tradición) y 6 (precios competitivos) son los que soportan el funcionamiento de la Galería Santa Elena, por otro lado, los factores de éxito que con un pobre cumplimiento en esta plaza son 4 (Limpieza y orden), 5 (seguridad), 7 (parqueaderos y movilidad), 9 (recreación discotecas) y 11(ubicación), lo esto se evidencia en su corto atractivo para clientes extranjeros o locales con mayor capacidad adquisitiva.

Ilustración 14 Valor La Floresta



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 15 Valor sopesado La Floresta



Fuente: Elaboración propia.

En las figuras 14 y 15 se puede identificar que la Galería La Floresta no es una competencia fuerte para la Alameda debido a que no tiene altas calificaciones ni mayor peso.

Ilustración 16 Valor Centros Comerciales



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 17 Valor sopesado Centros Comerciales

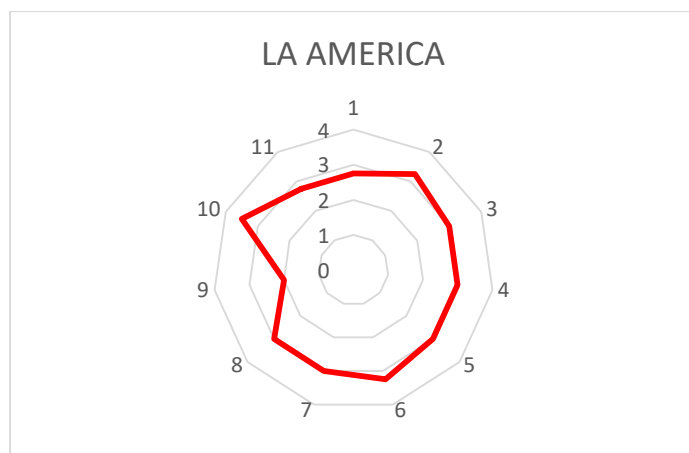


Fuente: Elaboración propia.

Los factores de éxito preponderantes y de referencia en el ejercicio de benchmarking en los centros comerciales se evidencian en los números 4 (Limpieza y orden), 5 (seguridad) y 7 (parqueaderos y movilidad), mientras que los factores que le aportan menos a su éxito son los números 1 (variedad productos canasta familiar), 2 (identidad), 3 (tradición), 6 (precios competitivos), 10 (artesanías y vivero) (Ilustración 16).

En la ilustración 17 se observa que los factores de mayor peso como son 4 (Limpieza y orden), 5 (seguridad), 7 (parqueaderos y movilidad) se cumplen cabalmente en los centros comerciales y confirman que son definitivos para su éxito, y aquellos de mayor peso que no se cumplen son 2 (identidad), 3 (tradición), 6 (precios competitivos).

Ilustración 18. Valor Plaza de Mercado La América



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 19. Valor Sopesado Plaza de Mercado La América



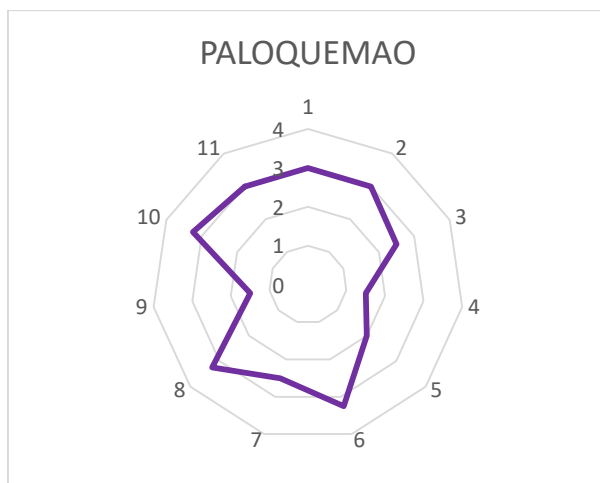
Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la ilustración 18 que en la plaza de mercado La América no se tienen factores de éxito de referencia para otros, sin embargo, si tiene unos factores muy buen desempeño respecto a las demás plazas, estos corresponden a los números 2 (identidad), 6 (precios competitivos) y 10 (artesanías y vivero), mientras tanto el factor que demuestra su mayor debilidad es el número 9 (recreación discotecas).

En la ilustración 19 se observa que los factores que más aportan al éxito de esta plaza de mercado son los factores enumerados del 1 al 8 (ver tabla 2), por

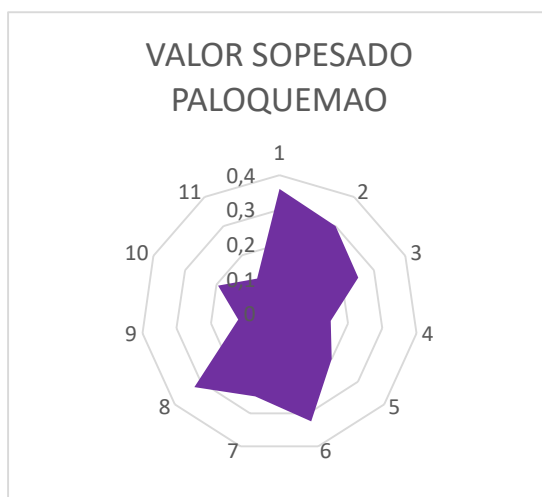
otra parte, aquellos de mayor peso que poco aportan al éxito de La América son 9 (recreación discotecas), 10 (artesanías y vivero) y 11 (ubicación).

Ilustración 20. Valor Plaza de Mercado Paloquemao



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 21. Valor Sopesado Plaza de Mercado Paloquemao



Fuente: Elaboración propia.

La Plaza de Mercado Paloquemao no tiene factores de éxito de referencia para otros, sin embargo, si tiene unos factores de muy buen desempeño respecto a las demás plazas, estos corresponden a los números 1 (variedad en productos canasta familiar frescos), 2 (identidad), 3 (tradición), 6 (precios

competitivos), y 8 (Variedad gastronómica y cultural), mientras que los números 4 (Limpieza y orden) y 9 (recreación discotecas) son altamente críticos para este tipo de espacios de comercio (Ilustración 20).

En la ilustración 21 se observa que los factores de mayor peso que más aportan al éxito de Paloquemao son 1 (variedad en productos canasta familiar frescos), 2 (identidad), 3 (tradición), 6 (precios competitivos) y 8 (variedad gastronómica y cultural) se cumplen en buena proporción en La Plaza de Mercado de Paloquemao pero, aquellos de mayor peso que no se cumplen son 4 (Limpieza y orden), 5 (seguridad), 7 (parqueaderos y movilidad) y 9 (recreación discotecas).

Ilustración 22. Valor Corabastos



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 23.. Valor Sopesado Corabastos

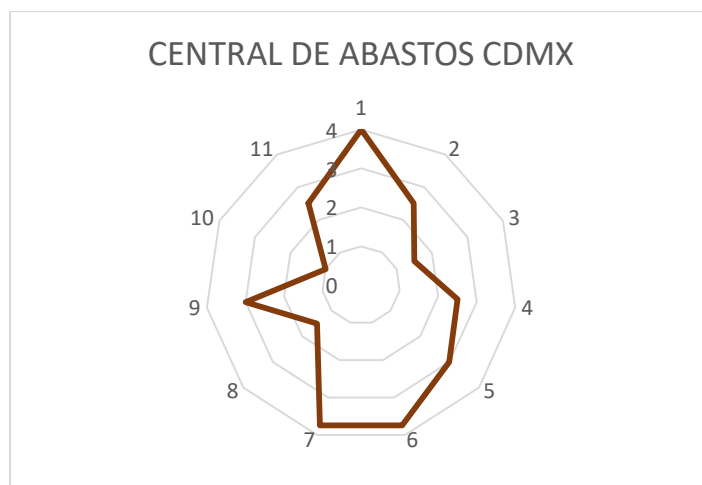


Fuente: Elaboración propia.

El factor de éxito preponderante y de referencia en el ejercicio de benchmarking en la Central Corabastos se evidencia en el número 6 (precios competitivos), adicionalmente el numero 1 (variedad productos canasta familiar) es un factor representativo para el éxito de esta plaza de mercado, mientras que los factores que le aportan menos a su éxito son los números, 3 (tradición), 8 (variedad gastronómica y cultural) y 10 (artesanías y vivero) (Ilustración 22).

En la ilustración 23 se observa que los factores de mayor peso como son 1 (variedad en productos canasta familiar frescos) y 6 (precios competitivos) se cumplen cabalmente en los centros comerciales y confirman que son definitivos para su éxito, y aquellos de mayor peso que no se cumplen son 2 (identidad) y 3 (tradición).

Ilustración 24. Valor Central de Abastos CDMX



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 25. Valor Sopesado Central de Abastos CDMX

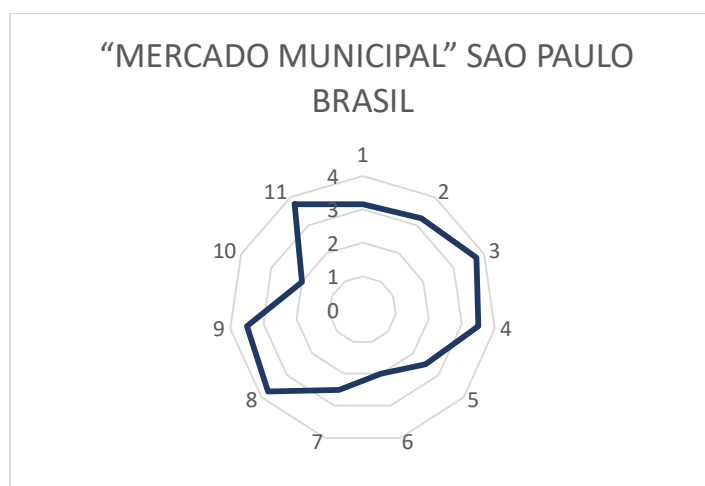


Fuente: Elaboración propia.

El factor de éxito preponderante y de referencia en el ejercicio de benchmarking en la Central de abastos CDMX se evidencia en el número 1 (variedad productos canasta familiar), adicionalmente los factores numero 6 (precios competitivos) y 7 (parqueaderos y movilidad) son representativos para el éxito de esta central de abastos, mientras que los factores que le aportan menos a su éxito son los números, 3 (tradición), 8 (variedad gastronómica y cultural) y 10 (artesanías y vivero) (Ilustración 24).

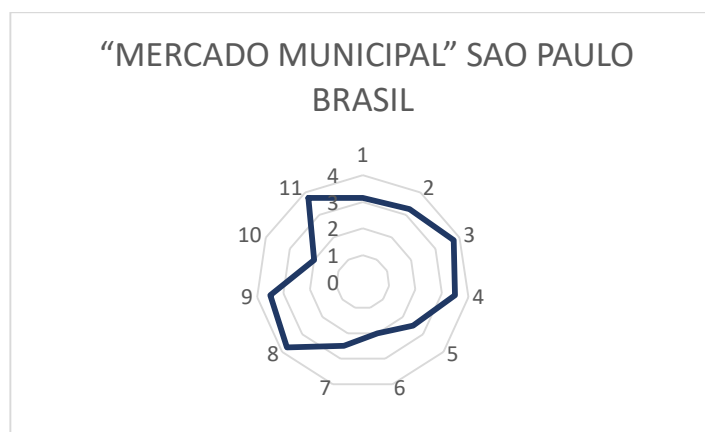
En la ilustración 25 se observa que los factores de mayor peso como son 1 (variedad en productos canasta familiar frescos), 6 (precios competitivos) y 7 (parqueaderos y movilidad) se cumplen cabalmente en los centros comerciales y confirman que son definitivos para su éxito, y aquellos de mayor peso que no se cumplen son 3 (tradición) y 8 (variedad gastronómica y cultural).

Ilustración 26. Valor Mercado Municipal Sao Paulo Brasil.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 27. Valor Sopesado Mercado Municipal Sao Paulo Brasil.

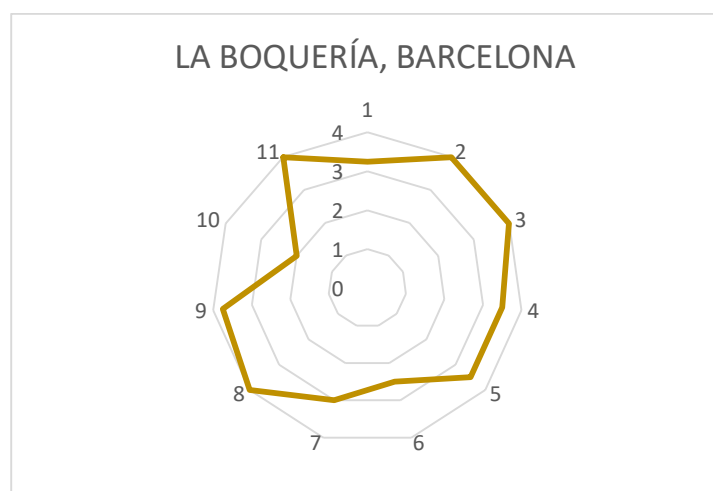


Fuente: Elaboración propia.

El mercado de Sao Paulo no cuenta con un factor de éxito de referencia para las demás plazas, sin embargo, cuenta con factores importantes, que la han posicionado entre las más atractivas para el turismo. Estos factores son: 1 (variedad en productos canasta familiar frescos), 3 (tradición), 4 (limpieza y orden), 8 (variedad gastronómica y cultural), 9 (recreación discotecas) y 11 (ubicación). Sin embargo, tiene un factor crítico que es (6) el establecimiento de precios competitivos, donde a pesar de ser una plaza de mercado, se venden a altos precios los productos, por el alto flujo de turistas. (Ver ilustración 26)

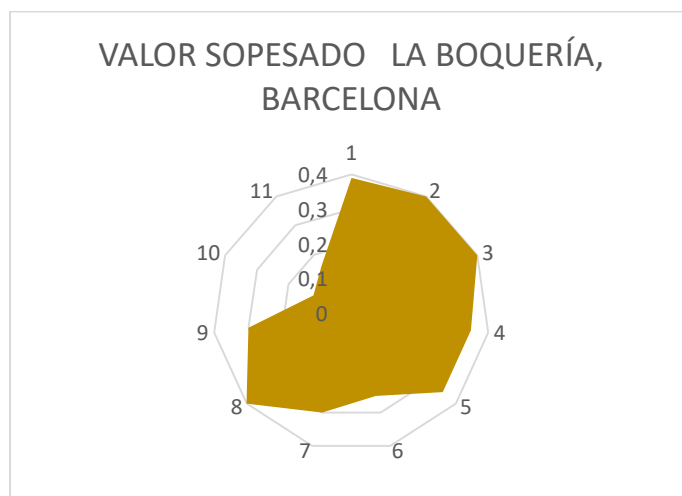
En la ilustración 18 se observa que los factores de mayor peso como son (1) la variedad en productos canasta familiar frescos, (2) la identidad, (3) Tradición, (4) limpieza y orden, y (8) el ofrecimiento de variedad gastronómica y cultural, son aprovechados por los gestores de este Mercado Municipal para caracterizar mejor esta zona. Por otra parte, los factores de 10 (artesanías y vivero) y 11 (ubicación) son los que menos le aportan al éxito de esta plaza. (Ilustración 27)

Ilustración 28. Valor La Boquería - Barcelona.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 29. Valor Sopesado La Boquería - Barcelona.



Fuente: Elaboración propia.

La Boqueria es la plaza de mercado con la mayor cantidad de factores de éxito preponderantes y de referencia en el ejercicio de benchmarking para las demás plazas. Estos factores se evidencian en los números 2 (identidad), 3 (tradición), 8 (variedad gastronómica y cultural) y 11 (ubicación). Por otro lado, los factores que le aportan menos a su éxito son los números, 6 (precios competitivos) y 10 (artesanías y vivero) (Ilustración 28).

En la ilustración 29 se observa que los factores de mayor peso como son 1 (variedad en productos canasta familiar frescos), 2 (identidad), 3 (tradición), 5 (seguridad) y 8 (variedad gastronómica y cultural) se cumplen cabalmente en La Boqueria y confirman que son definitivos para su éxito, y el factor de mayor peso que aporta menos al éxito de esta plaza, respecto a las demás referencias 6 (precios competitivos).

5.7 Recomendaciones a Galería Alameda

De acuerdo a lo analizado en este capítulo y con la ayuda de las herramientas de benchmarking, factores claves de éxito, matriz de perfil competitivo y radares de comparación, se hacen las siguientes recomendaciones a la Galería Alameda y su zona de influencia:

- Por ser la identidad y la tradición factores de peso en la Galería Alameda y que se reconocen en la ciudad, se deben resaltar y hacer estrategias con el fin de que el mensaje se quede en la mente tanto de los ciudadanos como de los turistas nacionales e internacionales. En este sentido es importante observar el diseño arquitectónico, la cercanía a zonas tradicionales peatonales como el paseo de las ramblas, el desarrollo local generado por todo un sector donde La Boqueria es un engranaje más de un atractivo turístico de la ciudad. Este tipo de proyectos de construcción de paseos turísticos ayudarían a fortalecer la identidad y la tradición de propios y extranjeros en todo el sector de Alameda.
- Es evidente que el sector gastronómico y el ocio (discotecas, bares) se ha desarrollado positivamente en el sector y en tal carácter, hay que reforzar las estrategias turísticas y hacer eventos culturales. Teniendo en cuenta las buenas prácticas de realización de congresos culinarios y gastronómicos abiertos a todo público y cuyos organizadores por lo general son los mismos propietarios de los locales en La Boqueria, esto se podría emular para planear escenarios futuros, de organización de eventos periódicos por ASOALAMEDA.
- La plaza más aseada de las 6 que tiene el distrito de Cali es la Alameda y en tal sentido debe ser reconocido a nivel regional y nacional. Sin embargo, las prácticas de la plaza de Paloquemao en cuanto a su planta de tratamientos de residuos y el Aula Ecológica de la Plaza de Mercado La América, podrían mejorar el orden y la limpieza de las zonas aledañas, porque se impactaría el frente pedagógico y el de manejo efectivo de todas las basuras que se producen diariamente.
- La seguridad, movilidad y aparcamiento son los factores que golpean fuertemente al sector y, por lo tanto, se debe hacer un plan con todos los propietarios de los negocios, con ASOALAMEDA, el distrito y las

instituciones educativas con el fin de mejorar el área; de lo contrario, se corre el riesgo de desmejorar al punto que se pierdan los factores positivos.

