

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DEL MERCADO  
DE BAZURTO DE CARTAGENA**

**GAVIRIA AGUDELO BEATRIZ ELENA**

**ALJURE GARCÍA ELIDA MARÍA**

**CASTRO PUELLO JORGE ALBERTO**

**Autores**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MBA TRADICIONAL  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

**2015**

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DEL MERCADO  
DE BAZURTO DE CARTAGENA**

**GAVIRIA AGUDELO BEATRIZ ELENA**

**ALJURE GARCÍA ELIDA MARÍA**

**CASTRO PUELLO JORGE ALBERTO**

**Autores**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR EL TITULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

---

**DIRECTOR DE TESIS**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MBA TRADICIONAL  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**

**2015**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

*A nuestros familiares,  
amigos,  
profesores  
y compañeros  
pero sobre todo a Dios.*

CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN .....	13
ABSTRACT .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
1. CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.1. Formulación del Problema.....	19
1.2. Objetivos.....	19
1.2.1. Objetivo General .....	19
1.2.2. Objetivos Específicos.....	20
1.3. Justificación .....	20
1.4. Marco Referencial .....	24
1.4.1. Marco Histórico.....	24
1.4.2. Antecedentes de La Investigación.....	29
1.5. Metodología de La Investigación .....	34
1.5.1. Tipo de investigación. ....	34
1.5.2. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....	35
1.5.2.1. Método. ....	35
1.5.2.2. La Metodología. ....	37
1.5.2.3. Técnicas.....	37
1.5.2.4. Instrumentos de Recolección de Datos. ....	37
2. CAPÍTULO II. ESTADO ACTUAL DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DE LOS COMERCIANTE DEL MERCADO DE BAZURTO EN CARTAGENA.....	39
2.1. Conceptualización de Tejido Empresarial.....	39
2.2. Conceptualización de Ecosistema Organizacional .....	40
2.3. Análisis de Resultados.....	45
2.3.1. Relacionados con el Gerente. ....	45
2.3.2. Relacionadas con el Negocio .....	55
2.3.3. Relacionadas con los empleados. ....	85

## ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DEL MERCADO DE BAZURTO DE CARTAGENA

---

2.3.4.	Relacionadas con la demanda.....	92
2.3.5.	Distancia al mercado. ....	96
2.3.6.	Precio del transporte.....	97
2.3.7.	Relacionada con otras variables. ....	99
2.3.8.	Principales Hallazgos relacionados con el Gerente.....	120
2.3.9.	Principales Hallazgos relacionados con el negocio.....	121
2.3.10.	Principales hallazgos relacionados con los empleados .....	122
2.3.11.	Principales hallazgos relacionados con la demanda.....	123
3.	CAPÍTULO III. MATRIZ DE LAS PRINCIPALES VARIANTES MOTORAS DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DE LOS COMERCIANTES DEL MERCADO DE BAZURTO .....	125
3.1.	Variables Autónomas .....	127
3.2.	Variables Claves .....	127
3.3.	Variables Determinantes o de Poder.....	128
3.4.	Variables de Resultado .....	128
3.5.	Variables de Entorno .....	129
3.6.	Variables Reguladoras .....	129
3.7.	Variables Objetivo .....	130
3.8.	Relaciones entre las variables.....	130
3.8.1.	Clasificación de Variables según su motricidad.....	132
3.8.2.	Clasificación de variables según su dependencia.....	132
3.9.	El Eje de la Estrategia.....	133
4.	CAPÍTULO IV. ESCENARIOS POSIBLES Y DESEABLES PARA EL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DEL MERCADO DE BAZURTO .....	135
4.1.	Conceptualización de la prospectiva .....	135
4.2.	Hipótesis .....	148
4.2.1.	Ubicación del Nuevo Mercado.....	149
4.2.2.	Área del Local .....	149
4.2.3.	Costos .....	150

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DEL MERCADO DE BAZURTO DE CARTAGENA**

---

4.2.4. Nivel Educativo Empleador .....	150
4.2.5. Uso de internet .....	151
4.2.6. Volumen de Ventas .....	151
4.3. Escenarios .....	154
4.3.1. Análisis de Escenarios.....	156
5. CAPITULO V. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....	158
5.1. Recomendaciones .....	158
5.2. Conclusiones.....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	165
ANEXOS.....	171

LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Genero .....	45
<b>Tabla 2.</b> Edad.....	46
<b>Tabla 3.</b> Estrato Social del Empleador .....	48
<b>Tabla 4.</b> Procedencia del Empleador .....	49
<b>Tabla 5.</b> Vivienda .....	51
<b>Tabla 6.</b> Nivel Educativo.....	52
<b>Tabla 7.</b> Número de Empleados .....	55
<b>Tabla 8.</b> Actividad Económica .....	57
<b>Tabla 9.</b> Tipo de Empleo .....	59
<b>Tabla 10.</b> Tipo de vinculación .....	60
<b>Tabla 11.</b> Tipo de vinculación .....	61
<b>Tabla 12.</b> Horarios de trabajo .....	62
<b>Tabla 13.</b> Incentivos para los empleados.....	64
<b>Tabla 14.</b> Incentivos para los empleados.....	65
<b>Tabla 15.</b> Procedencia de los Proveedores .....	66
<b>Tabla 16.</b> Desarrollo de marca.....	69
<b>Tabla 17.</b> Distribución de Marca Ajena .....	70
<b>Tabla 18.</b> Tipo de Publicidad .....	72
<b>Tabla 19.</b> Registro Mercantil.....	74
<b>Tabla 20.</b> Constitución del Negocio .....	75
<b>Tabla 21.</b> Llevar libros de Contabilidad.....	76
<b>Tabla 22.</b> Pago de impuestos .....	78
<b>Tabla 23.</b> Fijación de precios .....	79
<b>Tabla 24.</b> Edad del negocio .....	81
<b>Tabla 25.</b> Condiciones de la planta física del negocio .....	83
<b>Tabla 26.</b> Área del Establecimiento.....	84
<b>Tabla 27.</b> Tiempo de Descarga de la Mercancía .....	84
<b>Tabla 28.</b> Procedencia de los empleados.....	85

<b>Tabla 29.</b> Vivienda Empleado .....	87
<b>Tabla 30.</b> Nivel Educativo.....	89
<b>Tabla 31.</b> Conformación de la familia empleados.....	91
<b>Tabla 32.</b> Estrato al que pertenece el cliente .....	92
<b>Tabla 33.</b> Género del cliente.....	93
<b>Tabla 34.</b> Sector para los préstamos .....	100
<b>Tabla 35.</b> Recreación .....	102
<b>Tabla 36.</b> Manifestaciones Culturales .....	103
<b>Tabla 37.</b> Vías de transito.....	104
<b>Tabla 38.</b> Servicio de Energía .....	105
<b>Tabla 39.</b> Servicio de Acueducto .....	106
<b>Tabla 40.</b> Servicio de Alcantarillado .....	107
<b>Tabla 41.</b> Servicio de Telefonía Fija .....	108
<b>Tabla 42.</b> Servicio de Telefonía Celular.....	109
<b>Tabla 43.</b> Servicio de internet.....	111
<b>Tabla 44.</b> Página web .....	112
<b>Tabla 45.</b> Razones para escoger socio .....	114
<b>Tabla 46.</b> Principales Aliados.....	115
<b>Tabla 47.</b> Propósito de las alianzas .....	116
<b>Tabla 48.</b> Motivaciones para asociarse.....	117
<b>Tabla 49.</b> Razones para no estar agremiado .....	118
<b>Tabla 50.</b> Se encuentra afiliado a alguna red.....	119
<b>Tabla 51.</b> Clasificación de Variables según su motricidad.....	132
<b>Tabla 52.</b> Clasificación de variables según su dependencia.....	133
<b>Tabla 53.</b> Motricidad y Dependencia de las Variables.....	134
<b>Tabla 54.</b> Variables del Eje Estratégico .....	149
<b>Tabla 55.</b> Resumen de Hipótesis .....	153
<b>Tabla 56.</b> Escenarios.....	155

**LISTA DE GRÁFICAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfica 1.</b> Genero .....	45
<b>Gráfica 2.</b> Edad.....	46
<b>Gráfica 3.</b> Estrato Social del empleador.....	48
<b>Gráfica 4.</b> Procedencia del Empleador.....	49
<b>Gráfica 5.</b> Vivienda .....	51
<b>Gráfica 6.</b> Nivel Educativo.....	52
<b>Gráfica 7.</b> Número de empleados.....	55
<b>Gráfica 8.</b> Actividad económica.....	57
<b>Gráfica 9.</b> Tipo de Empleo .....	59
<b>Gráfica 10.</b> Tipo de vinculación.....	60
<b>Gráfica 11.</b> Forma de pago.....	61
<b>Gráfica 12.</b> Horarios de trabajo.....	62
<b>Gráfica 13.</b> Incentivos para los empleados.....	64
<b>Gráfica 14.</b> Incentivos para los empleados.....	65
<b>Gráfica 15.</b> Procedencia de los proveedores .....	66
<b>Gráfica 16.</b> Desarrollo de marca .....	69
<b>Gráfica 17.</b> Distribución de marca ajena.....	70
<b>Gráfica 18.</b> Tipo de publicidad.....	72
<b>Gráfica 19.</b> Registro mercantil .....	74
<b>Gráfica 20.</b> Constitución del negocio.....	75
<b>Gráfica 21.</b> Llevar libros de contabilidad.....	76
<b>Gráfica 22.</b> Pago de impuestos.....	78
<b>Gráfica 23.</b> Fijación de precios .....	79
<b>Gráfica 24.</b> Edad del negocio .....	81
<b>Gráfica 25.</b> Condiciones de la planta física del negocio .....	83
<b>Gráfica 26.</b> Procedencia de los empleados.....	86
<b>Gráfica 27.</b> Vivienda empleado.....	87
<b>Gráfica 28.</b> Nivel educativo empleado.....	89
<b>Gráfica 29.</b> Conformación de la familia empleados.....	91

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DEL MERCADO DE BAZURTO DE CARTAGENA**

---

<b>Gráfica 30.</b> Distribución de las edades.....	94
<b>Gráfica 31.</b> Afluencia al mercado por día de la semana.....	95
<b>Gráfica 32.</b> Sector para los préstamos.....	100
<b>Gráfica 33.</b> Recreación.....	102
<b>Gráfica 34.</b> Manifestaciones culturales.....	103
<b>Gráfica 35.</b> Vías de tránsito.....	104
<b>Gráfica 36.</b> Servicio de energía.....	105
<b>Gráfica 37.</b> Servicio de acueducto.....	106
<b>Gráfica 38.</b> Servicio de alcantarillado.....	107
<b>Gráfica 39.</b> Servicio de telefonía fija.....	108
<b>Gráfica 40.</b> Servicio de telefonía celular.....	109
<b>Gráfica 41.</b> Servicio de internet.....	111
<b>Gráfica 42.</b> Página web.....	112
<b>Gráfica 43.</b> Razones para escoger socio.....	114
<b>Gráfica 44.</b> Principales aliados.....	115
<b>Gráfica 45.</b> Propósito de las alianzas.....	116
<b>Gráfica 46.</b> Motivaciones para asociarse.....	117
<b>Gráfica 47.</b> Razones para no estar agremiado.....	118
<b>Gráfica 48.</b> Se encuentra afiliado a alguna red.....	119

**LISTA DE MAPAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Mapa 1.</b> Demanda por Barrios de Cartagena .....	96
<b>Mapa 2.</b> Demanda por Barrios de Cartagena .....	97
<b>Mapa 3.</b> Demanda por Barrios de Cartagena .....	98
<b>Mapa 4.</b> Influencia/Dependencia Indirecta .....	126
<b>Mapa 5.</b> Relaciones de variables según su influencia potencial indirecta.....	131

## RESUMEN

En el presente documento se presenta el uso de diversas herramientas de análisis descriptivo y prospectivo para analizar y evaluar los distintos escenarios a los que se enfrenta el medio ambiente empresarial ubicado en las instalaciones del “Mercado de Bazurto”, ante un posible traslado, utilizando herramientas cuantitativas, se identifican variables claves en el desarrollo empresarial, miden el impacto sobre estas y evalúa los escenarios más favorables para la Ciudad.

**Palabras Clave:** Ecosistema organizacional, Tejido empresarial, Prospectiva Clasificación JEL: M19, O22, R30.

## ABSTRACT

In this document the use of various tools of descriptive and prospective analysis to analyze and evaluate the different scenarios that the business environment created in the “Mercado de Bazurto”, is faced with a possible transfer occurs, using quantitative tools identify key variables in business development, measuring the impact on these and assess the most favorable scenarios for the City.

**Keywords:** Organizational Ecosystem, Business network, Foresight JEL Classification: M19, O22, R30.

## INTRODUCCIÓN

La idea principal detrás de este proyecto es la comprensión de la situación real del tejido empresarial del Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto, las características y los factores que afectan su desarrollo, que permitan orientar y entender de mejor manera lo que se debe implementar en este tipo de empresas para lograr su crecimiento, desarrollo y permanencia en el tiempo.

Para mayor claridad con respecto a la estructura de la investigación propuesta, el presente proyecto de investigación consta de cinco capítulos delimitados e interrelacionados. Inicia con el capítulo que hace referencia al *problema*. En esta fase se tocarán aspectos como la descripción del problema, los objetivos del proyecto, la justificación y la metodología de la investigación utilizada.

Continúa con el capítulo II, denominado *Estado Actual del Ecosistema Organizacional de los Comerciantes del Mercado de Bazurto*, incluye aspectos como conceptualización de tejido empresarial y de ecosistema organizacional, análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los comerciantes de este ecosistema, perfil actual del gerente, características presentes del negocio, perfil del empleado o mano de obra que se está utilizando actualmente, características de la demanda actual y análisis de otras variables que hacen parte del entorno, por último, una exposición de los hallazgos más importantes y relevantes para el desarrollo y sostenimiento de este ecosistema organizacional. Esta información es fundamental para

comprender el estado actual del mercado, visualizar las relaciones con el entorno y el impacto del cambio en éste, como lo es el traslado del mercado.

El capítulo III, denominado *Matriz de las Principales Variables Motoras del Ecosistema Organizacional de los Comerciantes del Mercado de Bazurto*, está compuesto por la clasificación de las variables y su aporte en el dinamismo o freno del desarrollo económico y social del ecosistema organizacional. Se determinan las variables motoras, las dependientes, la relación existente entre ellas, ya sea fuerte, relativamente fuerte o débil, y las que le permitirán conformar su eje estratégico.

El capítulo IV, denominado *Escenarios Posibles y Deseables para el Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto*, incluye la conceptualización de prospectiva, expone las hipótesis que se forman de las variables que conforman el eje estratégico del ecosistema organizacional, los posibles escenarios y su posterior análisis.

El último capítulo, denominado *Recomendaciones y Conclusiones*, consta de los elementos que permiten dar respuesta a los interrogantes y objetivos que se trazaron para realizar la investigación; de las estrategias o recomendaciones que se deben seguir para lograr que este tejido empresarial no se pierda y sea sostenible en el tiempo.

**ANÁLISIS PROSPECTIVO DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DEL  
MERCADO DE BAZURTO DE CARTAGENA**

## 1. CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El abastecimiento agroalimentario para la ciudad de Cartagena y municipios aledaños está basado en el manejo y comercialización que de estos productos se hace en el Mercado de Bazurto, el cual está ubicado en una zona céntrica de la ciudad y donde la carencia de prácticas higiénicas para el tratamiento de los productos y su interacción con el medio ambiente de la zona, generan un riesgo en la salud de los habitantes. Además, desde el punto de vista logístico la operación del mercado está lejos de ser un modelo medianamente eficiente a pesar que económicamente se puede observar sostenibilidad entre los mayoristas y minoristas que interactúan en la zona. (SPS ASOCIADOS, 2014)

Por otro lado, existe la necesidad urgente de dar solución a la problemática antes mencionada y la más probable es la creación de una central de abastos, ya que los estudios técnicos y financieros sobre la viabilidad y sostenibilidad de la Central realizados por el Distrito, evidencian la necesidad de la ciudad de una central de abastos y el retraso que presenta en esta materia; también evidencian los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la población como son los problemas de movilidad, seguridad y contaminación. Tampoco se puede desconocer la acción popular interpuesta por ciudadanos que culminó con el fallo en segunda instancia del Tribunal administrativo de Bolívar, de fecha 25 de noviembre de 2010, en donde se ordena el traslado definitivo del Mercado de Bazurto a otro sector de la ciudad.

Los comerciantes del mercado no desconocen la situación anteriormente descrita y han buscado la forma de entenderla, pero es evidente que uno de los principales problemas que tienen los comerciantes del mercado de Bazurto para enfrentar este traslado son:

- ❖ La falta de habilidades gerenciales que afectan el desarrollo del ecosistema. Decenas de estudios realizados en los últimos años por teóricos de la administración a diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero, han dejado en evidencia que las compañías más sobresalientes y exitosas son aquellas que tienen como gerentes a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales. Katz, (1974).
  
- ❖ Manejan un ambiente altamente competitivo donde se compite con estructuras organizacionales muy poderosas como son las grandes superficies, de carácter multinacional, grupos económicos nacionales poderoso y productores agroindustriales, quienes manejan directamente la distribución de sus productos. En un mundo globalizado y muy competitivo adquiere importancia central para el futuro, ser capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes y requiere que las organizaciones busquen nuevas oportunidades en nuevos mercados. Adam Smith, (1776), Porter, (1980).
  
- ❖ Tienen insuficiencia financiera y no cuentan con facilidades en la obtención de fondos a través de las entidades bancarias, por no tener respaldo. Este es un factor que limita de manera significativa la decisión de participar en el traslado a la central de abastos.

- ❖ Por otro lado la necesidad de innovación en sus procesos y procedimientos en el manejo y presentación de sus productos. En un mundo altamente competitivo este factor es fundamental para que las empresas protejan su posición frente al mercado y les permita mayor competitividad nacional y proyección internacional. Christensen, (1997) y Otto Scharmer, (2008)

Con este ejercicio se busca integrar herramientas como la investigación y la prospectiva para adaptar el ecosistema organizacional del mercado de Bazurto a escenarios futuros con mejores características que le permitirán progresar con mayor competitividad y direccionamiento de los esfuerzos existentes; además, se busca que usen o aprovechen de forma integral y sostenible los recursos que tienen, mediante el análisis de los posibles estados futuros de desarrollo del sector y de las variables que lo influyen.

### **1.1. Formulación del Problema**

¿Cuáles son desde el punto de vista prospectivo las estrategias requeridas por parte de los comerciantes del Mercado de Bazurto para mejorar el ecosistema organizacional?

### **1.2. Objetivos**

#### ***1.2.1. Objetivo General***

Establecer a través de un análisis prospectivo, las posibilidades futuras del ecosistema organizacional del Mercado de Bazurto., que permita la identificación de estrategias de mejoramiento, de competitividad, posicionamiento y perdurabilidad en el tiempo.

### *1.2.2. Objetivos Específicos*

- ❖ Identificar el estado actual del ecosistema organizacional de los comerciantes.
- ❖ Identificar una matriz de las principales variables motoras que van a afectar a los comerciantes.
- ❖ Identificar las variables de cambio o eje estratégico del tejido empresarial del ecosistema organizacional.
- ❖ Identificar los escenarios de futuro para el ecosistema organizacional.
- ❖ Evaluar los escenarios de futuro.

### **1.3. Justificación**

Frente a los problemas constantes y cada vez mayores que provocan la globalización, la incertidumbre y la complejidad creciente, permanentemente se encasilla el pensamiento creativo e innovador, limitando a pensar en situaciones ya existentes y dando soluciones conocidas, tratando de disminuir la disonancia cognitiva (Festinger, 1957), a la vez que se bloquea la capacidad de observar el mundo como una totalidad dinámica, en lugar de superar la resistencia inconsciente a los cambios, buscar soluciones no convencionales a partir de darle libertad a la creatividad y a la imaginación y ser capaces de prevenir las consecuencias del “Impacto de lo altamente improbable” (Taleb, 2008)

Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario encontrar la respuesta que podría ayudar al Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto a enfrentar los cambios que se le están presentando y brindarles herramientas que les permita identificar tanto estructuras como

funcionamiento para enfrentar las nuevas realidades, ayuden a que cuando acierten en el “qué hacer” también sepan “cómo hacerlo” y cuándo la práctica intuitiva cotidiana (como hacer) se traduzca en éxito, se alcance a integrar en un plan estratégico (que hacer) que facilite el crecimiento sostenido (Ducker, 1996).

Considerando el Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto, como un organismo vivo, como “*entidades con inteligencia colectiva*” que poseen muchas de las propiedades comunes a los sistemas vivientes, como conjunto de personas que buscan cumplir con una visión por medio de una estrategia, interrelacionados con el medio ambiente y sujetos a coparticipar permanentemente en la creación consciente o no, de la realidad que los envuelve, (Ragno, 2014) se hace importante un ejercicio prospectivo frente a los tiempos que corren de creciente complejidad, alta incertidumbre y marcados paradigmas mecanicistas.

Así mismo, los cambios que se están presentando en la plaza de mercado popular de Cartagena, principalmente con la obligación que se tiene de trasladarla y crear una gran central de abastos, están mostrando muchas oportunidades de negocios en las cuales las organizaciones económicas localizadas allí, puede entrar a participar y aprovecharlas, pero de igual forma grandes amenaza por tanto se hace necesario determinar cuáles sería esas estrategias que les permitieron, hasta el momento, tener relativamente éxito y cuales han sido esos factores que les ha impedido desarrollarse aún más, para de esta forma darle herramientas de juicio a los dirigentes de las organizaciones para tomar decisiones más acertadas sobre qué oportunidad de negocio debería desarrollar que les permitiría crecer, fortalecerse y permanecer en el tiempo; y técnicamente sirve para orientar el mejoramiento de la gestión de las mismas.

Y por otro lado este mercado de Bazurto presenta un tejido empresarial importante para la ciudad de Cartagena, que de permitir su disminución se puede estar afectando la seguridad alimentaria y aumento de la tasa de desempleo de la ciudad e incluso de la región ya que en este espacio todos encuentran los productos a la medida de su capacidad económica.

Cartagena, es una ciudad en crecimiento y desafortunadamente los niveles de pobreza han crecido en los últimos años y el gobierno no puede ahondar el problema, por el contrario debe tratar de fortalecer aquello que pueda brindar herramientas para conseguir cambiar esta situación.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que la prospectiva nos ayudará a entender porque es importante conducir el Ecosistema Organizacional “*desde el futuro*” para innovar en el presente.

Otro aspecto que se debe establecer es la concordancia en el perfil del comerciante, este deberá incluir habilidades gerenciales para comprender problemas nuevos, resolverlos y tomar decisiones. Katz, (1974). Todo ello presupone que deberá presentar disposición para aprender y que deberá tener facultades funcionales para conseguirlo. Capacidades a las cuales aún cabría añadir las que se refieren a comportamientos, relaciones sociales y disposición para el trabajo en equipo. Los anteriores son todos requisitos en el contexto de una “*economía de aprendizaje*”; Argyris y Schon, (1996). Aún no se está promoviendo en todo su alcance debido a la baja inversión en la capacitación.

Este estudio de investigación es significativo para los comerciantes del Mercado de Bazurto, porque les permitirá conocer la conformación del Ecosistema organizacional de esta zona,

adicionalmente les permitirá establecer el valor del aporte que cada uno le brinda a este sector, a partir de allí tomar conciencia de la responsabilidad que tienen al pertenecer a este ecosistemas organizacional frente a la comunidad y sobre todo el valor de su contribución al desarrollo de la ciudad y la región, para que desde esta perspectiva puedan crear entre todos, el futuro que desean, y les permita entender y enfrentar los nuevos paradigmas de la economía mundial o global.

Para las investigadoras es importante porque les va a permitir conocer más a fondo este sector y desde allí, poder emprender proyectos que contribuyan al mejoramiento de los aspectos que se detecten hayan que mejorar y fortalecer, los que haya que fortalecer, para de esta forma hacer visible los aportes constructivos del Ecosistema Organización que funciona en el Mercado de Bazurto, a la ciudad de Cartagena y a la Región.

A la Universidad Tecnológica de Bolívar, le puede permitir evaluar las competencias que están aplicando los estudiantes para generar nuevos conocimientos sobre las diferentes formas de concebir recursos en ecosistemas tan diversos y diferentes, cuyos resultados pueden proporcionar mecanismos para forjar formas diferentes de aportar a la disminución de la pobreza y generar estrategias que permitan actuar positiva y proactivamente en la prospectiva de un sector que solo le miran los aportes negativos, pero no han visualizado todas las oportunidades que puede representar este ecosistema.

## **1.4.Marco Referencial**

### ***1.4.1. Marco Histórico***

Durante los años 1888 y 1890, Cartagena empezó la discusión de crear un mercado público. El presidente Rafael Núñez asumía el poder por tercera vez, y Antonio Gambín se desempeñaba como alcalde de Cartagena. La plaza del mercado que existía en la época estaba ubicada en lo que hoy es la *Plaza de la Aduana* de la ciudad amurallada. La desagregación de espacios de venta en el espacio público motivó al concejo distrital a construir un mercado para Cartagena, como lo señaló el historiador Eduardo Lemaitre en su Historia de Cartagena, y según los documentos del Archivo Histórico de Cartagena, el Distrito autorizó la realización del mercado público de Getsemaní, el 11 de noviembre de 1896.

El Mercado de Getsemaní fue un proyecto diseñado por Luis Felipe Jaspe Franco y construido por Joaquín Nicasio Caballero Rivas. Fue inaugurado en febrero de 1904 en la zona donde hoy se asienta el Centro de Convenciones de la ciudad y tras 34 años de ser el sitio de encuentro de personajes de todos los estratos, el principal mercado debe ser trasladado por orden de un tribunal.

Por el año de 1962, época en la cual fue fundada las Empresas Públicas municipales los dirigentes locales manifestaron la inquietud de trasladar el mercado de Getsemaní, que se había convertido en un verdadero caos. El diseño del nuevo mercado fue realizado por los arquitectos Gastón Lemaitre y Manuel Delgado, quienes recibieron el Premio Nacional de Arquitectura, por este trabajo.

El 22 de enero de 1978 la administración Municipal, en cabeza del alcalde José Rizo Pombo, adelanta el traslado del denominado mercado de Getsemaní hacia el sector de Bazurto, en un área comprendida entre la Ciénega de las Quintas y el cerro de La Popa; todo ello en el marco de un plan estratégico que contemplaba la construcción de una central de abastos y por lo menos 6 mercados sectoriales.

Con los años el Mercado de Bazurto, ha sufrido el deterioro urbanístico, ambiental y socioeconómico conocido, sin que durante los últimos 40 años se hubiesen realizado intervenciones o mejoras de gran impacto en pro de la movilidad, la seguridad y el orden entre otros factores, que lo hicieran moderno y adecuado a las necesidades de una ciudad que crece.

En los inicios de la década de los noventa el alcalde Gabriel Antonio García, mediando autorización del Honorable Concejo Distrital contenida en el artículo primero del acuerdo No 33 de 28 de junio de 1.993, crea Cartabastos, sociedad de capital mixto cuyo fin era construir una central mayorista con una inversión de 13 mil millones. El proyecto no se materializa porque se determinó que el predio previsto para la realización de la construcción se encontraba contaminado con pesticidas.

Posteriormente, el artículo 17 del P.O.T (Decreto 0977 de 2.001) señaló a la letra:

Los proyectos estratégicos que permitirán consolidar y complementar el desarrollo de la ciudad a partir de centralidades urbanas son las siguientes:

*“...4. El Sistema de Mercados. Con el fin de descentralizar la actividad de abastecimiento de alimentos de la población urbana, se definirán mercados para cada una de las 4 zonas, complementadas con mercados móviles”... (Decreto: 0977 de 2.001)*

En desarrollo de lo anterior la administración del alcalde Nicolás Curi Vergara (2.004-2.007) avanza en la definición de un sitio para la construcción de una central de abastecimiento en el «*triángulo de desarrollo social*» y la constitución de una promotora de economía mixta, mediando de igual manera la autorización del Concejo Distrital contenida en los acuerdos No 009 de 16 de mayo de 2006 y 047 de 26, de diciembre del mismo año, que alcanza a formular diseños y preventas. Esta iniciativa fracasa por diversas situaciones, en especial la relativa a la inadecuada participación de Corvivienda como socio de la referida sociedad, según consta en el control de advertencia formulado por la Contraloría Distrital de Cartagena de fecha 4 de febrero de 2.009. Dadas las limitaciones de su objeto, Corvivienda no puede participar en el desarrollo de una central de abastos, y no puede hacer uso del lote para vivienda y porque su objeto social tampoco le permite adelantar otros tipos de desarrollos, decide realizar el traslado de la propiedad del mismo al Distrito de Cartagena.

En efecto, la administración del alcalde Nicolás Curi promovió el acuerdo que le daría vida a la Central de abastos basado, entre otros, en los siguientes hechos que hoy se mantienen vigentes :

*“Todos sabemos que dicha plaza de mercado no cuenta con las condiciones de organización, tamaño, higiene y salubridad que permita garantizar la calidad de los alimentos y demás productos objeto de venta y distribución”*

De otro lado se expide un plan parcial para el sector de Bazurto constituido por el decreto 1490 de 2.007.

Luego, el Plan de Desarrollo 2.008-2.011, aprobado a la alcaldesa Judith Pinedo Flórez, determinó en su artículo 36 lo siguiente:

*“Macroproyectos urbanos para garantizar una vida digna:...Revitalización Urbana de áreas estratégicas para la ciudad. El Distrito promoverá y facilitará, proyectos de renovación y revitalización urbana de zonas estratégicas para la ciudad.”. Plan de Desarrollo (2.008-2.011)*

Con fundamento en ello la administración, mediante decreto 0147 de 2.008 determinó estudiar las acciones urbanísticas contenidas en el decreto 1490, y seguidamente, la administración promueve un plan de revitalización de la plaza de mercado de Bazurto que comprende:

- ❖ La recuperación de la infraestructura física básica de Bazurto (Canales, vías y servicios públicos)
- ❖ Intervenciones socioeconómicas y de recuperación de espacios públicos
- ❖ Diseños arquitectónicos, de ingeniería, estructurales y complementarios.