- Se puede realizar un acercamiento a la estrategia de seguridad que implementa la Central de Abastos CDMX, donde se apoyan en tecnología por medio de circuitos cerrados de cámaras y personal de seguridad en campo propendiendo por el sentido de la seguridad de clientes y comerciantes.
- Los centros comerciales y los mercados en línea son amenazas continuas para el sector por cuanto se debe capacitar a los empleados de los negocios con el fin de innovar. Una forma de contrarrestar este tipo de competencia es por medio de la modernización del sitio web, como lo tienen todas las plazas socias de benchmarking.
- Basados en experiencias como las de Boqueria Barcelona, se pueden realizar eventos periódicos enfocados a los productos y servicios que se ofrecen en el sector y la plaza de mercado, estos pueden ser tipo capacitación o de experiencias gastronómicas, hasta de entretenimiento en eventos de rumba, que permitan posicionar a nivel local e internacional todo el sector.
- Un aspecto importante a resaltar en todas las plazas de mercado, es que se encuentran administradas en marcos colectivos, por medio de asociaciones o cooperativas, lo que apunta hacia un nuevo modelo de desarrollo sostenible, donde todas las acciones comerciales que realizan estas organizaciones, se planean de modo que la afectación al medio ambiente y social en sus comunidades sea mínima. En ese sentido es posible planear un escenario para la plaza Alameda y sus alrededores, administrado por una asociación o cooperativa, que los agremie a todos, y con el apoyo de las entidades de administración pública (Alcaldía, Gobernación, Presidencia

de la Republica), se pueda realizar el paseo de Alameda, a partir de un esfuerzo colectivo, asociado y con visión prospectiva de desarrollo sostenible.

5.7.1 Resumen de mejores prácticas del Benchmarking

Tabla 15. Resumen de mejores practicas

PLAZA DE MERCADO	FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL EJERCICIO - Calificación 4	BUENAS PRACTICAS A EMULAR
La Boquería	Identidad, tradición, Variedad gastronómica y cultural (portafolio) y ubicación	Salón de eventos acondicionado para capacitaciones gastronómicas, para negocios internos y externos al mercado. Organización de foros o eventos que promueven periódicamente a la plaza, atrayendo público local y extranjero. Un ejemplo es el aprovechamiento de riqueza gastronómica de sus propios negocios para promover capacitaciones dictadas por los mismos propietarios de los restaurantes. Promesa de valor: Si no tienen algo, se lo consiguen. Aprovechamiento del paseo de las ramblas para atraer turistas. (propuesta de paseo de Alameda, uniando la plaza de mercado, con el parque Alameda)
Centros Comerciales	Limpieza y orden, seguridad, parqueadero y movilidad.	En los centros comerciales existe limpieza y orden no solo porque haya amplio personal encargado de la limpieza, sino por la sanción social que acarrea para el usuario no cuidar un espacio que se encuentra siempre ordenado y limpio. La práctica y reto a emular en este sentido es pedagógico hacia los mismos comerciantes de la zona del Alameda, para mantener siempre su zona limpia, y generando la sanción social, ante quien incumpla estas normas de convivencia.

Alameda	recreación (discotecas) y artesanías y vivero	El Alameda aprovecha la cultura de la rumba en Cali, para explotar económicamente por medio de la rumba el sector del entretenimiento, adicionalmente se encuentran almacenes especializados en artesanías donde propios y extranjeros acuden a realizar sus compras.
Corabastos	precios competitivos	En relación a su factor de éxito en precios, esto se debe a su gran capacidad logística, y adicionalmente a su labor de control de precios. Es importante ver el desarrollo dentro de la central de abastos, donde se tienen múltiples servicios, para que sus usuarios no deban salir de ella o los mismos comerciantes si necesitan ir a un banco, diagnosticentro, a comer. Este esfuerzo por tener múltiples servicios en un área específica, puede ser emulado por el sector Alameda, para volverse más atractivo. La sociedad mixta entre los comerciantes y el distrito, también ha sido clave para Corabastos como podría serlo en Alameda, para la construcción de una zona tipo boulevard que involucre a todos los comerciantes del sector entre la plaza de mercado y el parque Alameda.
Central de Abastos CDMX	Variedad en productos canasta familiar frescos	La seguridad se considera vital en esta Central de Abastos, por lo tanto, cuenta con sistemas de circuito de cámaras interconectada con el grupo de vigilancia (457 cámaras), el cual labora 24/7. También cuentan con patrullas motorizadas al interior y equipo de protección civil, que hacen labores para preservar la seguridad y tranquilidad de los comerciantes y clientes. Esta práctica se puede emular, en el sentido que se suple una necesidad que tiene todo el distrito de Cali.

La América	No tiene calificación de cuatro	La América se cuenta con una Aula Ambiental y Ecológica certificada en la ciudad de Medellín, esto atrae la visita constante de personas interesadas en aprender sobre el cuidado del medio ambiente y el funcionamiento del modelo ecológico de manejo de residuos y otros productos que se ha implementado. Para la plaza de mercado Alameda y sus alrededores, implementar un proyecto educativo de este estilo, sería muy importante, debido a que por medio de la pedagogía en los aspectos ecológicos, se puede crear conciencia para mantener más limpia y agradable la plaza, pero sobre todo sus zonas aledañas hasta el parque Alameda.
Paloquemao	No tiene calificación de cuatro	Paloquemao tiene dos practicas bastante interesantes: la primera es la organización de paquetes turísticos conocidos como el Tour de la fruta y Tour de la verdura, donde se guían a propios y extranjeros alrededor de la plaza y dan a conocer la tradición de sus productos. Por otro lado debido a su excelente manejo de la gestión ambiental a nivel nacional, es la única plaza de mercado con un centro de acopio propio para tratar sus residuos. Este par de proyectos podrían se emulados en marcos turísticos y de desarrollo sostenible para el sector.
Mercado Municipal de Sao Paulo	No tiene calificación de cuatro	Este Mercado está enfocado en el entretenimiento para la población local y extranjera, por medio de sus bares y sitios para entretenerse, y en el acercamiento a sus frutas y gastronomía al extranjero, por esa razón es que los precios tienden a ser más altos que en otras plazas del país, sin embargo, sus frutas y verduras son de la mejor calidad.
Santa Elena	No tiene calificación de cuatro	La Galería Santa Elena, en la ciudad de Cali es especialista en atender a un mercado mayorista, puesto que es el punto de recepción de diversos proveedores que llegan directamente del campo, en el sur del país. Este tipo de prácticas que atraigan directamente a proveedores provenientes del campo, podrían volver los precios más

		competitivos para la plaza de mercado de Alameda, para su mercado que en su mayoría son familias.
La Floresta	No tiene calificación de cuatro	No se identificaron buenas prácticas a emular directamente de esta plaza, que pudieran enriquecer los escenarios prospectivos para Alameda y sus alrededores.

Fuente: Elaboración propia.

6. ESCENARIOS – ANÁLISIS MORFOLÓGICO

En este capítulo, de acuerdo a Medina (2019), se llega a la cuarta etapa del proceso prospectivo y se realiza el análisis de las opciones estratégicas. En primer lugar, se realizan tres posiciones o escenarios que describan futuros posibles. Cada uno de ellos se divide en dimensiones que responden a la clasificación de los factores por importancia y gobernabilidad (entorno periférico, entorno inherente, procesos de apoyo y procesos estratégicos).

Se plantea la elaboración de tres escenarios: uno tendencial, otro optimista y un tercero pesimista, siguiendo la lógica del análisis morfológico. Posteriormente, se decide un escenario apuesta, el cual resulta de la contrastación de los tres a partir de un ejercicio de abstracción y análisis con base en todo el proceso ya realizado. Finalmente, se encuentra la elaboración de un reloj estratégico que ubica los escenarios en un plano cartesiano, con el eje X representando el precio y el eje Y el valor añadido.

Posteriormente, se hace un replanteamiento de la visión de la organización. Medina (2019) la define como el “conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que se quiere y espera del sector en el futuro. Señala el camino que permite establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado del sector en el futuro” (pág. 78).

6.1 Lógica de análisis morfológico

El análisis morfológico, como ya se explicó, se compone de tres escenarios base y un cuarto contrastado. La tabla 17 resume los escenarios y posteriormente se realiza un relato de cada uno para finalmente pasar al escenario apuesta.

Tabla 16. Lógica de análisis morfológico

DIRECCIÓN	FACTOR	TENDENCIAL	OPTIMISTA	PESIMISTA	DISRUPTIVO
		LA MISMA VAINA	DE “BORONDO”	SE JODIO ESTA VAINA	DISFRUTEMOS DEL SECTOR
ENTORNO PERIFÉRICO	Políticas Fiscales COVID-19	La situación de pandemia se mantiene. A pesar de que hay mayor movimiento en el sector, aún persiste la crisis económica y el gobierno agota las ayudas financieras.	La pandemia por COVID-19 está superada y deja lecciones importantes en términos de sociedad. Las medidas fiscales que en pandemia se tomaron están dando sus frutos. Muchas empresas lograron superar la crisis y hoy son prosperas. En el caso del sector Alameda el turismo, la gastronomía y la Galería son altamente visitados y su consumo es masivo.	La Pandemia del COVID-19 se mantiene y a partir del año 2020 se entró en una nueva generación afectada por situaciones virulentas a nivel mundial. El País y sus políticas fiscales son insuficientes, al punto que hoy las pocas empresas que subsisten son gracias a su propio esfuerzo.	El COVID-19 marcó todos los sectores económicos del mundo, las políticas fiscales en Colombia son insuficientes, sin embargo, muchos sectores se vieron en la necesidad de reinventarse y transformar sus empresas.
	Aumento Desempleo	Para el mes de julio de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 20,2%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (10,7%).	El desempleo durante los últimos cinco años ha logrado disminuir al punto de alcanzar la cifra del 5% al 2030. De igual manera, la informalidad ha disminuido. Lo anterior, gracias a las políticas de productividad, anticorrupción, educación e inclusión tomadas en los últimos dos gobiernos. El sector del Alameda aporta de manera considerable en el empleo para la ciudad	El desempleo llegó a la barrera del 35%, cifra histórica del País, evidenciada en el incremento de la informalidad e inseguridad. El sector Alameda, refleja la situación de desempleo por la que está atravesando la nación.	A pesar que en el 2021 la tasa de desempleo llegó al 25%, hoy no supera el 8%. El sector Alameda es fuente de empleo y consumo representativo en la ciudad.
	Volatilidad dólar	En el mes de septiembre de 2020 el dólar ha estado entre los \$3.750 y \$3.700. A pesar que ha bajado en los últimos meses, sigue siendo un tema de preocupación	El dólar ha permanecido bajo la barrera de los \$3.000 en los últimos años, lo que ha motivado un equilibrio en la balanza exportación vs importación. Además, la población tiene como prioridad conocer las culturas de otros países y se capacita más gracias a un dólar manejable. En el sector se maneja tanto el peso colombiano como el dólar debido al alto turismo tanto de la región como foráneos.	El precio del dólar cada vez es más alto, lo que produce inestabilidad económica. El dólar es una amenaza latente para el País y se ha convertido en un dolor de cabeza en materia fiscal. El petróleo ha alcanzado cifras mínimas record y la economía en Colombia cae fuertemente, consecuencia de la falta de previsión de los gobiernos anteriores frente a la diversidad de divisas.	Después de pasada la tormenta del COVID-19, El dólar ha logrado permanecer estable y controlado.

Seguridad Ciudadana	La violencia y la inseguridad continúan en Cali. Se suma la crisis por pandemia, los inmigrantes venezolanos.	Gracias a una población ocupada y en su mayoría formal, la inseguridad ha bajado sustancialmente al punto de ser reconocida la ciudad de Cali como una de las mejores del mundo. El sector es seguro tanto en el día como en la noche y esto lo hace aún más atractivo.	La inseguridad en el sector Alameda es muy alta debido a los altos índices de desempleo e informalidad, lo que ha ocasionado que este sector no sea atractivo para el turismo y el comercio se ha afectado considerablemente en sus ventas. La población hoy opta por ir a centros comerciales los cuales comparativamente ofrecen más seguridad.	La seguridad sigue siendo un factor de preocupación. Los indicadores han ido bajando, pero, aún falta mucho por avanzar.
Conflictos Sociales	El clan del golfo, ELN, EPL, La disidencia de las FARC, y los enfrentamientos entre ellos mismos sumado al negocio de la droga.	Gracias a los diálogos y pactos los cuales han sido cumplidos, los grupos alzados en armas u organizados se han extinguido. De igual manera, el negocio de la droga dejó de ser lucrativo y Colombia deja de estar estigmatizada con este flagelo. En el sector se habla de temas, académicos y empresariales o de distracción. Se recuerda el pasado como un capítulo que no puede volver a ocurrir.	A pesar de los diálogos de paz firmados hace 13 años, los grupos alzados en armas han tomado vigencia, de igual manera, los cultivos de droga y su negocio han prosperado y seguimos siendo el País número uno en cultivos ilícitos. Gran parte de la economía del sector Alameda se mueve gracias al negocio de la droga y el narcotráfico.	Aún persisten grupos armados y narcotráfico. No ha sido fácil combatir estos grupos debido a la polaridad política del país y a la alta siembra de cultivos ilícitos y a lo lucrativo del negocio.
Plan de Desarrollo de Cali 20 - 23	A pesar que existe en el plan de desarrollo el fortalecimiento de las plazas de mercado, propiciar condiciones urbanísticas, espacios públicos y movilidad segura, no se ve gestión por parte del distrito	Las metas de los planes de desarrollo 20-23, 24-27, 28-30 del distrito y los planes desarrollo nacional han logrado cumplirse. El sector ha sido renovado en su infraestructura, movilidad, parqueadero y cultura.	Las metas de los Planes de desarrollo de los últimos gobiernos tanto nacionales como municipales han fracasado, debido por una parte a la precariedad económica por la que pasa el País y por otra, por las malas decisiones políticas y ficales de los últimos gobiernos. Hoy el sector Alameda tiene un nivel inferior en materia de estratificación y calidad de vida.	El sector del Alameda ha logrado transformarse en los últimos diez años medianamente, siendo hoy más atractivo para el turismo, gastronomía y consumo en general. Los planes de desarrollo se cumplen con dificultad en las plazas de mercado.

ENTORNO INHERENTE	Situación Agro	La pobreza, inseguridad, altos costos de los insumos y del transporte hacen que el agro afecte directamente al sector Alameda	Gracias a los buenos resultados en infraestructura, empleo y seguridad; sumados al apoyo que ha tenido el agro, el sector es más pujante y sus productos son altamente competitivos	En los últimos gobiernos el agro se ha descuidado, los cultivos ilícitos se han convertido en la alternativa económica para las poblaciones más pobres. Los productos agrícolas ofrecidos en el Sector Alameda son costosos debido a la poca variedad cultivada en la región.	Sigue siendo compleja la situación del agro colombiano. Los campesinos no ven rentabilidad en sus pequeñas parcelas y prefieren el desplazamiento a las ciudades. No obstante, a la Galería Alameda llegan todo tipo de productos agrícolas
	Inversión Infraestructura	Se avanza lentamente en materia de infraestructura lo cual afecta considerablemente al sector Alameda	Las vías, los andenes, los estacionamientos, las comunicaciones han transformado al sector.	La infraestructura del sector Alameda, está en pésimas condiciones, ocasionando desorden, y caos, situación que desmotiva la visita de los clientes.	Se ha tratado de invertir en infraestructura y hoy el sector se ha transformado, aunque continúan los problemas de movilidad y parqueo.
	Colombia Multicultural	A pesar de la situación actual, el sector Alameda sigue siendo altamente representativo en materia de variedad cultural.	El sector siempre ha sido considerado un epicentro de nuestra riqueza multicultural; no obstante, hoy se valora mucho más tanto para la población nacional como internacional.	A pesar que el Sector Alameda es epicentro de las manifestaciones multiculturales, se han dejado de un lado por atender las necesidades básicas	EL sector hoy cobra más vigencia que nunca son las manifestaciones culturales y la diversidad de culturas.
	Gastronomía	El sector continúa siendo interesante en materia gastronómica.	Hoy vemos excelentes restaurantes con variedad de comida. Los clientes pertenecen a todos los estratos y se puede escoger comida de diferentes regiones del país o fuera de nuestro país.	El sector Alameda a pesar de ofrecer diversidad gastronómica, resulta poco atractivo debido a los problemas de inseguridad, infraestructura, movilidad, etc.	El sector es altamente representativo en materia gastronómica regional, nacional e internacional. Gracias a la experiencia por la pandemia de hace diez años, hoy los restaurantes tienen protocolos de higiene más exigentes.
	Turismo	A pesar que el turismo ha mermado, el sector se está reactivando.	El sector Alameda se ha convertido en icono para la ciudad, el país y reconocido a nivel internacional. Los hoteles, hostales y en general el sector turístico permanece full 24/7	Hoy por hoy el Sector Alameda, es poco o nada atractivo al turismo; por el contrario, la gente visita este sector netamente por situaciones de necesidad.	El sector es turístico aunque, podría mejorar si se invierte más en infraestructura, movilidad y seguridad.
	Turismo Internacional	Debido a la situación de pandemia el turismo internacional se mermó considerablemente.	Existen planes turísticos para visitar Cali y por supuesto el sector Alameda. Los turistas tienen que hacer reserva con seis meses de antelación.	No existe turismo Internacional por las razones ya expuestas.	El turismo internacional es moderado. Los visitantes extranjeros optan por sitios más seguros y mas organizados.

	Gastronomía Internacional	Se encuentra comida española, peruana.	Existe en el sector gran diversidad de comida internacional	No existe gastronomía internacional por las razones anteriormente expuestas.	Existe en el sector variedad de comida internacional
SECTOR	Ingreso de plataformas de mercado a domicilio	Las plataformas como Merqueo y Mercá Vé, siguen posicionándose en la población más cercana a las TIC's amenazando de forma más fuerte a los supermercados, sin que esto también afecte al sector de Alameda	En los últimos 10 años, el sector de Alameda se ha logrado consolidar como un punto de referencia turístico tradicional y de identidad ante los caleños y los extranjeros. Aprovechando su auge en los últimos años, ha implementado una plataforma multiservicios, que agrupa todo lo que se ofrece en la plaza, para que quienes deseen tener la frescura, y tradición de todos sus productos y servicios los puedan adquirir a domicilio, en cualquier lugar de la ciudad.	El episodio del COVID-19 ha cambiado drásticamente los hábitos de consumo de los caleños, que han elegido salir poco de sus viviendas, y solicitar a domicilio todo lo referente a su mercado, y disminuir sus visitas a restaurantes y sitios de entretenimiento en la ciudad. De este modo las plataformas de mercado crecen de forma exponencial, y la plaza de mercado observa como su población objetivo disminuye debido a la pérdida de la tradición por la pandemia.	La plaza de mercado se mantiene como un referente de tradición en la ciudad, aunque el ingreso de las plataformas ha sido una realidad que ha golpeado parte de su demanda de clientes, han logrado fortalecer su área gastronómica, y se han aliado a plataformas de domicilios, como Rappi, para poder contrarrestar esta competencia.
	Tiendas "Hard Discount" en el mercado caleño	El ingreso de las tiendas D1, Justo y Bueno y Ara, ha afectado en parte a algunos comercios del sector Alameda, sin embargo, esta Galería sigue imponiendo condiciones en cuanto a la oferta de productos frescos como frutas y vegetales.	El sector Alameda en los últimos 10 años ha logrado contrarrestar de gran manera el ingreso de tiendas Ara, o D1 en sus alrededores, puesto que, dada la unión de todo el sector, lograron fortalecer aquellos comercios que competían directamente con esas tiendas, adicionalmente con la creación de su marca propia de tienda "Hard discount": Alameda Store, lograron atraer mucha más clientela, apelando a la identidad de los caleños, además de tener precios competitivos.	Hace 10 años cuando ingresaron las tiendas como Ara, Justo y bueno y D1, no parecían una competencia directa y fuerte para la Galería. Sin embargo, con el paso del tiempo y debido al gran capital de estas tiendas, vieron una gran oportunidad en los mercados orgánicos y del campo, por lo que decidieron inaugurar sus propias cadenas de mini plazas de mercado, personalizadas al distrito donde se establezcan, y esto ha golpeado de forma nefasta a la plaza Alameda, puesto que estas mini plazas caleñas, se han convertido en la opción más apetecida por los habitantes y visitantes de la ciudad.	Las tiendas de Descuentos duros, ingresaron hace 10 años, y aproximadamente hace 5 años incursionaron de manera fuerte en el mercado de los fruver, amenazando de esta manera a la plaza de mercado. Sin embargo, no han tenido acceso en su totalidad a los proveedores de la plaza Alameda, debido a que muchos de ellos son propietarios y comerciantes en la misma. De esta manera se ha mantenido competitiva ante esta arremetida de los gigantes corporativos

Fidelización por precios bajos	Actualmente se sigue compitiendo por precios bajos con las tiendas D1, Ara y Justo y bueno, sin embargo, estas no se han decidido ingresar al mercado fruver, por lo que los clientes de los productos frescos y económicos de Alameda siguen fidelizados. Sin embargo, se han perdido una porción importante de clientela en productos de limpieza y no perecederos por los precios ultra competitivos de las "Hard Discount"	Pasados 10 años en la plaza de mercado y la zona de influencia del barrio Alameda, se ha mantenido un alto nivel de relacionamiento y fidelidad de sus clientes, e incluso existen clientes por tradición familiar, esto debido a la apuesta que iniciaron los directivos del sector en impulsar el fuerte relacionamiento con sus clientes basados en la tradición e identidades caleñas, y esto ha contrarrestado y derrotado la competencia por precios bajos que se mantenía antiguamente.	Estos últimos 10 años, han sido particularmente difíciles para el sector Alameda, debido al encadenamiento total desde la siembra hasta la comercialización de productos frescos de las grandes multinacionales de tiendas "Hard Discount", lo que no solo ha arruinado a los tenderos y supermercados, sino también está a punto de cerrar las plazas de mercado, las cuales no pueden competir ni siquiera por precio, como lo hacían antiguamente, y muchos de sus clientes han migrado hacia esas tiendas.	El sector Alameda en los últimos 10 años ha sostenido una ventaja competitiva mixta, basada en su identificación con el ciudadano caleño, donde el sector del entretenimiento saca grandes réditos, sino también a la fidelidad de sus clientes habituales, pues sus productos siguen siendo frescos, como hace más de 60 años, y muy económicos.
Auge de centros comerciales	En Cali se han inaugurado diversos centros comerciales, sin embargo, siguen siendo exitosos con gran margen los tradicionales, y mantienen su público objetivo, que busca su comodidad y seguridad. Por otro lado, el Alameda sigue sin ver una afectación seria, puesto que en los últimos 10 años no ha variado la preferencia del consumidor caleño promedio, y la Galería sigue atendiendo a su clientela habitual y los extranjeros que buscan conocer la Cali "real"	En el año 2030, se puede observar como el ciudadano caleño, y los extranjeros visitan de forma regular el sector Alameda, caso contrario a lo que sucede con los centros comerciales de la ciudad. Lo anterior se debe a una búsqueda de recuperar lo autóctono por los caleños, posterior a la Pandemia COVID-19 y a la explosión social de los años 2021 y 2022. Estos fenómenos acercaron más a la sociedad hacia la búsqueda de sus orígenes populares, y esto favoreció en gran manera al bello sector de Alameda.	Los centros comerciales en Cali han tenido los mejores 10 años de su historia, ampliando su cobertura a más de 40 grandes y reconocidos en toda la ciudad. Hacia el sector de San Antonio y Alameda se han construido los centros comerciales agropecuarios más importantes de la ciudad, desapareciendo las plazas de mercado cercanas a estos sectores.	Los caleños en los últimos 10 años han seguido asistiendo de gran manera a los centros comerciales, y debido a esto el sector Alameda inicio hace exactamente 9 años su proceso de transformación en un sector multi negocios de todo ámbito, conectado por un boulevard, que lo ha convertido en el centro comercial popular y agropecuario más importante de la ciudad y el suroccidente colombiano

Versatilidad y alcance de mercados móviles	Los mercados móviles siguen siendo clientes de las plazas de mercado, y se acercan a las zonas donde no hay Galerías cerca.	El crecimiento del sector Alameda en los últimos 7 años ha sido exponencial, y especialmente desde el 2025, ha iniciado su proceso de "Toma total de Cali", con un grupo de 4 mercados móviles que se acercan a los sectores más importantes de la ciudad, llevando sus productos frescos como los mercados móviles, sin embargo han adicionado otros servicios en esos mercados, como los que ofrecen en el sector Alameda: comidas, productos no perecederos, además de una imagen de Caravana 100% caleña, lo que ha reforzado la identidad del habitante de la ciudad y lo hace cliente habitual.	Debido al golpe psicológico local que causaron la Pandemia COVID-19 y las explosiones sociales posteriores causadas por esto y otras situaciones del país, las personas han optado por su seguridad y economía, hacer su mercado cerca de casa, y esto ha favorecido ampliamente a toda la competencia de mercados móviles y tiendas de "Hard discount", en detrimento de la plaza y el sector Alameda.	El consumo en restaurantes y visitas a plazas de mercado en Latinoamérica, se ha disparado en el Post-Covid, debido a que personas en todo el mundo decidieron salir a conocerlo, después de tan amplio encierro por las cuarentenas. Este comportamiento ha favorecido ampliamente a la plaza de mercado Alameda y sus restaurantes, lo que ha generado un buen panorama, en el que han lanzado un mercado móvil que se instala en el sector de Granada y el Oeste de la ciudad, para seguir llevando productos frescos a esta población de alto nivel, y también ampliando su mercado objetivo.
Alta Oferta de Proveedores de Productos	El poder de los proveedores ante los comerciantes del sector Alameda, sigue siendo bajo, y por esta razón, siguen ofreciendo en los últimos 10 años los productos de excelentes precios, aunque esto a veces sea en detrimento de los mismos proveedores, que deben vender muy barato para sostener clientes y no perder sus cargas.	Desde el año 2022 en el sector Alameda se ha iniciado un proceso de certificación y capacitación de todos sus proveedores, y esto ha permitido seleccionar y fidelizar a los más disciplinados y comprometidos con este proceso, lo que ocasiona que los productos del sector se caractericen a 2030 como los mejores del país, aun comparados con grandes cadenas de hipermercados. Este proceso ha servido para filtrar proveedores y quedarse solo con los mejores, más allá del precio.	El regreso a la violencia, debido al fallido proceso de paz y rearme de diversas ramas delictivas en los territorios, ha causado un amplio desplazamiento campesino. Muchos de los desplazados eran antiguos proveedores del sector Alameda, y actualmente quedan muy pocos, por lo que el poder de estos, muchos representados por multinacionales de frutas y vegetales, están haciendo tambalear la estabilidad económica del sector, por sus altos precios, y la migración de clientes a otros sectores de mercado y comercio.	A pesar del regreso de la violencia a algunos sectores del país, el campesinado que en su mayoría es proveedor del sector Alameda, ha resistido y se ha ganado el respeto de todos los grupos en los últimos 10 años, esto les ha permitido seguir proveyendo a sus clientes. Sin embargo, la existencia de extorsiones para poder trabajar, ha afectado un alza de los precios. No obstante, este escenario, siguen suministrándole a las plazas de Cali sus productos.

PROCESOS ESTRATEGICOS	Competencia en Precio de "Hard Discount"	El sostenimiento de la estrategia en precios bajos de los productos no perecederos, y del hogar en las tiendas "hard discount" se ha mantenido. Lo anterior ha afectado algunos negocios del sector, que han seguido compitiendo tratando de aprovechar la múltiple oferta que existe en el sector Alameda.	Durante la década 20, se ha visto como ingresaron Ara, D1 y Justo y Bueno, de forma agresiva al mercado, sin embargo, al pasar el tiempo su fórmula de descuentos duros en productos no perecederos no ha sido exitosa como esperaban, debido al cambio de los hábitos de consumo hacia los productos frescos, y naturales, que son más fáciles y económicos de obtener en las plazas. El estilo de vida saludable ha desplazado la comida procesada vendida en estas tiendas, y le ha dado un gran impulso al sector Alameda.	Las tiendas D1, Ara y Justo y bueno instaladas en el sector de Alameda, han afectado de manera terminal a diversos negocios minoristas de productos de limpieza y el hogar del sector. La competencia por precio de marcas propias de estos negocios les ha propinado un golpe mortal y en estos 10 años se han cerrado la gran mayoría de estos pequeños negocios en el sector.	La estrategia publicitaria de enfoque en la identidad caleña y la identificación multicultural que ha tomado el sector Alameda desde el año 2023, ha rendido frutos amplios hoy en el 2030. Esta estrategia ha permitido que los clientes vayan a disfrutar y comprar en el sector, a pesar de la existencia de estas nuevas tiendas "Low Cost", el turista y local aprecian más la "personalidad" que demuestra todo el sector Alameda, los representa y muestra la llamada Caleñidad.
	Competencia en la diferenciación de Centros Comerciales, y Supermercados	Los centros comerciales y supermercados siguen enfocando sus esfuerzos en atraer y fidelizar a sus segmentos de clientes de estratos medio y altos. Por su parte en estos 10 años, el sector Alameda sigue apelando a la tradición de las familias caleñas, en su mercado, sin mayores transformaciones, poniendo en riesgo su estabilidad en el mediano plazo.	Con la aplicación total del Plan de Ordenamiento Local en el año 2023, y otras iniciativas propias de cooperación entre todos los comerciantes del sector, se ha construido el centro comercial agrícola y de entretenimiento a cielo abierto más grande del país, en el sector Alameda. En estos 7 años se ha observado como el flujo turístico y de otros habitantes de la ciudad ha enriquecido económica y socialmente el sector, que compite en términos de servicio y comodidad con todos los centros comerciales y supermercados de la ciudad	Los centros comerciales debido a su bajo flujo de clientes en el año 2023, han optado por la estrategia de establecer unos mega fruver al interior de sus instalaciones. Esto ha afectado ampliamente el sector de venta de productos frescos de la plaza Alameda, puesto que han perdido clientes que migraron hacia este nuevo modelo de centros comerciales.	Los centros comerciales de tradición en Cali, en estos 10 años han logrado sostenerse y competir en su nicho diferenciado que no tiene inconveniente en pagar un poco más, por su comodidad. Por otro lado, la plaza de mercado de Alameda después de su remodelación en el año 2025, ha mejorado la comodidad en el tránsito y seguridad al interior de sus instalaciones, acercando a más clientela para sus comercios. El tema del parqueadero y zonas aledañas sigue siendo una debilidad por mejorar.
	Identidad y Tradición	La identidad y la tradición de la Galería Alameda y su zona de influencia son estables y duraderos.	Si quieres conocer la tradición y la identidad de la caleñidad, no existe un mejor destino que el sector del Alameda.	Es lamentable que la ide todas y tradición no se valora, teniendo en cuenta la difícil situación que se está afrontando.	Se ha fortalecido la identidad y tradición de los caleños en el sector.
	Gastronomía	Mercado que se ha ido reactivando lentamente	Sector importante y atractivo tanto a propios como extraños	A pesar de los esfuerzos estratégicos de los restaurantes, en el sector Alameda no se logra captar a toda la población debido a la situación compleja que atraviesa.	La gente está mejor capacitada en materia gastronómica y utilizan estrategias para mejorar la atención al cliente.

	Seguridad	Continúa la inseguridad en el sector	Puedes darte un “borondo” por el sector a cualquier hora del día o de la noche con absoluta tranquilidad	Es inevitable controlar la inseguridad en el sector y, por el contrario, se ha vuelto foco de habitantes de calle y consumidores	Se unen los negocios y la fuerza pública con el fin de ofrecer mejor seguridad. El tema es preocupación de todos y por tanto, no solo se debe cuidar un negocio en particular sino, todo el sector.
	Estacionamiento	Parqueadero informal	Los estacionamientos, el sistema multimodal, la ciclovía y los medios de transporte público convierten al sector en un lugar atractivo y motivador para recorrer.	El estacionamiento es netamente informal y caótico.	Persiste la insuficiencia de parqueaderos formales.
	Movilidad	Movilidad lenta y desorganizada	A pesar de que el sector siempre está visitado y los negocios llenos, la movilidad es buena debido a los sistemas de parqueadero, el desarrollo de buenas vías y buena señalización. Además, mucha gente opta por la bicicleta.	La penetración al sector sobre todo alrededor de la Galería, es caótico. Vehículos mal estacionados, poco espacio para el peatón, poca señalización y exagerados vendedores ambulantes.	En la medida que los negocios crecen, la movilidad se vuelve más caótica.
	Variedad de Productos de Mercado y Artesanías	Excelente variedad de productos tanto en la Galería como en su zona de influencia	Visitante que llega al sector termina recorriéndolo, consumiendo en restaurantes, comprando artesanías y mercado en general.	El mercado es atractivo a los estratos más bajos y el consumo es mínimo.	La variedad de comerciantes ofrece variedad de productos convirtiendo el sector en lugar importante de compras en la ciudad.
PROCESOS DE APOYO	Plan de Mejora de Movilidad	Continúa congestión sobre todo en el perímetro de la Galería.	Los planes de mejora han dado resultado tanto para la ciudad como para el sector.	Los planes de mejora en lugar de mejorar han empeorado en los últimos diez años. Hoy el sector luce en peores condiciones desde todos los aspectos.	Se ha trabajado en conjunto con el distrito con el fin de mejorar la movilidad. A pesar que se han hecho mejoras, sigue siendo insuficiente.
	Plan de Mejora de Parqueaderos	No se ha hecho nada para mejorar el sistema de estacionamiento.	Los planes de mejora de los sistemas de parqueadero han dado resultados	Caos en estacionamiento e informalidad de los mismos. No hay garantías para el estacionamiento.	Los esfuerzos no han dado el resultado esperado en tema de estacionamientos.
	Servicios Públicos en Óptimas Condiciones	Los servicios públicos en el sector se encuentran en buen estado.	Se cuenta con todos los servicios de buena calidad y hay internet totalmente gratuito.	Los servicios públicos son aceptables, aunque, EMCALI se encuentra en crisis y constantemente existen cortes de agua, luz y comunicaciones.	Los servicios públicos se encuentran en óptimas condiciones.

Uso del Suelo	La mayoría de los negocios no gestionan el uso del suelo.	Los negocios hicieron pacto con el distrito y hoy todos están legalizados. Esto hace más fácil el control y el flujo vehicular.	El distrito no ha ejercido una política dura frente al tema del uso del suelo. Hoy se ven negocios en su mayoría informales y ambulantes.	Muchos negocios siguen sin legalizar el uso del suelo. El caos presentado en materia de movilidad y estacionamiento en el sector es ocasionado en gran medida debido a la informalidad de los negocios.
Presencia Organismos Seguridad	Poca presencia de organismos de seguridad.	Existe un funcionario de seguridad y amabilidad cada 50 metros. Esto les da tranquilidad a los visitantes	A pesar que hay presencia mínima de seguridad por parte del distrito, no existen garantías de seguridad en el sector.	Existen organismos de seguridad, pero aún no hay garantías para el visitante.
Circuito Cerrado de Monitoreo	Al momento no existe CCTV	Además, existe CCTV con el fin de dar más garantías de seguridad.	No hay CCTV	Los negocios se han unido y han montado CCTV para dar apoyo a la seguridad.
Redes de Comunicación	Las redes de comunicación son aceptables.	Las redes de comunicación son de excelente calidad y altamente competentes	Las redes de comunicación son aceptables, aunque se caen con frecuencia.	Las redes de comunicación son competentes y ofrecen garantías y estabilidad.

Fuente: elaboración propia

El escenario apuesta sobre el que se realizaran los lineamientos estratégicos en este proyecto está compuesto por las descripciones de los escenarios marcadas de color verde en la tabla 17.

6.2 Descripción de escenarios

6.2.1 Escenario Tendencial: La misma vaina

Es sábado 10:00 AM y nos dirigimos en el carro con mi esposa de compras a la Galería Alameda; nos ha costado dificultad parquear el vehículo dejándolo a regañadientes a merced de un “vigilante” informal. Compramos frutas, verduras, carnes, flores, mariscos y como buena mujer, mi esposa, se antoja de algunas artesanías. Ya son las 12 del mediodía y se nos antoja comer ceviche donde la señora Maité. Nos dirigimos hacia el carro, con dificultad logramos salir del sector para llegar a nuestra casa. Durante el trayecto, concluimos que: el sector Alameda es medianamente atractivo para el visitante. Sin embargo, la

gastronomía, la identidad y las interacciones multiculturales siguen siendo predominantes.

Desde la dimensión del entorno periférico la situación es compleja debido a que muchas decisiones que se toman a nivel nacional, departamental o distrital, no están bajo la gobernabilidad del sector, pero si afectan el mismo, tales como, las medidas fiscales, la volatilidad del dólar, el desempleo, los conflictos sociales, etc.