En cuanto al proyecto de Central de Abastecimiento Mayorista, que la administración de la alcaldesa Pinedo Flórez denominó **Plaza Mayor Del Bicentenario**, se cuenta con un planteamiento general contenido en el documento denominado *“Estrategia Para La Implementación Del Sistema Integrado De Mercados”* elaborado por la Secretaria de Planeación y la agencia de cooperación CIDEAL que ha propiciado importantes intercambios de

experiencias con municipalidades Latinoamericanas como Guayaquil y varias ciudades del país como Bucaramanga y Medellín.

A pesar de todos los planteamientos normativos y de estudios señalados con el propósito de la construcción de una Central Mayorista de Abastos de Alimentos ha fracasado , pero en el pasado reciente ha surgido la acción popular de fecha 25 de Noviembre de 2010, la cual mediante sentencia del 20 de octubre de 2011, el Juzgado 12 administrativo y el Tribunal Administrativo de Bolívar, en segunda instancia ordenan al Distrito -Alcaldía de Cartagena- adelantar el estudio para el traslado del mercado de Bazurto a otra zona de la ciudad; y según esta sentencia los estudios debían realizarse en un plazo de un (1) año contado a partir de la ejecutoria de la decisión, el cual se encuentra vencido desde febrero de 2012; adicionalmente la sentencia establece que una vez realizados los estudios, el distrito cuenta con 4 años para “...efectuar el traslado definitivo del Mercado de Bazurto..”, plazo este que vence el 22 de febrero de 2016.

Es por ello que la actual administración trazó en su plan de desarrollo 2013-2015 "Ahora Sí Cartagena", en el análisis situacional de la ciudad en lo Urbano se plantea como objetivo en lo Urbano, el Plan de Desarrollo la *Central De Abastecimiento Mayorista Y Mercados Sectoriales Minoristas*.

*“Se diseñaran e implementaran estrategias y acciones para la gestión de la central de abastecimiento mayorista, que garantice el cumplimiento de una orden judicial y la seguridad alimentaria para los cartageneros y cartageneras, así mismo se fortalecerá la estrategia complementaria de los mercados sectoriales”.* (Plan de Desarrollo 2.008-2.011)

Es por esto que para finales del 2014 el H. Concejo de Cartagena aprueba El *acuerdo 122 de 2014*. “*Por el cual se autoriza al alcalde de Cartagena de indias d. t. y. c. para la constitución de una sociedad de economía mixta por acciones para que promueva, gestione e impulse la construcción y funcionamiento de una central de abastecimiento mayorista y minorista de la ciudad y se dictan otras disposiciones*”. *Archivos del Honorable Concejo de Cartagena, octubre 2014*.

La Central de Abastos del Distrito, cuyo objetivo es garantizar la seguridad alimentaria de la población distrital y el cumplimiento de la orden judicial.

#### ***1.4.2. Antecedentes de La Investigación***

Haciendo revisión de las investigaciones sobre el tema objeto de estudio se encontraron las siguientes:

- ❖ **Mercado de Bazurto ¿Cómo gestionar el cambio?**. Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) y Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2009, Cartagena, Analizar la interrelación de los distintos actores que contribuyen a una mayor articulación de estos y de la eficiencia del mercado; los resultados del estudio sugieren la necesidad de crear una organización administrativa que permita manejar el sistema de mercados de la ciudad de Cartagena para mejorar su eficiencia en el suministro de los alimentos a la población, especialmente la que habita en las zonas más pobres. Para esta investigación este trabajo presento el funcionamiento del mercado de Bazurto.

- ❖ **Retos y Oportunidades para La Acción en Bazurto.** Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) y Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2010, Cartagena, proporcionar la descripción de la naturaleza de las cadenas de abastecimiento típicas en el mercado de Bazurto; las autoridades distritales deben reconocer las relaciones orgánicas de suministro de alimentos para dar sostenibilidad en el tiempo a las cadenas de abastecimiento y así poder hacer las intervenciones en el mercado de Bazurto. Para esta investigación, este trabajo presento un análisis de cuatro cadenas de Abastecimiento e implementación para la ciudad de Cartagena, lo que sirvió para proyectar el funcionamiento del mercado de Bazurto en este contexto.
  
- ❖ **Inversión empresarial en Cartagena y los municipios del Norte de Bolívar,** Villadiego Paternina, Patricia. Investigadora. Publicación de la Cámara de Comercio de Cartagena, Centro de Estudios para el desarrollo y competitividad CEDEC. 2013. Donde se analiza el tejido empresarial de los municipios de Bolívar, describiendo su composición por tamaño, actividades económicas, su distribución entre los diferentes municipios que conforman la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, y además como se distribuyen los establecimientos de comercio en la ciudad de Cartagena, por localidad y unidades comuneras de Gobierno.
  
- ❖ **Situación de la Competitividad de las PYMES en Colombia: Elementos Actuales y Retos.** Montoya R., Alexandra; Montoya R. Iván y Castellanos Oscar, 2010. Bogotá. El objetivo de este trabajo es señalar los principales elementos actuales y los retos de la competitividad para las Pymes en Colombia, de tal manera que sea posible reflejar mejor la problemática de dichas organizaciones, para orientar esfuerzos e incidir favorablemente

en su capacidad competitiva. para la investigación, este trabajo explora los principales factores que inciden en la competitividad del tejido empresarial del ecosistema organizacional del mercado de Bazurto y analiza ñlas dificultades que este enfrenta, en especial las de tipo macro y micro económico, con el fin de contribuir al mejoramiento de su competitividad.

- ❖ Tesis Doctoral. **Factores determinantes del éxito de las PYMES en Colombia, estudio de Caso.** Franco Ángel Mónica, 2007, España Identifica y analiza los factores que determinan el éxito de las PYMES en Colombia (Medido a partir de la supervivencia y del nivel de competitividad).
- ❖ **Las Relaciones Empresariales: Una Tipología de Redes.** Galán, José Luis; Casanueva Cristóbal, Castro- Abancéns Ignacio. 2010. Bogotá. Presenta los diferentes tipos de redes: Redes verticales, horizontales, y analiza las fuerzas de las relaciones si son fuertes o débiles.
- ❖ **Factores Determinantes en la Creación de una Empresa: Valores Culturales, Redes Sociales y Ayudas Pública.** Valencia de Lara Miller del Pilar; García Villaverde Pedro Manuel y Jiménez Moreno Juan José. 2007. España. Este trabajo analiza el efecto de los valores culturales, los programas de ayudas públicas y las redes sociales en la puesta en marcha de empresas.
- ❖ **Redes Empresariales. Alianzas productivas colaborar para competir. Cartilla Práctica.** Rodríguez, Carlos A. 2008. Bogotá. Esta cartilla informa sobre las pautas

básicas y las ventajas de trabajar en redes empresariales, motiva para que evalúen la posibilidad de conformar o participar en una organización de empresarios.

- ❖ **Oportunidades de Mercados Internacionales y Regionales de los productos agropecuarios, acuícolas y agroindustriales de la subregión del Canal del Dique y sus Zona de Influencia Costera.** Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad CEDEC. 2014. Cartagena. Muestra la estructura empresarial de los mercados mayoristas de Cartagena y Barranquilla, según los registros mercantiles del año 2013.
  
- ❖ **Caracterización Tejido Empresarial Cartagena,** Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá; Confecamaras, Ecopetrol y Corporación Calidad, 2014. Cartagena de Indias.  
Esta investigación pretende caracterizar el Tejido Empresarial de Cartagena de Indias, donde Ecopetrol tiene operaciones y busca que Cartagena logre evolucionar sus tejidos empresariales hacia una condición de fortaleza y sostenibilidad, más allá de la cadena del petróleo.
  
- ❖ **Central De Abastos Mayoristas Y Minoristas De Cartagena De Indias D. T. Y C. Estudio De Viabilidad Y Sostenibilidad, SPS Asociados S.A.S.** Secretaria de Hacienda, Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, 2014, Cartagena. El objetivo de este estudio es presentar un diagnóstico técnico-financiero de viabilidad y sostenibilidad de la Central de Abastos de Cartagena de Indias. En sus conclusiones y recomendaciones manifiestan: e recomienda la ejecución del proyecto *“Central De Abastecimiento Mayorista Y Minorista De Cartagena De Indias”*. Por tratarse de un proyecto de alto impacto social y económico, debe darse la primera opción de compra a los actuales comerciantes aglutinados en el

mercado de Bazurto. Por lo cual es necesario mantener actualizado el censo o inventario de comerciantes de la zona.

❖ **Emergentes Concepciones de Ciudad Patrimonio a partir del Mercado de Bazurto de Cartagena de Indias: de la ciudad Perfecta a la Ciudad diversa**, Navarro Díaz Luis Ricardo, 2012. Barranquilla. El objetivo del siguiente artículo expone algunas reflexiones conceptuales, que sobre ciudad y patrimonio es posible plantear desde el Mercado Público de Bazurto ubicado en la ciudad de Cartagena de indias-Colombia. Se trata de analizar los cambios existentes entre la concepción de la ciudad privada que se vende, de la ciudad arquitectónicamente concebida desde lo español a la ciudad de las múltiples voces, a la ciudad que es capaz de definirse a sí misma, a la ciudad de caos y la imperfección. El documento presenta como propuesta la postulación de una ciudad educadora pertinente para asumir la posibilidad del cambio y apropiación patrimonial de espacios como el Mercado de Bazurto de Cartagena.

Se concluye: Son necesarias, políticas públicas que propongan el espacio Mercado de Bazurto como un esfera perteneciente a una ciudad educadora, es decir, a una ciudad emancipada e integrada plenamente a sus dinámicas locales, propias y reproductoras de imaginarios colectivos que fortalecen los procesos de memoria histórica de la ciudad de Cartagena. Mucho se ha dicho sobre su traslado. Sin embargo, no se trata de trasladar un problema de sitio. Más bien de organizar y dinamizar, rescatar, visibilizar, las interacciones sociales que se dan en su cambio, se planea un gran corredor peatonal que va desde la Avenida Pedro de Heredia, que comunica el futuro Centro Comercial Popular, donde se reubicaran las ventas ambulantes y a través del cual

dichos sujetos, se desplazarían de la ilegalidad a la legalidad con la marina de Bazurto y el edificio principal.

## 1.5. Metodología de La Investigación

### 1.5.1. Tipo de investigación.

El presente trabajo de investigación es exploratorio de tipo mixto. Desde lo cualitativo se basará en la descripción de los hallazgos y cuantitativos ya que se aplicarán encuestas a la población constituida por los 1.680 comerciantes formales usuarios del bien público en Mercado de Bazurto y se utilizará una muestra de 313 comerciantes. Este muestreo fue aleatorio simple, cumpliendo con los siguientes parámetros: el 95% en el nivel de confianza, un máximo error permisible de 5% y asumiendo una probabilidad de éxito de 0.5:

$$n = \frac{N * P * (1 - P)}{\frac{(N - 1) * E^2}{Z^2} + P * (1 - P)}$$

N = población

P = probabilidad de éxito

E = Error máximo permisible

Z = Valor estandarizado para una distribución normal de dos colas correspondiente al nivel de significancia considerado

n = muestra

En cuanto a la población que compra diariamente en el mercado se planteó una muestra de población infinita, con iguales parámetros:

$$n = \frac{Z^2 * P * (1 - P)}{E^2}$$

Se estima una población de 384 individuos (Ver Anexo 2 para conocer el protocolo de encuesta). Efectivamente se aplicaron encuestas a 760 compradores en el Mercado de Bazurto.

### ***1.5.2. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información***

**1.5.2.1. Método.** Se usará el método de escenarios. Michel Godet, (2007) Con su caja de Herramientas. En el cual un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura, la cual debe cumplir simultáneamente cinco condiciones, pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se distinguen dos grandes tipos de escenarios:

- ❖ **Exploratorios:** Partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles.
  
- ❖ **Anticipación o Normativos:** Construidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva o retrospectivo.

Estos escenarios, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, pueden ser tendenciales o contrastados.

- ❖ *La Primera Etapa:* Analiza el problema y delimita el sistema a estudiar.
  
- ❖ *La Segunda Etapa:* Elabora la radiografía completa de la organización desde el Know-How hasta las líneas de producto.
  
- ❖ *Tercera Etapa:* Identifica las variables claves de la organización y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.
  
- ❖ *La Cuarta Etapa:* Busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones claves del futuro y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.
  
- ❖ *La Quinta Etapa:* Pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.
  
- ❖ *La Sexta Etapa:* Se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio apoyado en un método de elección multicriterio.
  
- ❖ *La Séptima Etapa:* Es la selección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión.

**1.5.2.2. La Metodología.** El deductivo-inductivo, porque se partirá nos dé una muestra de la población que tienen asuntos comunes para luego generalizarlos a todas el tejido empresarial del Mercado de Bazurto y que permitirán arribar a conclusiones particulares.

Analítico - Sintético porque es necesario el estudio de cada uno de las pymes seleccionadas según la muestra para determinar de acuerdo a las preguntas planteadas en la encuesta las características de cada pyme y los factores que la han afectado positiva o negativamente.

**1.5.2.3. Técnicas.**

- ❖ De recopilación de datos: Se realizará a través de encuesta, grupos de discusión, entrevistas y documentales.
- ❖ De procesamiento de la información: Se hará haciendo uso de las codificaciones y la tabulación a través del método estadístico de porcentajes.
- ❖ De Análisis e Interpretación de Resultados: La presentación será en forma textual por medio de cuadros, gráficos, videos y audios debidamente numerados, lo que permite plantear algunos escenarios prospectivos para este sector. Se presentarán conclusiones y recomendaciones.

**1.5.2.4. Instrumentos de Recolección de Datos.** Los principal instrumento para la recolección de información será la aplicación de encuestas a los dueños, o administradores de las empresas tomadas como muestra, grupos de discusión y la observación directa, sin dejar de lado la información secundaria como son los aportes que pueden dar los

estudios realizados con anterioridad, los artículos de revistas y cualquier documento de carácter científico que pueda aportar al tema, como también la información que se pueda encontrar en la base de datos y estudios realizados por la Cámara de Comercio de Cartagena, instituciones dedicadas a la investigación y estudios realizados por las diferentes universidades de la ciudad e incluso del país.

## 2. CAPÍTULO II. ESTADO ACTUAL DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DE LOS COMERCIANTES DEL MERCADO DE BAZURTO EN CARTAGENA

### 2.1. Conceptualización de Tejido Empresarial

Para esta investigación se adoptara la definición de Tejido Empresarial construida por los investigadores de la Gran Alianza para el Fortalecimiento Empresarial, que está conformado por Ecopetrol, Confecámaras, la Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Corporación Calidad, quienes adelantaron la investigación sobre la Caracterización del Tejido Empresarial de Cartagena. Esta alianza creó la definición basados en la relación entre los conceptos espacio-territorio, a partir de la revisión de vertientes realizadas por Capello, (2007) y, en particular, lo propuesto por la nueva geografía económica Krugman, Fujita & Venables, (2000). Los conceptos, de valor económico Smith, (1776). Sistemas complejos Adaptativos y Fenómenos Emergentes Axelrod & Cohen, (2000), Johnson, (2007). Fenómeno Desarrollo Económico Local a partir del concepto de Desarrollo Endógeno de Hirschman (1958) permitieron definir el concepto de tejido empresarial a partir del tejido social.

De acuerdo con estos conceptos, el tejido empresarial es el entramado de actores económicos, institucionales y culturales que originan las actividades económicas de determinada región. Se caracteriza por establecer relaciones humanas interdependientes, directas o indirectas, de carácter formal e informal, racional y emocional, creadas en un sistema abierto, donde el espacio y el tiempo compartido y la fluidez de la comunicación cotidiana determinan el establecimiento de vínculos de confianza recíprocos. En su interior se realizan procesos de socialización y

participación solidaria que favorecen el desarrollo individual y colectivo; permite la generación de valores y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Lo anterior implica que va más allá de la unión de individuos; involucra una serie de elementos que permiten la cohesión, logran que se mantenga un norte definido y garantiza la sostenibilidad de la estructura social Amaya, Garzón & Castellanos, (2004).

## **2.2. Conceptualización de Ecosistema Organizacional**

Según la Real Academia de la Lengua, un ecosistema es una comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente.

El término *ecosistema* fue introducido por Roy Clapham en (1930), para designar el conjunto de componentes físicos y biológicos de un entorno; el ecólogo inglés Arthur G. Tansley (1935), refinó más tarde el término, quien lo define como la unidad fundamental ecológica, constituida por la interrelación de una biocenosis y un biotopo. Es decir, un ecosistema está constituido por un medio físico (el biotopo, hábitat o ambiente), sus pobladores (la biocenosis o conjunto de seres vivos de distintas especies o población) y las interrelaciones entre ambos, todos ellos formando una unidad en equilibrio dinámico.

Por lo general, las poblaciones (individuos de la comunidad que pertenecen a una misma especie) viven juntas, es decir, en comunidades. En el seno de una comunidad, los seres vivos



En el esquema anterior, se puede apreciar el organismo individual como una empresa, la población como el grupo de empresas, en particular de la misma categoría, el cual puede pertenecer a un sector que pueden o no estar localizadas geográficamente en un clúster o clúster virtual Navarrete, (2009), la comunidad como el conjunto de organizaciones que prestan apoyo a la población y finalmente el ecosistema como toda la organización económica y social, en la cual interactúa la empresa y su agrupamiento, que se convierte en su medio ambiente.

Dentro de este modelo, se convierte en fundamental el flujo de información, materia y energía, el cual permite desde el individuo hasta el ecosistema encontrar la forma de evolucionar y a partir de ello alcanzar la herencia, la selección y la variación.

Para la administración de la organización, la población y la comunidad se plantea la gestión sistémica, la cual permite entender el sistema como un todo y analizar sus diferentes características. Es así como el proceso administrativo se ejecuta en cada una de las organizaciones (individuos), pero a su vez se realiza para el conglomerado establecido porque este se convierte en un nuevo individuo complejo. Su proceso de creación sigue el ciclo de vida.

La ecología de las poblaciones se fundamenta en que la población de organizaciones constituye la unidad de base del análisis de las organizaciones, donde el conjunto de organizaciones comprometidas en actividades similares constituyen una población, las causas del éxito o del fracaso de las empresas están en la naturaleza de su entorno demográfico, ecológico y contextual, donde su caracterización es posible realizarla desde la ecología de las organizaciones buscando relaciones de cooperación y competencia de forma interna y externa.

Este enfoque ha sido utilizado en empresas multinacionales de las cuales se puede citar IBM (2010) corredores tecnológicos para América del Sur (Cracco, Guerrero, (2004), Amazon.com, Procter And Gamble y Clorox (Harvard, 2006, 10), Starbucks Daft, (2007, p. 187), Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) compuesta de nueve escuelas de administración de empresas de América Latina y España, más Harvard Business School y Ataway, Consultora internacional gerencial (Ataway, 2010) entre otras, para favorecer modelos de cooperación con proveedores, socios estratégicos y clientes.

La alternativa ecosistémica ha tenido importantes desarrollos conceptuales desde el aporte de Hannan y Freeman (1977), pasando por aportes como los de Moore (1996, 1993) entre los más recientes. L.A. Montoya, 2010).

Como se podrá observar, la relación de un ecosistema con una organización es directa. La organización está conformada por un número de equipos (mayor o menor en función del tamaño de la organización) que los componen personas (es decir, seres vivos) y que en su actividad del día a día están relacionándose continuamente y desarrollándose conjuntamente.

Si se incluye, además, las teorías del pensamiento sistémico, que tanta relevancia están tomando en la sociedad actual, damos cuenta de que está totalmente alineado con esta “descripción” organizacional. El sistema de la organización es el ecosistema principal en el que se desarrollan otros ecosistemas más pequeños (interrelación de sistemas para el pensamiento sistémico), como pueden ser los equipos, las unidades de negocio o las líneas de producto, entre otros.

En efecto, tratar a las organizaciones como ecosistemas es una inteligente manera de poner lo verdaderamente importante en su centro: las personas, los seres vivos de este ecosistema concreto. La cuestión importante es que, como los ecosistemas en la naturaleza, o tiende al equilibrio o tiende a la destrucción, la organización debe tender a ser sana y saludable para estar equilibrada o si la enfermedad (absentismo, bajas laborales, rumores) se instala en ella, tenderá a la destrucción.

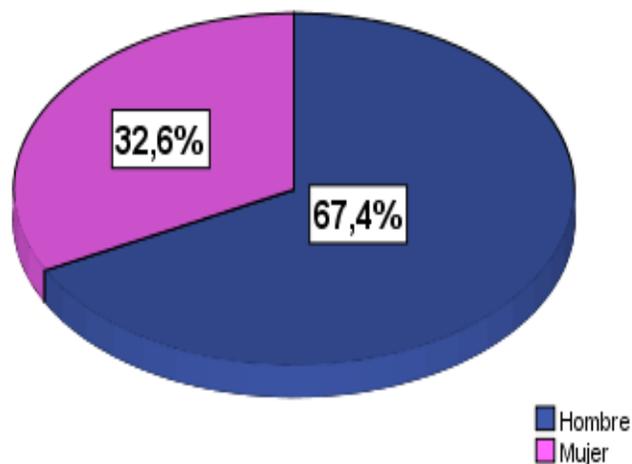
## 2.3. Análisis de Resultados

### 2.3.1. Relacionados con el Gerente.

**Tabla 1.** ¿Genero?

Genero	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	211	67,4	67,4	67,4
Mujer	102	32,6	32,6	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 1.** Genero



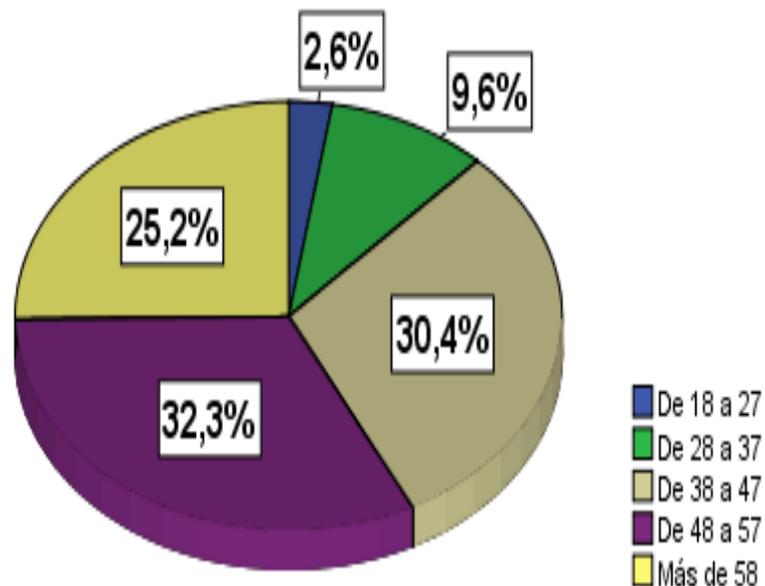
**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

En la Gráfica 1. Género del Empleador, se observa que el 67,4% de la población encuestada pertenece al género masculino, mientras que el 32,6% pertenece al género femenino. Lo anterior puede indicar que predomina la cultura machista o que las mujeres aún no están totalmente seguras o no han aprovechado la oportunidad de desempeñar este rol, además refleja una diferencia estadísticamente significativa con una distribución igualitaria.

**Tabla 2.** ¿Edad?

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 18 a 27	8	2,6	2,6	2,6
De 28 a 37	30	9,6	9,6	12,1
De 38 a 47	95	30,4	30,4	42,5
De 48 a 57	101	32,3	32,3	74,8
Más de 58	79	25,2	25,2	100
Total	313	100	100	

**Gráfica 2.** Edad



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

En la Gráfica 2. Edad del Empleador se evidencia que el 32.3% de los encuestados se encuentran en un rango de 48 a 57 años de edad, el 30.4% se encuentra en un rango de 38 a 47 años, el 25.2% tiene más de 58 años de edad, el 9.6% se encuentra en un rango de 28 a 37 años, mientras que el 2.6% se encuentra en rango de 18 a 27 años.

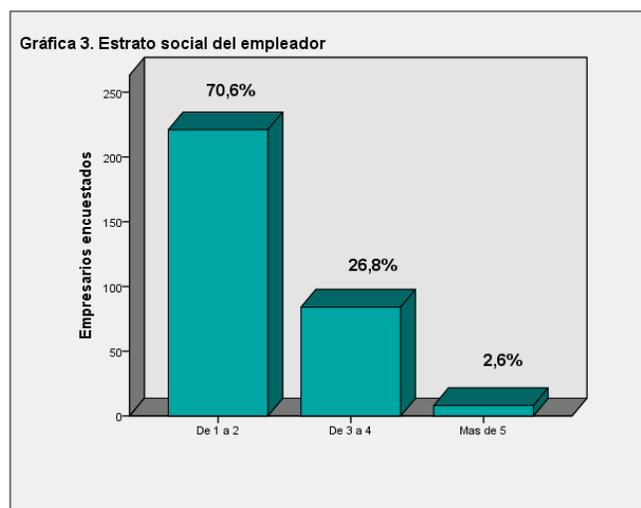
El grupo más grande de empleadores clasificados cronológicamente se encuentra ubicado dentro de la madurez avanzada (Gabriela Mier Martínez, 2006). Entre los 45 y los 60 años y si se toma el rango de 48 a 57 años y de más de 58 años suman el 57,5% de los empleadores encuestados; a partir de este rango de edad los adultos tienen un bajo dominio de las nuevas tecnologías y una mayor propensión a enfermarse, pero tienen mayor experiencia. Por otro lado se detecta que los empleadores entre las edades de los 18 a los 37 años es sólo del 12,2%, la edad más productiva para el hombre o mujer, con mucho potencial y el inicio de la acumulación de experiencia.

Si se amplía la franja desde personas con 38 años en adelante agruparíamos 87.86% de los gerentes, obteniendo un perfil maduro y con mucha experiencia; no obstante en un traslado del mercado, los gerentes de mayor edad que tengan más tiempo en el mercado pueden presentar mayores dificultades para adaptarse al cambio.

**Tabla 3.** ¿Estrato Social del Empleador?

Estrato Social del empleador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 1 a 2	221	70,6	70,6	70,6
De 3 a 4	84	26,8	26,8	97,4
Más de 5	8	2,6	2,6	100
Total	313	100	100	

**Gráfica 3.** Estrato Social del empleador



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

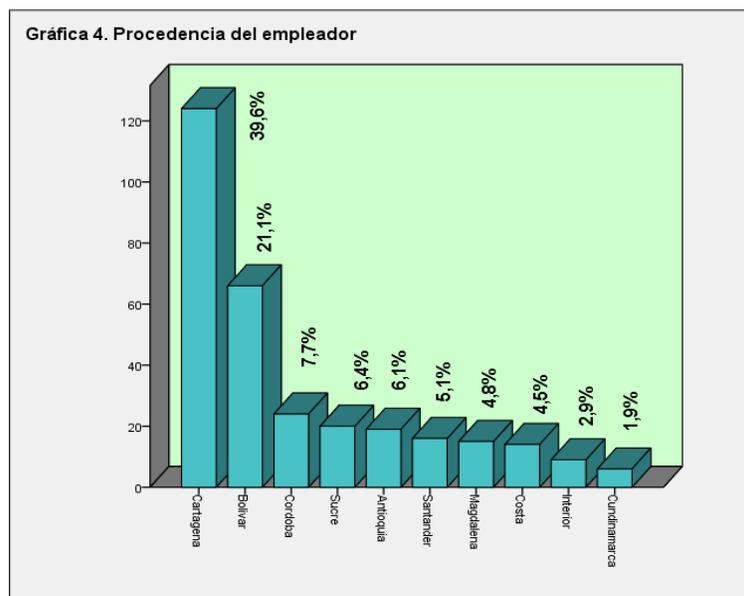
En la Gráfica 3. *Estrato social del empleador*. Se observa que el 70,6% de los comerciantes encuestados se consideran de estrato 1 ó 2, el 26,8% de estrato 3 ó 4 y el 2,6% se consideran de estrato 5 ó 6.

Los comerciantes del Ecosistema Organizacional del mercado de Bazurto en su mayoría se consideran de clase media, lo que nos indica que este ecosistema no genera la suficiente riqueza para que todos sus miembros logren mejorar sus condiciones de vida acordes con el esfuerzo y energía que imprimen al ejercicio de su actividad.

**Tabla 4.** ¿Procedencia del empleador?

Procedencia del empleador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Antioquia	19	6,1	6,1	6,1
Bolívar	66	21,1	21,1	27,2
Cartagena	124	39,6	39,6	66,8
Córdoba	24	7,7	7,7	74,4
Costa	14	4,5	4,5	78,9
Cundinamarca	6	1,9	1,9	80,8
Interior	9	2,9	2,9	83,7
Magdalena	15	4,8	4,8	88,5
Santander	16	5,1	5,1	93,6
Sucre	20	6,4	6,4	100
Total	313	100	100	

**Gráfica 4.** Procedencia del Empleador



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

En la Gráfica 4. *Procedencia del empleador*. Se evidencia que el 39.6% de la población encuestada tiene como lugar de nacimiento la ciudad de Cartagena, el 21.1%, nació en el dpto. de

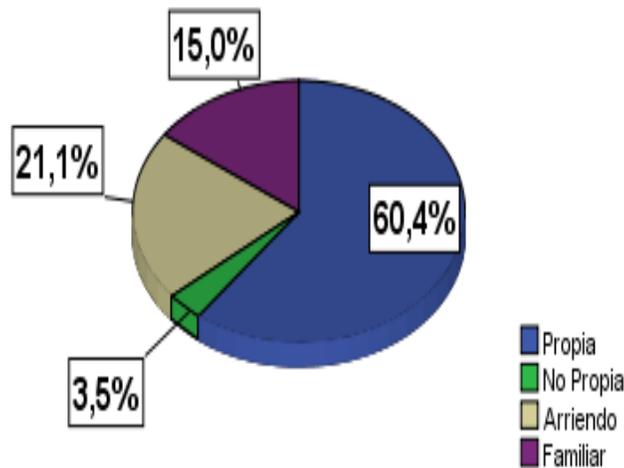
Bolívar, el 7.7% en el dpto de Córdoba, el 6.4% en el dpto Sucre, el 6.1% en el dpto. de Antioquia, el 5.1% de la población encuestada nació en el dpto de Santander , el 4.8% en el dpto. del Magdalena, el 4.5% en otros lugares pertenecientes a la Costa colombiana, el 2.9% y el 1.9% en el dpto. de Cundinamarca.