En la dimensión del entorno inherente, es de resaltar la gastronomía, el turismo con el aprovechamiento acostumbrado de la feria de Cali y el Festival Petronio Álvarez, para atraer al turista en estas fechas especiales del año; la interrelación de culturas con la llegada de colombianos repatriados y la migración venezolana; en menor grado el turismo y la gastronomía internacional debido a la situación de la ciudad en el Post-Covid y las situaciones no resueltas de la explosión social del año 2020.

El sector en el que se desenvuelve el Alameda compitiendo por la comercialización de productos frescos de mercado y restaurantes, se caracteriza por el involucramiento de nuevas plataformas tecnológicas de domicilio para mercar y solicitar comida, estas se han convertido en un actor importante dentro de la competencia; sin embargo, no logran cautivar la intención de compra de los clientes, que prefieren asistir a vivir las múltiples experiencias del sector Alameda. Por otra parte, el ingreso de las tiendas "*Hard Discount*" como Justo y Bueno, Ara y D1, han afectado a algunos comercios que proporcionaban insumos para el hogar y alimentos no perecederos, no obstante, han podido resistir debido a la múltiple oferta de todo el sector, donde el cliente aun prefiere hacer sus compras en un mismo sitio y en una misma ocasión.

Al analizar la dimensión de los procesos estratégicos, al sector le falta por explotar más la fortaleza de la identidad y la tradición, reactivar los negocios, mejorar la seguridad, la movilidad y los estacionamientos formales. Sin embargo, en el sector se ofrece variedad de productos tanto en la Galería Alameda como en

su zona de influencia, gracias al buen relacionamiento con los proveedores rurales y prestadores de servicios para los negocios.

Por último, en la dimensión de los procesos de apoyo, falta más gestión en materia de movilidad, parqueaderos, uso de suelo. En cuanto a los servicios públicos y las redes de comunicación, se encuentran en estado aceptable y se carece de circuito cerrado de televisión.

6.2.2 Escenario optimista: De “*borondo*”¹

Hoy pasamos un día fantástico en familia. A eso de las 8:00 de la mañana, salimos mi esposa y yo en bicicleta a dar un “*borondo*” a la Galería Alameda. Parqueamos las bicicletas en estacionamientos adecuados; se veía muchos ciclistas en el sector. Por donde pasamos encontramos gente jovial y saludable. Hicimos nuestro mercado al interior de la Galería, lenta y agradablemente, debido a que en cada puesto donde compramos, disfrutamos de una plática encantadora.

Recibimos una llamada de nuestras hijas alrededor de la 1:00 de la tarde para encontrarnos en el Restaurante Mar Peruano y disfrutar de su deliciosa gastronomía internacional. Nuestras hijas estacionaron su vehículo en un edificio de parqueadero formal, sin ningún inconveniente. Después del almuerzo, con su respectivo postre, nos dirigimos al parque Alameda atravesando por su bulevar toda esta encantadora zona, para disfrutar de un show espectacular del pacífico. Como si fuera poco, al final del show, hubo presentaciones de salsa y los bailarines nos invitaron a bailar. El ambiente es familiar, agradable, seguro y se encuentran personas de diferentes culturas y nacionalidades. A las 7 de la noche, regresamos a casa en nuestras bicicletas, mientras nuestras hijas en su vehículo nos trajeron el mercado.

Después de una ducha, conversando con mi esposa, concluimos que el sector Alameda hoy es muy atractivo debido a que las medidas fiscales que en pandemia se tomaron hace nueve años y a que se haya escuchado y actuado en función del bienestar social, después del paro 2020, están dando sus frutos.

¹ Dar un paseo

Muchas empresas lograron superar la crisis y hoy son prósperas, además de que muchos emprendedores de la época, hoy ven florecer sus negocios, cumpliendo su anhelado sueño de impactar económica y socialmente a su ciudad. El desempleo durante los últimos cinco años ha logrado disminuir al punto de alcanzar la cifra del 5% y, el sector aporta de manera considerable y positiva en el empleo para la ciudad. El dólar ha permanecido bajo la barrera de los \$3.000 en los últimos años, lo que ha motivado un equilibrio en la balanza exportación vs importación, en el sector se maneja tanto el peso colombiano como el dólar debido al alto turismo, tanto de la región como foráneos.

Gracias a una población ocupada y en su mayoría formal, la inseguridad ha bajado sustancialmente al punto de ser reconocida la ciudad de Cali, como una de las mejores del mundo. El sector es seguro tanto en el día como en la noche y esto lo hace aún más atractivo. Ha sido renovada en su infraestructura, movilidad, parqueadero y cultura durante los últimos diez años, lo que permite que hoy se transite en un bulevar muy cómodo para el peatón y atractivo para el turista, la utilización de unas ciclorrutas a la altura de las mejores de los países escandinavos, y una movilidad bastante fluida y organizada por los parqueaderos multimodales construidos y el incentivo a la población a caminar o usar su bicicleta.

El sector siempre ha sido considerado un epicentro de nuestra riqueza multicultural; no obstante, hoy se valora mucho más tanto para la población nacional como internacional. Hoy vemos excelentes restaurantes con variedad de comida. Los clientes pertenecen a todos los estratos y se puede escoger comida de diferentes regiones del país o fuera de nuestro país.

La zona se ha convertido en icono para la ciudad, el país y reconocido a nivel internacional. Los hoteles, hostales y en general el sector turístico permanece full 24/7. Existen planes turísticos para visitar Cali y por supuesto el sector Alameda. Los turistas tienen que hacer reserva con seis meses de antelación. Adicionalmente se realizan tours directamente desde la plaza de mercado como el de la verdura, la fruta y la salsa, para que locales y extranjeros

conozcan más acerca de estos productos, y se identifiquen con la identidad amigable con el medio ambiente que ha adquirido el sector. Otro factor clave para reforzar la caleñidad alrededor del sector Alameda han sido las plazas de mercado móvil que se desplazan por toda la ciudad ofreciendo toda su oferta multiservicios, con una imagen evocadora de la ciudad.

Puedes darte un “*borondo*” por el sector a cualquier hora del día o de la noche con absoluta tranquilidad. Los estacionamientos, el sistema multimodal, la ciclovía y los medios de transporte público, convierten al sector en un lugar atractivo y motivador para recorrer. Visitante que llega al sector termina recorriéndolo, consumiendo en restaurantes, comprando artesanías y mercado en general. Existe un funcionario de seguridad y amabilidad cada 50 metros y circuito cerrado de televisión lo que le da tranquilidad a los visitantes.

Y finalmente si se te olvidó alguna compra de última hora, o simplemente deseas disfrutar de los sabores propios del Sector Alameda, puedes solicitar cualquiera de sus productos en su aplicación móvil Alameda APP.

6.2.3. Escenario Pesimista: Se “jodió” esta vaina

Es viernes en la noche, le propongo a mi esposa me acompañe a mercar al día siguiente a la Galería Alameda, ella responde afirmativamente con la condición que sea en un centro comercial. Reacciono y comprendo su respuesta debido a que, el Sector del Alameda hoy no es un lugar recomendable para visitar.

La Pandemia del COVID-19 se mantiene y las políticas fiscales son insuficientes, y al intentar gravar de forma más fuerte a toda la población, se ha producido un éxodo de la clase media y empresarial de la ciudad, al punto que hoy las pocas empresas que subsisten en el sector, son gracias a su propio esfuerzo.

El sector Alameda, refleja claramente la situación de desempleo por la que está atravesando la Nación la cual supera el 35%. La inseguridad en el sector es muy alta, ocasionando que no sea atractivo para el turismo; el comercio se ha

afectado considerablemente en sus ventas. La población hoy opta por ir a centros comerciales, los cuales comparativamente ofrecen más seguridad.

Gran parte de la economía del Sector Alameda se mueve gracias al negocio de la droga y el narcotráfico. El Sector Alameda tiene un nivel inferior de lo que era hace nueve años en materia de estratificación y calidad de vida. La infraestructura está en pésimas condiciones, ocasionando desorden y caos, situación que desmotiva la visita de los clientes.

La zona a pesar de ofrecer diversidad gastronómica, resulta poco atractiva debido a los problemas de inseguridad, infraestructura, movilidad. La penetración y estacionamiento en el sector sobre todo alrededor de la Galería, es caótico; vehículos mal estacionados, poco espacio para el peatón, poca señalización y exagerados vendedores ambulantes. Finalmente, no existen garantías de seguridad.

A todo lo anterior se suman las estrategias agresivas de las tiendas Justo y Bueno, D1 y Ara, donde han dispuesto su capital para crear mercados Fruver económicos, atractivos y seguros para sus clientes, lo que ha golpeado al Alameda. También el estilo de vida sano ha generado que algunos de los centros comerciales más grandes y tradicionales de la ciudad, destinen grandes espacios para sus propios mercados campesinos permanentes, lo que significa una estocada final para la Galería Alameda.

6.2.4. Escenario Disruptivo: Disfrutemos del sector

Nos preparamos para desayunar en el puesto de comida de doña Margot y, como de costumbre, debemos lavarnos las manos con agua y jabón. El nieto menor, que tiene escasos 3 años, intenta hacer caso omiso al protocolo de bioseguridad, pero, lo conduzco un poco a regaña dientes para que finalmente lo logre. Mientras esperamos que le sirvan los huevos revueltos con chocolate a mis nietos, el picadillo de hígado a mi esposa y el caldo de pajarilla para mí, le explico a mi nieto la importancia de los protocolos de bioseguridad:

“Hace diez años, es decir, aun tu mamita estaba soltera y no conocía a tu papá, el mundo cambió debido a que la gente se enfermaba, porque apareció un virus llamado COVID-19. Esta enfermedad se transmitía con facilidad y la única manera de evitarlo, era el distanciamiento social, el lavado continuo de las manos y el tapabocas. Para cuando apareció la vacuna, el mundo había cambiado en todos los aspectos y hoy seguimos con el temor de una nueva pandemia”

Mi esposa se dirige hacia mí, argumentando que el COVID-19 marcó todos los sectores económicos del mundo, que las políticas fiscales en Colombia no han sido suficientes, sin embargo, muchos sectores se vieron en la necesidad de reinventarse y transformar sus empresas como el caso de la señora Margot y la señala con una sonrisa. El sector del Alameda aporta de manera considerable en el empleo para la ciudad, la cual está hoy en el 8%.

Después de pasada la tormenta del COVID-19, El dólar ha logrado permanecer estable y controlado. La seguridad sigue siendo un factor de preocupación, aunque, los indicadores han ido bajando en los últimos cinco años. A pesar que se han desmantelado algunos grupos al margen de la ley, han nacido otros. El negocio de la droga sigue causando estragos en la población.

El sector del Alameda ha logrado transformarse medianamente con el aprovechamiento de sus virtudes de identidad, tradición y las nuevas condiciones tecnológicas en los últimos diez años, siendo hoy más atractivo para el turismo, gastronomía y consumo en general. Los planes de desarrollo se cumplen con dificultad. Sigue siendo compleja la situación del agro colombiano. Los campesinos no ven rentabilidad en sus pequeñas parcelas y prefieren el desplazamiento a las ciudades. No obstante, a la Galería Alameda llega todo tipo de productos agrícolas.

Se ha invertido en infraestructura, hoy el sector se ha transformado, aunque, continúan los problemas de movilidad y parqueo. El sector es altamente representativo en materia gastronómica regional, nacional e internacional. Gracias a la experiencia por la pandemia de hace diez años, hoy los restaurantes tienen

protocolos de bioseguridad establecidos y los clientes obedecen de manera consciente.

La variedad de comerciantes y negocios, ofrecen múltiples productos, convirtiendo el sector en un lugar importante de compras de la ciudad. Existe presencia de organismos de seguridad y circuito cerrado de televisión.

6.2.5. Escenario Apuesta: Sector Alameda 2030

El escenario seleccionado, mezcla los mejores elementos de cada escenario y se constituye como la mejor ruta para el cumplimiento del objetivo principal de este trabajo de investigación.

A continuación, se presenta el resultado del análisis morfológico para este escenario (ver tablas 18 a 22):

Tabla 17. Escenario apuesta de entorno periférico

ENTORNO PERIFERICO	
Factor	Descripcion escenario
Políticas Fiscales COVID-19	El COVID-19 marcó todos los sectores económicos del mundo, las políticas fiscales en Colombia son insuficientes, sin embargo, muchos sectores se vieron en la necesidad de reinventarse y transformar sus empresas.
Aumento Desempleo	A pesar que en el 2021 la tasa de desempleo llegó al 25%, hoy no supera el 8%. El sector Alameda es fuente de empleo y consumo representativo en la ciudad.
Volatilidad dólar	Después de pasada la tormenta del COVID-19, El dólar ha logrado permanecer estable y controlado.
Seguridad Ciudadana	La seguridad sigue siendo un factor de preocupación. Los indicadores han ido bajando, pero, aún falta mucho por avanzar.
Conflictos Sociales	El clan del golfo, ELN, EPL, La disidencia de las FARC, y los enfrentamientos entre ellos mismos sumado al negocio de la droga.
Plan de Desarrollo de Cali 2023	Las metas de los planes de desarrollo 20-23, 24-27, 28-30 del distrito y los planes desarrollo nacional han logrado cumplirse. El sector ha sido renovado en su infraestructura, movilidad, parqueadero y cultura.
Situación Agro	Sigue siendo compleja la situación del agro colombiano. Los campesinos no ven rentabilidad en sus pequeñas parcelas y prefieren el desplazamiento a las ciudades. No obstante, a la Galería Alameda llegan todo tipo de productos agrícolas
Inversión Infraestructura	Las vías, los andenes, los estacionamientos, las comunicaciones han transformado al sector.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Escenario apuesta de entorno inherente

ENTORNO INHERENTE	
Factor	Descripción escenario
Colombia Multicultural	El sector siempre ha sido considerado un epicentro de nuestra riqueza multicultural; no obstante, hoy se valora mucho más tanto para la población nacional como internacional.
Gastronomía	El sector es altamente representativo en materia gastronómica regional, nacional e internacional. Gracias a la experiencia por la pandemia de hace diez años, hoy los restaurantes tienen protocolos de higiene más exigentes.
Turismo	El sector Alameda se ha convertido en icono para la ciudad, el país y reconocido a nivel internacional. Los hoteles, hostales y en general el sector turístico permanece full 24/7
Turismo Internacional	Existen planes turísticos para visitar Cali y por supuesto el sector Alameda. Los turistas tienen que hacer reserva con seis meses de antelación.
Gastronomía Internacional	Existe en el sector gran diversidad de comida internacional

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Escenario apuesta de Sector

SECTOR	
Factor	Descripción escenario
Ingreso de plataformas de mercado a domicilio	En los últimos 10 años, el sector de Alameda se ha logrado consolidar como un punto de referencia turístico tradicional y de identidad ante los caleños y los extranjeros. Aprovechando su auge en los últimos años, ha implementado una plataforma multiservicios, que agrupa todo lo que se ofrece en la plaza, para que quienes deseen tener la frescura, y tradición de todos sus productos y servicios los puedan adquirir a domicilio, en cualquier lugar de la ciudad.
Tiendas "Hard Discount" en el mercado caleño	El ingreso de las tiendas D1, Justo y Bueno y Ara, ha afectado en parte a algunos comercios del sector Alameda, sin embargo, esta Galería sigue imponiendo condiciones en cuanto a la oferta de productos frescos como frutas y vegetales.
Fidelización por precios bajos	El sector Alameda en los últimos 10 años ha sostenido una ventaja competitiva mixta, basada en su identificación con el ciudadano caleño, donde el sector del entretenimiento saca grandes réditos, sino también a la fidelidad de sus clientes habituales, pues sus productos siguen siendo frescos, como hace más de 60 años, y muy económicos.
Auge de centros comerciales	En el año 2030, se puede observar como el ciudadano caleño, y los extranjeros visitan de forma regular el sector Alameda, caso contrario a lo que sucede con los centros comerciales de la ciudad. Lo anterior se debe a una búsqueda de recuperar lo autóctono por los caleños, posterior a la Pandemia COVID-19 y a la explosión social de los años 2021 y 2022. Estos fenómenos acercaron más a la sociedad hacia la búsqueda de sus orígenes populares, y esto favoreció en gran manera al bello sector de Alameda.
Versatilidad y alcance de mercados móviles	El consumo en restaurantes y visitas a plazas de mercado en Latinoamérica, se ha disparado en el Post-Covid, debido a que personas en todo el mundo decidieron salir a conocerlo, después de tan amplio encierro por las cuarentenas.
Alta Oferta de Proveedores de Productos	Desde el año 2022 en el sector Alameda se ha iniciado un proceso de certificación y capacitación de todos sus proveedores, y esto ha permitido seleccionar y fidelizar a los más disciplinados y comprometidos con este proceso, lo que ocasiona que los productos del sector se caractericen a 2030 como los mejores del país, aun comparados con grandes cadenas de hipermercados. Este proceso ha servido para filtrar proveedores y quedarse solo con los mejores, más allá del precio.
Competencia en Precio de "Hard Discount"	El sostenimiento de la estrategia en precios bajos de los productos no perecederos, y del hogar en las tiendas "hard discount" se ha mantenido. Lo anterior ha afectado algunos negocios del sector, que han seguido compitiendo tratando de aprovechar la múltiple oferta que existe en el sector Alameda.
Competencia en la diferenciación de Centros Comerciales, y Supermercados	Los centros comerciales de tradición en Cali, en estos 10 años han logrado sostenerse y competir en su nicho diferenciado que no tiene inconveniente en pagar un poco más, por su comodidad. Por otro lado, la plaza de mercado de Alameda después de su remodelación en el año 2025, ha mejorado la comodidad en el tránsito y seguridad al interior de sus instalaciones, acercando a más clientela para sus comercios. El tema del parqueadero y zonas aledañas sigue siendo una debilidad por mejorar.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Escenario apuesta de proceso de apoyo

PROCESOS DE APOYO	
Factor	Descripción escenario
Plan de Mejora de Movilidad	Se ha trabajado en conjunto con el distrito con el fin de mejorar la movilidad. A pesar que se han hecho mejoras, sigue siendo insuficiente.
Plan de Mejora de Parqueaderos	Los planes de mejora de los sistemas de parqueadero han dado resultados
Servicios Públicos en Óptimas Condiciones	Se cuenta con todos los servicios de buena calidad y hay internet totalmente gratuito.
Uso del Suelo	Muchos negocios siguen sin legalizar el uso del suelo El caos presentado en materia de movilidad y estacionamiento en el sector es ocasionado en gran medida debido a la informalidad de los negocios.
Presencia Organismos Seguridad	Existe un funcionario de seguridad y amabilidad cada 50 metros. Esto les da tranquilidad a los visitantes
Círculo Cerrado de Monitoreo	Los negocios se han unido y han montado CCTV para dar apoyo a la seguridad.
Redes de Comunicación	Las redes de comunicación son competentes y ofrecen garantías y estabilidad.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Escenario apuesta de proceso de estratégico

PROCESOS ESTRATEGICOS	
Factor	Descripción escenario
Identidad y Tradición	Si quieres conocer la tradición y la identidad de la caleñidad, no existe un mejor destino que el sector del Alameda.
Gastronomía	La gente está mejor capacitada en materia gastronómica y utilizan estrategias para mejorar la atención al cliente.
Seguridad	Se unen los negocios y la fuerza pública con el fin de ofrecer mejor seguridad. El tema es preocupación de todos y por tanto, no solo se debe cuidar un negocio en particular sino, todo el sector.
Estacionamiento	Los estacionamientos, el sistema multimodal, la ciclovía y los medios de transporte público convierten al sector en un lugar atractivo y motivador para recorrer.
Movilidad	A pesar de que el sector siempre está visitado y los negocios llenos, la movilidad es buena debido a los sistemas de parqueadero, el desarrollo de buenas vías y buena señalización. Además, mucha gente opta por la bicicleta.
Variedad de Productos de Mercado y Artesanías	Visitante que llega al sector termina recorriéndolo, consumiendo en restaurantes, comprando artesanías y mercado en general.

Fuente: elaboración propia.

Con la suave brisa que golpea desde el oeste, alegremente danzan las palmeras en la plaza de la sabrosura; incluso, el busto de José Manuel Saavedra Galindo ubicado en centro de la plaza, se contagia del gozo que se vive en el sector del Alameda. Se acerca la hora dorada o crepuscular, comienzan a encenderse los coloridos de los diferentes negocios. Desde muy temprano del día se ven ríos de gente ambulando por las calles, ciclistas recorriendo el sector y, los vehículos de tracción, debidamente estacionados, lo que permite la libre y

organizada circulación de la zona. Se confunden los turistas extranjeros con los de la región y van tomando su puesto mientras se prepara en la tarima una banda de jazz. Se ven familias enteras en los restaurantes, jóvenes disfrutando de una “fría”², compañeros de trabajo reunidos en la calle sin tener claro aún el lugar para disfrutar la noche.

Es que el sector ha tenido una transformación en los últimos años. A pesar de que el COVID-19 marcó un cambio en el país, muchos negocios se vieron en la necesidad de reinventarse y transformarse. Hay un alto índice de empleo en su mayoría formal y por ser altamente turístico, se maneja indiscriminadamente el peso o el dólar, que en los últimos años ha logrado estabilizarse.

Hoy el sector goza de seguridad debido a la presencia de los organismos de seguridad, circuito cerrado de televisión y, sobre todo, al interés general de todos los comerciantes por la tranquilidad de la zona; ellos son conscientes que ganarse la confianza, en gran medida trae más clientes a sus negocios. Sigue siendo compleja la situación del agro colombiano. A pesar que los campesinos no ven rentabilidad en sus pequeñas parcelas y prefieren el desplazamiento a las ciudades, a la Galería Alameda llegan todo tipo de productos agrícolas.

Las vías, los andenes, los estacionamientos, las comunicaciones, el sistema multimodal, las ciclovías y los medios de transporte público, se han transformado. El sector siempre ha sido considerado un epicentro de nuestra riqueza multicultural; no obstante, hoy se valora mucho más tanto para la población nacional como internacional, gracias en gran medida a que es altamente representativo en materia gastronómica regional, nacional e internacional. Debido a la experiencia por la pandemia de hace diez años, hoy los restaurantes tienen protocolos de bioseguridad exigentes.

Su orientación ecológica, educativa y transformativa han sido trascendentales en el cambio de mentalidad de los comerciantes, visitantes y lugareños, respecto al desarrollo local sostenible de este sector. Sus programas

² Cerveza.

de formación cultural y de ciudadanía para propios y extraños se han vuelto famosos y referentes a nivel nacional, lo que le ha traído varios galardones al Sector.

La apertura hacia los canales tecnológicos le ha permitido abrirse a un nuevo mercado de ciudadanos que desean disfrutar en su hogar, los sabores y la experiencia caleña Alameda, por medio de su aplicación móvil y ágil servicio a domicilio integrado, por todo el sector.

La Galería Alameda y su zona de influencia, se ha convertido en icono para la ciudad, el país y reconocido a nivel internacional. Los hoteles, hostales y en general el sector turístico permanece full 24/7. Existen planes turísticos para visitar el sector. Los turistas tienen que hacer reserva con seis meses de antelación. Si quieres conocer la tradición y la identidad de la caleñidad, no existe un mejor destino que el Sector del Alameda.

dad.

7. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA.

En este capítulo se crean la misión, la visión y se plantean los objetivos estratégicos del Sector Alameda, a partir de cuatro perspectivas: **financiera, del cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento**. Cada perspectiva cuenta con unas palabras clave y unas preguntas que guiarán la formulación de los objetivos. Cada perspectiva se relaciona entre sí mediante relaciones de causa y efecto: lo financiero se consigue solo si el cliente está satisfecho con el producto, bien o servicio que se le otorga, los procesos internos aportan a la propuesta de valor que se dirige al consumidor y, finalmente, lo intangible del aprendizaje respalda los procesos internos (Kaplan & Norton, 2004).

Posteriormente, se proponen unos lineamientos estratégicos, resultantes del análisis prospectivo realizado (Escenario Apuesta) y el estudio de referenciación de plazas y sectores de mercado a nivel local, nacional e internacional. Estos lineamientos son la base practica para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos

7.1. Creación de la visión del sector Alameda

Para la creación de la visión del sector, como un conjunto de ideas abstractas y generales, se plantea la tabla 23, en la cual se retoman las cinco dimensiones previamente construidas, se resumen los escenarios planteados y se elabora una propuesta de visión a partir de estos. La visión debe ser integradora y consistente; debe ser amplia y detallada y expresar claramente los logros que el sector espera alcanzar en un lapso determinado; debe ser positiva, alentadora e impulsar el compromiso con la organización; finalmente, debe ser realista.

Para realizarla, Medina (2019) propone una serie de preguntas guías para el ejercicio de construcción de la visión: a) Si todo tuviera éxito ¿cómo sería su empresa dentro de tres años?; b) ¿Qué logros le gustaría recordar dentro de cinco años?; c) ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?; d) ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?; e) ¿Qué otras expectativas y necesidades del cliente y usuarios podrían satisfacer

los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de tres a cinco años?; f)
¿Qué talento Humano especializado necesitará su empresa dentro de tres a cinco años?

En tal carácter, se crea la nueva visión:

Tabla 22: Elaboración de la visión por escenarios

DIMENSIÓN	ESCENARIO DESEADO	VISION DE LA ORGANIZACIÓN 2030
ENTORNO PERIFÉRICO	El COVID-19 marcó todos los sectores económicos del mundo, las políticas fiscales en Colombia son insuficientes, sin embargo, muchos sectores se vieron en la necesidad de reinventarse y transformar sus empresas.	Liderazgo en Implementación de medidas de bioseguridad, Incentivo al consumo en pesos o dólares, empleabilidad, gestión con el distrito, alianzas con seguridad y justicia, transformación en infraestructura
	A pesar que en el 2021 la tasa de desempleo llegó al 25%, hoy no supera el 8%. El sector Alameda es fuente de empleo y consumo representativo en la ciudad.	
	Después de pasada la tormenta del COVID-19, El dólar ha logrado permanecer estable y controlado.	
	La seguridad sigue siendo un factor de preocupación. Los indicadores han ido bajando, pero, aún falta mucho por avanzar.	
	El clan del golfo, ELN, EPL, La disidencia de las FARC, y los enfrentamientos entre ellos mismos sumado al negocio de la droga.	
	Las metas de los planes de desarrollo 20-23, 24-27, 28-30 del distrito y los planes desarrollo nacional han logrado cumplirse. El sector ha sido renovado en su infraestructura, movilidad, parqueadero y cultura.	
	Sigue siendo compleja la situación del agro colombiano. Los campesinos no ven rentabilidad en sus pequeñas parcelas y prefieren el desplazamiento a las ciudades. No obstante, a la Galería Alameda llegan todo tipo de productos agrícolas	
	Las vías, los andenes, los estacionamientos, las comunicaciones han transformado al sector.	
ENTORNO INHERENTE	El sector siempre ha sido considerado un epicentro de nuestra riqueza multicultural; no obstante, hoy se valora mucho más tanto para la población nacional como internacional.	Destacar la identidad y la riqueza multicultural. Ser los primeros en gastronomía, turismo y artesanías para visitantes nacionales e Internacionales.
	El sector es altamente representativo en materia gastronómica regional, nacional e internacional. Gracias a la experiencia por la pandemia de hace diez años, hoy los restaurantes tienen protocolos de higiene más exigentes.	
	El sector Alameda se ha convertido en icono para la ciudad, el país y reconocido a nivel internacional. Los hoteles, hostales y en general el sector turístico permanece full 24/7	
	Existen planes turísticos para visitar Cali y por supuesto el sector Alameda. Los turistas tienen que hacer reserva con seis meses de antelación.	
	Existe en el sector gran diversidad de comida internacional	
SECTOR	El sector Alameda ha creado su plataforma digital multiservicios, donde ha ampliado su mercado.	El sector Alameda llega a toda la ciudad de Cali, por medios tecnológicos, sus mercados móviles, y tiene los mejores proveedores
	Su ventaja alrededor de la oferta de productos frescos, directamente del campo, la sigue diferenciando de los nuevos competidores "Low	

	Cost"	de alimentos frescos de la ciudad, formados y certificados por la misma organización del Alameda.
	Los mercados móviles propios, que evocan caleñidad, son exitoso, y llevan el sector Alameda a otros sitios exclusivos de la ciudad.	
	Los proveedores del sector Alameda son certificados, y confiables, y han logrado generar una amplia confianza más allá del precio a los comerciantes, y el cliente lo percibe	
PROCESOS ESTRATEGICOS	Si quieres conocer la tradición y la identidad de la caleñidad, no existe un mejor destino que el sector del Alameda.	Estrategias para posicionar el sector como el más interesante en materia de identidad y cultura. Alto nivel capacitado en gastronomía, atención al cliente y turismo. Estrategias para mejorar la seguridad, la movilidad y el parqueadero. Sistema multimodal de transporte e incentivo del uso de bicicletas. Sector en bloque para que el visitante lo recorra de principio a fin con garantías de seguridad y movilidad.
	La gente está mejor capacitada en materia gastronómica y utilizan estrategias para mejorar la atención al cliente.	
	Se unen los negocios y la fuerza pública con el fin de ofrecer mejor seguridad. El tema es preocupación de todos y por tanto, no solo se debe cuidar un negocio en particular sino, todo el sector.	
	Los estacionamientos, el sistema multimodal, la ciclovía y los medios de transporte publico convierten al sector en un lugar atractivo y motivador para recorrer.	
	A pesar de que el sector siempre está visitado y los negocios llenos, la movilidad es buena debido a los sistemas de parqueadero, el desarrollo de buenas vías y buena señalización. Además, mucha gente opta por la bicicleta.	
	Visitante que llega al sector termina recorriéndolo, consumiendo en restaurantes, comprando artesanías y mercado en general.	
PROCESOS DE APOYO	Se ha trabajado en conjunto con el distrito con el fin de mejorar la movilidad. A pesar que se han hecho mejoras, sigue siendo insuficiente.	Articulación con los órganos distritales para el mejoramiento de la seguridad, infraestructura, embellecimiento, cultura, gastronomía y turismo y turismo
	Los planes de mejora de los sistemas de parqueadero han dado resultados	
	Se cuenta con todos los servicios de buena calidad y hay internet totalmente gratuito.	
	Muchos negocios siguen sin legalizar el uso del suelo El caos presentado en materia de movilidad y estacionamiento en el sector es ocasionado en gran medida debido a la informalidad de los negocios.	
	Existe un funcionario de seguridad y amabilidad cada 50 metros. Esto les da tranquilidad a los visitantes	
	Los negocios se han unido y han montado CCTV para dar apoyo a la seguridad.	
	Las redes de comunicación son competentes y ofrecen garantías y estabilidad.	

Fuente: elaboración propia

Una vez puesta en escena las diferentes propuestas, se procede a crear la visión para el Sector del Alameda:

Visión

Para el 2030, la Galería Alameda y su zona de influencia, es un lugar icónico en la ciudad de Santiago de Cali, reconocida por su identidad y su riqueza multicultural.

Alto impacto turístico, gastronómico y artesanal de talla nacional e internacional; gracias a la seguridad, el servicio, el transporte multimodal, la facilidad de estacionamiento, la tecnología, la excelente movilidad, las manifestaciones culturales y su belleza urbanística.

Misión

La Galería Alameda y su zona de influencia, trabaja como sistema en bloque incansablemente, articulada con el distrito de Cali en seguridad, bioseguridad, movilidad, aparcamiento y eventos culturales; con el fin de permanecer su liderazgo turístico, gastronómico y artesanal, de talla nacional e internacional en la ciudad.

7.2 Objetivos estratégicos.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos por perspectivas.

Tabla 23: Palabras clave por perspectiva

Perspectivas	Palabras Clave
FINANCIERA	¿Qué esperan los empresarios del sector en términos de rentabilidad, productividad y crecimiento de ingresos?
DEL CLIENTE	¿Cuáles son los desafíos del sector en términos de captación y retención de clientes? ¿Qué debe ofrecer el sector a los clientes, en forma única o diferencial?
PROCESOS INTERNOS	¿En qué debe ser excelente el sector para entregar la propuesta de valor a los clientes y para ser altamente eficientes? Sistema de Auditorias, Gestión de Incidentes, Protocolos de Atención
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	¿Cuáles son los activos intangibles para asegurar la ejecución de la estrategia?

Fuente: Elaboración propia. A partir de la Kaplan y Norton (2004).

Tabla 24:Objetivos estratégicos por cada perspectiva

Pregunta Perspectiva Financiera	Objetivos
¿Qué esperan los empresarios del sector en términos de rentabilidad, productividad y crecimiento de ingresos?	- Incrementar el margen neto de rentabilidad de los negocios del sector. - Incrementar el número de nuevos negocios en el sector.
Pregunta Perspectiva del Cliente	Objetivos
¿Cuáles son los desafíos del sector en términos de captación y retención de clientes? ¿Qué debe ofrecer el sector a los clientes, en forma única o diferencial?	- Posicionar el sector como lugar icónico para la ciudad en cuanto a gastronomía, turismo, artesanías y mercado. - Ofrecer variedad de productos con altos estándares - Comodidad del sector en cuanto a movilidad y aparcamiento. - Precios competitivos acordes a los productos ofrecidos - Ventaja competitiva que permita ganar participación de mercado
Pregunta Perspectiva de Procesos Internos	Objetivos
¿En que debe ser excelente el sector para entregar la propuesta de valor a los clientes y para ser altamente eficientes?	- Implementar un plan de desarrollo social y ambiental, que permita contribuir a nivel local con el logro de los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas. - Diseñar en conjunto con el Municipio sistema de aparcamiento y movilidad, que garantice la comodidad y facilidad del visitante. - Diseñar un esquema de seguridad y vigilancia entre todos los establecimientos del sector y coordinado con el Municipio. - Atender las peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones con el fin de mejorar continuamente. - Fortalecer los protocolos de atención y bioseguridad, para brindar un servicio superior.
Pregunta Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Objetivos
¿Cuáles son los activos intangibles para asegurar la ejecución de la estrategia?	- Planificar estrategias de corto, mediano y largo plazo que permitan interpretar el macro entorno, el sector y las variables internas. - Mantener un talento humano capacitado en materia de: servicio al cliente, turismo, gastronomía y cultura. - Incrementar y fortalecer el Capital Social entre todos los actores sociales con incidencia en el futuro de la Galería Alameda y su zona de influencia, articulando al sector publico, privado y academico orientados hacia la cooperacion, solidaridad y confianza. - Consolidar los diferentes establecimientos de comercio, como una unidad comercial competitiva, la cual garantice el aumento de la demanda. - Aprovechar y enaltecer la riqueza multicultural y la identidad en el Sector.

Fuente: Elaboración propia. A partir de la Kaplan y Norton 2004

7.3 Lineamientos estratégicos de perspectiva del cliente.

En este ámbito es clave determinar las acciones que deben seguir los comerciantes del Sector Alameda para retener a sus clientes, seducir a nuevos visitantes y diferenciarse de otros lugares comerciales y turísticos del resto del país.

La construcción de un bulevar que conecte peatonalmente a la plaza de mercado con el Parque Alameda, y un diseño urbanístico atractivo que contenga ciclo rutas, espacios adecuados para parquear bicicletas, autos, motos y estaciones de transporte masivo para los caleños, los turistas y posibles inversionistas en el sector. Esta es una acción colectiva a realizar entre la administración distrital y los comerciantes del sector (ASOALAMEDA Ampliado), que puede posicionar a esta zona de la ciudad como un polo de desarrollo social, económico y turístico, por todos los beneficios multidimensionales que aportan.

Este proyecto de infraestructura, en términos viales puede aportar a la construcción de una ciudad más segura, teniendo en cuenta el cumplimiento de los siguientes principios (Welle *et al.*, 2015):

1. El sector debe tener un diseño urbano que permita desincentivar el desplazamiento en automóvil y genere una circulación en velocidades seguras para los actores viales más vulnerables.
2. Medidas de tránsito que aseguren la reducción de velocidad vehicular en el sector y que permitan cruces más seguros.
3. Red de tránsito para las bicicletas, que permita su desplazamiento seguro y amigable con el medio ambiente en el sector.
4. Construcción de infraestructura para el tránsito exclusivo de los peatones y que facilite su acceso a espacios públicos, en este caso la plaza de mercado, el parque, y los negocios de todo tipo que se encuentran en el sector.
5. La construcción de corredores que permitan el acceso seguro a los estacionamientos multimodales y las estaciones o paradas de transporte masivo.

La aplicación de proyectos en el marco de los anteriores principios, permite al Sector Alameda y a la ciudad de Cali, presentarse como una alternativa muy atractiva de entretenimiento para sus clientes habituales y es un medio de transmisión de la identidad y cultura caleñas, expresadas por medio del desarrollo local.