La mayoría de los comerciantes, (el 84%) que conforman este tejido empresarial provienen de las ciudades y municipios costeros, mientras que el 16% restante proviene de ciudades y municipios del interior del país.

**Tabla 5.** ¿Vivienda?

Vivienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	189	60,4	60,4	60,4
No	11	3,5	3,5	63,9
Arriendo	66	21,1	21,1	85
Familiar	47	15	15	100
Total	313	100	100	

**Gráfica 5.** Vivienda



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

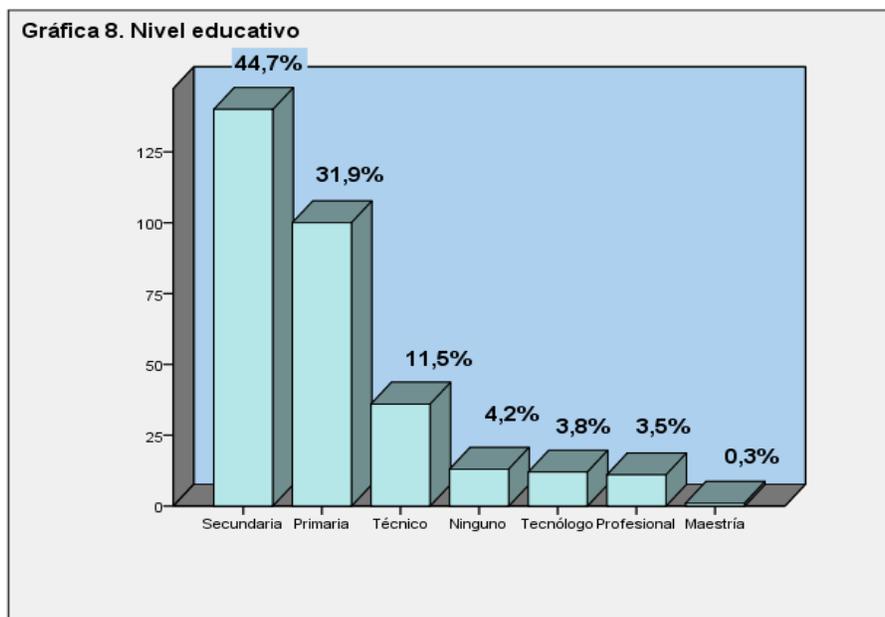
En la Gráfica 5. *Vivienda* el 60.4% de los comerciantes encuestados tiene vivienda propia, el 21.1% vive en arriendo, el 15.0% en vivienda familiar y el 3.5% no suministro información.

Un dato nada despreciable es que el 60% de los gerentes señalan tener casa propia, adicionalmente tienen sus hogares constituidos por menos de 5 miembros (incluyendo al encuestado), 75% de los gerentes indicaron que tenían entre 1 y 4 personas a su cargo. No obstante cerca del 19% indicaron tener familias numerosas que pueden tener incluso más de 8 personas a cargo del gerente.

**Tabla 6.** ¿Nivel Educativo?

Nivel Educativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguno	13	4,2	4,2	4,2
Primaria	100	31,9	31,9	36,1
Secundaria	140	44,7	44,7	80,8
Técnico	36	11,5	11,5	92,3
Tecnólogo	12	3,8	3,8	96,2
Profesional	11	3,5	3,5	99,7
Maestría	1	0,3	0,3	100
Total	313	100	100	

**Grafica 6.** Nivel Educativo



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

La Gráfica 6. *Nivel educativo del empleador.* Podemos observar que el 44.7% de los empresarios encuestados se encuentra en el nivel secundario de educación, el 31.9% se encuentra en el nivel primario, el 11.5% en el nivel técnico, el 4.2% no alcanzo ningún nivel educativo, el

3.8% en el nivel tecnológico, el 3.5% en el nivel profesional y solo el 0.3% en el nivel de Maestría.

Aunque el nivel de estudios por sí sólo no demarca la existencia o no de competencias, si es una buena aproximación a esta, por tanto los empleadores o gerentes de este tejido empresarial están mostrando una gran debilidad, debido a que su nivel educativo es muy bajo, incluyendo analfabetismo. Según varios estudios realizados a diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero, se evidencia que las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen como gerentes a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales, Robert Katz (1974), sostiene que todo gerente para ser eficiente en su cargo debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales: Las técnicas, las humanas, las conceptuales y las administrativas, con este nivel de educación, difícilmente podrán cumplir con esta teoría, sobre todo en las conceptuales.

Aunque para este tipo de actividades el nivel educativo es fundamental, se encuentra que 80.83% de los gerentes encuestados tienen a lo sumo un nivel igual o inferior al de bachillerato. Se destaca que existen más individuos sin ningún tipo de estudios que aquellos con educación profesional o de maestría.

Preguntando por las habilidades del gerente, y partiendo desde su respuesta subjetiva, se encontró que el 81% de los gerentes cree que puede influir en otras personas, el 59% considera que puede persuadir un comportamiento de los empleados, y un 88.5% se siente con capacidades apropiadas para dirigir.

No obstante, su confianza en sus subalternos no refleja su capacidad de influir o de dirigir, el 47% indico confiar en sus trabajadores, un 38.66% no sabía o no quiso responder si confiaba en sus trabajadores.

Cuando deben llamar la atención a sus empleados, el 60.4% aconseja, los métodos alternos son castigos (8.6%) y criticar (1.6%), 4.23% de los gerentes que aconsejan también usan el castigo como forma de llamar la atención. Así mismo el 80% de los gerentes que critica indico usar los consejos para reprender. 24.6% no sabe o no responde sobre cuál es su forma de llamar la atención a sus empleados. En cuanto si se les llama la atención, el 62% dice aceptar las opiniones de otras personas.

Trabajar en equipo no representa una de las formas de trabajo más utilizadas por los gerentes, el 58.5% de los gerentes no lo hace. No obstante en el momento de tomar decisiones la mayoría de los gerentes indica consultar con otras personas antes de decidir, el 61% de las personas que dicen trabajar solas, consulta al momento de tomar decisiones. Entre otras cosas se destaca que 87% no tiene problemas en expresar sus opiniones en público.

Aspectos como ayudar a otros, tener buen humor, resolver diferencias, relacionarse fácilmente o tener un trato cortés con sus empleados, son aspectos que los encuestados indicaron hacer en su mayoría.

La principal motivación que tienen los gerentes para intentar asociarse es buscar un beneficio para el grupo y no individual, pues así lo demostraron cuando el 64% de los encuestados respondió esto.

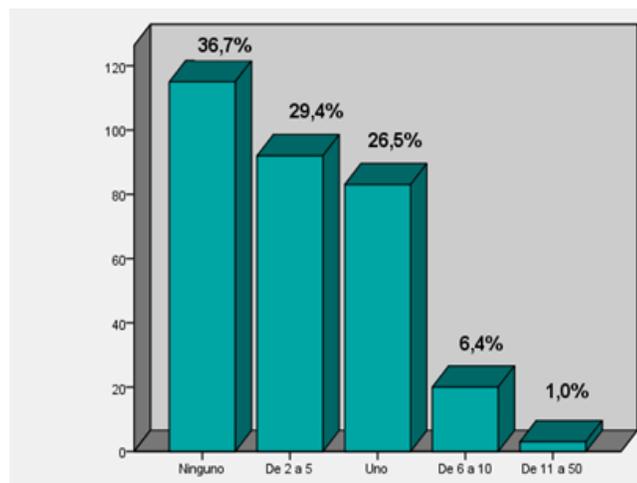
El 44% de los gerentes considera a sus empleados como familia y el 61% conoce los nombres de sus empleados indicando un vínculo fuerte de familiaridad.

### 2.3.2. Relacionadas con el Negocio

**Tabla 7.** ¿Número de empleados?

Número de empleados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Uno	83	26,5	26,5	26,5
De 2 a 5	92	29,4	29,4	55,9
De 6 a 10	20	6,4	6,4	62,3
De 11 a 50	3	1,0	1,0	63,3
Ninguno	115	36,7	36,7	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 7.** Número de empleados



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

En la Gráfica 7. *Número de empleados*. se puede observar que el 36.7% de los encuestados no tiene empleados, el 29.4% dice tener de 02 a 05 empleados, el 26.5% tiene un solo empleado, el 6.4% tiene de 06 a 10 empleados y el 1.0% tiene de 11 a 50 empleados.

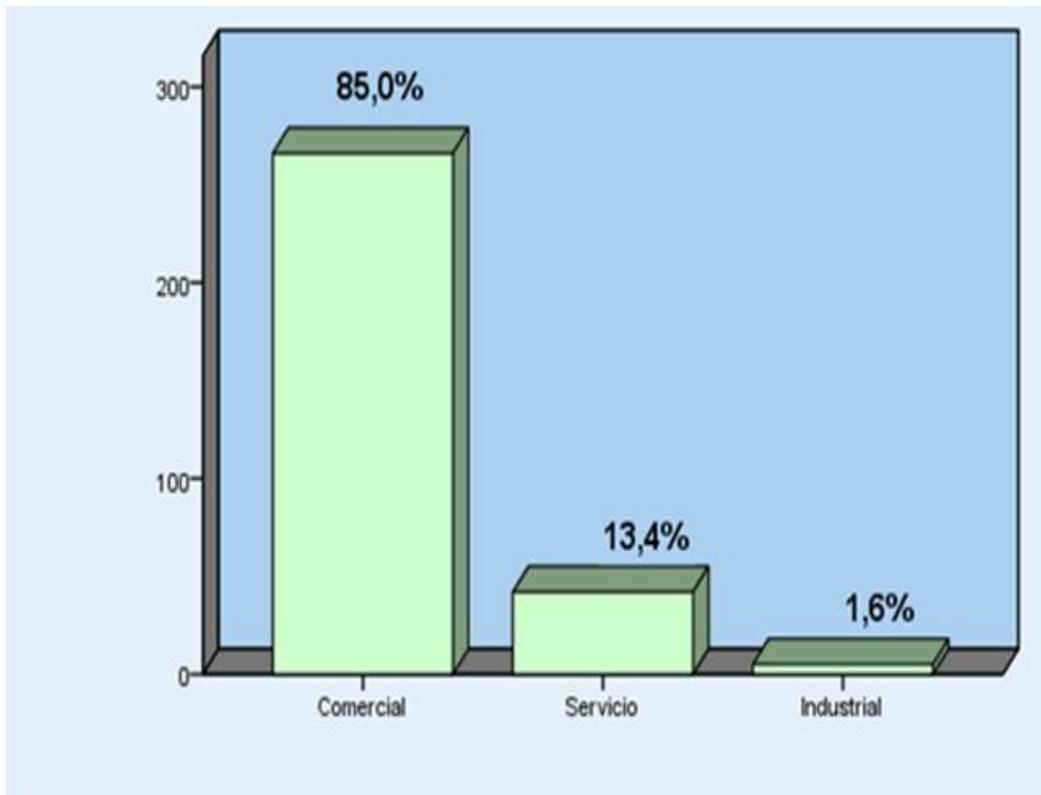
Al hecho que los comerciantes que dicen no tener empleados podemos agregar que eso no significa que no creen empleo, solo que generan su propio empleo, lo que demuestra que los miembros de este ecosistema son en su mayoría auto empleados.

Una de las primeras características a estudiar de un negocio es el tamaño de la empresa, medida por número de empleados encontramos que el 36.7% de las empresas son unipersonales, el 26.5% solo tienen un empleado y solo el 1% se pueden considerar pequeñas empresas, el resto son microempresas.

**Tabla 8.** ¿Actividad económica?

Actividad Económica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comercial	266	85,0	85,0	85,0
Industrial	5	1,6	1,6	86,6
Servicios	42	13,4	13,4	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 8.** Actividad económica



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

Según se puede apreciar en la Gráfica 8. *Actividad Económica*, los sectores que concentran la mayor cantidad de actividades son el comercio y servicio, pero es indiscutible que el comercio abarca la mayor cantidad de actividades con un 85%, seguido por el de servicios con un 13,4% y la actividad industrial participa en una porción muy pequeña, con solo un 1.6% de ellas.

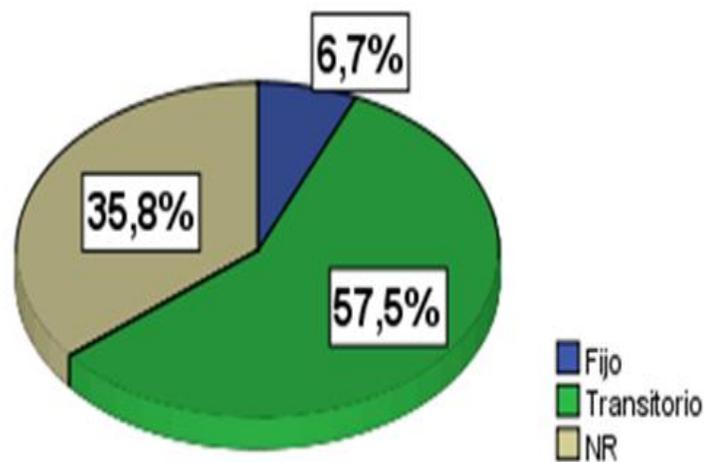
Estudiando las principales actividades de cada sector se observa que en comercio las más frecuentes son: Víveres y abarrotes (36), La venta de frutas (21); frutas y verduras (17), carnicerías (14); pescado (14) y desechables (10). En cuanto al sector de servicios tenemos: Refresquerías (13) y Restaurantes (12). Y en el sector industrial tenemos la fabricación de Hielo (2) y fabricación de bollos de mazorca (2).

El tejido empresarial del Mercado de Bazurto en Cartagena interactúa con agentes internos y externos, debido principalmente porque es el abastecedor agroalimentario para la ciudad y los municipios aledaños, basado en el manejo y la comercialización que de estos productos se hace en este lugar.

**Tabla 9.** ¿Tipo de empleo?

Tipo de Empleo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Fijo	21	6,	6,7	6,7
Transitorio	180	57,5	57,5	64,2
NR	112	35,8	35,8	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 9.** Tipo de Empleo



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

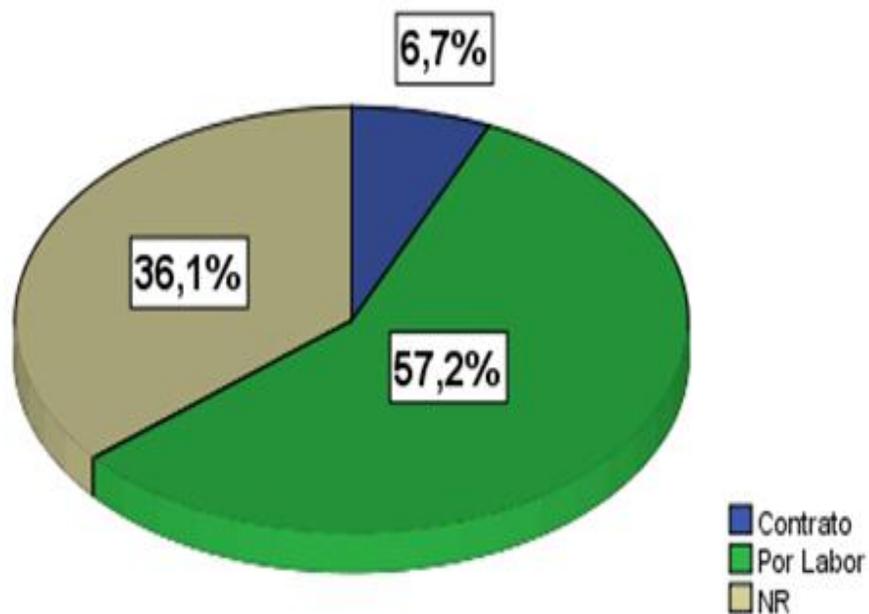
En la Gráfica 9. *Tipo de empleo*, se puede observar que el 57,5% del empleo que se presente en este ecosistema organizacional es transitorio, el 35,8% de los comerciantes encuestados no saben o no responden sobre el tipo de empleo que ofrecen y puede obedecer a que no tienen empleados y solo un 6,7% proporciona empleo fijo.

De las personas que tienen 1 o más empleados, se encontró que el 10% genera un tipo de trabajo fijo y el resto trabajo de forma transitoria.

**Tabla 10.** ¿Tipo de vinculación?

Tipo de Vinculación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Contrato	21	6,7	6,7	6,7
Por labor	179	57,2	57,2	63,9
NR	113	36,1	36,1	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 10.** Tipo de vinculación



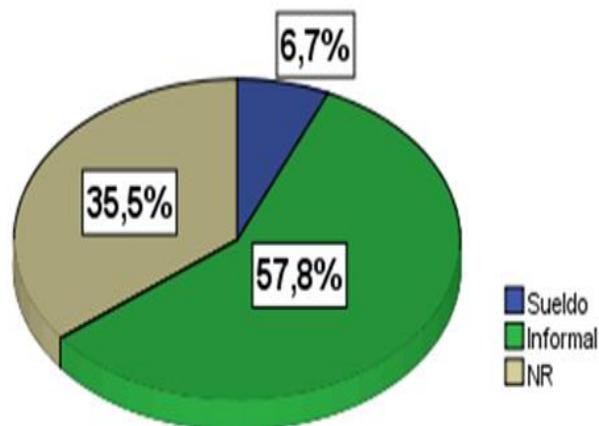
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

En esta Gráfica 10. *Tipo de vinculación* el 57.5% de los empresarios dicen ofrecer un Empleo de tipo transitorio, el 35.8% no suministro esta información (se infiere que es porque no cuentan con empleados) y el 6.7% ofrece un empleo fijo.

**Tabla 11.** ¿Forma de pago?

Forma de pago	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sueldo	21	6,7	6,7	6,7
Informal	181	57,8	57,8	64,5
NR	111	35,5	35,5	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 11.** Forma de pago



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

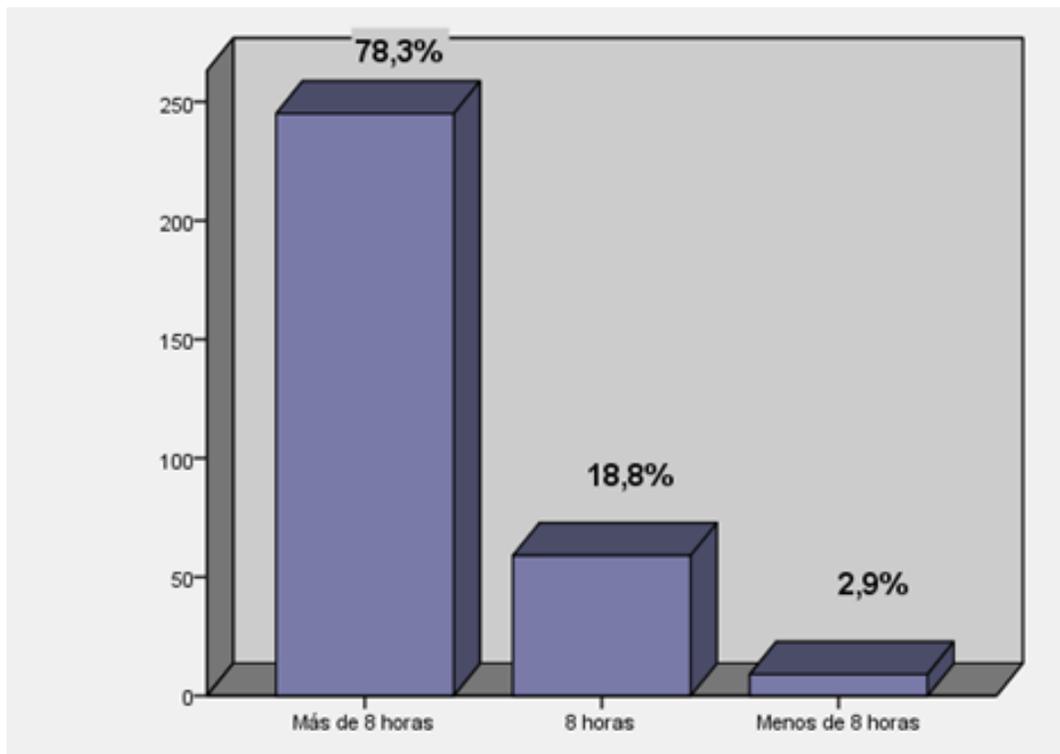
En la Gráfica 11. *Forma de pago*. Se puede observar el 57,8% de los empresarios encuestados realizan pagos de manera informal, se paga por día laborado, el 35,5% no suministro información, esto puede ser porque no posee empleados, y el 6,7% utilizan el sueldo como forma de pago.

Las empresas que señalan generar trabajo fijo son las únicas que tienen vinculación de sus trabajadores por medio de un contrato y no por obra o labor, y realizan pagos en forma de sueldos y no de manera informal.

**Tabla 12.** ¿Horarios de trabajo?

Horarios de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
- 8 horas	9	2,9	2,9	2,9
8 horas	59	18,8	18,8	21,7
+ de 8 horas	245	78,3	78,3	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 12.** Horarios de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

En la Gráfica 12. *Horarios de trabajo*, se puede observar que el 78,3% de los empresarios encuestados dijeron que en su empresa se trabaja más de 8 horas, el 18,5% dijo que se trabaja 8 horas, el 2,9% trabaja menos de 8 horas y el 0,3% no suministro información.

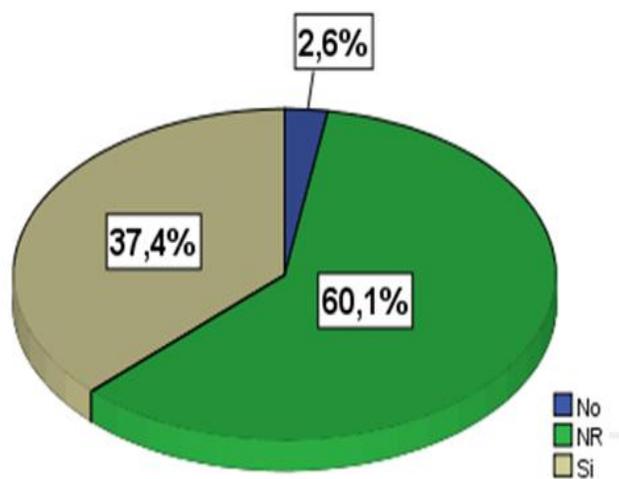
Por enfrentarse a un ambiente altamente competitivo, este tejido empresarial debe prestarle atención a la carga laboral, ya que satura a su personal lo que puede disminuir su potencial productivo.

Además de lo anterior, podemos indicar que el 76% de las empresas con trabajadores contratados de manera fija o transitoria trabaja más de 8 horas diarias.

**Tabla 13.** ¿Incentivos para los empleados?

Incentivos para los empleados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	8	2,6	2,6	2,6
NR	188	60,1	60,1	62,6
Si	117	37,4	37,4	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 13.** Incentivos para los empleados



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

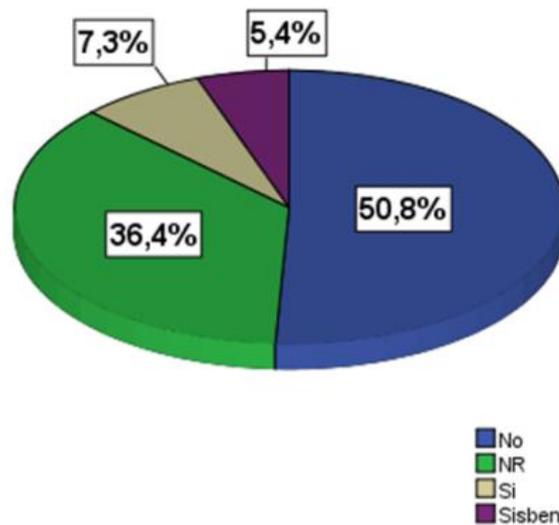
Con la Gráfica 13. *Incentivos para los empleados*, podemos observar que el 60,1% de los empleadores no sabe si están dando o no incentivos a sus empleados, el 37,4% dice que si los incentivan, dándoles premios o bonificaciones y el 2,6% definitivamente no dan incentivos a sus empleados.

Este comportamiento muestra que los empleadores de este ecosistema organizacional desarrollan la habilidad humana, una de los tipos de habilidades gerenciales, según Katz, ya que motiva a sus subordinados.

**Tabla 14.** ¿Incentivos para los empleados?

Seguridad social	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	159	50,8	50,8	50,8
NR	114	36,4	36,4	87,2
Si	23	7,3	7,3	94,6
Sisben	17	5,4	5,4	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 14.** Incentivos para los empleados



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

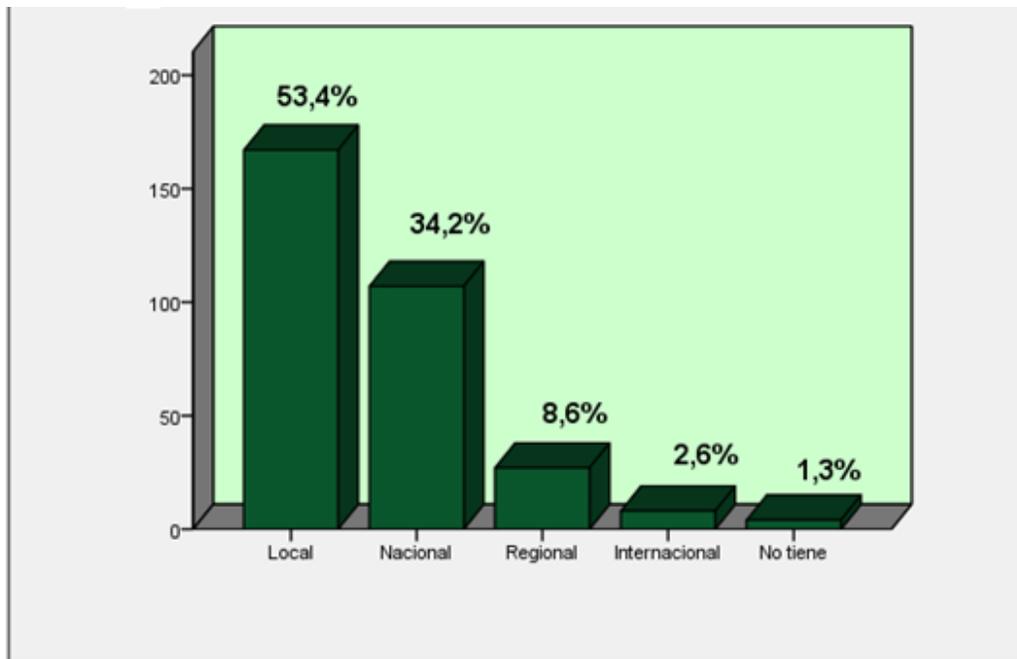
En la Gráfica 14. *Seguridad social*, podemos observar que el 50.8% de los empleadores no proporcionan seguridad social a sus empleados, el 36,4% no sabe, no responde (puede ser porque no tienen empleados), solo un 7,3% proporcionan la seguridad social a sus empleados y un 5.4% están cobijados por el Sisben.

El 78,78% de las empresas con empleados, no les tiene seguridad social y el 8.5% tienen empleados con Sisben.

**Tabla 15.** ¿Procedencia de los proveedores?

Procedencia de los Proveedores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Internacional	8	2,6	2,6	2,6
Local	167	53,4	53,4	55,9
Nacional	107	34,2	34,2	90,1
No tiene	4	1,3	1,3	91,4
Regional	27	8,6	8,6	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 15.** Procedencia de los proveedores

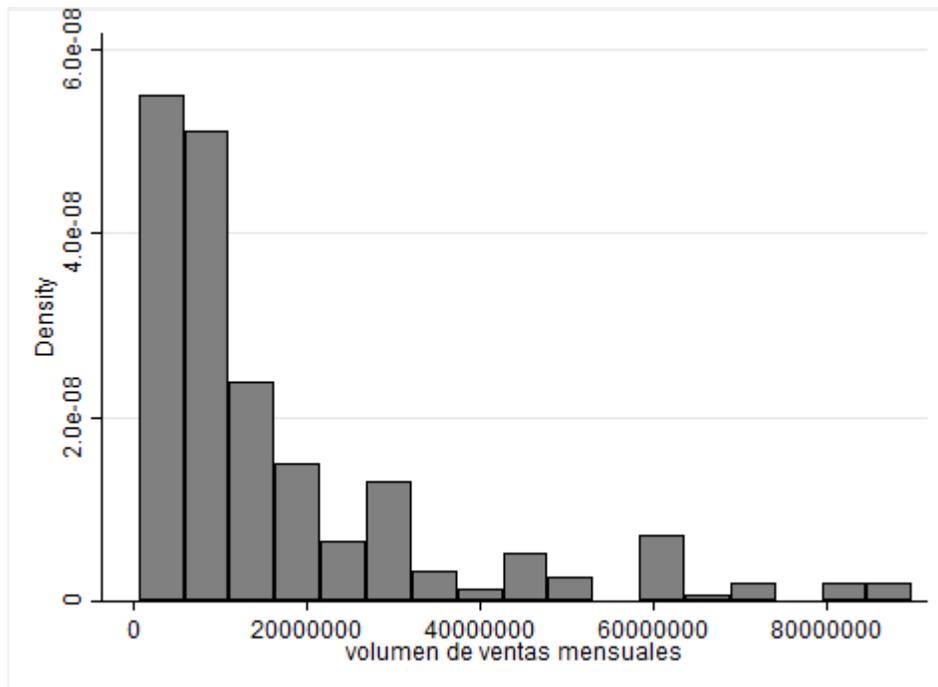


Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

En la Gráfica 15 Procedencia de los Proveedores, se puede observar que el 53,4% de los encuestados dijo que sus proveedores son locales, el 34,2% dijo que sus proveedores son nacionales, el 8,6% dijo que eran regionales, el 2,6% internacionales, el 1,0% no suministro información, el 0,3% dice no tener proveedores debido a la clase de actividad que realiza, la cual está relacionada con servicios.