Para resaltar al Sector Alameda como un destino gastronómico de primer nivel, se deben aprovechar los saberes autóctonos y de alta cocina que se tienen actualmente. Estos conocimientos pueden impulsar a todo el sector, a partir de convocatorias de eventos culinarios, capacitaciones y competencias, de modo que, profesionales de la cocina y el público en general de todo el mundo, conozcan y recomienden visitar al Sector Alameda. Experiencias en eventos gastronómicos como los que se presentan en la plaza de mercado La Boqueria en Barcelona, son referencias que deben analizar para aprender a generar valor a los clientes de formas diferentes.

Para el cliente del Alameda es fundamental encontrar zonas adecuadas de estacionamiento, esta es una característica de alto valor para una gran concurrencia en el sector. En este caso se recomiendan la construcción de parqueaderos para las bicicletas, los cuales pueden ser subterráneos para aprovechar mejor los espacios, adicionalmente tener una tarifa preferencial o ser gratuitos como en países donde se prioriza el uso de la bicicleta como Holanda (Van Laake & Pardo, 2018). Para los asistentes al sector con autos o motos, se deben acudir a soluciones tecnológicas como aplicaciones móviles para reservar e incluso pagar las tarifas de parqueadero, acompañado de un esfuerzo cooperativo con los empresarios de estacionamientos de todo el sector para unificar la oferta, de modo que se genere un mayor orden en la prestación del servicio y buen flujo de tráfico en zonas aledañas.

Otro modo de diferenciarse de su competencia directa e indirecta, es la implementación de su propia aplicación móvil multiservicios, donde se puedan captar los clientes que por tiempo o comodidad desean tener los sabores de Alameda en casa. Para este proyecto se deben inventariar las capacidades de

servicio de entrega a domicilio actuales, y estudiar posibles alianzas con aplicaciones existentes en el caso de un pico de demanda o que los recursos actuales sean insuficientes para una demanda normal. Posteriormente se deben incluir todos los negocios del sector, de modo que esto sirva como plataforma de venta y publicidad para aquellos comercios que por su naturaleza no se ofrezcan a domicilio. Finalmente se debe realizar un lanzamiento a nivel nacional de la plataforma, de modo que se visibilice este nuevo canal de todo el sector y se promocióne al Alameda como un atractivo comercial y turístico de Cali.

Estas obras encuentran sustento también en el Plan de Desarrollo de Santiago de Cali 2020 – 2023 “Cali unida por la vida”; donde se propone mejorar la infraestructura de las plazas de mercado y su modelo de administración como bien de uso público.

7.4 Lineamientos estratégicos de perspectiva de los procesos internos.

Las plazas de mercado debido al alto tráfico de mercancías y personas tienen un alto impacto social y ambiental en los sectores donde funcionan por temas de disposición de residuos sólidos, manejo de sus vertimientos, además, de unas dinámicas sociales y laborales complejas que se deben tener en cuenta en su plan de desarrollo sostenible.

La asociación ASOALAMEDA, debe diseñar e implementar un plan de desarrollo ambiental y social para todo el sector, esto con el fin de aportar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU: Poner fin al hambre, Agua limpia y saneamiento, Energía asequible y no contaminante, Ciudades y comunidades sostenibles; y Producción y consumos responsables. Para el diseño de este plan los empresarios deben acudir al Plan de Desarrollo de Santiago de Cali 2020 – 2023 “Cali unida por la vida” en su línea estratégica “Mitigación del Cambio Climático”, donde se encuentran los programas de gestión integral de residuos sólidos, ecosistema de innovación de economía circular, producción y consumo responsable y la reducción de la huella ecológica de Santiago de Cali. Estos programas son una base fundamental para alinear al Sector Alameda con los

propósitos de la administración distrital, y así obtener apoyos contundentes públicos y privados en su ejecución. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2020)

Por otro lado, para el diseño del plan de desarrollo ambiental y social del Sector Alameda, se pueden guiar por experiencias en otras plazas de mercado como Paloquemao en Bogotá, la cual cuenta con su propio centro de acopio para el tratamiento de sus residuos, y es considerada referente en este aspecto. (Alvarez Correa y Santamaria Cadena, 2019)

Uno de los aspectos neurálgicos en la ciudad de Cali es la inseguridad, por ese motivo el Sector Alameda debe establecer mecanismos que permitan visitas seguras por parte de todos sus visitantes, puesto que este factor es fundamental para su posicionamiento competitivo en el ámbito turístico y comercial.

Un mecanismo efectivo probado en la Central de Abastos CDMX en México, es la asociación de seguridad pública con la privada, comunicados y apoyados por tecnología de circuito cerrado de televisión en toda la zona del mercado, el cual es muy útil para la detección de posibles delitos en tiempo real y también funciona como una herramienta disuasiva para evitar que ocurran hurtos u otros problemas de seguridad (CEDA CDMX, 2019).

La administración distrital de Cali y la agremiación de comerciantes del sector, deben generar una alianza de inversión mixta, donde se puedan incrementar el número de cámaras de seguridad del sector, teniendo en cuenta todos los espacios de tránsito de clientes locales y turistas adicionalmente generar planes y estrategias conjuntas para denunciar oportunamente y crear alertas tempranas ante cualquier posible foco de delincuencia.

Otro aspecto clave que se debe revisar de cara a los procesos internos, es la ampliación de la asociación ASOALAMEDA, donde también se puedan agremiar los comerciantes de todas las zonas aledañas a la plaza de mercado, incluidos los negocios de entretenimiento y restaurantes que se encuentran en el Parque de Alameda; Esto con el fin, de incrementar su capital social por medio de una unión mayor de emprendimientos, que les pueda brindar una mejor representatividad

ante posibles negociaciones con la administración distrital, para la realización de las inversiones pertinentes enfocadas en el desarrollo local del sector.

Existen dos temas de amplia valoración por los clientes y turistas, que nacen desde sus procesos internos, el primero es el sentido de pertenencia de quienes habitan, transitan y laboran en un sector, en este caso se propone la creación de un aula educativa ecológica para los trabajadores de todo el Alameda, la ciudadanía y turistas que así lo deseen, basados en el caso de la Galería La América de Medellín. Mecanismos pedagógicos como un aula ecológica son vitales también para el excelente cuidado de todo el sector.

El segundo tema al que le dan importancia los clientes, es la capacidad de escucha de una organización y como les genera valor a partir de su retroalimentación. En el marco de una asociación más amplia, se deben implementar mecanismos de recepción de peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones, y esto puede ser por medios físicos o digitales, aprovechando las redes sociales del sector para este fin.

Finalmente se propone la estandarización de los protocolos de atención y bioseguridad, de modo que el cliente perciba siempre que está siendo atendido por una comunidad sólida y homogénea, indistinto del negocio al que ingrese.

7.5 Lineamientos estratégicos de perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La planeación conjunta a corto, mediano y largo plazo es una labor que deben asumir todos los entes que intervienen en el Sector Alameda. La supervivencia y evolución de esta zona de la ciudad, depende en gran medida de la sinergia entre comerciantes, la administración distrital, departamental y nacional. La creación de comités estratégicos conjuntos es primordial, y estos deben ser conformados por la junta directiva, que tiene representantes de los empresarios y el distrito. Estos esfuerzos de trabajo conjunto se deben enfocar en la construcción y fortalecimiento de los vínculos de todos los sectores involucrados en el buen funcionamiento del Alameda y aquellos que puedan aportar para su mejoramiento. La sociedad civil, El Estado (representaciones nacionales, departamentales y

distritales), la empresa privada y la academia, son los actores llamados a estrechar estos lazos, para la generación y crecimiento del Capital Social, basados en relaciones de confianza, cooperación y solidaridad.

Esta administración estratégica conjunta, permite que dentro de eventos macro de la ciudad como La Feria de Cali, El Petronio Álvarez, entre otros; puedan organizarse programas multiculturales en el renovado Sector Alameda, para transmitir de esta manera la “Caleñidad”, su cultura e identidad en toda ocasión, creando un círculo virtuoso entre los factores económico, social y cultural de la ciudad.

Finalmente, la realización de actividades que enaltezcan los activos intangibles más importantes del Sector Alameda que son la identidad y tradición para la ciudad de Cali, deben ser planeadas e institucionalizadas, puesto que se está desaprovechando la oportunidad de vender una característica que es inimitable, y que por lo tanto supone una ventaja competitiva bastante fuerte.

7.6 Lineamientos estratégicos de perspectiva financiera.

La ejecución de los lineamientos anteriores supone una evolución hacia el desarrollo local sostenible, lo que se refleja directamente en unos resultados de márgenes netos de utilidad muy positivos en todo el sector, y debido a su atractivo turístico, el incremento de la inversión en nuevos negocios que refuercen el tráfico de los comerciantes pioneros del Alameda.

Por otro lado, una alternativa que podría mejorar los resultados financieros del sector, es el aprovechamiento de las toneladas de residuos que diariamente se recogen de la plaza y sus alrededores. Basados en el caso de la Plaza de Mercado de Paloquemao en Bogotá, se recomienda iniciar una exploración técnica para la implementación del propio centro de acopio y tratamiento de residuos de la Galería Alameda y todas sus zonas aledañas. Lo anterior, permitiría monetizar incluso el desperdicio que resulta constantemente por sus labores de comercialización.

Los lineamientos estratégicos propuestos, encuentran sustento igualmente en el Plan de Desarrollo de Santiago de Cali 2020 – 2023 “Cali unida por la vida”, y lo recomendado abarca puntos en las 4 dimensiones propuestas por el distrito: “Cali, inteligente por la vida”, “Cali, solidaria por la vida”, “Cali, nuestra casa común” y “Cali, gobierno incluyente”. (Alcaldia de Santiago de Cali, 2020)

8. CONCLUSIONES

- Los cambios que se han provocado alrededor del mundo en los últimos años presumen grandes retos para la Plaza Alameda y sus alrededores, puesto que enfrentan grandes cambios como: las trasformaciones en la estructura urbanística de la ciudad donde sus habitantes se han desplazado hacia la periferia, dejando la zona central para ámbitos comerciales. Su demografía que cada vez se hace más diversa por las distintas migraciones que están ocurriendo. El cambio en las pautas de consumo de las nuevas generaciones, así como la competencia de formas de distribución y comercio conformadas por supermercados, centros comerciales, plataformas digitales de mercado y tiendas *“Hard Discount”*
- A pesar del crecimiento desorganizado de la Galería Alameda y su área de influencia, se ha convertido en polo de desarrollo diferencial económico, turístico y gastronómico para la ciudad, debido a su ubicación estratégica, riqueza multicultural, variedad en productos y servicios. Por lo tanto, los lineamientos o recomendaciones de este proyecto, propenden por la organización y búsqueda de círculos virtuosos que permitan que esta zona de la ciudad aproveche todo su potencial.
- Los estudios prospectivos son una herramienta importante para la toma de decisiones estratégicas de alto nivel, por lo tanto, este documento presenta unas recomendaciones importantes para la destinación de \$40.000 millones en inversión estimados por el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, para la renovación de la Galería Alameda, donde se pretende sea un centro turístico y engranaje para la economía solidaria.
- En el marco de este proyecto de investigación, ha sido fundamental el concepto de desarrollo local, ya que aporta una visión que busca la sostenibilidad de los territorios incluidos los urbanos y siendo amigables con los ecosistemas y los actores con los que conforman una localidad. En este caso el Sector Alameda es un actor fundamental para el desarrollo local del distrito de Santiago de Cali, ya que, en él, confluyen todas las manifestaciones multiculturales y comerciales de la ciudad, y por lo tanto es

un eje económico y social que impulsa el bienestar de gran parte de los habitantes.

- La tradición y la identidad son las dos competencias distintivas del Sector Alameda, debido a las múltiples generaciones que han visitado durante 70 años la plaza de mercado, los restaurantes o las discotecas tradicionales de Alameda. El habitante de Cali se siente ampliamente identificado con el Alameda, pues es un sitio que alimenta su sentido de pertenencia o “Caleñidad”. Estas dos competencias son activos intangibles con gran potencial de explotación comercial, para atraer turistas y seguir cultivando la tradición.
- La Galería Alameda actualmente es administrada por ASOALAMEDA, asociación que está administrada por los mismos propietarios o comerciantes al interior de la plaza de mercado. Este modelo de administración ha tenido gran éxito, y han logrado un posicionamiento de la plaza, como la mejor de la ciudad. Una buena práctica en el marco de este proyecto de investigación, es la ampliación de la asociación, hacia los comerciantes de las zonas aledañas, hasta los establecimientos de entretenimiento del Parque Alameda, esto con el fin de replicar el modelo administrativo para llevar orden a todo el sector, adicionalmente para ampliar su capital social, de cara a una mejor representación ante el distrito.
- La referenciación a nivel local, nacional e internacional, ha permitido identificar buenas prácticas en los distintos ámbitos de funcionamiento del sector Alameda. Se recogen prácticas de seguridad en la Central de Abastos CDMX, donde a partir de su articulación de tecnología, seguridad privada y pública han logrado mitigar el efecto negativo de la inseguridad; la existencia de plazas de mercado que apuntan estratégicamente al turista como sucede en el Mercado Municipal de Sao Paulo, donde transmiten al visitante su identidad Paulista; o la vocación medio ambiental de las plazas de mercado La América en Medellín y Paloquemao en Bogotá, donde a partir de pedagogía y procesos de tratamientos de residuos han mejorado el cuidado de su infraestructura y han generado ingresos desde sus propios

desperdicios; Finalmente las buenas prácticas de la Plaza de Mercado La Boqueria en Barcelona, donde se reúnen todas las buenas prácticas que el Sector Alameda debe adaptar para ser un sitio turístico de clase mundial.

- El análisis del Macroambiente, ha permitido identificar una serie de eventos del entorno que tienen efectos sobre el sector Alameda, y que no tiene gobernabilidad sobre ellos, sin embargo, debe tenerlos en cuenta para adaptarse a posibles cambios. Uno de esos eventos ha sido el ingreso del COVID-19 al mundo, y como esto ha cambiado el comportamiento de todas las nueve dimensiones del entorno analizadas, y su efecto en la vida de los habitantes del distrito, incluidos los comerciantes del Alameda.
- El estudio de las fuerzas de Porter en el sector de la Galería Alameda, brindó información valiosa, alrededor de su competencia y como los nuevos actores como las tiendas “*Hard Discount*”, plataformas digitales como Merqueo o MercáVé, pueden causar una pérdida de clientes importante, si no se actúa de forma estratégica y diferenciada.
- La revisión de la cadena de valor del Sector Alameda, permite visibilizar la importancia de actividades como el parqueo y el tráfico vehicular, y como su gestión debe ser prioritaria, y se requiere una intervención urgente para la competitividad en esta zona, de cara a metas más ambiciosas.
- Es importante resaltar lo enriquecedor que ha sido el actual proyecto, para el equipo de investigación, puesto que les ha permitido aplicar diferentes herramientas estratégicas del *Management*, y el proceso de aprendizaje ha sido retador y bastante satisfactorio.
- un aspecto importante a tener en cuenta es el impacto que tiene el concepto urbanístico de “ciudades de 15 minutos”, donde se están descentralizando las actividades de sanidad, ocio y trabajo, de modo que el ciudadano encuentre a 15 minutos de desplazamiento caminando o en bicicleta, atención a estas necesidades esenciales. (Chulain & Davlashyan, 2021) Respecto a este proyecto, su impacto beneficia a los habitantes que viven a menos de quince minutos del sector. Adicionalmente, lo más importantes es, la diferenciación en términos de identidad y tradición, lo que

atrae no solo al habitante de Cali, sino al turista nacional y extranjero, el cual tiene como fin conocer la “caleñidad”, y un sitio histórico y multicultural para esta actividad. Por otra parte la Plaza de Mercado y negocios aledaños, actualmente están compitiendo con otro tipo de descentralización de la ciudad, que es la proliferación de centros comerciales, supermercados, tiendas “hard discount” y el ingreso de las plataformas de domicilio, aspecto que se ha tenido en cuenta en el actual proyecto de investigación, y a partir de los lineamientos estratégicos se pretenden mitigar los impactos de esta competencia, y también el fenómeno urbanístico de “ciudades de 15 minutos”

9 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaldia de Santiago de Cali. (2020). *Plan de Desarrollo del Distrito especial deportivo, cultural, turístico, empresarial y de servicios de Santiago de Cali*.
- Alvarez Correa, Z., & Santamaria Cadena, L. (2019). *Análisis comparativo de las plazas de mercado como focos turísticos, a modo de referentes para diagnóstico de la plaza de mercado Guarín*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Bartle, C., & Chatterjee, K. (2019). *Percepciones de los empleadores sobre los beneficios comerciales del transporte sostenible: un estudio de caso de áreas de empleo periurbanas en el suroeste de Inglaterra*.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad* (ECO Editores (ed.)). Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2020). *Direccionamiento Estratégico (Parte 5)- Referenciación Benchmarking - YouTube*. Direccionamiento Estratégico (Parte 5)- Referenciación Benchmarking.
https://www.youtube.com/watch?v=ddp_iro0gBU
- Bonifaz, N., & Conlago, F. (2016). *Index @ Wwww.Redalyc.Org*.
- Boqueria Barcelona. (2021). *Mercat Boqueria Barcelona | Mercat de les Rambles*.
[Http://Wwww.Boqueria.Barcelona/](http://Wwww.Boqueria.Barcelona/). <http://www.boqueria.barcelona/>
- Bouillon, C. P. (2012). *Un espacio para el desarrollo: Los mercados de vivienda en América Latina y el Caribe*.
- Bravo, R. Á. (2016). Galerías y plazas de mercado como espacio de conservación cultural y producción audiovisual. *Revista Nexus Comunicación*, 20.
- Cali, C. M. (2014). Concejo de Santiago de Cali. *Acuerdo 0373 de Santiago de Cali. Plan de Desarrollo 20 -23*.
- CEDA CDMX. (2019). *Central de Abastos CDMX*. Ficeda.Com.Mx.
<https://ficeda.com.mx/index.php>

- Chilcote, R. H. (1967). Cambio estructural y desarrollo en Bolivia. *Desarrollo Económico*, 6(24), 693. <https://doi.org/10.2307/3465678>
- Chulain, A., & Davlashyan, N. (2021). *¿Qué son las “ciudades 15 minutos” y cómo cambiarían nuestra forma de vivir, trabajar y socializar?* Euronews. <https://es.euronews.com/next/2021/09/17/que-son-las-ciudades-15-minutos-y-como-cambiaran-nuestra-forma-de-vivir-trabajar-y-sociali>
- Coates, J. (1997). Acerca de los Errores de la Previsión. A Propósito del Libro de David Walter Today Then. In J. Medina & E. Ortegón (Eds.), *En Prospectiva: Construcción Social del Futuro*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, Universidad Del Valle.
- Concejo Municipal de Cali. (2020). *Para el Concejal Roberto Ortiz La galería Santa Elena no se debe cerrar*. Concejodecali.Gov.Co. http://www.concejodecali.gov.co/Publicaciones/para_el_concejal_roberto_ortiz_la_galeria_santa_elena_no_se_debe_cerrar
- de Cardenas, A. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *Acimed*, 14(4).
- Definicion.DE. (2019). *Definicion de restaurante*.
- Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (2020). *¡Alameda somos todos! Unidos por una nueva plaza La Alameda*. Cali.Gov.Co. <https://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/156120/alameda-somos-todos-unidos-por-una-nueva-plaza-la-alameda/>
- Diario Económico Portafolio. (2021). *EN VIVO | Así le fue a la economía colombiana en el segundo trimestre de 2021 | Economía | Portafolio*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/en-vivo-asi-le-fue-a-la-colombiana-en-el-segundo-trimestre-de-2021-555205>
- Diario Occidente. (2015, November). *Parqueo en vía pública, solución al déficit de estacionamientos*.
- El País. (2019, November). *asi-esta-el-panorama-de-la-gastronomia-calena-una-*

industria-que-cada-vez-sabe-mejor @ www.elpais.com.co.

Elempleo. (2021). *Desempleo en Colombia aumentó en 2020 | Noticias elempleo.com*. Elempleo.Com. <https://www.elempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/desempleo-en-colombia-aumento-en-2020-6242>

Gabiña, J. (1998). *Prospectiva y ordenación del territorio* (Marcombo S.A (ed.)).

Godet, M. (2000). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1). [https://doi.org/10.1016/s0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/s0040-1625(99)00120-1)

Gonzalez Martinez, J., & Avalos Lievana, J. (n.d.). *Los Polos de Desarrollo Turístico*. https://prezi.com/vsmc_5qw4q3/los-polos-de-desarrollo-turistico/?frame=d64007138d19a028b226e45e25e774d6d81a39a6

Gonzalez Varas, I. (2000). *Patrimonio Cultural*. Catedra.

Grossin, W., & Berger, G. (1965). Phénoménologie du temps et prospective. *Revue Française de Sociologie*, 6(3). <https://doi.org/10.2307/3319419>

Grupo Semana. (2020). *Salvavidas a las pymes será con más créditos, no con subsidios*. Semana.Com. <https://www.semana.com/actualidad/articulo/coronavirus-abril-11-apoyo-para-salvar-nominas-de-pymes-sera-con-mas-creditos/284035/>

Guaitarilla, M. V. (2013). Aproximacion historica al proceso administrativo de la plaza de mercado de santa elena con respecto al contrato de concesion firmado entre concecionarios y emsirva 1994-2004. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

Gutierrez Lacombe, A. (2017). El comercio como elemento detonante del crecimeinto urbano: el caso de la ciudad de Barranquilla. *Módulo Arquitectura CUC*, 17(1), 145–156. <https://doi.org/10.17981/moducuc.17.1.2016.08>

Hernández Cordero, A. (2017). Los mercados públicos: espacios urbanos en disputa. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 83.

<https://doi.org/10.28928/revistaiztapalapa/832017/aot2/hernandezcorderoa>

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: competitividad, y conceptos de globalización*. Thomson.

Hodara, J. (1984). *Los estudios del futuro: problemas y métodos* (I. de B. y Finanzas (ed.)). Instituto de Banca y Finanzas.
<https://books.google.com.co/books?id=1CxgAAAAMAAJ>

Horas, P. (1952). Metodología y técnicas de investigación en sociología. In *Philosophia: anuario de Filosofía* (Issue 15, pp. 25–40).

Intermedia. (2020). *Los mercados tradicionales y abastecimientos de España se constituyen como asociación para defender sus intereses en el sector del comercio* | *Intermèdia Comunicació*. [Www.intermedia.es](http://www.intermedia.es).
<https://www.intermedia.es/los-mercados-tradicionales-y-abastecimientos-de-espana-se-constituyen-como-asociacion-para-defender-sus-intereses-en-el-sector-del-comercio/>

Jiménez, R., Jacinto, P., & Omar, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Pearson.

Jornadas, V., Trabajo, G. De, Local, D. D., Puche, M., Cerdán, P., & Gutiérrez, R. (n.d.). *Los Sistemas Locales De Empresas Y El Desarrollo Territorial: Evolución Y Perspectivas Actuales En Un Contexto*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Conviertiendo los activos intangibles en resultados tangibles. In *Gestión* (p. 503).

Madrazo Miranda, M. (2005). Algunas consideraciones en torno al significado de la tradición. *Contribuciones desde Coatepec*, 9, 115–132.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28150907>

Maglia, G. E., Lipski, J., Mina, J. S., & Cuenu, Y. A. (2019). Transacciones

- discursivas, economía simbólica y cocinas de la Afromemoria en la Plaza de Mercado de Cali. *Middle Atlantic Review of Latin American Studies*, 3(1), 35. <https://doi.org/10.23870/marlas.233>
- Medina, J. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. *Instituto Latinoamericano y Del Caribe de Planificación Económica y Social*.
- Medina, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*.
- Medina, J., Portilla Agudelo, N., Becerra Balcazar, S., & Ortiz, A. (2017). *Estudio prospectivo competitivo multidimensional sobre el crecimiento de la industria automotriz colombiana al 2032, para el desarrollo de la homologación y pruebas en nichos estratégicos*. Instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento - Universidad del Valle.
- Mendoza, L. M. (2017). *Aproximación a las causas del deterioro social de la Plaza de mercado del barrio El Calvario, en la ciudad de Santiago de Cali, en el periodo de 1950 a 1970*. Universidad del Valle.
- Mercado de Sao Paulo. (2021). *Mercado de São Paulo - Mercadão SP*. [Www.Mercadomunicipalsp.Com](http://www.mercadomunicipalsp.com).
<https://www.mercadomunicipalsp.com/es/inicio/>
- Ministerio de Comercio. (2018). *Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales*.
- Mojica, F. J. (2010). *Introducción a la Prospectiva Estratégica para la competitividad empresarial* (pp. 1–49). Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva - Universidad Externado de Colombia.
- Monferrer, D. (2013a). *¿ Qué es la movilidad ?* 21(2), 61–74.
- Monferrer, D. (2013b). *Fundamentos del Marketing* (Primera Edición ed.). In *España: Universitat Jaume*. doi: [http://dx. doi. org/10.6035/Sapientia74](http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74).

- Organizacion Mundial de Turismo. (2020). *Glosario de términos de turismo* | OMT. [Https://Www.Unwto.Org/](https://www.unwto.org/). <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). Bussiness model Generation. In *Booksgooglecom* (Vol. 30, Issue 5377). <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Palacios, K. (2021). *Estas son las empresas con mayor expansión en 2021* | *América Retail*. America Retail. <https://www.america-retail.com/colombia/estas-son-las-empresas-con-mayor-expansion-en-2021/>
- Palmitesta, L. (2001). Desarrollo local. *Encuentro*, 1(59), 26–41. <https://doi.org/10.5377/encuentro.v0i59.4122>
- Perez Godoy, M. C. (2021). *Aplicaciones como Rappi o Ifood en 2020, el 45% de servicios de comida fueron domicilios* | *Economía* | *Portafolio*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/aplicaciones-rappi-o-ifood-en-2020-el-45-por-ciento-de-servicios-de-comida-fueron-domicilios-548413>
- Perez Rodriguez, A. (2020). *Hace 90 años fue inaugurado uno de los barrios más tradicionales de Cali: Alameda*. Alcaldía de Cali. <https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/155793/hace-90-anos-fue-inaugurado-uno-de-los-barrios-mas-tradicionales-de-cali-alameda/>
- Popper, R. (2011). *New horizon scanning concepts, practices and systems supporting science, technology and innovation policy making*.
- Porras, B., & Teuta, C. (2006). *Propuesta de plan de manejo ambiental del sector de comercialización de la papa en la Corporacion de Abastos de Bogotá s.a. Corabastos*.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- R.A.E. (2019). *gastronomía @ dle.rae.es*. Edicion El Tricentenario.

- Rafael Popper. (2008). Foresight Methodology. In *The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice*.
- Revista Semana. (2020). *Merqueo anunció que llegará este mes a Cali y luego a Bucaramanga*. Semana.Com.
<https://www.semana.com/empresas/articulo/merqueo-anuncio-que-llegara-este-mes-a-cali-y-luego-a-bucaramanga/291208/>
- Schwartz, P. (2011). La planificación estratégica por escenarios. *Cuadernos de Administración*, 14(21).
- Semestre, I. (2019). *Boletín de Estadísticas de Turismo*. 1–7.
- Tomas Carpi, J. A. (2008). El desarrollo local sostenible en clave estratégica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61.
- Triana Suarez, A. C. (2021). Medidas tributarias para afrontar el Covid-19 en Colombia. *Revista de Derecho Fiscal*, 18, 95–115.
- Trujillo, S. (2017). *El folclor de la Central de Abasto*. *Cronicas de Asfalto*.
<http://www.redcapitalmx.com/conica-central-de-abasto-mercados-cdmx/10468/>
- Urrea Giraldo, F. (2012). *Transformaciones sociodemográficas y grupos socio- raciales en Cali a lo largo del siglo XX y comienzos del siglo XXI*.
https://www.urosario.edu.co/urosario_files/b4/b4eff1cc-4195-4089-b3bc-dd0290d67fb8.pdf
- Valle del Cauca. (2017). *Análisis Y Diagnostico Turismo*. 1–105.
- Van Laake, T., & Pardo, C. F. (2018). *Ciclo-inclusión: Lecciones de los Países Bajos para Colombia*. Bogotá: Despacio.Org. www.despacio.org/hacemos
- Varios. (2003). Punto de vista. *Natural History*, 18(1), 1–11.
- Vásquez, I. (2016). Tipos de estudio y métodos de investigación. *Gestiopolis*, 1–12.
- Vergara Varela, R., Arias Calderón, J. E., & Rodríguez Vasquez, M. E. (2020).

Congestión urbana en Santiago de Cali, un estudio de caso de política pública. *Territorios*, 42, 1.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.7239>

Villalobos, A. M. (2010). *Se eliminan basureros crónicos en la galería La Floresta*.

Www.Cali.Gov.Co.

https://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/32260/se_eliminan_basureros_crnicos_en_la_galera_la_floresta/

Welle, B., Liu, Q., Li, W., Steil, C. A., King, R., Sarmiento, C., & Obelheiro, M. (2015). *Cities Safer by Design* (J. Lockard (ed.)).

10. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para la recopilación de información en el Sector Alameda.

De las siguientes opciones cuales son las que tienen ventajas competitivas para la galería Alameda y/o su zona de influencia y cuales no. *

	Si	No
Identidad	☐	☐
Tradición	☐	☐
Ubicación	☐	☐
Variedad gastronómica y cultural	☐	☐
Turismo	☐	☐
Movilidad (Vehículos - peatones)	☐	☐
Crecimiento comercial	☐	☐
Polo de desarrollo	☐	☐
Parqueaderos	☐	☐
Seguridad	☐	☐
Orden	☐	☐
Limpieza	☐	☐

Califique los siguientes productos de 1 a 5, siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor. *

	1	2	3	4	5
Frutas y verdura	☐	☐	☐	☐	☐
Carnes y mariscos	☐	☐	☐	☐	☐
Granos y abarros	☐	☐	☐	☐	☐
Lácteos y derivados	☐	☐	☐	☐	☐
Restaurantes típicos	☐	☐	☐	☐	☐
Artesanías	☐	☐	☐	☐	☐
Yerbateros - Esoterismo	☐	☐	☐	☐	☐
Productos medicinales artesanales	☐	☐	☐	☐	☐
Vivero y floristería	☐	☐	☐	☐	☐
Discotecas y bares	☐	☐	☐	☐	☐
Ferretería	☐	☐	☐	☐	☐

Compra y ventas (prenderías)	☐	☐	☐	☐	☐
Hostal	☐	☐	☐	☐	☐
Droguería	☐	☐	☐	☐	☐
Restaurantes internacionales	☐	☐	☐	☐	☐

¿Cuáles productos nuevos cree Usted que debe comercializar la Galería Alameda y/o su zona de influencia?

Tu respuesta

Seleccione el rango de estrato al cual Usted pertenece

- ☐ Estrato 1 y 2
- ☐ Estrato 3 y 4
- ☐ Estrato 5 y 6

Seleccione en que rango de edad se encuentra Usted

- ☐ 15 y 22 años
- ☐ 23 a 50 años
- ☐ Mayor de 50 años

Usualmente Usted va de compras: *

- ☐ Solo
- ☐ En familia
- ☐ Con amigos

Usted compra para: *

- ☐ Mi casa
- ☐ Mi restaurante
- ☐ Mi tienda

Usted es *

- ☐ Cliente
- ☐ Comerciante
- ☐ Turista Colombiano
- ☐ Turista internacional

¿Cuáles clientes o mercados nuevos cree Usted que debe atender la galería Alameda y/o su zona de influencia? *

Tu respuesta

Anexo 2: Tablas detalladas del análisis del macroentorno del Sector Alameda.

Tabla 25: Entorno Económico

HECHOS	Amenazas					Oportunidades					EXPLICACION DE LOS HECHOS
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR		
	1	2		3	4	5	6		7	8	
Las políticas de medidas fiscales. El gobierno se pone en estado de emergencia y la población en cuarentena, busca dinero para mitigar la crisis. Salen ahorros que se tienen de regalías y del Fonpet. La demanda y la productividad desaceleran en caída libre.							7				Medidas fiscales: Dada la crisis por COVID-19, las empresas quedan cesantes los cuatro primeros meses y las medidas fiscales inicialmente intentan favorecer al sector informal. El gobierno apoya las MiPymes con apoyos de créditos a través del sistema financiero con el aval del 90% a través del FNG para salvar las nóminas. (11 abril 2020 Fuente revista Dinero)
Las políticas de medidas monetarias del gobierno a través del Banco de la República son: El acceso a los fondos de cesantías a través de sus administradores a las subastas de compras de títulos privados y a las subastas de repos con títulos privados. El acceso al Fondo Nacional del Ahorro a participar en las subastas de repos con títulos públicos y privados. La convocatoria a nuevas subastas de venta de dólares a futuro por usd \$1.000 millones y de swaps por usd \$400 millones. Se reduce la tasa de interés en medio punto porcentual 3,75%							7				Medidas monetarias: Dada la baja de intereses, se espera buscar liquidez con el objeto de sostener la empresa durante la crisis de pandemia
Las políticas comerciales o comercio exterior. A la fecha, Colombia cuenta con 16 acuerdos comerciales (incluyen tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial): CAN (1973), Panamá y Chile (1993), Caricom y México (1995), Cuba (2001), Mercosur (2005), Triángulo Norte (2009), EFTA y Canadá						6					A pesar de los diferentes acuerdos, la moneda a negociar es el dólar y en las actuales circunstancias es altamente costoso importar.

(2011), E.U. y Venezuela (2012), Unión Europea (2013) y Corea, Costa Rica y Alianza Pacífico (2016). Datos al 2018 Mincomerico												
El desempleo en Colombia: El año 2020 fue de 15,9%, donde la población ocupada fue de 21.4 millones de personas, 1.4 millones de personas menos, en relación con diciembre de 2019 según cifras del Dane (Elemplo, 2021). Para junio de 2021 el desempleo se encuentra en 14.4% lo cual implica una reducción del desempleo, dadas las medidas de reactivación económicas implementadas por el gobierno nacional y la ciudadanía.		2										En situación de pandemia el desempleo se dispara. Sin embargo, las plazas de mercado han sostenido sus operaciones, puesto que de ellas depende en gran parte que la población se encuentre abastecida de alimentos, en el año 2021 se está reactivando de buena manera la plaza Alameda, y esto ha afectado en menor medida el tema del desempleo a comparación de otros sectores económicos.
Impuestos de renta, IVA, ICA, retención en la fuente, Gravamen a los movimientos financieros, Impuesto al patrimonio.			3									La tarifa efectiva de tributación en Colombia es de 68.1% y si excluimos los pagos de parafiscales y seguridad social es de 64.9%. Si bien es cierto que el gobierno ha tomado medidas con la ley de crecimiento para reducir los impuestos a las empresas, la tributación sigue siendo una amenaza latente en el desempeño de las pymes. Competir contra la informalidad pone en desventaja al sector forma.
PIB				4								El país en los últimos años ha venido creciendo por encima del 3% y se había posicionado como uno de los países con mejor promesa de la región. Sin embargo, el año 2020 se cierra con una caída del PIB de 6.8%. La caída en la economía del país se da como consecuencia de la pandemia del coronavirus y las medidas de aislamiento implementadas en el país. Según cifras del Dane, la economía colombiana cayó 15,7% en el primer semestre del 2020 y se espera que, con las medidas de reactivación económica y el fin del aislamiento, la actividad económica se recupere durante el segundo semestre del año.

TOTAL HECHOS

6

TOTAL PUNTAJE

29

PROMEDIO GENERAL	4,8
------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Entorno Financiero

HECHOS	Amenazas					Oportunidades					EXPLICACION DE LOS HECHOS
	MAYOR			Menor		Menor		MAYOR			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
FOMIPYME. Está dirigido a la micro, pequeña y mediana empresa y cuenta con partidas que no son reembolsables.									9		Las empresas pueden aplicar para proyectos de fortalecimiento, modernización y desarrollo tecnológico. Se debe presentar proyectos que cumpla con los requisitos establecidos en las convocatorias que publique el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. No son reembolsables.
Ley de financiamiento 1943 de 2018, a través de su artículo 79, señala los incentivos tributarios a partir del 2019 para las empresas de economía naranja, así como los beneficios para el desarrollo del campo colombiano cuyas inversiones incrementen la productividad del mismo									9		El gobierno le ha apostado a la economía naranja o creativa, dando incentivos tributarios con tal de dar desarrollo intelectual que genere riqueza. Existe la oportunidad para la empresa ya que es netamente técnica e intelectual.
Resolución 563 del 21 de Diciembre de 2012, en la que se estipulan los procedimientos y requisitos aplicables a los mismos impuestos para actividades de reducción en el consumo de energía y eficiencia energética, los cuales deberán corresponder a la implementación de metas ambientales, para el desarrollo de las estrategias, planes y programas nacionales de producción más limpia, ahorro y eficiencia energética establecidos por el Ministerio de Minas y Energía, lo anterior relacionado con el Decreto 2532 de 2001									9		Las empresas se estimulan con la devolución del IVA y la disminución de la renta. Se debe hacer los trámites ante la UPME, El ANLA y la DIAN.