Excluyendo estas empresas se encuentra que la media de ingresos mensuales es de 16 millones, la empresa con menor ingreso por ventas registra 600 mil pesos mensuales, la empresa con mayores ingresos indico ventas mensuales de 1500 millones de pesos.

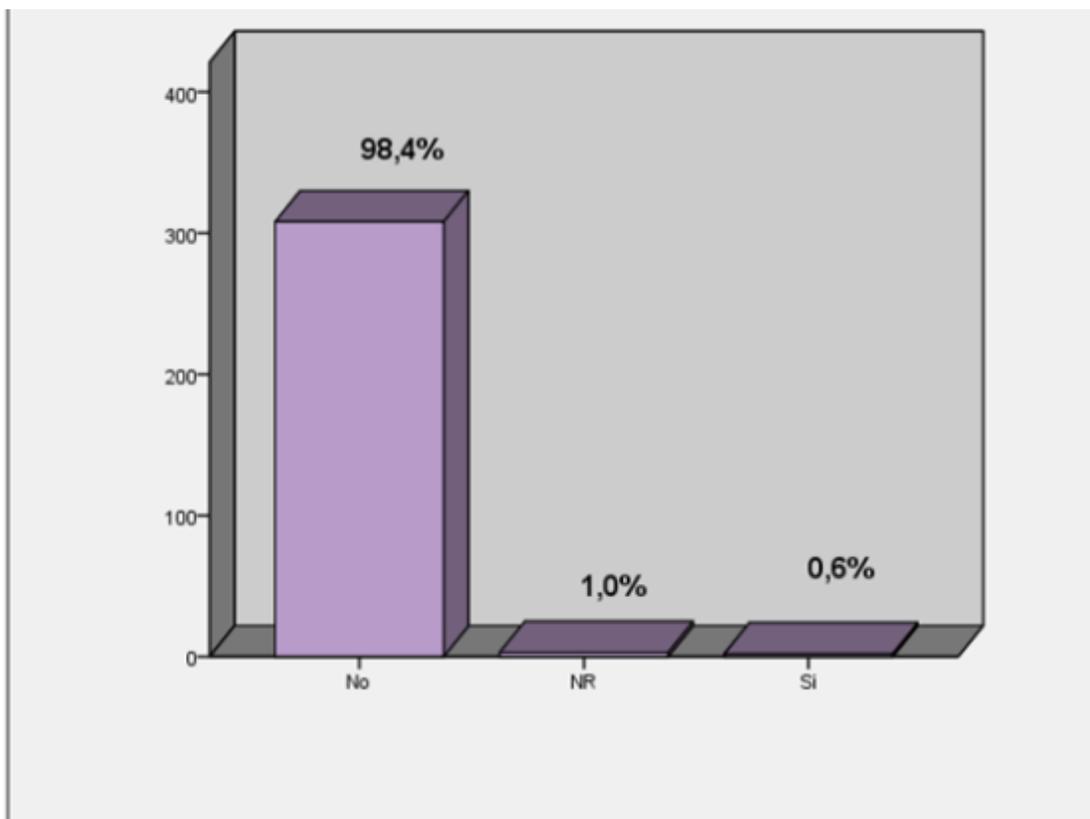


Se puede observar un alto porcentaje de empresas con ventas en los dos primeros grupos organizados de menor a mayor valor de ventas mensuales. Por debajo de ventas por valor de 20 millones mensuales se encuentran el 68% de las empresas. No existe una correlación entre el capital inicial y el volumen de ventas mensuales. Los costos están altamente relacionados con las ventas mensuales, los costos más altos son de 1420 millones mensuales, el más bajo es de 50 mil pesos mensuales. Se encuentra que el promedio de ingresos de las empresas que ahorran es mayor a las empresas que dicen no ahorrar, el 37.4% de las empresas indico que realiza algún tipo de ahorro.

**Tabla 16.** ¿Desarrollo de marca?

Desarrollo de marca	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	309	98,7	98,7	98,7
NR	2	0,6	0,6	99,4
Si	2	0,6	0,6	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 16.** Desarrollo de marca



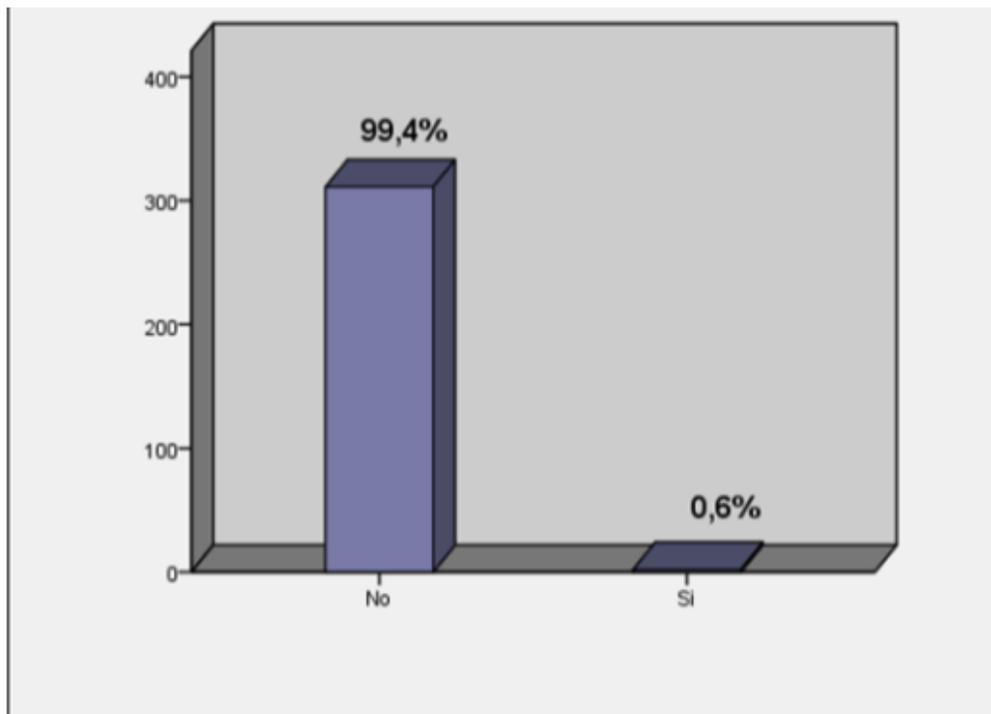
**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

En la Gráfica 16. *Desarrollo de marca*, se evidencia que para el tejido empresarial del ecosistema organizacional del mercado de Bazurto no es muy importante hacer desarrollo de marca ya que el 98,4% dice no desarrollarla, el 1% no suministro información y solo el 0,6% desarrolla su marca.

**Tabla 17.** ¿Distribución de marca ajena?

Distribución de marca ajena	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	311	99,4	99,4	99,4
Si	2	0,6	0,6	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 17.** Distribución de marca ajena



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

El 99.4% de los comerciantes encuestados respondieron NO a la pregunta Sobre si distribuían marcas ajena y el 0,6% dijo que si lo hacían. Esto se puede observar en la Gráfica 17.

*Distribución de marca ajena.*

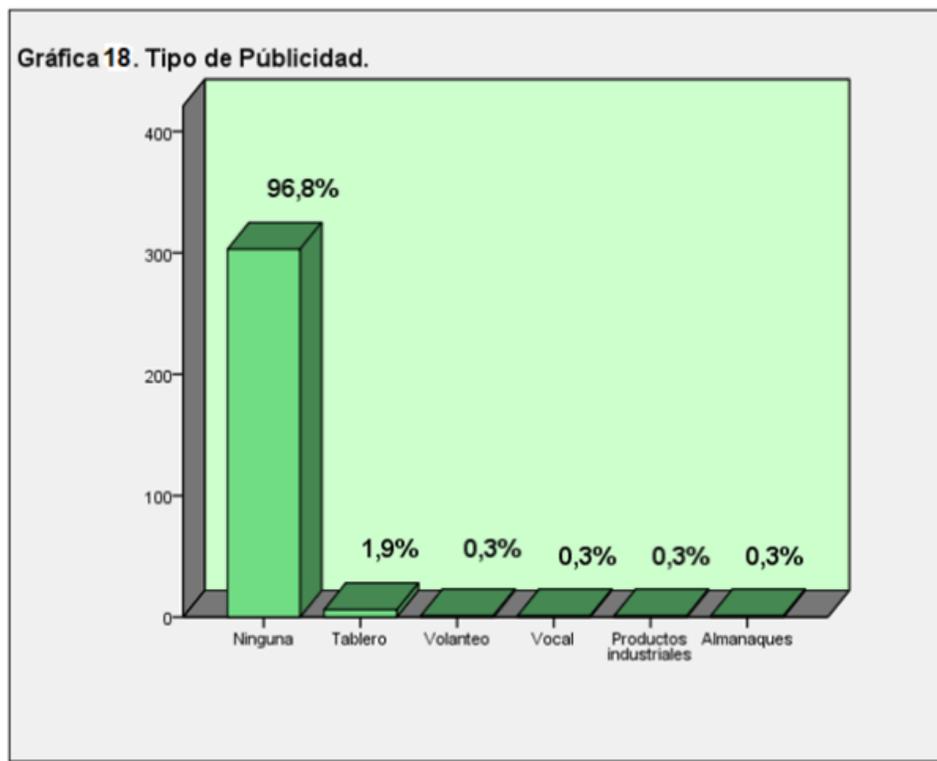
En los últimos años, la marca se ha convertido en un importante diferenciador y factor de ventaja competitiva de las empresas y este tejido empresarial no le ha dado importancia a la capacidad de crecimiento en las ventas y la oportunidad para llegar a mercados de otros tejidos empresariales que una marca puede otorgar.

Vale la pena resaltar que una de las empresas que reporto el uso de marcas tiene el mayor valor de ventas mensuales.

**Tabla 18.** ¿Tipo de publicidad?

Tipo de publicidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Almanaques	1	0,3	0,3	0,3
Ninguna	303	96,8	96,8	97,1
Productos industriales	1	0,3	0,3	97,4
Tablero	6	1,9	1,9	99,4
Vocal	1	0,3	0,3	99,7
Volanteo	1	0,3	0,3	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 18.** Tipo de publicidad



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

En la gráfica 18. *Tipo de Publicidad*, se evidencia que la mayoría de los encuestados no utiliza medios para hacer conocer sus productos, debido a que el 96,8% respondió que su publicidad es

ninguna y solo el 3,10% de los comerciantes encuestados dijo utilizar algún tipo de publicidad, como tableros, volanteo, voz a voz, almanaques o productos industriales bien conocidos.

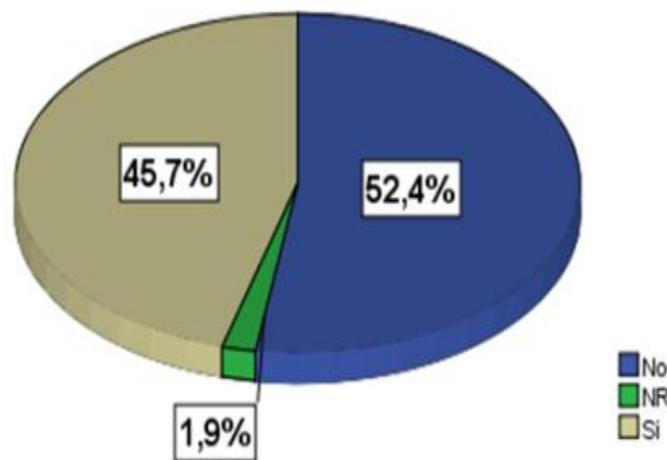
Este ecosistema organizacional no hace uso de la publicidad con lo que pierde la posibilidad de crear demanda, facilitar las ventas, informar sobre los nuevos productos y reforzar las decisiones de compra de producto de los clientes, lo que se verá reflejado en un crecimiento del tejido empresarial.

Sin embargo esta poca inversión en publicidad, puede obedecer al tipo de producto que se ofrece en el Mercado de Bazurto, un producto básico que se comercia en la mayoría de los negocios.

**Tabla 19.** ¿Registro mercantil?

Registro mercantil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	164	52,4	52,4	52,4
NR	6	1,9	1,9	54,3
Si	143	45,7	45,7	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 19.** Registro mercantil



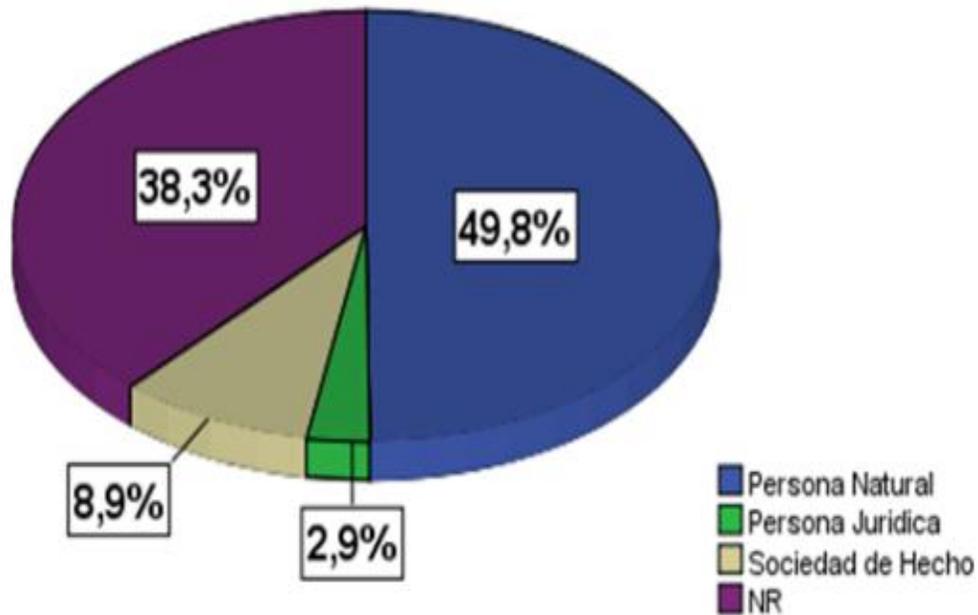
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

Según la gráfica 19. *Registro mercantil*, el 52,4% de los negocios ubicados en el ecosistema organizacional del Mercado de Bazurto, no tiene este registro, el 45,7% si lo tiene y el 1,9% no suministro información. Este fenómeno profundiza más la preocupación existente sobre el tema de legalidad, transparencia y formalidad de las operaciones que se llevan a cabo en el mercado de Bazurto y sobre el éxito y la sostenibilidad de los negocios que surgen en este lugar, ya que al no contar un registro exacto de los negocios allí conformados, datos históricos sobre ellos y sus gerentes, es muy difícil sentar las bases para escenarios futuribles en los que todos se sientan contemplados.

**Tabla 20.** ¿Constitución del negocio?

Constitución del negocio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Persona natural	156	49,8	49,8	49,8
Persona Jurídica	9	2,9	2,9	52,7
Sociedad de hecho	28	8,9	8,9	61,7
NR	120	38,3	38,3	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 20.** Constitución del negocio



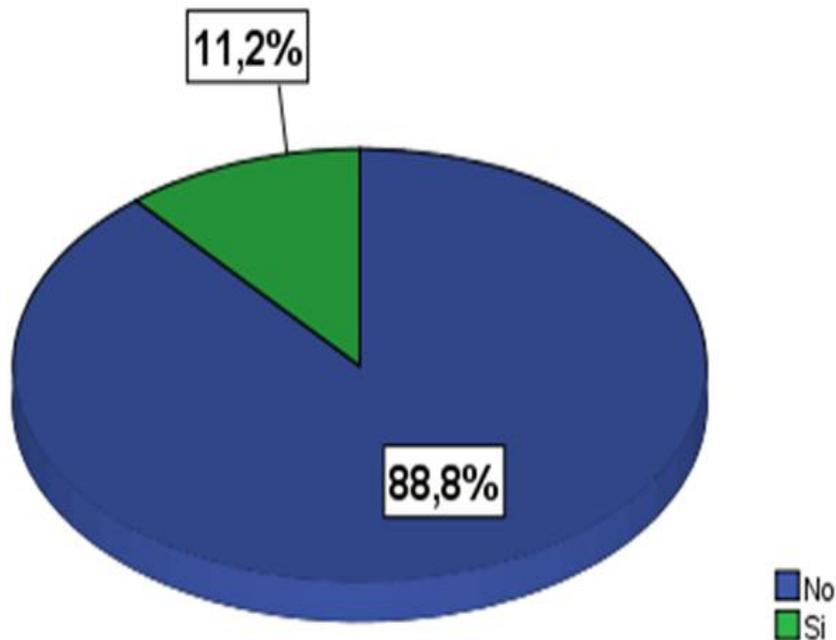
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

La gráfica 20. *Constitución del negocio*, indica que el 49.8% de los comerciantes encuestados ha constituido su negocio como persona natural, el 38,3% no suministró información, el 8.9% lo constituyeron como sociedad de hecho y el 2.9% con personería jurídica.

**Tabla 21.** ¿Llevar libros de contabilidad?

Contabilidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	278	88,8	88,8	88,8
Si	35	11,2	11,2	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 21.** Llevar libros de contabilidad



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

La Gráfica 21. *Llevar libros de contabilidad*, muestra que el 88,8% de los comerciantes de este tejido empresarial no lleva libros de contabilidad o información contable, solo 11,2% cumple con este requisito.

Esto demuestra debilidad en el tipo de habilidad gerencial relacionada con las habilidades técnicas, administrativas y conceptuales, pierden competitividad debido a que no tienen maneras

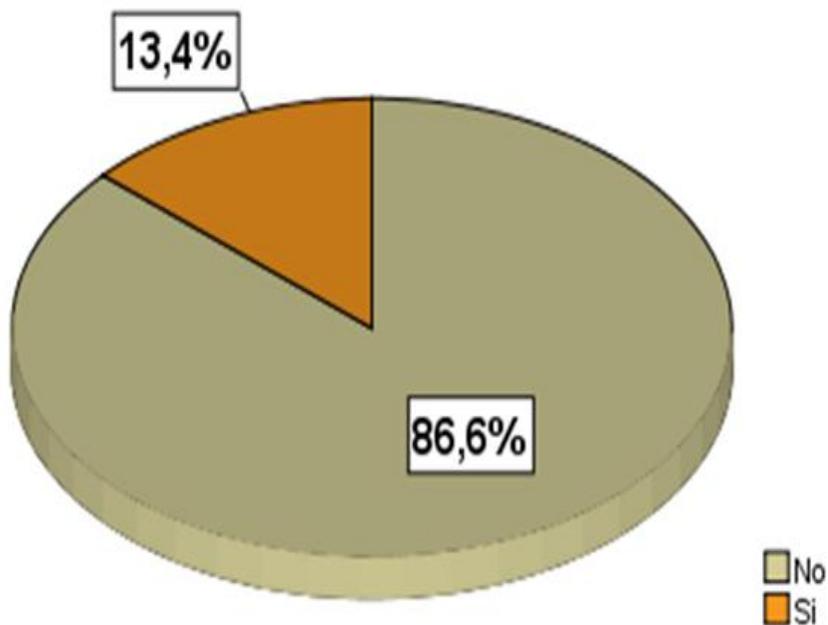
de medirse de forma objetiva y pueden estar perdiendo recursos y oportunidades. El no contar con información que les permita medirse no les permite el mejoramiento y por consiguiente un crecimiento sostenido (Ducker, 1996) y por otro lado muestran una ausencia de visión a largo plazo e informalidad en los negocios.

Un hallazgo muy importante es que en promedio las empresas que manejan libros contables, tienen ventas mensuales alrededor de 145 millones, mientras que las otras empresas promedian ventas cercanas a los 20 millones.

**Tabla 22.** ¿Pago de impuestos?

Pago de impuestos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	271	86,6	86,6	86,6
Si	42	13,4	13,4	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 22.** Pago de impuestos



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

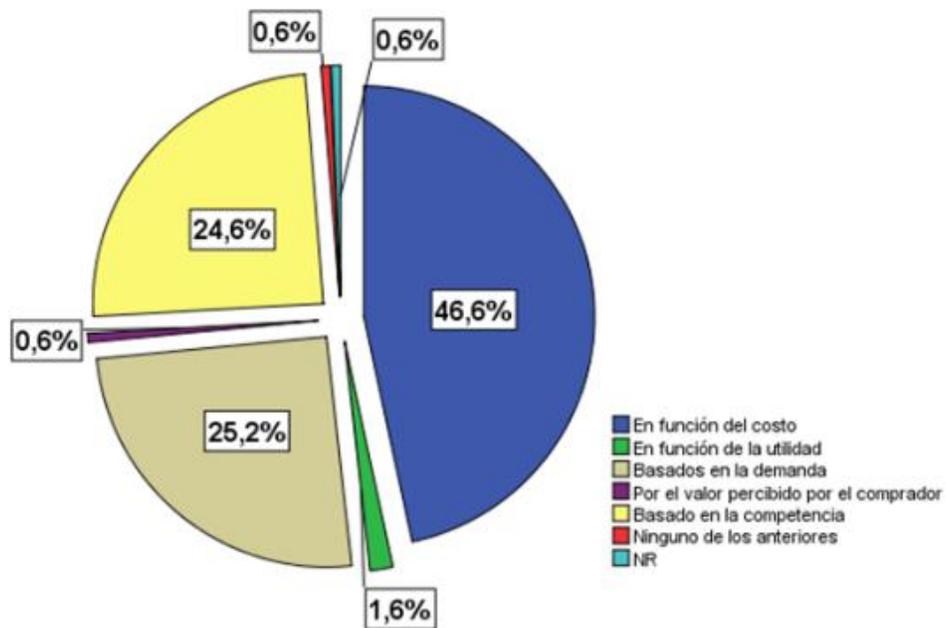
En la Gráfica 22. *Pago de impuesto*, se puede observar que el 86,6% no paga impuesto, pero el 13,4% sí.

Esta grafica permite recomendarles a los comerciantes tributar porque si no lo hacen pueden incurrir en sanciones que los pueden llevar a la quiebra e incluso a la cárcel. El no tributar puede darles crecimiento, pero no credibilidad y limita el acceso a las ayudas del estado.

**Tabla 23.** ¿Fijación de precios?

Fijación de precios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En función del costo	146	46,6	46,6	46,6
En función de la utilidad	5	1,6	1,6	48,2
Basados en la demanda	79	25,2	25,2	73,5
Por el valor percibido por el comprador	2	0,6	0,6	74,1
Basado en la competencia	77	24,6	24,6	98,7
Ninguno de los anteriores	2	0,6	0,6	99,4
NR	2	0,6	0,6	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 23.** Fijación de precios



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

En la Gráfica 23. *Fijación de precios*, el 46.6% de los encuestados dice que fija el precio de sus productos en función del costo, el 25.2% dice que los fija en función de la demanda, el 24.6% en función de la competencia, el 1.6% en función de la utilidad, el 0.6% dice fijarlos en función

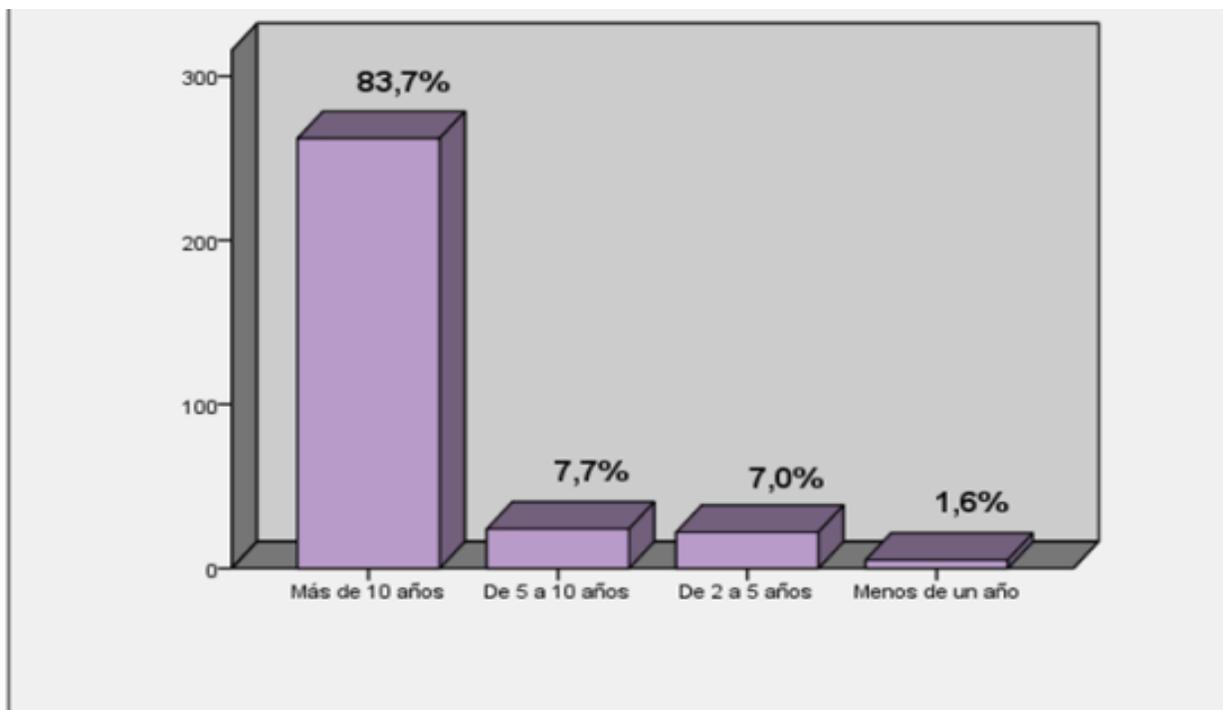
del valor percibido por el cliente, el 0.6% no suministro información y el 0.6% dijo que no los fijaba con base en ninguna de las anteriores funciones.

En este aspecto es muy importante poder desarrollar las habilidades gerenciales relacionadas con lo conceptual y lo administrativo, porque del buen manejo y acierto en este aspecto descansa mucha parte del posicionamiento en el mercado y enrutamiento del crecimiento. Observamos que este tejido empresarial centra la fijación de precios en los costos, los clientes y la competencia, tres de las cinco fuerzas de Porter, aunque no tienen una capacitación muy alta, si tienen claro su foco para el desarrollo de sus negocios y la sostenibilidad de los mismos.

**Tabla 24.** ¿Edad del negocio?

Edad del negocio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	5	1,6	1,6	1,6
De 2 a 5 años	22	7,0	7,0	8,6
De 5 a 10 años	24	7,7	7,7	16,3
Más de 10 años	262	83,7	83,7	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 24.** Edad del negocio



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

La Gráfica 24. *Edad del negocio*, nos indica que el 83,7% de los empresarios encuestados dijo que su negocio tiene más de 10 años, el 7,7% dijo que su negocio tiene de 5 a 10 años, el 7,0% de 2 a 5 años, el 1,6% menos de 1 año.

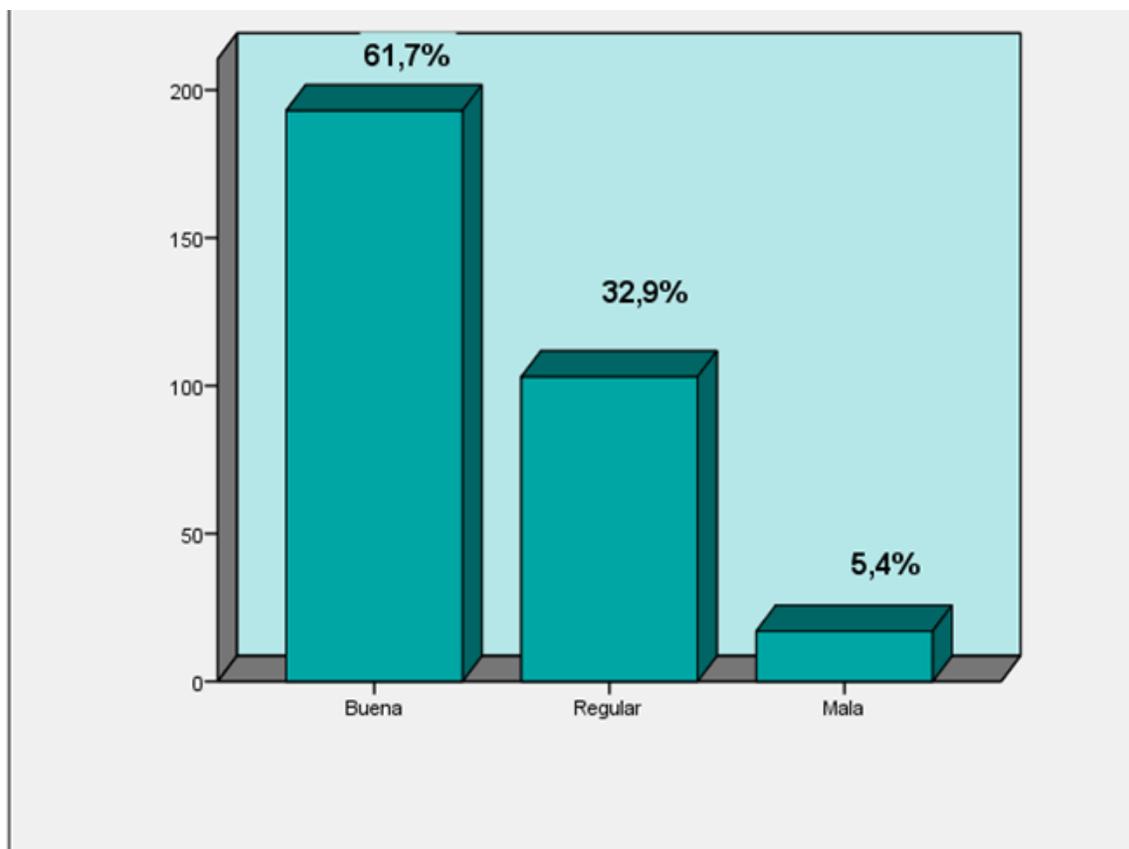
Este ecosistema organizacional debe estar haciendo algo bien hecho porque la mayoría de las empresas que lo conforman son micro empresas bajo la constitución de persona natural y llevan funcionando en su gran mayoría más de 10 años y de acuerdo a la información económica suministrada por las cámaras de comercio de Colombia, las pymes tienen una supervivencia de dos años.