Volatilidad del dólar y dependencia petrolera		2										La alta volatilidad del dólar y la dependencia petrolera son dos factores íntimamente ligados que al salirse de sus justas proporciones afectan directamente la economía de las empresas. Las importaciones de maquinaria, equipos, vehículos y el costo de la gasolina son relevantes.
---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

TOTAL HECHOS 4

TOTAL PUNTAJE 29

PROMEDIO GENERAL 7,3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Entorno Político

HECHOS	Amenazas					Oportunidades					EXPLICACION DE LOS HECHOS
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Los ciudadanos protestan por el rechazo a temas como una eventual reforma del sistema de pensiones, ajustes en las prácticas laborales y la aprobación de la reforma tributaria, entre otras exigencias.		2									La zozobra social pone en apuros a las empresas dado que en muchas ocasiones hay que dejar de laborar. De igual manera existe incertidumbre y temor hacia futuro.
Partidos políticos. Si el Gobierno quiere avanzar en reformas sociales que resuelvan las inquietudes que se han escuchado en las calles deberá tramitar leyes y reformas constitucionales en el Congreso, para lo cual el concurso de los partidos políticos será vital.				4							El gobierno ha promovido la libre deliberación de las colectividades políticas y se ha negado en darles participación en su gabinete. Pese a este nuevo esquema, el Ejecutivo ha logrado sacar adelante en el Congreso varios proyectos de ley y reformas constitucionales de corte económico de trascendencia para el país y la mayoría de las normas para luchar contra la corrupción. En la medida que el gobierno en conjunto con el congreso logre hacer las reformas necesarias, la empresa tendrá mejor estabilidad y garantías.
La seguridad. El combate a flagelos como el narcotráfico, la minería ilegal y los grupos armados que se lucran de ambos delitos es uno de los asuntos que más preocupan a varios ciudadanos en			3								El tema de seguridad amenaza a la empresa dado que, se incrementan los costos en seguridad, póliza y en algunas ocasiones las llamadas "vacunas"

diferentes regiones.												
TOTAL HECHOS	3											
TOTAL PUNTAJE	9											
PROMEDIO GENERAL	3,0											

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Entorno Jurídico.

HECHOS	Amenazas					Oportunidades					EXPLICACION DE LOS HECHOS
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ley Mipyme. Ley 590 de 2000 y 905 de 2004. Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos									9		Se facilita el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales. El sector del Alameda podría acceder a estos beneficios dado su carácter empresarial.
Ley de emprendimiento. Ley 1014 de 2016									9		Pretende promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes y hacer de ellos personas capacitadas para innovar y generar bienes servicios dirigidos a formar competencias empresariales.
Ley 2010 de 2019 o Ley de Crecimiento Económico, la cual adopta importantes disposiciones para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas, la progresividad, la equidad y la eficiencia del sistema tributario.									9		De las últimas medidas del gobierno. En condiciones normales tiene buenas intenciones para el fortalecimiento empresarial.

Ley de insolvencia empresarial. Ley 1116 de 2006.										9	Ayudar a las empresas que se encuentren en crisis a normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos.
Favorecimiento al trabajador				4							Las empresas deben actuar con extrema prudencia legal con el trabajador formal, dado que, al momento de una demanda, el estado protege más al trabajador; por supuesto que hasta cierto límite.

TOTAL HECHOS 5

TOTAL PUNTAJE 40

PROMEDIO GENERAL	8,0
------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Entorno Sociodemográfico

HECHOS	Amenazas					Oportunidades					EXPLICACION DE LOS HECHOS
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Seguridad ciudadana		2									La delincuencia organizada, delincuencia común, violencia familiar y contravenciones son fenómenos que están disparados en Colombia. A pesar que el gobierno tiene una política de seguridad ciudadana, los indicadores no son alentadores. Esta situación no permite hacer una vida normal y de calidad; en consecuencia, no le permite a las empresas desarrollarse y le crea obstáculos.
Conflictos sociales		2									El clan del golfo, ELN, EPL, La disidencia de las FARC, y los enfrentamientos entre ellos mismos sumado al negocio de la droga, complican la confianza en el país y por ende el comportamiento normal de las empresas.
Distribución de la población geográfica.									9		Colombia es un país con alta concentración poblacional en el centro, en la región antioqueña, occidente, los Santanderes y la costa atlántica. Allí se concentra

											también las mejores oportunidades de empleo. El sector del Alameda es un epicentro donde convergen personas de diferentes latitudes.
Conducta de consumo.									9		El comportamiento del consumo en Colombia en los últimos años ha crecido de manera importante y hoy (antes de la pandemia) se posiciona como un sector importante para el PIB. Esto trae grandes beneficios a las Mipymes dado que aumenta la fuerza productiva y comercial del país. En la actualidad por razones de pandemia baja el consumo y se espera que sea un hecho coyuntural y temporal.
Calidad de vida								7			El instituto Legatum publicó el índice de prosperidad de 2019 que mide a 167 países del mundo. Se evalúan las variables de economía, seguridad, educación, bienestar, libertad y oportunidad. Colombia ocupa el puesto 11 en Latinoamérica y la variable mejor calificada fue la salud, que mide la infraestructura, la atención preventiva y la atención física y mental. Por otro lado, la peor calificación se la llevo el sector seguridad. En la medida que crezca la calidad de vida, las empresas se verán beneficiadas directamente.

TOTAL HECHOS 5

TOTAL PUNTAJE 29

PROMEDIO GENERAL 5,8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Entorno Cultural

HECHOS	Amenazas					Oportunidades					EXPLICACION DE LOS HECHOS
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Conducta de consumo.					5						La balanza del consumo de los hogares se inclina hacia los productos importados lo cual hace que la productividad y el empleo disminuyan.

Colombia multicultural.									8	Algunos de los grupos culturales más destacados según su ubicación son los llamados cachacos, localizados en el altiplano cundiboyacense; los paisas, asentados en Antioquia; los llaneros, pobladores de los Llanos Orientales; los vallunos, asentados en la zona del valle del Cauca; los costeños, habitantes de la costa entre otros. Colombia es un país rico en regiones y culturas, pero en términos generales a la población le hace falta más conocimiento de las culturas internacionales, aprendizaje del inglés y viajar.
Lectura en Colombia				4						Según e la Cámara Colombiana del Libro (2019), un colombiano en promedio lee aproximadamente 2,7 libros por año. Según la encuesta nacional de lectura (2019), al 28,3 % de los colombianos no le gusta leer. La poca lectura en nuestro país deja a la población en manos de las redes sociales y los noticieros comerciales. En tal carácter, la manipulación por parte de la clase política es alta y la desigualdad es grande.
Identidad									10	La Alameda es un mercado de alimentos y enseres domésticos, símbolos religiosos de inusitado sincretismo, un intenso capital cultural y una rica cartografía humana. Constituye el epicentro de cruzadas migraciones en donde ha confluído tradicionalmente el pequeño campesinado afropacífico en proceso de desarraigo rural y los grupos desplazados de áreas aledañas como el sur del Valle, el Norte del Cauca, el Pacífico nariñense y caucano y el Chocó, sin olvidar la población del norte y centro del Valle del Cauca, que migró desde los años cincuenta huyendo de la violencia, y el flujo migratorio procedente del departamento del Valle del Cauca, que llegó más tarde por motivos económicos (Urrea Giraldo 2012, 10–11). Sumado a lo anterior el caleño siente pasión por la música "salsa".
Educación formal			3							Colombia ocupa el Rankin de los últimos países en materia de educación salvo por algunas universidades (Andes, Antioquia) en Latinoamérica.
Informalidad			3							Llegar tarde, entregar la tarea a destiempo, socializar en horas laborales, inexactitud, no concretos caracteriza la cultura colombiana y así nos ven en el exterior.
Amabilidad y hospitalidad									9	Nuestras regiones se caracterizan por la hospitalidad y la amabilidad. No obstante, existe desconfianza por la inseguridad latente.

TOTAL HECHOS

7

TOTAL PUNTAJE 42

PROMEDIO GENERAL 6,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Entorno Tecnológico

HECHOS	Amenazas					Oportunidades					EXPLICACION DE LOS HECHOS
	MAYOR			Menor		Menor		MAYOR			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Internet, informática, software, plataformas, nube									9		Estas herramientas permiten tener la información a la mano y hacer más fácil el trabajo en todo sentido. El almacenamiento y la confiabilidad de la información permite administrar mejor los recursos. El sector del Alameda tiene alto porcentaje de informalidad y poca tecnología.
Personal especializado									9		La especialización en los diferentes servicios (mercado, carnes, frutas, verduras, artesanías, gastronomía, cultura, etc.) que ofrece el sector es fundamental y atrae más turismo y venta.
Servicios tecnológicos y logísticos								8			Es importante tener los servicios tecnológicos de inmediato, sus mantenimientos preventivos y correctivos. Igual manera se debe estar actualizando.
Creación y adquisición de conocimientos								8			La capacitación del servicio debe ser continua no solo de su nicho particular sino del servicio general del sector.

TOTAL HECHOS 4

TOTAL PUNTAJE 34

PROMEDIO GENERAL 8,5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Entorno Local, Regional, Ambiental

HECHOS	Amenazas					Oportunidades					EXPLICACION DE LOS HECHOS
	MAYOR			Menor		Menor		MAYOR			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Posición geográfica y población										9	995 msnm, 25 °C, Extensión municipal de Cali 564Km2, raza blanca, negra de la costa pacífica e india del cauca, población 2'497. 562. Población valle del cauca 4'853.777 habitantes. Censo 2018
Recursos naturales										9	Región plana entre dos cordilleras, región costanera o del pacifico, hídrica, tierra apta para cultivos diversos.
Competitividad									7		Su ubicación privilegiada, su historia y su infraestructura portuaria, vial y aeroportuaria han permitido que las empresas locales, nacionales y extranjeras encuentren un lugar propicio para consolidar sus plataformas de abastecimiento, producción y distribución nacional y de exportación. No obstante, la región ha perdido liderazgo frente a Antioquia y Atlántico. Esta región debería ser más pujante y con mayor desarrollo gracias a su ubicación privilegiada y al puerto de Buenaventura que es la salida hacia los mercados del pacifico.
La gastronomía										10	De acuerdo con artículo del diario el país, con fecha noviembre 8 de 2019, en Cali hay 5.175 negocios formalizados en el sector gastronómico (5,1 % más que un año atrás) según datos de la Cámara de Comercio de Cali, esto sin contar los establecimientos informales que operan y que, igualmente, aportan a la dinámica económica de la región. Hasta hace unos años la gastronomía local era parte del paisaje de la ciudad, pero en la última década el sector tomó importancia en todo el desarrollo de la cadena turística: “No solo se está creciendo, sino que la gastronomía hace parte de las actividades que están generando más empleo y sostenibilidad”. (El País, 2019). Una investigación de la universidad Autónoma de Occidente de Cali, encontró que para el año 2017, del total de los establecimientos del barrio Alameda, su mayor concentración se encuentra en restaurantes con un 62%, seguido del sector comercial e industrial. (Gómez, Yeison. López, 2017).

Turismo										10	La Galería Alameda y su zona de influencia brinda una alternativa para quienes buscan diversidad gastronómica. Platos típicos e internacionales comparten espacio. Eminentemente el crecimiento de la Galería Alameda y su área de influencia se ha convertido en polo de desarrollo diferencial económico, turístico y gastronómico para la ciudad, debido a su ubicación estratégica, riqueza multicultural, variedad en productos y servicios.
Plan de Desarrollo Cali 2020-2023										10	Se fortalecerá las plazas de mercado, mejorando su infraestructura, su modelo de administración como bien de uso público, y su papel como centros de acopio y distribución de alimentos en el marco de las políticas de seguridad alimentaria. Posibilitando el fortalecimiento de una red que articule la cadena desde producción, abastecimiento, comercialización y consumidor final.
Plan de Desarrollo Cali 2020-2023										10	Propiciar condiciones urbanísticas, espacios públicos y movilidad segura, con enfoque poblacional diferencial y de género. Estimular el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo. Dotar y optimizar la red de bici-infraestructura y los servicios asociados
Plan de Desarrollo Cali 20-23						6					Implementar estrategias de adaptación y mitigación de los efectos negativos del cambio climático con el propósito de cerrar brechas ambientales. Diseñar e implementar un plan para disposición final de residuos orgánicos. Diseñar e implementar rutas selectivas, promoviendo la separación en la fuente.
Plan de Desarrollo Cali 20-23									9		Promover una política de generación de productos y empaques biodegradables. · Fomentar las cadenas productivas entre asociaciones de productores rurales. · Promover el consumo responsable del agua y la energía. · Contribuir a la reducción de la huella de carbono a través de proyectos de generación de energía con fuentes no convencionales o alternativas

Resolución 563 del 21 de Diciembre de 2012, en la que se estipulan los procedimientos y requisitos aplicables a los mismos impuestos para actividades de reducción en el consumo de energía y eficiencia energética, los cuales deberán corresponder a la implementación de metas ambientales, para el desarrollo de las estrategias, planes y programas nacionales de producción más limpia, ahorro y eficiencia energética establecidos por el Ministerio de Minas y Energía, lo anterior relacionado con el Decreto 2532 de 2001										8	Impulsar al sector para usar productos de bajo consumo de energía para asegurar la eficiencia energética.
"Salsa" como patrimonio cultural de Cali										10	Cali es reconocida por que se baila y se escucha la Salsa, en el sector Alameda se puede conocer la salsa, conocer la tradición.

TOTAL HECHOS 11

TOTAL PUNTAJE 98

PROMEDIO GENERAL 8,9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Entorno Internacional

HECHOS	Amenazas					Oportunidades					EXPLICACION DE LOS HECHOS
	MAYOR			Menor		Menor			MAYOR		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Los beneficios del comercio se distribuyen desigualmente		2									Colombia se ubica como país de periferia dado que, mientras los países desarrollados (epicentro) logran hacer vínculos de comercio sobre los grandes valores agregados de sus productos terminados con altos contenidos tecnológicos; Colombia se caracteriza en su mayoría, de la comercialización de sus materias primas (petróleo, carbón, gas, café en almendra, flores, productos agrícolas, etc.). En tal carácter, las pymes en Colombia están en desigualdad competitiva y tecnológica. Adicionalmente, algunos países subsidian el agro.

Situación del Agro		2								Los problemas del campo colombiano son grandes debido a la pobreza, inseguridad, altos costos de los insumos y del transporte, así como la competencia desigual frente a países desarrollados, que tienen subsidios al agro y cuentan con infraestructura y tecnología adecuadas a este sector.
Tercerización de las economías menos desarrolladas		2								Se han eliminado sectores industriales en favor de la comercialización. Colombia se ha inclinado más hacia la comercialización que a la industria, prueba de esto es ver el ranking forbes 2000 en América Latina (2019) donde se ubican grupo aval, Bancolombia, banco Davivienda y grupo Bolívar. En tal sentido, mientras el PIB sube, el empleo y la productividad no repuntan al mismo ritmo. Solo en la región se han cerrado múltiples industrias que otrora eran estandartes de nuestro departamento. En consecuencia, el desempleo acarrea menos consumo.
Liberación de los servicios profesionales sin homogenizar los títulos.			4							Los países del epicentro imponen las condiciones profesionales y las pymes en Colombia no se encuentran homologadas. En tal sentido, es más fácil que una empresa internacional opere en Colombia que una nacional opere en otro país. Se pierde competitividad profesional a nivel internacional y de manera indirecta afecta el consumo.
Liberación de los grandes negocios financieros con economía abierta		2								Al convertirse el sector financiero en el mayor negocio, Colombia está sumergida en una olla a presión en donde todos al final salen perdiendo. La sociedad está inconforme, el desempleo aumenta y se inclina a la informalidad y a la delincuencia. Situación que vemos en nuestro País, el Sector de la Galería Alameda no es ajena a esta situación.
Proteccionismo en las relaciones internacionales		2								Desafortunadamente el proteccionismo funciona mejor en los países del epicentro que en los países de la periferia. La posición dominante nos limita y nos achica el margen de negociación.
Inversión en infraestructura para el flujo comercial			3							El desarrollo en puertos, carreteras, vías férreas, mega aeropuertos, investigación y desarrollo es deficiente y nos pone en la cola de la lista en esta materia. A pesar que los recursos naturales y su posición geográfica son óptimas, no se ha logrado estar al nivel de competitividad. Es cierto que Colombia es un país con dificultades topográficas para la construcción de carreteras, pero también es cierto que ha faltado voluntad política.

Volatilidad cambiaria			3							Colombia es un país que por su condición exportadora de petróleo depende de las condiciones comerciales internacionales y está amarrado a la estabilidad del dólar. La MiPymes son vulnerables a la volatilidad sobre todo a aquellas que en su objeto requieran de productos foráneos. Para la empresa de ingeniería eléctrica pesa enormemente esta variable.
Representación del sector turístico a nivel internacional									10	El 2019 fue un año de cifras récord para el turismo en Colombia. El número de visitantes no residentes que llegaron al país fue de 4.515.932, un crecimiento del 2,7 % con respecto a 2018. También fueron positivas en ocupación hotelera que alcanzó el 57,8%, en ingresos nominales de las agencias de viajes con un incremento del 3,7 %, en ingresos de los hoteles con un aumento del 10,6 %, en conectividad internacional con 17 nuevas rutas y 39 nuevas frecuencias internacionales, y en pasajeros movilizados nacional e internacionalmente, que alcanzó los 41,2 millones de pasajeros. Durante los primeros meses de la pandemia el sector turismo se vió drásticamente afectado por razones obvias; no obstante, se espera que una vez se supere la situación, Colombia repunte en el tema del turismo como lo venía haciendo en los años anteriores.
La gastronomía colombiana a nivel internacional									10	Colombia, como muy pocos, tiene el valor de contar con varias cocinas por la biodiversidad y la riqueza cultural. hace casi una década el rescate de la cocina colombiana se convirtió en un objetivo de antropólogos, congresos gastronómicos como el de Popayán, ferias, chefs, estudiantes y, especialmente, el Ministerio de Cultura, que a través de su premio de investigación recupera del olvido una tradición gastronómica y cultural de un valor incalculable. No en vano, recientemente, El País de Madrid la llamó "El ave fénix de los fogones". El sector de Alameda es propicio para degustar variedad gastronómica.

TOTAL HECHOS 10

TOTAL PUNTAJE 40

PROMEDIO GENERAL 4,0

Fuente: Elaboración propia