En promedio las empresas menores a un año tienen ventas mensuales de 2 millones 640 mil, los negocios con una edad de 2 a 5 años, tienen ventas promedio de 17 millones, las empresas con una edad entre 5 y 10 años tienen ventas mensuales de 27 millones y los negocios más viejos reciben por ventas en promedio 36 millones de pesos mensuales.

**Tabla 25.** ¿Condiciones de la planta física del negocio?

Condiciones de la planta física del negocio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buena	193	61,7	61,7	61,7
Mala	17	5,4	5,4	67,1
Regular	103	32,9	32,9	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 25.** Condiciones de la planta física del negocio



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

El 61,7% de los encuestados consideran que las condiciones físicas de sus locales es buena, el 32,9% que están en regulares condiciones y el 5,4% en malas condiciones. Lo podemos observar en la Gráfica 25. *Condiciones de la planta física del negocio.*

**Tabla 26.** ¿Área del establecimiento?

Área del local	
Válidos	313
Perdidos	0
Media	25,90
Mínimo	1
Máximo	625
Total área	8107

En la Tabla 58. *Áreas del establecimiento*. Se observa que el área de los negocios va de uno a 625 metros cuadrados, el valor medio es de aproximadamente 26 metros cuadrados. 11.8% de los negocios tienen un área de 4 metros, el 50% de los locales tiene áreas menores a 12 metros cuadrados, el 90% de los negocios tiene un área inferior a los 52 metros cuadrados.

**Tabla 27.** ¿Tiempo de descarga de la mercancía?

Tiempo de descarga de mercancía	
Válidos	313
Perdidos	0
Media: en minutos	51,14
Mínimo	0
Máximo	1440
Total minutos	16006

Los empleadores dicen que para su abastecimiento utilizan un promedio de 51.14 minutos, siendo el menor tiempo 0 y el mayor tiempo 1440 minutos. Tabla 60. *Tiempo de descarga de la mercancía*.

Sobre el tiempo de descargue o abastecimiento de los negocios, existe una amplia dispersión mientras que el 60% de los negocios tarda menos de 5 minutos para realizar esta actividad,

existen negocios que pueden tardar horas e incluso días (algunos utilizan el camión como bodega).

El uso de nuevas tecnologías y acceso web no está siendo explotado por los comerciantes, menos de un 1% de estos indica que maneja una página web para su negocio.

La mayoría de las empresas dedican la mayor parte de su tiempo a satisfacer y mantener contentos a sus clientes (75.7%), en segundo lugar se encuentra hacer un control de las ventas (17.6%).

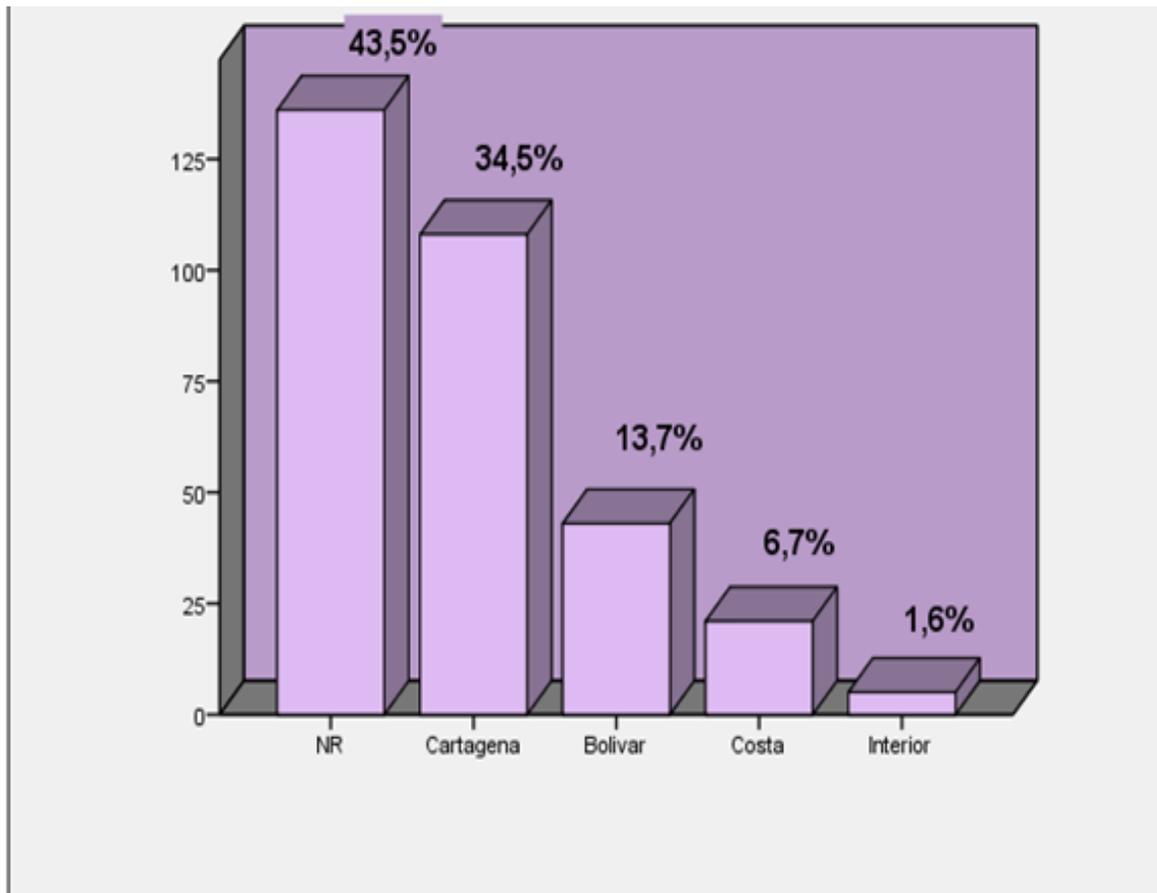
### **2.3.3. Relacionadas con los empleados.**

Después de un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a este Ecosistema Organizacional se logra determinar que el 74.2% de los empleados de este Ecosistema son hombres y el 25.8% son mujeres, donde el 75,6% que desempeñan el trabajo operativo son hombres y el 24,4% son mujeres, pero las labores administrativas son desempeñadas en su mayoría por mujeres (el 66,7% mujeres, 33,3% hombres)

**Tabla 28.** ¿Procedencia de los empleados?

<b>Procedencias de los empleados</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bolívar	43	13,7	13,7	13,7
Cartagena	108	34,5	34,5	48,2
Costa	21	6,7	6,7	55,0
Interior	5	1,6	1,6	56,5
NR	136	43,5	43,5	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Grafica 26.** Procedencia de los empleados



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

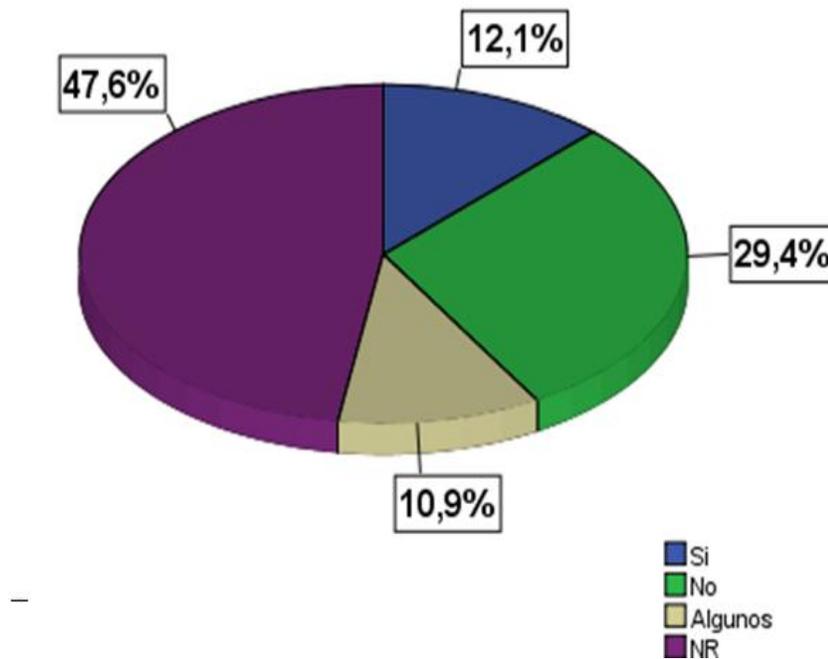
Gráfica 26. *Procedencia de los empleados*, indica que el 43,5% no suministró información, el 34,5% es de Cartagena, el 13,7% del resto del departamento de Bolívar, el 6,7% de poblaciones de la costa Atlántica y el 1,6% del interior del país.

La gran mayoría de la mano de obra utilizada por este tejido empresarial, es local, o de los municipios y ciudades de la costa, solo el 1,6% es del interior del país. Lo que da un aporte significativo para el desarrollo y crecimiento económico de la ciudad y la región.

**Tabla 29.** ¿Vivienda empleado?

Vivienda de los empleados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	38	12,1	12,1	12,1
No	92	29,4	29,4	41,5
Algunos	34	10,9	10,9	52,4
NR	149	47,6	47,6	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Grafica 27.** Vivienda empleado



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

La Gráfica 27 *Vivienda. Empleados*, muestra que un 47,6% de los comerciantes dicen no saber si sus empleados tienen o no vivienda, esto puede obedecer al hecho que muchos de ellos no tienen empleados; el 29,4% respondieron que ninguno de sus empleados tiene vivienda propia; el 12,1% dijo que todos sus empleados tienen vivienda propia y el 10,9% responde que algunos de sus empleados tienen vivienda, pero no todos tienen.

Este indicativo es preocupante ya que nos indica que la remuneración no es lo suficiente para que todos los empleados o la mayoría resuelva un derecho ciudadano como es el de tener un lugar donde vivir dignamente. Lo que puede ocasionar distracciones en el personal y por ende baja en el rendimiento que redundará en el desempeño y competitividad de la organización y por ende en el crecimiento sostenible del ecosistema organizacional.

En su mayoría el empleo es transitorio (57,5%) y sólo el 6,7% tienen un empleo fijo. Lo que refleja que solo este porcentaje tenga contratos y el 57,2% no y lo hagan por labor, por lo tanto su forma de pago es muy informal, solo disfrutando de un sueldo el 6.7%.

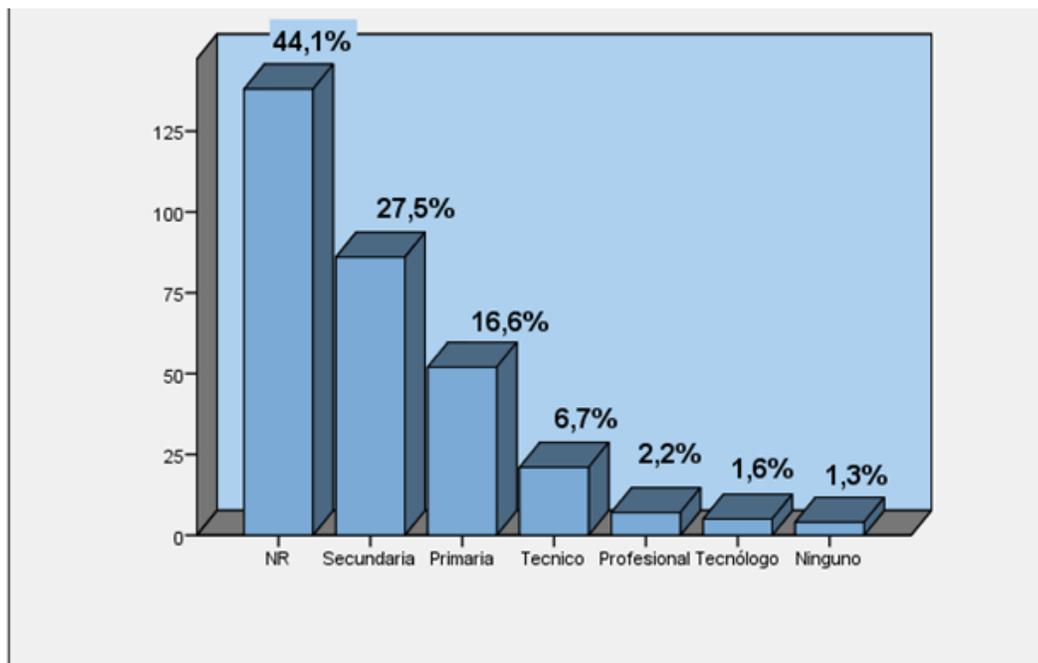
Con lo que podemos inferir que la mano de obra es manejada muy informalmente y no reciben la protección establecida por las leyes colombianas.

Por otro lado los empleados en su mayoría trabajan más de 8 horas, (el 78,3%), el 18,8% lo hace las 8 horas reglamentarias y el 2,9% lo hace menos de 8 horas.

**Tabla 30.** ¿Nivel educativo empleado?

Nivel Educativo Empleado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguno	4	1,3	1,3	1,3
Primaria	52	16,6	16,6	17,9
Secundaria	86	27,5	27,5	45,4
Técnico	21	6,7	6,7	52,1
Tecnólogo	5	1,6	1,6	53,7
Profesional	7	2,2	2,2	55,9
NR	138	44,1	44,1	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 28.** Nivel educativo empleado



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

El 44.1% de los comerciantes dicen no saber el nivel educativo de sus empleados, esto puede que se deba a que no los tienen. El 27.5% dijo que sus colaboradores cursaron hasta secundaria, el 16.6% dijo que hasta primaria, el 6,7% dijo que sus colaboradores tienen formación técnica, el

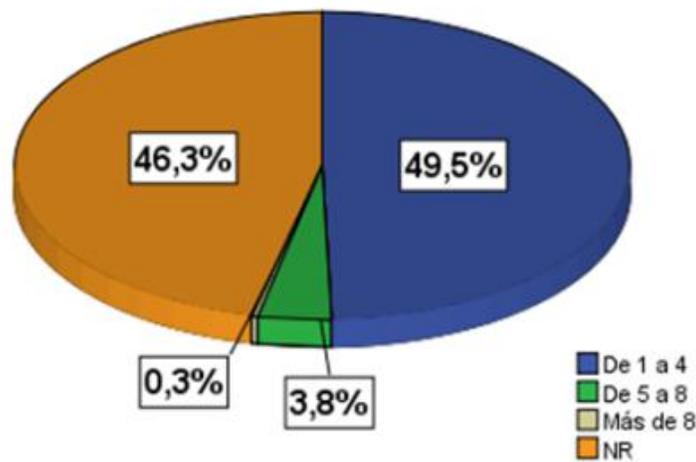
2,2% profesional, el 1,6% tecnológica y el 1,3% ningún nivel educativo. Lo anterior según Gráfica 28. *Nivel educativo.*

Uno de los factores que genera alta competitividad es la capacidad del recurso humano en las organizaciones y vemos que este tejido empresarial claramente no cuenta con un personal altamente calificado, lo cual lo hace carente de habilidades y competencias para realizar sus labores con desempeños capaz de cumplir con los principios de competitividad, como el de llegar a la cima de las tendencias o ser un campeón del cambio.

**Tabla 31.** ¿Conformación de la familia empleados?

Conformación familia empleado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 1 a 4	155	49,5	49,5	49,5
De 5 a 8	12	3,8	3,8	53,4
Más de 8	1	0,3	0,3	53,7
NR	145	46,3	46,3	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 29.** Conformación de la familia empleados



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

El 49.5% dijo que tiene de 1 a 4 personas a cargo, el 46.3% no proporcionó información al respecto, el 3.8% tiene de 5 a 8 personas a cargo y 0.3% dijo q más de 8 personas. Observable en la Gráfica 64. *Conformación de las familias de los empleados.*

El 49.5% de las familias están compuestas por 1 o hasta 4 personas; Y el 23,6% de ellos son familiares de los empleadores.

#### 2.3.4. *Relacionadas con la demanda.*

Describiendo las características socioeconómicas de la demanda del mercado se encuentra que cerca el 60% de los clientes habituales del mercado pertenecen al estrato 1, entre los estratos 1, 2 y 3 se acumula más del 94% de los clientes.

**Tabla 32.** ¿Estrato al que pertenece el cliente?

<b>Estrato de los clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
1	450	59,92	59,92
2	159	21,17	81,09
3	99	13,18	94,27
4	29	3,86	98,14
5	10	1,33	98,14
6	4	0,53	99,47
Total	751	100,00	100,00

Al ser un consumidor mayoritariamente de estratos bajos, este es mucho más sensible a variaciones en los precios incluyendo los costos de movilización.

El perfil del consumidor muestra una diferencia significativa en el género de los consumidores del mercado de Bazurto. Esto está tradicionalmente relacionado con la cultura Cartagenera en la cual la mujer es aquella encargada de la compra de alimentos.

**Tabla 33.** ¿Género del cliente?

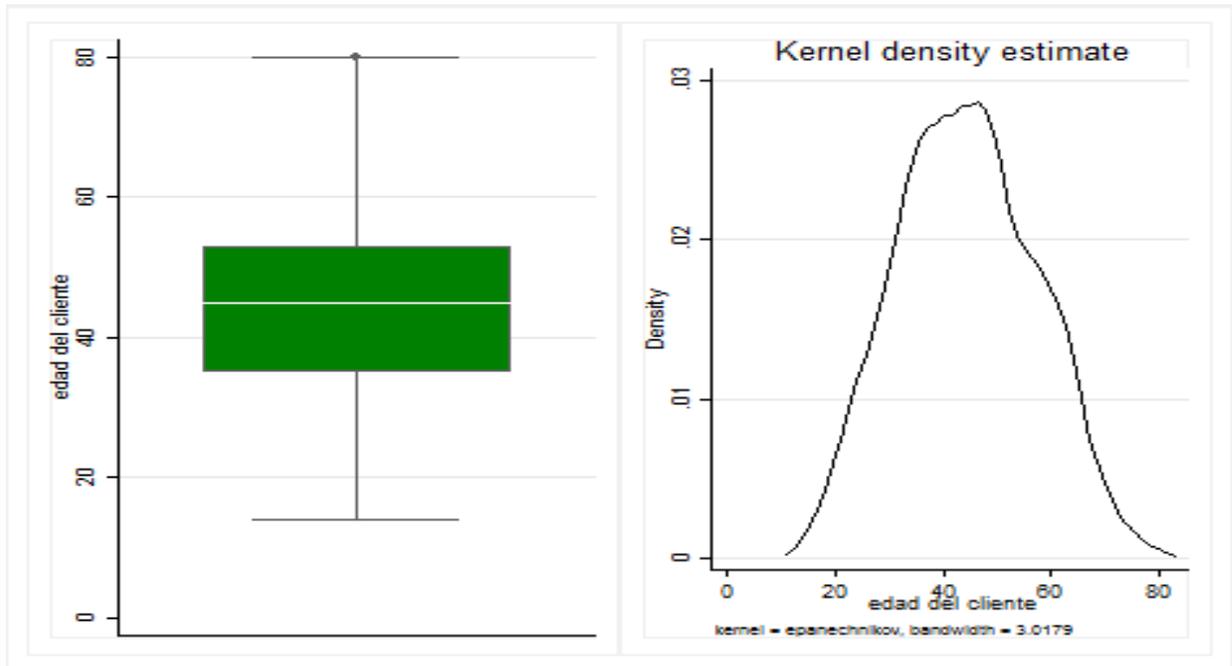
<b>Género de los clientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Hombre	289	38,03	38,03
Mujer	471	61,97	100,00
Total	751	100,00	

El 63% de las visitas registradas fue para consumo de hogares, y el 37% restante para diversos tipos de negocios (restaurantes, chuzos, hoteles, armada, colegios, constructoras, entre otras).

Cuando se calcula el porcentaje de mujeres que realiza las compras para algún tipo de negocios, la situación baja considerablemente 52% de las mujeres, bajo estos parámetros no se puede determinar que exista una diferencia significativa entre quienes realizan las compras de los negocios, si hombres o mujeres.

Entre las edades se encontró que la edad media de consumidores es de 44 años, el consumidor de menor y mayor edad tenían 14 y 80 años de edad respectivamente. La edad más usual observada fue de 45 años, la cual coincide con su valor mediano.

**Gráfica 30.** Distribución de las edades



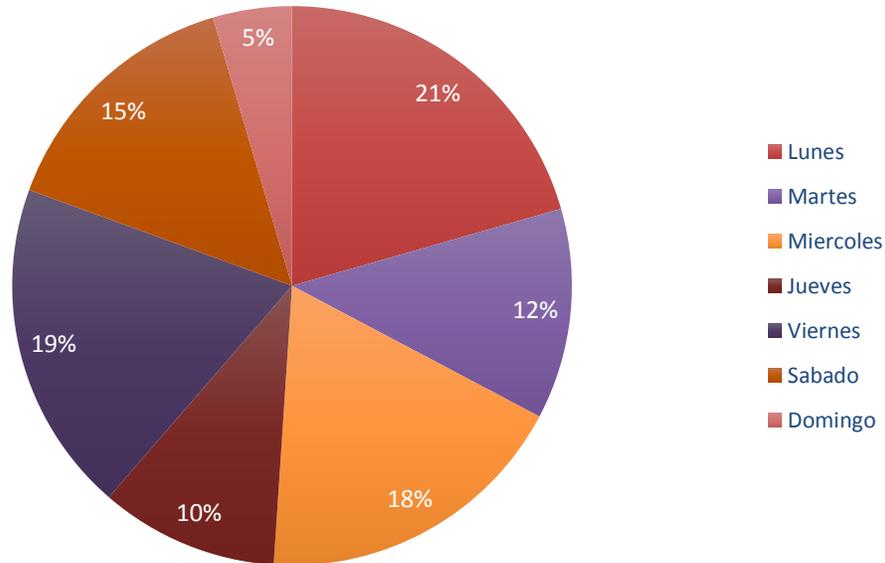
**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

La única edad levemente atípica es la de 80 años, no obstante observando la distribución de las edades, este valor no distorsiona la figura aproximada a T de student.

Entre los principales datos consultados se encuentra los días en los cuales se visita el mercado, con lo cual se pudo encontrar que los tres días con mayor afluencia de consumidores son el lunes, miércoles y viernes.

Cruzando la edad con los hábitos de compra, se encuentra que las personas mayores a 65 años frecuentan máximo dos veces a la semana el mercado. Las personas que van al mercado por compras de sus empresas o negocios, tienen menor proporción de personas menores de edad o de tercera edad en estas actividades.

**Gráfica 31.** Afluencia al mercado por día de la semana



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

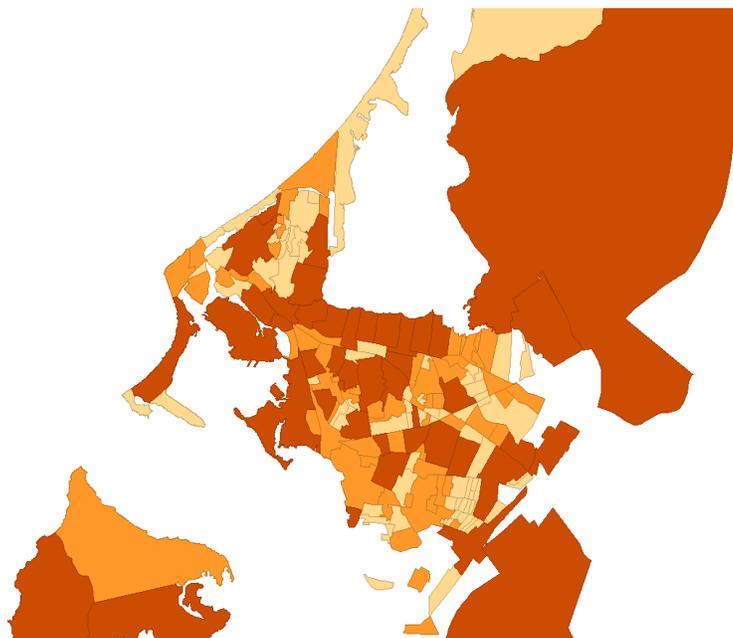
En cuanto a la frecuencia de la visita se encuentra que 26% de los consumidores realiza sus compras una vez a la semana, con 18% están aquellos que van 2 veces a la semana, 17% aquellas personas que van 3 veces a la semana, 13% son personas que van cada 15 días al mercado. Los consumidores que van 5, 6 o todos los días de la semana tienen 7% por cada categoría. Solo un 4% va una vez al mes y con un 2% la frecuencia de visita más baja es de 4 días semanales.

La frecuencia más común de visitas al mercado es ir lunes, miércoles y viernes (9.7%), seguido a este se encuentra, las personas que van solo lunes y viernes (7.2%), en tercer lugar las personas que solo dejan de ir el domingo (7%) y en un cuarto lugar los que van diariamente de lunes a viernes (6.7%)..

### 2.3.5. *Distancia al mercado.*

Por último y como una variable clave para la influencia del cambio de ubicación del mercado, es la distancia, se le pregunto a los consumidores del mercado cuál es su ubicación que se puede observar completamente tabulada en el anexo 3.

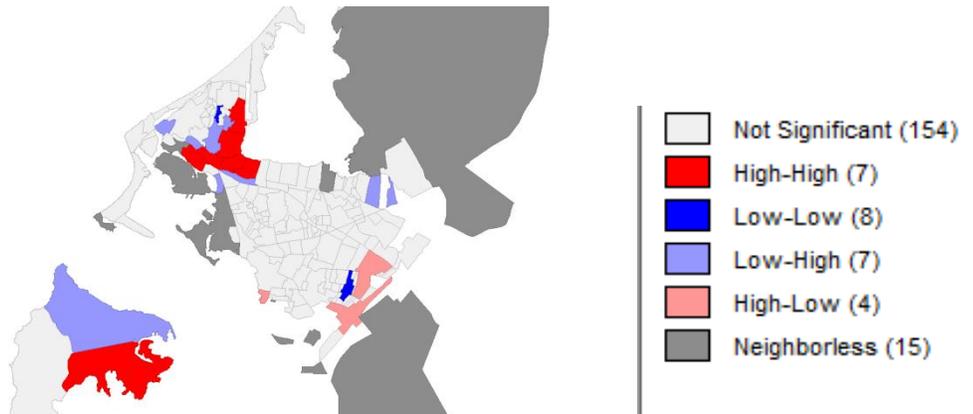
**Mapa 1.** Demanda por Barrios de Cartagena



**Fuente:** Datos suministrados por encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

Observando el mapa geo referenciado del porcentaje de consumidores del mercado por su barrio de residencia, se observa una homogeneidad en los resultados no obstante de forma localizada se encuentran un agrupación de barrios con altos índices de consumo en las cercanías a la ubicación actual del mercado.

**Mapa 2.** Demanda por Barrios de Cartagena



**Fuente:** Datos suministrados por encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

Entre los seis barrios cercanos al mercado se concentra en promedio el 20.4% de los consumidores del mercado.

Un dato a tener en cuenta es la importancia que tiene el mercado de la ciudad de Cartagena en los municipios vecinos, se estima que 3.3% de la demanda diaria del mercado es de municipios diferentes a Cartagena, tales como Arjona, Turbaco, Villanueva, Santa Rosa, Clemencia, Santa Catalina, Mahates, Luruaco e incluso del archipiélago de las islas del Rosario.

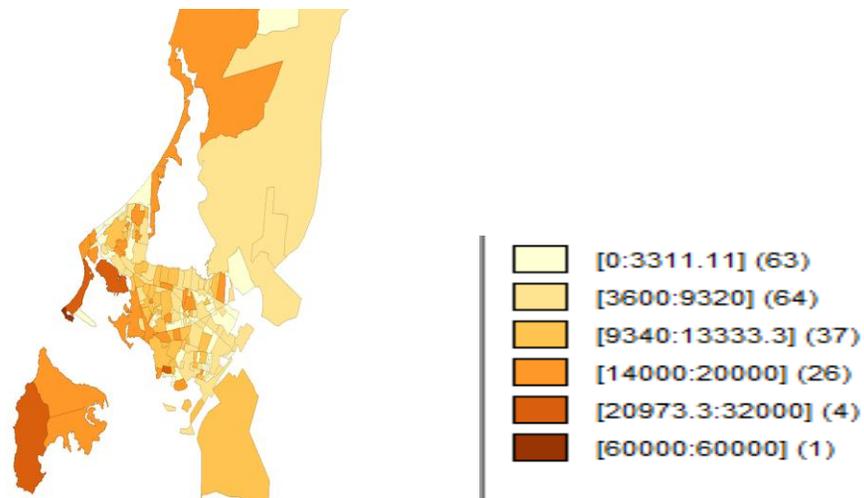
### **2.3.6. Precio del transporte.**

Dado el esquema de transporte de la ciudad, es posible que aunque la distancia aumente sustancialmente el costo de movilizarse no crezca e incluso disminuya por una baja en el número de transbordos. De igual forma un cambio en la ubicación que reduzca la distancia puede

repercutir en el incremento de los costos de movilización o incluso la limitante de la falta de transporte directo hasta la zona.

Se observa que algunas zonas cercanas al mercado registran altos costos de transporte, mientras que un porcentaje alto de los barrios del sureste de la ciudad indican un costo bajo. La relación de costos está influenciada principalmente por el número de buses o el tipo de medio de transporte que utilizan dependiendo el volumen de productos a comprar. Alrededor de la avenida Pedro de Heredia, se registran algunos de los costos más bajos. El costo actual de movilizarse al mercado es en promedio de 7600 pesos, cuestionando por la posibilidad de trasladar al mercado se encontraron los siguientes resultados. Los consumidores encuestados indicaron que trasladarse hasta la central en Santa Rita les genera un costo 14.3% mayor, y ubicarse cerca de la terminal de transportes un 26.3% más alto.

**Mapa 3.** Demanda por Barrios de Cartagena



**Fuente:** Datos suministrados por encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

El costo promedio del transporte de una persona que resida fuera de Cartagena hasta el mercado de dicha ciudad ronda 10.188 pesos variando de la distancia y la disponibilidad de medios de transporte, consultando por la variación de sus costos si se traslada el mercado, se obtiene que de moverse hacia la terminal de transportes, el costo para aquellas personas que viven fuera de la ciudad se reduce un 32%, de tener que trasladarse hasta la ubicación del mercado de Santa Rita, los costos de transporte se incrementan un 29%.

Otro dato a tener en cuenta, para calcular los costos de trasladarse a una nueva ubicación, no todas las personas respondieron cuanto les costaría, dado que indicaban que no irían, en el caso de un hipotético traslado al mercado de Santa Rita, aproximadamente el 45% de los encuestados considera que no iría, mientras que un 9% señala que dejaría de ir al mercado si se trasladaran por el sector de la terminal de transporte.

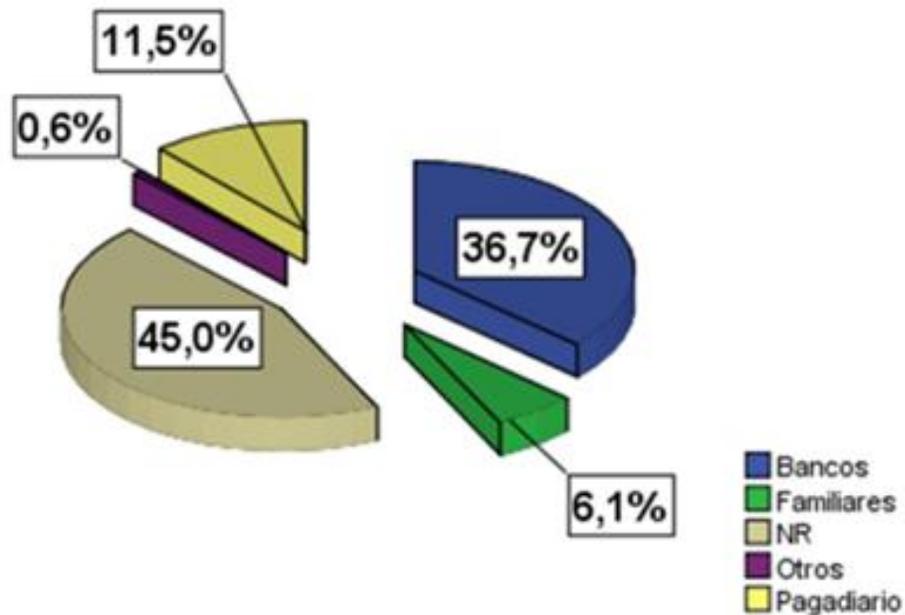
### ***2.3.7. Relacionada con otras variables.***

Además de los perfiles expuestos anteriormente, en este ecosistemas se presentan otras variables que hacen parte de su entorno, y amerita que se les analice., para entender mejor las prácticas y la cultura que maneja en este lugar.

**Tabla 34.** ¿Sector para los préstamos?

Sector para los préstamos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bancos	115	36,7	36,7	36,7
Familiares	19	6,1	6,1	42,8
NR	141	45,0	45,0	87,9
Otros	2	0,6	0,6	88,5
Paga diario	36	11,5	11,5	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 32.** Sector para los préstamos



Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

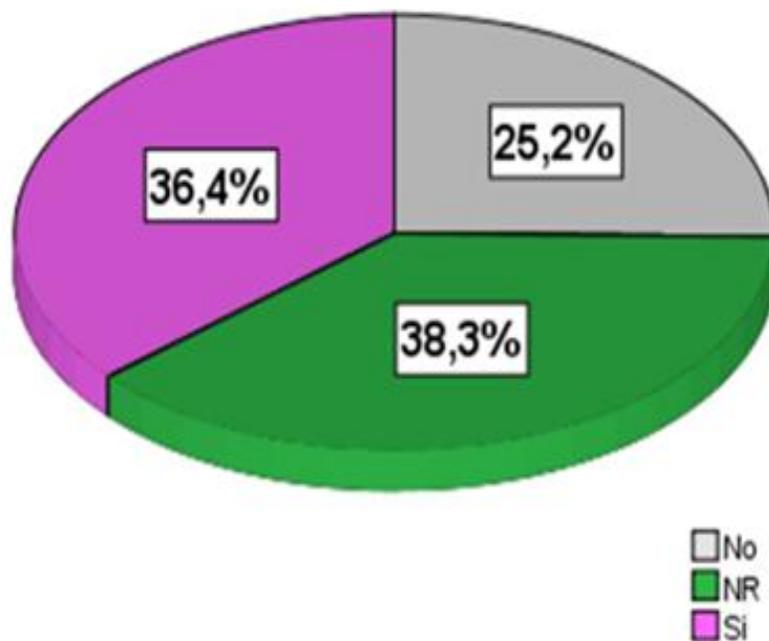
En la Gráfica 32. *Sector para los Prestamos*, el 45% de los encuestados no suministro información, el 36.7% dice que realiza prestamos en Bancos, el 11.5% realiza prestamos con Paga diario, el 6.1% con familiares y el 06% con otros medios.

El hecho que la mayoría de los encuestados no hayan suministrado información obedece a que tal vez no realizan préstamos por la dificultad de acceder a ellos y esto se puede complementar con el hecho de no tener registro mercantil ni otra documentación que les sirva como respaldo y garantía para figurar como apto ante entidades financieras formales.

**Tabla 35.** ¿Recreación?

Recreación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	79	25,2	25,2	25,2
NR	120	38,3	38,3	63,6
Si	114	36,4	36,4	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 33.** Recreación



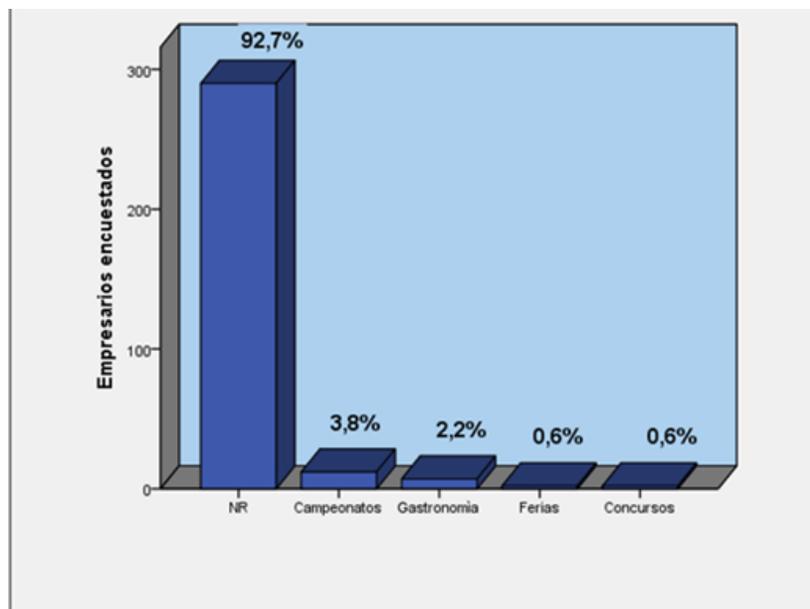
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015.

En la Gráfica 33. *Recreación*, se puede observar que el 38,3% de los encuestados no suministro información, el 36,4% posee espacio de recreación y el 25,2% no posee espacio de recreación.

**Tabla 36.** ¿Manifestaciones culturales?

Manifestaciones culturales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Campeonatos	12	3,8	3,8	3,8
Concursos	2	0,6	0,6	4,5
Ferias	2	0,6	0,6	5,1
Gastronomía	7	2,2	2,2	7,3
NR	290	92,7	92,7	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 34.** Manifestaciones culturales



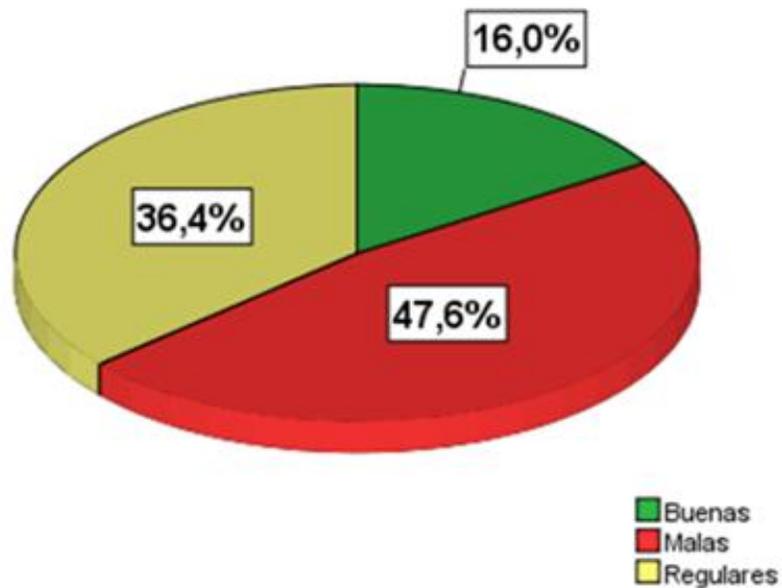
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

El 92.7% de los comerciantes encuestados, a la pregunta sobre las manifestaciones culturales que se dan en este ecosistema organizacional respondieron no saber o no conocer de estas manifestaciones, el 3,8% manifiesta haber participado en campeonatos deportivos, el 2,2% expresa que la gastronomía que aquí se presenta es una manifestación de esa cultura, el 0,6% dice haber participado en ferias, el 0,6% ha participado de concursos. Grafica 34. Manifestaciones culturales.

**Tabla 37.** ¿Vías de transito?

Vías de transito	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Buenas	50	16,0	16,0	16,0
Malas	149	47,6	47,6	63,6
Regulares	114	36,4	36,4	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 35.** Vías de transito



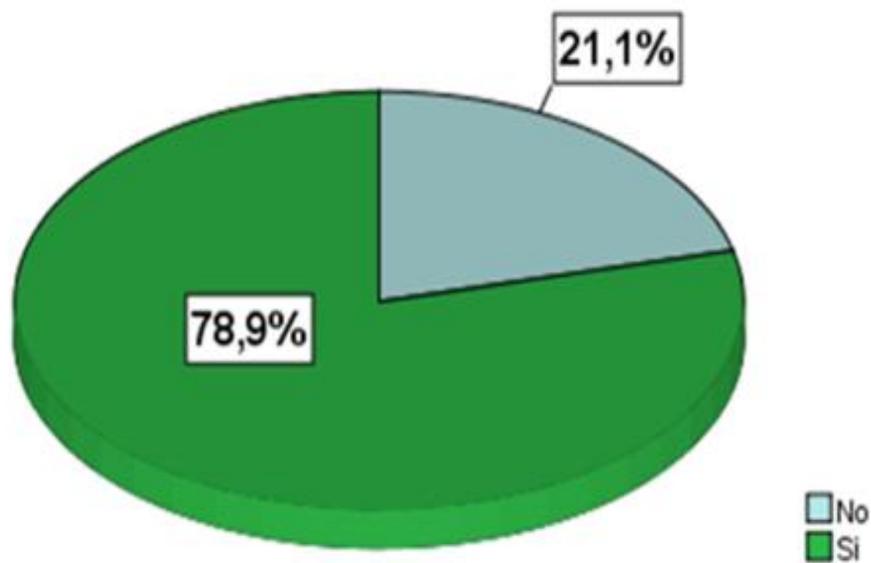
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

Para el 47,6% de los encuestados las vías de tránsito están en malas condiciones, el 36,4% las consideran en regular estado y para el 16% esta buenas. Gráfica 33. *Vías de Tránsito.*

**Tabla 38.** ¿Servicio de energía?

Servicio de energía	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	66	21,1	21,1	21,1
Si	247	78,9	78,9	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 36.** Servicio de energía



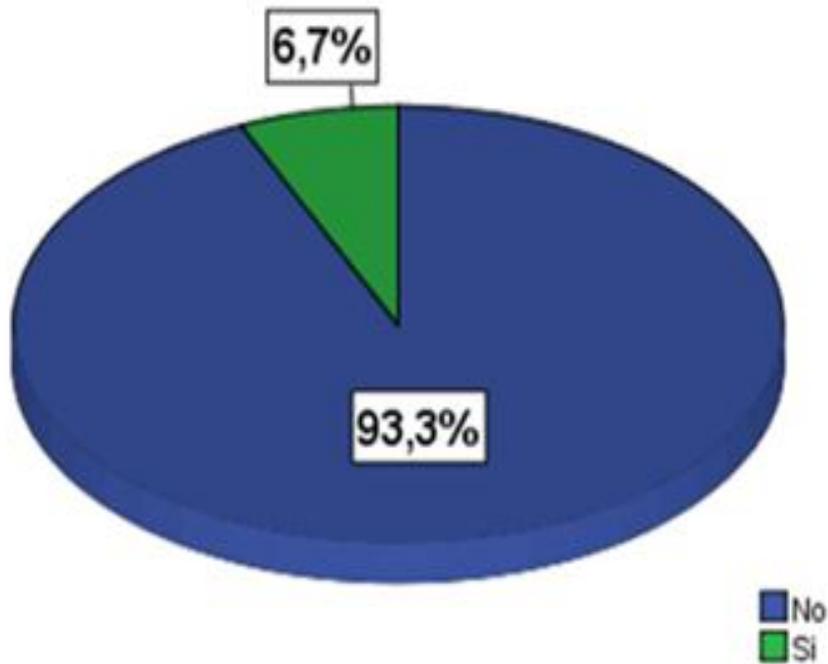
**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

En la Gráfica 36. *Servicio de energía*, se observa que el 78,9% del encuestado cuenta con servicio de energía, el 21,1% no cuenta con servicio de energía.

**Tabla 39.** ¿Servicio de acueducto?

Servicio de acueducto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	292	93,3	93,3	93,3
Si	21	6,7	6,7	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 37.** Servicio de acueducto



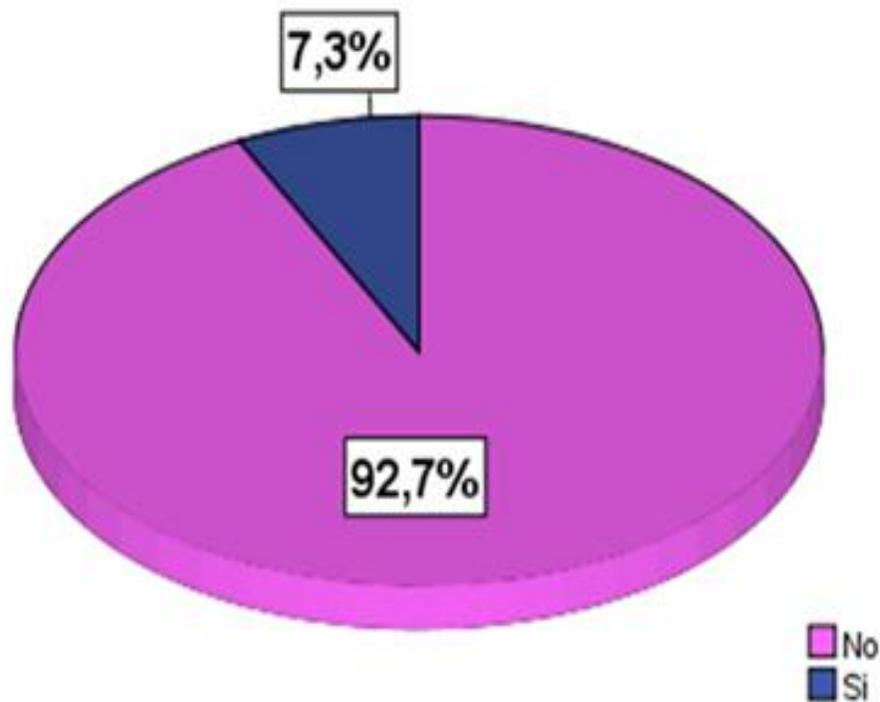
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

La Gráfica 37. *Servicio de acueducto*, muestra que el 93,3% no cuenta con servicio de acueducto y el 6,7% tienen este servicio.

**Tabla 40.** ¿Servicio de alcantarillado?

Servicio de alcantarillado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	290	92,7	92,7	92,7
Si	23	7,3	7,3	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 38.** Servicio de alcantarillado



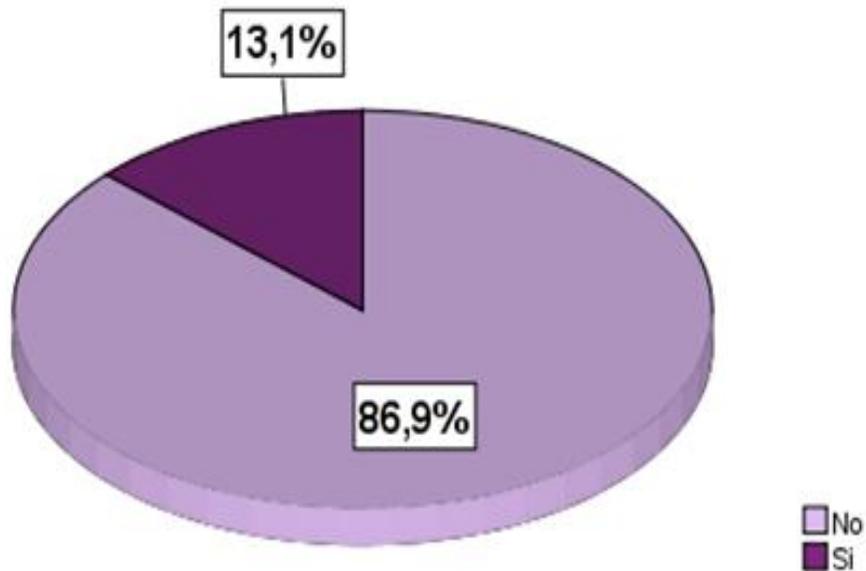
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

La Gráfica 38. *Servicio de alcantarillado* nos muestra que el 92,7% de los comerciantes encuestados no tienen este servicio, sólo lo tiene el 7,3%.

**Tabla 41.** ¿Servicio de telefonía fija?

Servicio de telefonía fija	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	272	86,9	86,9	86,9
Si	41	13,1	13,1	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 39.** Servicio de telefonía fija



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

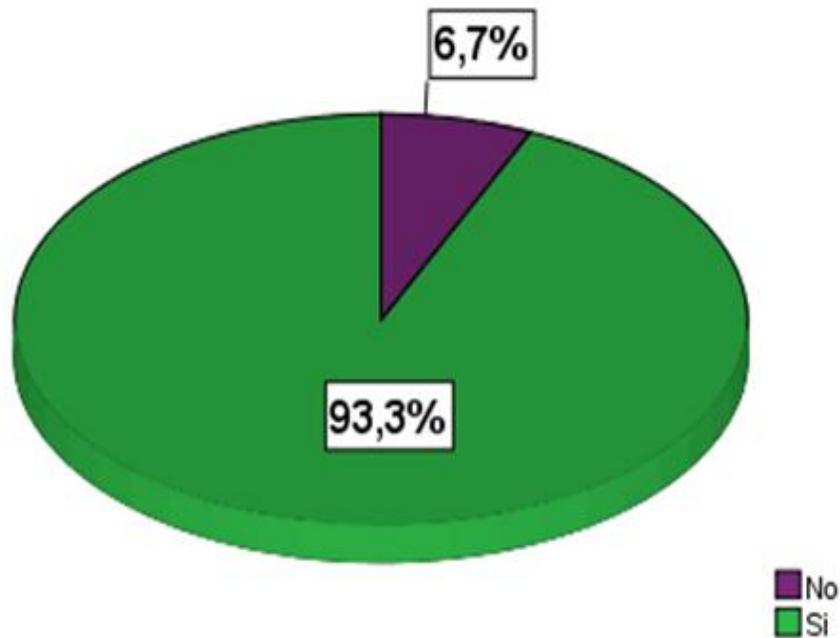
El 86,9% de los comerciantes no tienen el servicio de telefonía fija, mientras que el 13,1% si lo tiene.

Gráfica 39. *Servicio de telefonía fija.*

**Tabla 42.** ¿Servicio de telefonía celular?

Servicio de telefonía celular	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	21	6,7	6,7	6,7
Si	292	93,3	93,3	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 40.** Servicio de telefonía celular



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

La Gráfica 40. *Servicio de telefonía celular*, muestra que el 93,3% de los comerciantes encuestados utilizan la telefonía celular y solo un 6,7% no la usa.

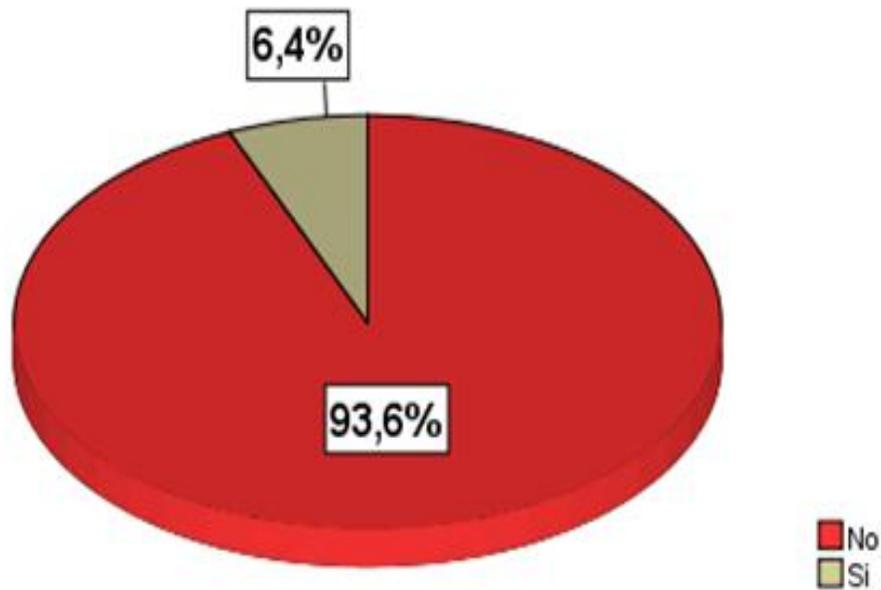
La ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios públicos, constituyen obstáculos de desarrollo y la obtención de tasas de crecimiento económico importantes. (Rozas, Patricio- Sánchez Ricardo, 2004)

Los servicios públicos y la infraestructura proporcionan las facilidades físicas básicas compartidas, necesarias para que una comunidad o sociedad funcione eficientemente y tienen un efecto directo en la competitividad y productividad del ecosistema organizacional.

**Tabla 43.** ¿Servicio de internet?

Servicio de internet	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	293	93,6	93,6	93,6
Si	20	6,4	6,4	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 41.** Servicio de internet



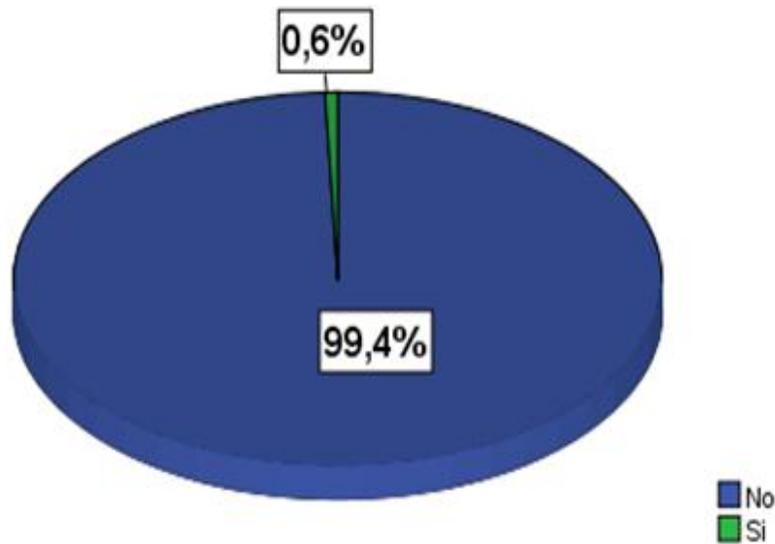
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

La Gráfica 41. *Servicio de internet*, muestra que el 93,6% de los encuestados no tienen el servicio de internet, sólo un 6,4% de ellos tienen una conexión a este servicio.

**Tabla 44.** ¿Página web?

Página web	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	311	99,4	99,4	99,4
Si	2	0,6	0,6	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 42.** Página web



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

Con la Gráfica 42. *Página web*, se observa que el 99,4% de los comerciantes encuestados no tienen página web, el 0,6% dice tenerla.

El tejido empresarial de ecosistema organizacional del mercado de Bazurto no ha logrado entender las oportunidades que les puede presentar el uso de la tecnología y las comunicaciones, ya que son herramientas que apoyan la productividad y la competitividad, además promueven la generación de conocimiento y nuevos negocios que redundaría en una serie de beneficios

económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilidad de la comunicación entre las empresas hasta el manejo más eficiente de los recursos.

Este ecosistema organizacional cuenta con deficientes servicios públicos, el 78,9% de los encuestados tienen servicio de energía, el 6,7% tienen acueducto; 7,3% alcantarillado, el 13,1% tienen telefonía fija, el 93,3% tienen el servicio de telefónica celular, el 6,4% tienen conexión a internet y el 0,6% dice tener página web.

La ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios públicos, constituyen obstáculos de desarrollo y la obtención de tasas de crecimiento económico importantes. (Rozas, Patricio- Sánchez Ricardo, 2004)

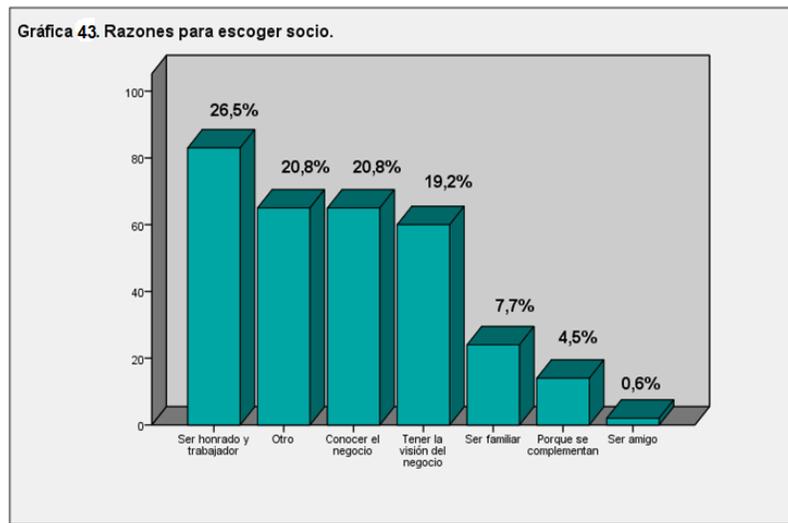
Los servicios públicos y la infraestructura proporcionan las facilidades físicas básicas compartidas, necesarias para que una comunidad o sociedad funcione eficientemente y tienen un efecto directo en la competitividad y productividad del ecosistema organizacional.

Por otro lado, el tejido empresarial del ecosistema organizacional del mercado de Bazurto no ha logrado entender las oportunidades que les puede presentar el uso de la tecnología y las comunicaciones, ya que son herramientas que apoyan la productividad y la competitividad, además promueven la generación de conocimiento y nuevos negocios que redundaría en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilidad de la comunicación entre las empresas hasta el manejo más eficiente de los recursos.

**Tabla 45.** ¿Razones para escoger socio?

Razones para escoger socio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tener la visión del negocio	60	19,2	19,2	19,2
Ser familiar	24	7,7	7,7	26,8
Conocer el negocio	65	20,8	20,8	47,6
Ser honrado y trabajador	83	26,5	26,5	74,1
Ser amigo	2	0,6	0,6	74,8
Porque se complementan	14	4,5	4,5	79,2
Otros	65	20,8	20,8	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 43.** Razones para escoger socio



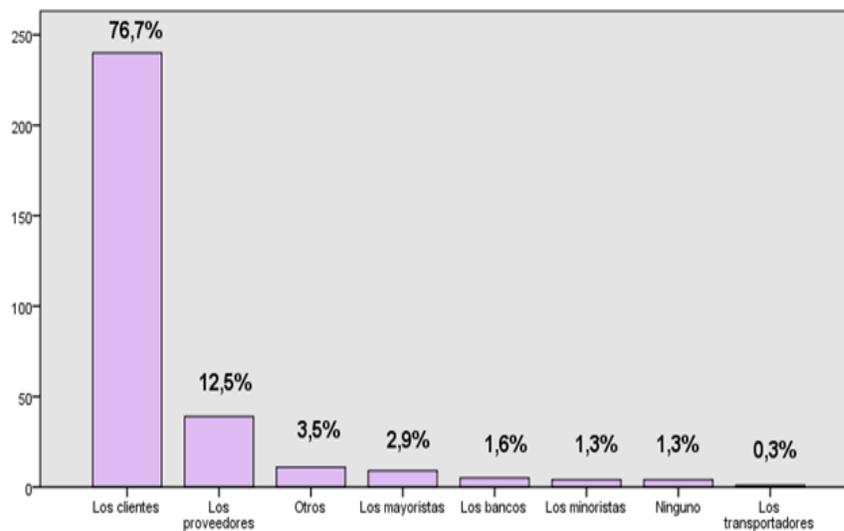
**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

Las razones por las cuales los comerciantes de este tejido empresarial escogen a sus socios las podemos observar en la Gráfica 43. *Razones para escoger socio*, el 26.5% dijo que la razón principal es que la persona sea honrada y trabajadora, el 20.8% tiene otras razones, el 20.8%, dice que el escogido debe conocer el negocio, el 19,2% tiene en cuenta que su elegido tenga visión del negocio, el 7,7% que sea de su familia, el 4,5% porque se complementan y sólo el 0,6% selecciona a sus amigos.

**Tabla 46.** ¿Principales aliados?

Principales aliados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Clientes	240	76,7	76,7	76,7
Proveedores	39	12,5	12,5	89,1
Bancos	5	1,6	1,6	90,7
Transportadores	1	0,3	0,3	91,1
Ninguno	4	1,3	1,3	92,3
Mayoristas	9	2,9	2,9	95,2
Minoristas	4	1,3	1,3	96,5
Otros	11	3,5	3,5	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 44.** Principales aliados



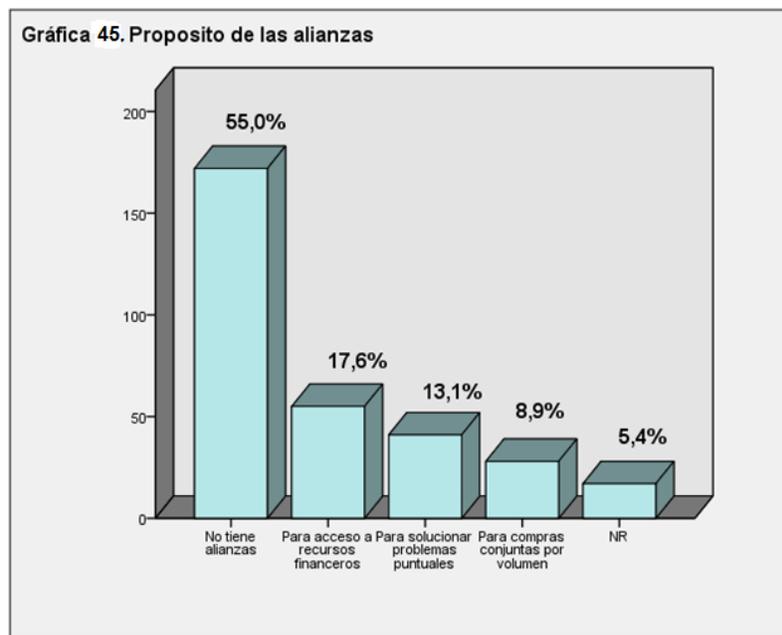
**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

Con la Gráfica 44. *Principales aliados*, podemos observar que entre los encuestados el principal aliado son sus clientes, con un 76,7%, seguido de los proveedores con un 12,5%; para un 3,5% son otros sus aliados, el 2,9% consideran que los mayoristas, los bancos son el aliado para el 1,6% ; para el 1,3% sus aliados son los minoristas, igual porcentaje no tienen aliados y para el 0,3% los transportadores son considerados como sus aliados.

**Tabla 47.** ¿Propósito de las alianzas?

Propósito de las alianzas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Para acceso a recursos financieros	55	17,6	17,6	17,6
Para compras conjuntas por volumen	28	8,9	8,9	26,5
Para solucionar problemas puntuales	41	13,1	13,1	39,6
No tiene alianzas	172	55,0	55,0	94,6
NR	17	5,4	5,4	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Gráfica 45.** Propósito de las alianzas



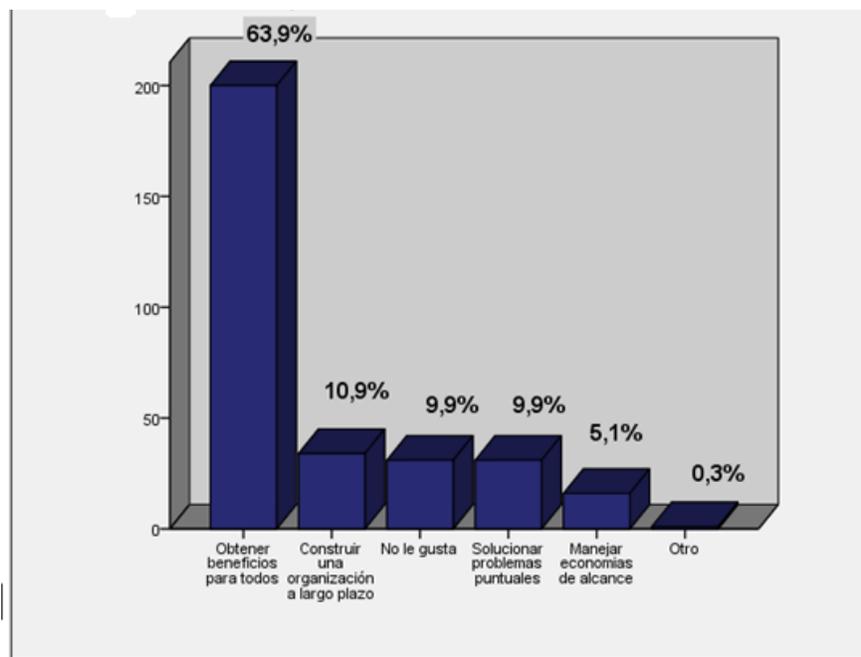
**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

La Gráfica 45. *Propósito de las alianzas*. Nos muestra que el 55% de los comerciantes encuestados dice que no tiene alianzas, el 17,6% dice hacer alianzas con el propósito de acceder a recursos financieros, el 13,1% las hace para solucionar un problema puntual, el 8,9% las hace para compras conjuntas por volumen, y el 5,4% no sabe o no responde a la pregunta.

**Tabla 48.** ¿Motivaciones para asociarse?

Motivaciones para asociarse	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Obtener beneficios para todos	200	63,9	63,9	63,9
Manejar economías de alcance	16	5,1	5,1	69,0
Construir una organización a largo plazo	34	10,9	10,9	79,9
Solucionar problemas puntuales	31	9,9	9,9	89,8
No le gusta	31	9,9	9,9	99,7
Otro	1	0,3	0,3	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Grafica 46.** Motivaciones para asociarse



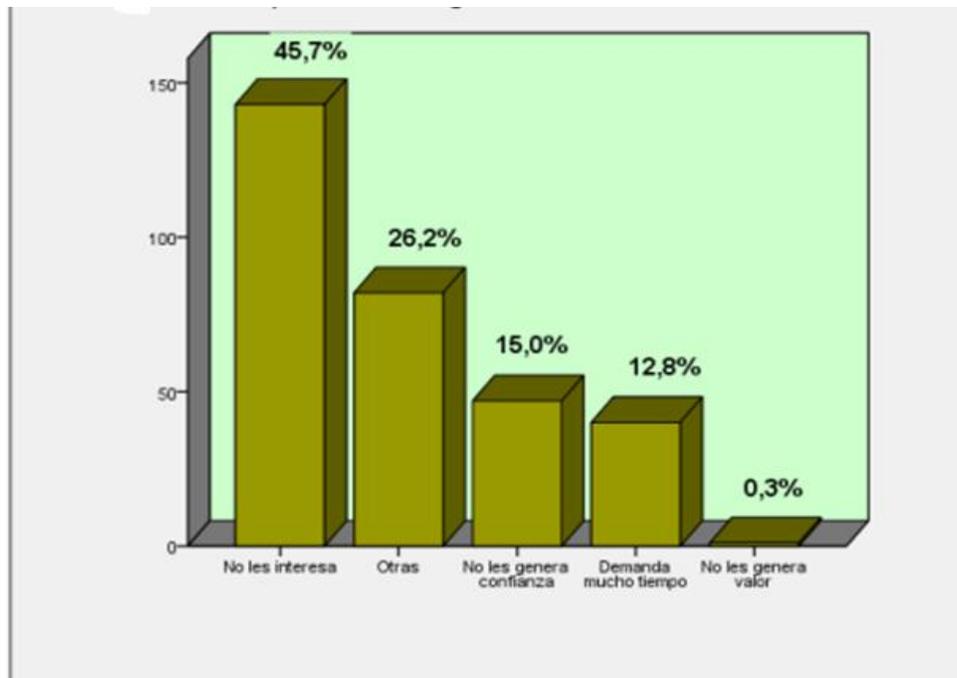
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

La Gráfica 46. *Motivaciones para asociarse*, nos muestra que la principal motivación es obtener beneficios para todos, ya que el 63,9% de los encuestados están de acuerdo con esta opción, mientras que el 10,9% los motiva la posibilidad de construir una organización a largo plazo, el 9,9% no les gusta asociarse, el 9,9% lo hace para solucionar problemas puntuales, el 5,1% para manejar economías de alcance y el 0,3% Tiene otras motivaciones.

**Tabla 49.** ¿Razones para no estar agremiado?

Razones para no estar agremiados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No les genera valor	1	0,3	0,3	0,3
Demanda mucho tiempo	40	12,8	12,8	13,1
No les interesa	143	45,7	45,7	58,8
No les genera confianza	47	15,0	15,0	73,8
Otras	82	26,2	26,2	100,0
Total	313	100,0	100,0	

**Grafica 47.** Razones para no estar agremiado



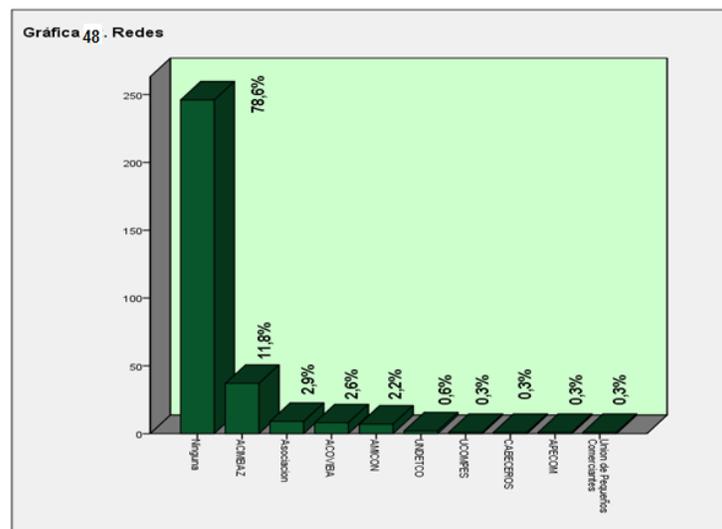
Fuente: Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

En la Gráfica 47. *Razones para no estar agremiado*, se puede observar que la principal razón es porque no les interesa con un 45.7%, el 26,2% tienen razones diferentes a las opciones que se les presento, el 15% no les genera confianza las agremiaciones, para el 12,8% el pertenecer a una agremiación del demanda mucho tiempo, al 0,3% el pertenecer a una agremiación no les genera valor.

**Tabla 50.** ¿Se encuentra afiliado a alguna red?

Redes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ACIMBAZ	37	11,8	11,8	11,8
ACOVIBA	8	2,6	2,6	14,4
AMICON	7	2,2	2,2	16,6
APECOM	1	0,3	0,3	16,9
Asociación	9	2,9	2,9	19,8
CABECEROS	1	0,3	0,3	20,1
Ninguna	246	78,6	78,6	98,7
UCOMPES	1	0,3	0,3	99
UNDETCO	2	0,6	0,6	99,7
Unión de Pequeños Comerciantes	1	0,3	0,3	100
Total	313	100	100	

**Gráfica 48.** Se encuentra afiliado a alguna red



**Fuente:** Encuesta realizada a comerciantes del Mercado de Bazurto 2015

En la Gráfica 48. *Redes*. El 78,5% no pertenece a asociaciones, el 11,8% se encuentran asociados en ACIMBAZ, el 2,9% en otras asociaciones. En ACOVIBA el 2,6% AMICON, UNDETCO tiene el 0,6%; UCOMPES el 0,3%, CABECEROS el 0,3%; APECOM el 0,3% y la unión de pequeños comerciantes el 0,3%.

### 2.3.8. *Principales Hallazgos relacionados con el Gerente*

- ❖ Gerentes mayoritariamente hombres
- ❖ La mayoría de los gerentes tienen edades superiores a los 48 años
- ❖ 70% de los gerentes son de estratos 1 o 2
- ❖ El gerente típico es de Cartagena
- ❖ Fuera de los nacidos en la costa se distinguen dos grupos importantes de gerentes, de Antioquia y de Santander
- ❖ En su mayoría tienen casa propia
- ❖ 74% tienen entre 1 y 4 personas a su cargo
- ❖ Poco más del 80% han alcanzado estudios a nivel de secundaria, primaria o no han tenido educación tradicional
- ❖ La mayoría de los gerentes se considera con capacidades gerenciales y de influencia sobre otros
- ❖ Menos de la mitad de los gerentes confía en sus trabajadores
- ❖ 24.6% no sabe o no responde como llama la atención de sus empleados
- ❖ 58.5% de los gerentes no trabaja en equipo
- ❖ Más de la mitad de los gerentes dice ser tolerante ante opiniones de otros
- ❖ La mayoría no tiene problemas para hablar en público
- ❖ Un 66% de los gerentes toma decisiones consultando con otras personas
- ❖ De manera casi unánime los gerentes consideran que ayudan a otros en sus labores
- ❖ Tener buen humor es muy frecuente entre los gerentes
- ❖ 94% de los encuestados indicaron mantener un trato cortés con las personas que le rodean
- ❖ 95% considera que es hábil resolviendo diferencias

- ❖ 97.4% considera que se relaciona fácil con otros
- ❖ Más de la mitad de los gerentes se asociaría si se genera un beneficio al colectivo
- ❖ 44% de los gerentes consideran a sus empleados como una familia
- ❖ Más de la mitad de los gerentes encuestados señalo conocer el nombre de sus empleados.

### **2.3.9. Principales Hallazgos relacionados con el negocio**

- ❖ Los negocios son en su mayoría microempresas o negocios unipersonales
- ❖ 85% de las empresas en el mercado son de índole comercial
- ❖ Solo una décima parte de las empresas con un empleado o más genera trabajo fijo
- ❖ Las empresas que tienen personas vinculadas por contrato son las mismas que generan trabajo fijo
- ❖ El 90% de las empresas paga a sus trabajadores de manera informal
- ❖ Las empresas sin importar el tipo de contratación acostumbran a trabajar más de 8 horas diarias
- ❖ Muchos gerentes no saben o no quieren responder sobre asuntos como dar incentivos a sus trabajadores
- ❖ La mayoría de las empresas no le pagan seguridad social a sus trabajadores
- ❖ Luego de los productores locales, la segunda fuente de abastecimiento de las empresas del mercado son los proveedores nacionales
- ❖ Más de la mitad de las empresas se apalancan con sus proveedores
- ❖ Existe un grupo de empresas que tienen ventas que se consideran valores atípicos a la población analizada
- ❖ La mayoría de las empresas se concentran en ventas mensuales menores a los 20 millones

- ❖ Menos del 1% de las empresas desarrolla marca propia, la empresas con mayor ventas mensuales es una de las pocas que genera utiliza su marca
- ❖ 96.8% de las empresas no utilizan ningún tipo de publicidad
- ❖ Menos de la mitad de los negocios tiene registro mercantil
- ❖ 50% están constituidos como personas naturales
- ❖ No existe correlación entre el capital inicial y las ventas mensuales
- ❖ Pocas empresas manejan libros contables principalmente aquellas con las mayores ventas mensuales
- ❖ Solo 13.4% de las empresas pagan impuestos
- ❖ Los precios son determinados principalmente por sus costos en segundo lugar la demanda y tercer lugar los precios de la competencia
- ❖ Ahorrar está relacionado con mayores ingresos mensuales
- ❖ Entre mayor la edad del negocio mayor son las ventas mensuales
- ❖ La mayoría de las empresas están conformes con la planta física
- ❖ Existe una amplia dispersión de las áreas de los locales
- ❖ La mayoría de los negocios no tarde más de 5 minutos en abastecerse
- ❖ Menos de 1% de los negocios utiliza páginas web
- ❖ Para la mayoría de los negociantes la prioridad se encuentra en satisfacer a sus clientes.

#### ***2.3.10. Principales hallazgos relacionados con los empleados***

- ❖ La mayoría de los empleados del Mercado de Bazurto son hombres, el 74,2%
- ❖ Los hombres desempeñan las labores operativas y las mujeres las labores administrativas.
- ❖ La mano de obra es mayoritariamente local

- ❖ Solo el 12% tiene vivienda propia
- ❖ El empleo de este sector es informal,
- ❖ El nivel educativo mayoritariamente es la secundaria y la primaria, se encuentra analfabetismo.
- ❖ Los empleados de este sector tienen familias relativamente pequeñas, de 1 a 4 personas en su mayoría.
- ❖ Cerca de una cuarta parte de los empleados son familiares de los empleadores.

### ***2.3.11. Principales hallazgos relacionados con la demanda***

- ❖ Su consumidor mayoritariamente es de estratos bajos, este es mucho más sensible a variaciones en los precios incluyendo los costos de movilización.
- ❖ El Genero predominante de los consumidores es femenino
- ❖ La mayor parte de las ventas son para abastecimiento de hogares
- ❖ La edad media está cerca de los 45 años, indicando un cliente maduro
- ❖ El día con más afluencia en el mercado es el lunes
- ❖ La frecuencia de visita más común es una vez a la semana
- ❖ El hábito más usual visto es ir lunes, miércoles y viernes cada semana
- ❖ La demanda se distribuye homogéneamente por toda la ciudad
- ❖ Existe un espacio conformado por 6 barrios cercanos a la ubicación actual del mercado donde se concentra un porcentaje alto de su demanda
- ❖ Existe un porcentaje de clientes de otros municipios que tendrán una reducción de costos de transporte con un traslado cerca de la terminal de transportes

- ❖ Los costos de transportes para los clientes habituales del mercado en cualquiera de las dos situaciones evaluadas se incrementan
- ❖ Un porcentaje cercano al 50% de la demanda dejaría de ir al mercado de trasladarse al mercado de Santa Rita.

### **3. CAPÍTULO III. MATRIZ DE LAS PRINCIPALES VARIANTES MOTORAS DEL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DE LOS COMERCIANTES DEL MERCADO DE BAZURTO**

En este capítulo se identificarán los factores claves del Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto que permitirá establecer y diseñar los escenarios posibles y deseables conducentes al diseño y generación de instrumentos y políticas que permitan su implementación.

Se tratará de identificar y jerarquizar en función de su importancia cuales son los principales factores que determinan el futuro del ecosistema organizacional del Mercado de Bazurto.

Se utilizó la herramienta Análisis Estructural con la ayuda de una matriz que relaciona todas sus variables constitutivas.

El objetivo de esta herramienta es hacer aparecer las principales variables influyentes, es decir lo que realmente importa para el futuro, y las dependientes, o sea, las variables esenciales para la evolución del sistema.

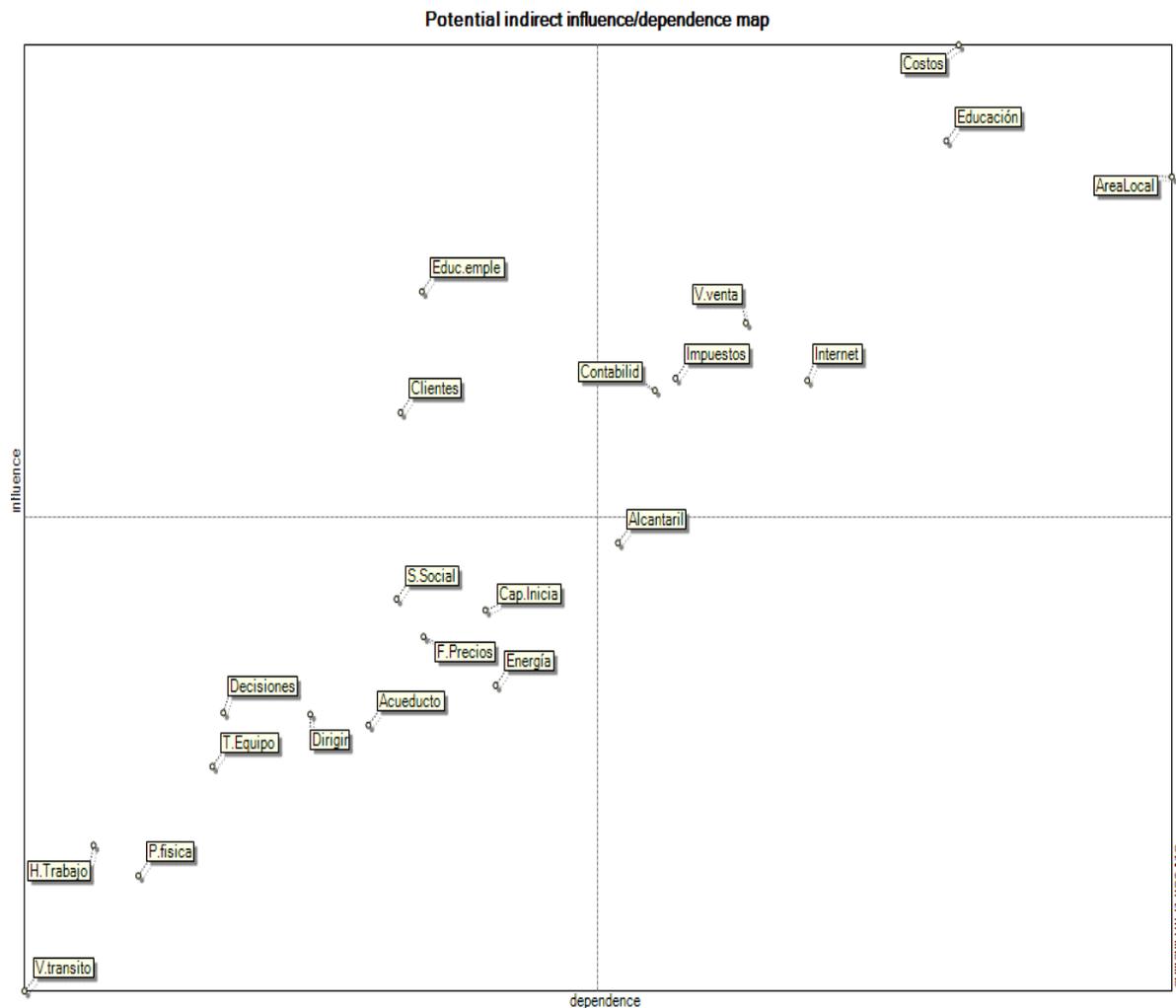
El análisis estructural comprende tres etapas.

- ❖ .Determinar el listado de factores variables descriptivos del sistema y su definición.
- ❖ Establecimiento de las relaciones entre factores variables en la matriz del análisis estructural.
- ❖ Jerarquización y clasificación de los factores variables

- ❖ Determinación de los factores estratégicos. Identificando el eje de la estrategia para el futuro del Ecosistema organizacional del Mercado de Bazurto.

Tenemos los diferentes grupos de variables según su ubicación en el plano cartesiano. Como estamos analizando el futuro de este sector no basaremos en las variables potenciales indirectas que nos arroja el MIC-MAC y las clasificamos de acuerdo al cuadrante que se ubique.

**Mapa 4. Influencia/Dependencia Indirecta**



### 3.1. Variables Autónomas

Se Trata de una serie de variables situadas en el extremo inferior izquierdo del plano que incluye a todas las variables con menor dependencia e influencia. Estas variables se conocen como variables autónomas y se puede considerar que aunque todas las variables que se han incluido en el análisis son relevantes para el futuro del sistema, el grupo de variables autónomas lo es en menor medida que el resto de variables y no tendrán tanta importancia estratégica para el futuro del sistema analizado.

Estas variables son:

1. Capital inicial
2. Seguridad social
3. Fijación de precios
4. Energía
5. Dirigir
6. Acueducto
7. Trabajo en equipo
8. Decisiones
9. Estado de la planta física del local
10. Horas de trabajo
11. Vías de transporte

### 3.2. Variables Claves

En el ángulo superior derecho del plano cartesiano se sitúan las variables claves, se caracterizan por tener un alto grado de motricidad y son muy dependientes del resto de variables.

Para el ecosistema organizacional del Mercado de Bazurto podemos identificar las siguientes:

1. Costos
2. Nivel educativo del empleador
3. Área del local
4. Volumen de ventas
5. Pago de impuestos
6. Uso de internet
7. Llevar la contabilidad

### **3.3. Variables Determinantes o de Poder**

En la parte superior izquierda, se encuentran las variables determinantes, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio, se convierten en frenos o motores para el futuro del sistema.

En este estudio las variables determinantes son:

1. Nivel de educación del empleado
2. Los clientes

### **3.4. Variables de Resultado**

Estas variables están localizadas en la parte inferior derecha se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivas, indicadores descriptivos de la evolución del sistema.

En el análisis la variable alcantarillado serán los resultados de éxito en el desarrollo de las demás variables.

### **3.5. Variables de Entorno**

Estas variables se sitúan en la parte izquierda del plano lo que muestra su escasa dependencia del sistema y hay que analizarlas como variables que pueden dar lugar a escenarios alternativos.

Dentro del análisis realizado, la variable Toma de decisiones, trabajo en equipo, estado de la planta física, horas de trabajo y vías de tránsito se sitúa en dicha zona, lo que puede dar lugar a un escenario alternativo.

### **3.6. Variables Reguladoras**

Son las variables situadas en la zona central del plano, se trata de variables con una motricidad media y una dependencia media, y se convierten en “llave de paso” para alcanzar el cumplimiento de las variables claves y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema.

Por ello, en este grupo encontramos un número amplio de variables como por ejemplo. Alcantarillado.

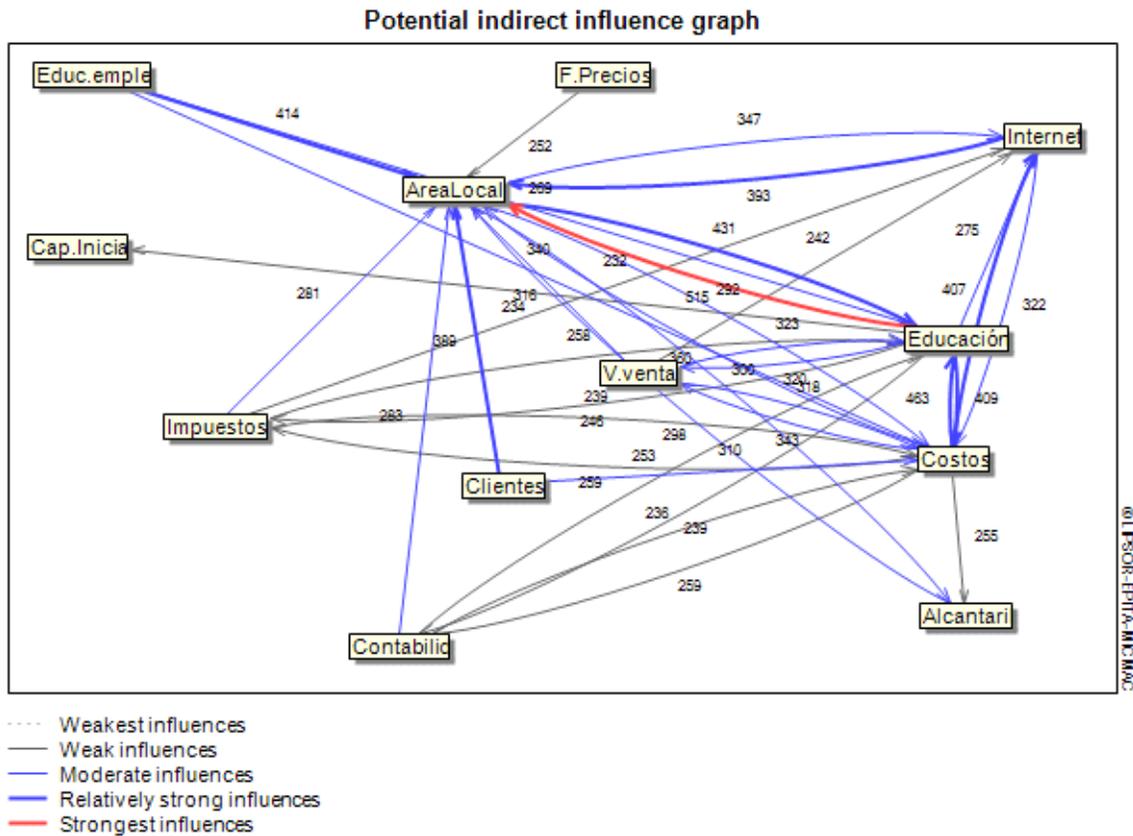
### **3.7. Variables Objetivo**

Las variables objetivo se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y un nivel medio de motricidad, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellos se puede influir para que su evolución sea aquello que se desea. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite activar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave. En este análisis no se tienen variables objetivo.

### **3.8. Relaciones entre las variables**

El gráfico que sigue a continuación nos refleja las principales relaciones entre las variables que han sido analizadas.

Mapa 5. Relaciones de variables según su influencia potencial indirecta



La variable educación del empleador influye fuertemente sobre la variable área del local, sitio donde desarrolla su actividad comercial y también es influenciada relativamente fuerte por la variable clientes, el uso del internet. Además podemos observar que la variable educación del empleador influye relativamente fuerte a la variable uso del internet, variable costos que junto con los clientes forma un circuito que envuelven a la variable ventas.

### 3.8.1. Clasificación de Variables según su motricidad

El programa MIC-MAC nos permite la posibilidad de conocer las variables más influyentes o motrices del sistema ordenadas de mayor (mas motricidad o influyente) a menor (menos motricidad o influyente).

Estas son las variables más influyentes o motoras para el sistema.

**Tabla 51.** Clasificación de Variables según su motricidad

Rank	Variable
1	17 - AreaLocal
2	1 - Educación
3	14 - Costos
4	8 - Educ.emple
5	11 - Contabilid
6	12 - Impuestos
7	9 - V.venta
8	2 - Clientes
9	21 - Internet
10	20 - Alcantaril
11	4 - S.Social
12	5 - Decisiones
13	10 - Cap.Inicia
14	13 - F.Precios
15	15 - Dirigir
16	18 - Energía
17	16 - T.Equipo
18	19 - Acueducto
19	6 - P.fisica
20	3 - H.Trabajo
21	7 - V.transito

### 3.8.2. Clasificación de variables según su dependencia.

Igualmente el programa MIC-MAC nos ofrece la posibilidad de conocer las variables más dependientes del sistema ordenar de mayor (más dependiente) a menor (más independiente).

**Tabla 52.** Clasificación de variables según su dependencia

Rank	Variable
1	17 - Área Local
2	1 - Educación
3	14 - Costos
4	11 - Contabilidad
5	12 - Impuestos
6	21 - Internet
7	9 - V.venta
8	18 - Energía
9	20 - Alcantaril
10	10 - Cap.Inicia
11	4 - S.Social
12	2 - Clientes
13	8 - Educ.emple
14	13 - F.Precios
15	15 - Dirigir
16	16 - T.Equipo
17	19 - Acueducto
18	5 - Decisiones
19	6 - P.fisica
20	3 - H.Trabajo
21	7 - V.transito

### 3.9.El Eje de la Estrategia

Compuesto por las variables con un nivel de motricidad que las convierte en importantes en el funcionamiento del sistema combinado con una dependencia que las hace susceptible de activar sobre ellas.

La sumatoria de motricidad y dependencia nos permite ordenar de forma simple las variables según su capacidad estratégica.

El orden de importancia estratégica sería el siguiente:

**Tabla 53.** Motricidad y Dependencia de las Variables

	<b>VARIABLES</b>	<b>MOTRICIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	<b>TOTAL</b>
1	AREA DEL LOCAL	851	1140	1991
2	COSTOS	988	928	1916
3	NIVEL EDUCATIVO EMPLEADOR	888	916	1804
4	USO DE INTERNET	638	778	1416
5	VOLUMEN DE VENTAS	698	717	1415
6	PAGAR IMPUESTOS	640	647	1287
7	LLEVAR LA CONTABILIDAD	627	626	1253
8	NIVEL EDUCATIVO DEL EMPLEADO	731	395	1126
9	ALCANTARILLADO	468	590	1058
10	CLIENTES	604	373	977
11	CAPITAL INICIAL	398	458	856
12	ENERGÍA	319	468	787
13	SEGURIDAD SOCIAL	409	369	778
14	FIJACIÓN DE PRECIOS	370	396	766
15	ACUEDUCTO	277	341	618
16	DIRIGIR	289	284	573
17	DECISIONES	290	197	487
18	TRABAJO EN EQUIPO	234	186	420
19	ESTADO DE LA PLANTA FÍSICA	120	113	233
20	HORAS DE TRABAJO	152	68	220
21	VÍAS DE TRANSITO	0	0	0

Faltan las tablas y las gráficas que sustentan ese capítulo

## 4. CAPÍTULO IV. ESCENARIOS POSIBLES Y DESEABLES PARA EL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL DEL MERCADO DE BAZURTO

### 4.1. Conceptualización de la prospectiva

El estudio prospectivo sobre el Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto, se ha planteado como un proceso tendiente a establecer las estrategias requeridas por parte de los comerciantes de este sector para mejorarlo y ayudarlos a tomar mejores decisiones a través de la articulación la corriente voluntarista de los estudios de futuro.

Tradicionalmente, los estudios de futuro en el mundo han tenido dos enfoques. Uno que se denomina «*determinista*», porque hace predominar la fuerza de los hechos y se atreve a predecir su comportamiento en el horizonte del tiempo. Otro, que se designa como «*voluntarista*», porque se apoya en las decisiones que toman los hombres, tanto en su condición individual como colectiva, para construir su futuro. En este estudio soto se tendrá en cuenta el enfoque “*voluntarista*”, conocida genéricamente como prospectiva, tiene como propósito hacer que ocurra en el futuro la situación que más se desea.

La prospectiva estratégica nos proporciona la contextualización de la visión compartida de futuro mediante la configuración de diversas imágenes de futuro posible o escenarios, de manera tal que los actores sociales del Mercado de Bazurto ligados al Ecosistema Organizacional pudieran elegir el futuro más conveniente en este ámbito.

Tradicionalmente, se le ha atribuido a Gaston Berger, (1964), uno de los pioneros de la disciplina prospectiva, la creación del término *prospective*, sin embargo, como lo demuestra Bernard Cazes, (1997), a él no le correspondió dicho aporte. Sus orígenes se encuentran en 1456, año en que François Villon escribe *Le lays ou Petit testament* ,(1456), (El lego o Pequeño testamento), un poema en el que el autor describe los legados que deja a sus beneficiarios.

La prospectiva, de acuerdo con Berger, (1964), es ante todo una actitud del espíritu de visualizar el futuro y actuar en el presente. Bajo esta perspectiva de corte voluntarista, la prospectiva se concibe de dos formas, de acuerdo con Gil-Bolívar, (2005):

- ❖ Como una «*disciplina intelectual*» o una «*indisciplina intelectual*» que toma la forma de una "*reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles*", en palabras del francés Michel Godet, (1991). Esta disciplina propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio, o parte de él, en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que ésta tiene con sus entornos endógenos y exógenos, para de esta forma elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo donde convergen todas las voluntades de los actores que tienen que ver con dicha organización o territorio.
  
- ❖ Como una herramienta de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura "*anticipatoria*". Es así como todo proceso de índole prospectiva demanda la participación de todos los actores sociales que tienen que ver como una determinada realidad. Resulta improbable establecer y diseñar los cursos de acción de

cualquier organización o territorio sino no se conocen los sujetos a los que éstos apuntan, y menos aún desconocer sus anhelos, capacidades y experiencia. Forciniti y Elbaum, (2001)

En consonancia con lo anterior, hay que señalar que la prospectiva, en especial su vertiente estratégica, uno de los pilares en que se soporta este estudio, posee dos grandes ventajas en comparación con otras corrientes de los denominados "*estudios de futuro*", como la planificación de largo plazo, el planeamiento por escenarios, la futurología, la previsión humana y los estudios globales.

Una primera ventaja es que incorpora de forma inmediata información acerca de los retos y oportunidades a largo plazo en las decisiones inmediatas. Con ello se logra que su análisis no se realice en abstracto sino que se incorpore en la reflexión conjunta de los actuales procesos de decisión. La segunda ventaja reside en que la prospectiva asume que en una sociedad compleja como la actual, la información y el conocimiento disponible para la acción política en el horizonte del tiempo no está centralizada y ésta se distribuye en una diversidad de entes gubernamentales y actores sociales y políticos. Miles, Ian, PUC del Perú, (2005).

Teniendo en cuenta anterior, se establece que los métodos y herramientas de la prospectiva estratégica se articulan en torno a tres nociones esenciales, a saber:

- ❖ **Manejo de la incertidumbre, desde la complejidad.** La disciplina prospectiva y su «caja de herramientas» también se han nutrido de los logros conceptuales de Edgar

Morín, en particular de su "*paradigma de la complejidad*" que se crea por oposición al "*paradigma de la simplicidad*".

*"La complejidad de la relación orden/desorden/organización surge, entonces, cuando se constata empíricamente que fenómenos desordenados son necesarios en ciertas condiciones, en ciertos casos, para la producción de fenómenos organizados, los cuales contribuyen al incremento del orden".*  
Morin, (1994)

La teoría de la complejidad se basa en tres principios:

- ❖ El principio *dialógico* permite constatar la convivencia de los contrarios (la sociedad necesita de la vida y de la muerte de sus individuos).
- ❖ El principio *recursivo* explica que la causalidad nunca es de una vía sino de doble vía (la sociedad produce los individuos, a su vez la interacción de los individuos producen la sociedad)
- ❖ El principio *Hologramático* (holos, en griego, significa totalidad y gramática, escrito) supone que el todo vale más que la suma de sus partes y, a su vez, cada parte tiene valores superiores al todo.

La influencia de estos principios se percibe en todo el proceso prospectivo y estratégico, pero, en particular, cuando se pretende obtener una mirada sistémica, tanto sincrónica como diacrónica del sistema o estructura analizado.

Esta teoría, en este caso, permite entender el papel del Tejido empresarial ubicado en el Mercado de Bazurto, como un dispositivo para el desarrollo productivo, competitivo y social de su Ecosistema organizacional, en interacción con otros ámbitos o contextos: político, económico, educativo, socio-cultural y tecnológico.

Así, el Estudio Prospectivo sobre El Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto se ha planteado como un proceso tendiente a establecer las estrategias requeridas por parte de los comerciantes de este sector para enfrentar los desafíos actuales y futuros del desarrollo, en el horizonte del año 2020. El abordaje de este análisis, realizado con base en una perspectiva local, en el que se incorpora la visión de distintos actores sociales y económicos, se sustenta en la corriente voluntarista de los estudios de futuro. En el marco de este análisis, la disciplina prospectiva se asume como una herramienta para la formulación de recomendaciones de estrategias para el Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto que les ayude a tomar mejores decisiones para crear la situación deseada, por medio de procedimientos y herramientas de carácter científico. Aunque se sabemos que en el sentido ortodoxo de las ciencias, la prospectiva no es eminentemente científica, pues en su puesta en práctica se da una importante dosis de subjetividad colectiva, que no le resta validez y sí le añade el ingrediente de voluntariedad.

En este sentido, la elección de la metodología prospectiva se apoya en la concepción de una estrategia al interior del Ecosistema Organizacional como un espacio de construcción del desarrollo a través de la interacción de los distintos actores sociales.

❖ **El futuro es múltiple.** La capacidad humana siempre inquieta y retada a construir territorios y organizaciones mejores, se ha valido de diversas formas para anticipar el futuro, con el ánimo de no dejarse sorprender por él. Algunas de las primeras "herramientas" con que contó el hombre para ello fueron la adivinación y la profecía, donde el futuro se asumía como destino. Luego desarrolló otras como la utopía y la ciencia ficción, donde se percibía el futuro como porvenir. Gil-Bolívar, (2001). Bajo estas formas de acercarse al futuro, éste se concebía como una «*realidad única*».

Ya en estos tiempos, el futuro empieza apreciarse como devenir, es decir, como un proceso histórico que vincula, pasado, presente y futuro; Miklos y Tello, (1991), y a tenor de esta perspectiva surge otra mucho más contemporánea, conocida genéricamente como "*estudios de futuro*" (Ídem), donde se incluyen varias corrientes como la planificación de largo plazo, la investigación de futuros, el pronóstico tecnológico, la planeación por escenarios, las visiones, los estudios globales, la futurología, la prospectiva, la previsión humana y social y la prospectiva estratégica. Medina Vásquez y Ortegón, (2006)

La prospectiva de los años cincuenta y la prospectiva estratégica, conciben el futuro desde una óptica voluntarista y, por tanto, como una «*realidad múltiple*».

*"Respecto del pasado, la voluntad del hombre es vana, su libertad nula, su poder inexistente [...] El pasado es el lugar de los hechos sobre los cuales no puedo hacer nada, y es, al mismo tiempo, el lugar de los hechos reconocibles".<sup>21</sup> (Lo que no excluye que pueda dar lugar a varias interpretaciones). De Jouvenel, (1966)*

En este sentido, siguiendo a Bertrand de Jouvenel, (1966), el futuro es un territorio dispuesto para el hombre en el que se busca reducir la incertidumbre y al que se le puede dar diversas formas, en virtud de su libertad y poder. Para la prospectiva, dichos futuros existen en el mundo de lo imaginario pero ello permite analizarlos y encontrar el más conveniente para ser construido estratégicamente desde el presente. El francés Jouvenel, (1966), establece el neologismo *futuribles*, para aludir a la diversidad y multiplicidad de futuros posibles, concepto que coincide con lo expresado por Santo Tomás de Aquino, ocho siglos antes, quien denominaba a las alternativas de futuros posibles como «*futuribilia*».

Así, la exploración de los «*futuribilia*» aporta una nueva perspectiva a la lectura de la realidad y a su transformación futura, porque presenta alternativas múltiples a la situación del presente. Lo más importante es que estas visiones de lo posible no necesariamente deben ser continuaciones o variaciones del presente sino, en muchos casos, fenómenos que constituyen discontinuidades y rupturas de las condiciones presentes.

- ❖ **El Futuro se Construye.** La construcción del futuro es el punto central de la escuela voluntarista de la prospectiva, que se sustenta en la "*filosofía de la acción*" cuyo exponente más destacado fue Maurice Blondel.(1893) Para el filósofo francés de la primera mitad del siglo anterior, los seres contingentes son imperfectos, no están en su ser o como él lo llama "in esse", están en un momento que se denominaría "in agere" es decir "en el obrar" y si se los alejara de su propia acción, se los desnaturalizaría. Pero la acción de los seres contingentes se vincula y se apoya en el Ser absoluto. Si los seres contingentes por definición deben estar "en el obrar" (presente) y este a su vez se vincula

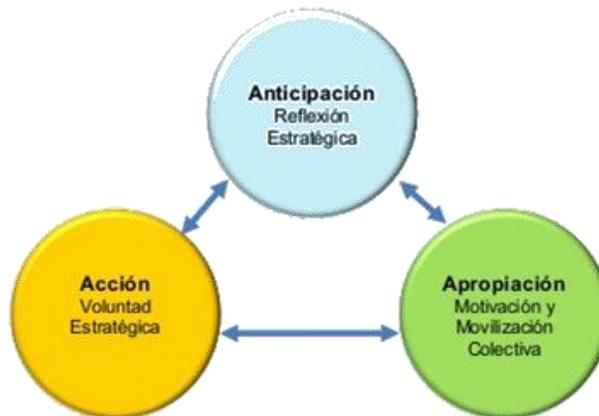
con el Ser absoluto (futuro) podemos deducir que el papel del ser contingente es orientar su accionar hacia la conquista del futuro, es decir, darle forma y ser merecedor de él.

De la corriente voluntarista de los estudios de futuro, como ya se ha señalado, forman parte esencialmente la prospectiva y la prospectiva estratégica, desarrolladas fundamentalmente en Francia. Este enfoque fue instituido por Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel, (1966) sin embargo, es Michel Godet, (1991) quien lo populariza en décadas recientes gracias a que dota a la prospectiva de un modelo, un método y una base matemática. Su perspectiva, basada en el "triángulo griego", contempla fundamentalmente tres momentos:

- ❖ Anticipación (azul)
- ❖ Apropiación (amarillo)
- ❖ Acción (verde)

Así, la prospectiva partía de un ejercicio de reflexión que necesariamente conducía a una voluntad estratégica, no sin antes pasar por un proceso de motivación y movilización. (Godet, 1991-1993) Algunos de sus discípulos y seguidores han añadido a este triángulo un cuarto componente que alude a la configuración de una cultura prospectiva a través de la dinámica pedagógica; que permite que un colectivo social permanezca siempre en una actitud vigilante.

Imagen 1. Triángulo Griego



Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/lacajadeherramientasdelapropectivaestrategica-140402224515-phpapp02/95/la-caja-de-herramientas-de-la-prospectiva-estrategica-9-638.jpg?cb=1396478920>

Con base en Godet y Ozbekhan, (1993) se sugieren varias ideas claves que sustentan el modelo metodológico aplicado en el caso de este estudio:

- ❖ **Reflexión para la acción y la antifatalidad.** En palabras de Maurice Blondel, (1893) "*el futuro no se prevé, sino se construye*". Es decir, el futuro no debería asumirse como un espacio de predicción o previsión, sino como un espacio de construcción social sujeto a la voluntad de los diferentes actores que intervienen en su ocurrencia. El futuro, bajo esta perspectiva, debe tomarse como una partitura que se crea y se interpreta colectivamente.
- ❖ **Dar un sentido y un contenido a los procesos.** Los colectivos sociales interesados en el futuro de una determinada situación, organización o territorio deben converger en torno a una visión compartida de futuro y a una acción (o conjunto de acciones) estratégica conjunta.

- ❖ *Visión global para la acción local.* Se debe partir de una mirada global o panorámica para luego hacer foco en lo local o en lo específico. Las problemáticas del desarrollo económico de las regiones o comunidades no son aisladas, siempre se enmarcan dentro de una estructura y una dinámica global.
- ❖ *Formularse las preguntas correctas.* Aquí se aplica aquella máxima: a preguntas inteligentes, respuestas inteligentes. Lo anterior implica que los actores, y los tomadores de decisión que participan en los procesos prospectivos no deben conformarse con ideas conservadoras, sino que deben asumir actitudes heterodoxas de auténticos conspiradores del futuro.
- ❖ *Colocarse en el largo plazo.* Un buen ejercicio prospectivo supone un horizonte de tiempo de largo plazo, pues el diseño y la construcción del futuro requieren de un panorama amplio y claro.
- ❖ *Imaginar primero lo que no va a cambiar.* De primera intención hay que visualizar aquellos factores de inercia, pues ahí, es donde se hallará los aspectos que deben desatar las rupturas.
- ❖ *Utilizar métodos simples.* El empleo de herramientas simples garantiza una mayor participación de actores, así como una óptima apropiación metodológica de la prospectiva. Adicionalmente, con métodos sencillos se logra una mejor interacción, aportando en la construcción de un espíritu colectivo.
- ❖ *Integrar todos los actores del sistema.* Convocar a todos los actores sociales involucrados con una determinada realidad, en nuestro caso los comerciantes ubicados en el Mercado

de Bazurto, garantiza que se pueda obtener una auténtica visión compartida de futuro y se pueda realizar una formulación estratégica común. De lo contrario, se seguiríamos en un ejercicio vertical o incompleto de planificación.

- ❖ *Concebir el esquema o la arquitectura estratégica como una construcción autoadaptable.* En una era de permanentes cambios y reinenciones, cualquier planteamiento estratégico tiene que estar sometido a una revisión constante que permita estar siempre vigente y acorde con las necesidades y demandas, tanto del hoy como del mañana.

De igual forma, los principios en los que sostiene el modelo metodológico utilizado, con base en Miklos y Tello, (1991) son los siguientes:

- ❖ *Visión holística.* Al conjeturar e imaginar el futuro deseable se debe realizar un juicioso análisis que incluya todo el conjunto de componentes que forman parte del Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto, así como la interacción que se da entre estos actores.

Estas relaciones son de índole social, política, económica, cultural, tecnológica, entre otras. En síntesis. Es decir, ello implica una mirada sistémica y compleja, por lo que se hace necesario visualizar y planificar simultánea e interdependientemente todos los aspectos que conforman el sistema. No resulta adecuado planificar una parte o un aspecto del sistema sin tener en cuenta los otros aspectos.

- ❖ ***Creatividad.*** El ejercicio prospectivo demanda una imaginación que vaya más allá del mero razonamiento intuitivo y de la simple extrapolación de las tendencias dominantes. Tal como lo afirmó hace más de tres décadas Daniel Bell, "*el futuro no es la tendencia*" (1991). La creatividad está dotada de dos características fundamentales: la producción de algo nuevo y la utilidad y valor de este algo. Huelga, decir que la creatividad implica elementos tales como:
- ✓ Trascender la realidad a través de la fantasía
  - ✓ Descubrir relaciones de causalidad
  - ✓ Tener una percepción sensible
  - ✓ Asumir una actitud anticonformista, imaginar hipótesis y
  - ✓ Ser audaz a la hora de tomar nuevos rumbos.
- ❖ ***Participación y Cohesión.*** A través de estos elementos se busca en los análisis prospectivos generar un compromiso local entre los distintos actores del Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto, en primer término, y una cultura y una pedagogía anticipatorias, en segundo término. Se debe, entonces, como ya se ha señalado, tener una visión compartida y un propósito estratégico común.
- ❖ ***Preeminencia del proceso sobre el producto.*** En la planificación prospectiva y estratégica el proceso es el producto más importante, aunque ello no significa que éste no tenga también una crucial importancia. Si bien resulta importante tener imágenes de futuro deseable y cursos de acción estratégica sobre la "El Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto al año 2020", es muy provechoso para el sector generar un proceso

pedagógico donde se escucha, se aprende, se comprende lo que dicen los demás, para así poder integrar y crear el futuro que se quiere y que se puede en la ciudad.

❖ **Convergencia-Divergencia.** Este proceso cíclico y permanente brinda la posibilidad de poner a debate los diferentes puntos de vista, de tomadores de decisión, y actores de la ciudad en torno a una idea del futuro o parte de él con relación al Ecosistema Organizacional en el Mercado de Bazurto, para luego llegar a posiciones concertadas. Aquí, lo más importante es la solidez de las argumentaciones y no la vehemencia en la exposición de las ideas.

❖ **Finalidad Constructora.** La esencia de la *prospectiva estratégica* no es solamente imaginar futuros deseables y posibles; sino básicamente emprender procesos de construcción colectiva del futuro donde participen el mayor número de actores, independiente de su nivel de experticia o conocimiento. El papel principal del prospectivista estratégico no es planificar para otros, sino hacer las veces de facilitador de ellos mismos; es brindar a cada uno de los actores o participantes del proceso la posibilidad de aportar activamente en la construcción compartida de su devenir, a través de la instrucción, la información, el conocimiento y la motivación.

Adicionalmente, a lo expuesto, Gil-Bolívar, (2005), añade otros tres principios:

❖ **Motivación y Liderazgo.** Para poder construir capacidad anticipatoria e inteligencia social en el sector, las dinámicas prospectivas deben incluir un gran componente motivacional, ejercido por una base institucional. En este caso la constituyen las investigadoras y el

conjunto de directivos que conforman ACIMBAZ (Asociación de Comerciantes del Interior del Mercado de Bazurto). Sin motivación y liderazgo sólo se profundizará en la retórica del futuro, pero no en su construcción.

- ❖ **Integración.** Los ejercicios prospectivos requieren de interfaces entre los distintos actores e instituciones, así como entre los distintos niveles jerárquicos de éstos. La puesta en práctica de su procedimiento estratégico y su evaluación de impacto también demanda este tipo de vínculos. El Ecosistema Organizacional se constituye en un lugar privilegiado para la promoción de los valores y las capacidades de la integración y cohesión local, donde se reconocen formas de pensar, sentir y actuar diferentes.
  
- ❖ **Continuidad.** La prospectiva, acorde con su mirada sincrónica y diacrónica, implica una actitud permanente de vigilancia, por lo que a una visualización de futuro le sucede otra, en virtud del cambio continuo de los factores que la caracterizan. Además, los planes o agendas estratégicas no permanecen invariantes, pues es obvio que sus lineamientos e instrumentos no conservan su mismo valor estratégico en el tiempo.

#### 4.2.Hipótesis

Se plantearán las hipótesis sobre el 25% de las variables más importantes, para esto se calcula el percentil 75, y se encuentra que se tomarán las variables con más de 1287 en la puntuación total de la tabla anterior. Estas son:

**Tabla 54.** Variables del Eje Estratégico

VARIABLES	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA	TOTAL
ÁREA DEL LOCAL	851	1140	1991
COSTOS	988	928	1916
NIVEL EDUCATIVO EMPLEADOR	888	916	1804
USO DE INTERNET	638	778	1416
VOLUMEN DE VENTAS	698	717	1415

Adicionalmente se plantea una variable que determina en algunos casos el valor de las hipótesis de las otras variables, que llamaremos ubicación del nuevo mercado.

#### **4.2.1. Ubicación del Nuevo Mercado.**

Como principales alternativas, se consideran ubicar el mercado en las inmediaciones de la terminal de transportes y en el antiguo mercado de Santa Rita.

Hipótesis:

- ❖ Trasladar el mercado a la terminal de transporte
- ❖ Trasladar el mercado al mercado de Santa Rita

#### **4.2.2. Área del Local**

Como se había descrito anteriormente, el área de los negocios va de uno a 625 metros cuadrados, el valor promedio es de aproximadamente 26 metros cuadrados. 11.8% de los negocios tienen un área de 4 metros, el 50% de los locales tiene áreas menores a 12 metros cuadrados, el 90% de los negocios tiene un área inferior a los 52 metros cuadrados.

Hipótesis:

- ❖ De mudarse a la terminal, el promedio bajara a 4 metros cuadrados, si aumentan el número de comerciantes.
- ❖ De mudarse a la terminal, el promedio bajara a 5 metros cuadrados, si se mantiene el número de comerciantes de la ubicación actual.
- ❖ De mudarse al mercado de Santa Rita bajara a 7.25 metros cuadrados en promedio

#### **4.2.3. Costos**

Los costos promedios mensuales son de 16 millones aproximadamente

Hipótesis:

En cualquiera de los casos se espera un incremento de los costos dada la formalización de un porcentaje alto de los negocios que se encuentran en el sector informal. Además puede ser necesario para las pequeñas empresas adquirir préstamos bancarios para acceder a las nuevas sedes.

El promedio de costos subirá a 18 millones mensuales.

#### **4.2.4. Nivel Educativo Empleador**

Actualmente poco más del 80% de los empleadores han alcanzado estudios a nivel de secundaria, primaria o no han tenido educación tradicional.

Hipótesis:

Aumentar al 50% el porcentaje de gerentes con educación superior

#### **4.2.5. *Uso de internet***

Solo el 6.4% de las empresas usan internet

Hipótesis:

Aumentar a un 50% el uso del internet de las empresas en el mercado

#### **4.2.6. *Volumen de Ventas***

Las ventas de las empresas analizadas presenta un grupo de 18 empresas de la muestra con ventas demasiado alejadas de lo normal, empresas con ventas promedio mensual mayores a 94 millones de pesos. Por debajo de ventas por valor de 20 millones mensuales se encuentran el 68% de las empresas.

El promedio de ventas mensuales es de 33 millones de pesos mensuales.

Hipótesis:

En el mercado de Santa Rita se manejan dos hipótesis,

- ❖ La primera dada la cercanía y una mejora en las vías se mantengan el mismo nivel de ventas, 33 millones de pesos mensuales.
- ❖ Se tiene que el 50% de los consumidores del mercado se perderían por la falta de vías de acceso, luego el promedio pasaría a 16 millones de pesos mensuales.

En la nueva central de abastos se manejan dos hipótesis,

- ❖ Dada una mejora en las vías la demanda local no disminuiría, mientras que la reducción en el costo de transporte de algunos municipios generaría un incremento de 40% en las ventas, llevándolas a un promedio de 46 millones mensuales.
- ❖ Se tiene que el incremento en el coste de transporte generaría una reducción del 10% de las ventas y asumiendo se mantenga constante la demanda de otros municipios, la demanda mensual promedio sería de 30 millones.

Resumiendo se tiene la siguiente Tabla con las hipótesis.

**Tabla 55.** Resumen de Hipótesis

	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3	Hipótesis 4
<b>ubicación del nuevo mercado</b>	Terminal de transporte	Plaza Santa Rita		
Área del Negocio	4 metros, dado un aumento del número de comerciantes	5 metros, con el mismo número de comerciantes	7,25 metros para un número reducido de comerciantes	
Costos	0% de incremento con un plan de subsidios	12,5% de incremento en los costos o mas		
Educación del Empleador	20% de empleadores con educación superior	50% de empleadores con educación superior		
Uso de Internet	6,4% de empresas que usan internet	50% de empresas que usan internet		
Ventas	30 millones, reducción de demanda por un aumento de los costos	46 millones, mantener la demanda local mejorando vías de acceso e incentivando la demanda de los municipios cercanos, cuyos costos de transporte bajan 40%	16 millones, se pierde el 50% o más de las ventas, dada la negativa del 50% de los consumidores a trasladarse dada la falta de medios de transporte y vías de acceso	33 millones, mejorando las vías y dotando a la ciudad de medios de transporte baratos para llegar la misma demanda

En verde se puede observar las hipótesis que están relacionadas con un eventual traslado a la central de abastos, en azul aquellas que se relacionan con la plaza de Santa Rita.

### **4.3. Escenarios**

Para evaluar los posibles rumbos del tejido empresarial del mercado de Basurto, se preguntó a un grupo conformado por comerciantes, académicos, funcionarios públicos y consumidores, cuáles de estas hipótesis son preferidas, con esta información se generan dos escenarios posibles para cada una de las ubicaciones contempladas para trasladar el mercado. Luego se consultó cual es la probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis planteadas de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 56. Escenarios

ubicación del nuevo mercado	Probabilidad de Ocurrencia	Nivel de preferencia	Central de Abastos		Barrios aledaños y equidistantes	
			Escenario tendencial	Escenario Optimista	Escenario tendencial	Escenario Optimista
Terminal de transporte	78%		X	X		
Barrios aledaños o equidistantes	34%				X	X
<b>área del local</b>						
4 metros, dado un aumento del numero de comerciantes	6%	0	X			
5 metros, con el mismo numero de comerciantes	20%	1		X		
7,25 metros para un numero reducido de comerciantes	35%	1			X	X
<b>costos</b>						
0% de incremento con un plan de subsidios	3%	1		X		X
12,5% de incremento en los costos o mas	73%	0	X		X	
<b>Nivel educativo empleador</b>						
20% de empleadores con educacion superior	64%	0	X		X	
50% de empleadores con educacion superior	62%	1		X		X
<b>Uso de Internet</b>						
6,4% de empresas que usan internet	1%	0	X		X	
50% de empresas que usan internet	76%	1		X		X
<b>Ventas</b>						
30 millones, reduccion de demanda por un aumento de los costos	31%	0	X			
46 millones, mantener la demanda local mejorando vias de acceso e incentivando la demanda de los municipios cercanos, cuyos costos de transporte bajan 40%	47%	1		X		
16 millones, se pierde el 50% o mas de las ventas, dada la negativa del 50% de los consumidores a trasladarse dada la falta de medios de transporte y vias de acceso	48%	0			X	
33 millones, mejorando las vias y dotando a la ciudad de medios de transporte baratos para llegar la misma demanda	14%	1				X

Baja                      Alta                      Media                      Media  
 Probabilidad      Probabilidad      Probabilidad      Probabilidad

Hipotesis relacionadas con central de abastos

Hipotesis relacionadas con barrios aledaños o equidistantes

#### 4.3.1. *Análisis de Escenarios.*

Luego de presentar los escenarios ante diversos expertos y empresarios se encontró que el escenario más probable es el escenario optimista del traslado a la Central de Abastos. De igual forma el escenario con menor probabilidad de ocurrencia es el tendencial de la Central de Abastos, esto se explica en gran medida dado que la mayoría de las personas consultadas consideran que el traslado hasta la Central de Abastos va ir acompañada de diversas inversiones y proyectos.

Por un lado asignaron mayor probabilidad al escenario en el cual ocurre un proceso de formación superior más extensivo para los empleadores.

Otra de las variables claves como es el área del local, dado el pesimismo sobre el número de negocios que se trasladarán a la nueva Central de Abastos consideran que tendrán asignados un área mayor al área inicialmente propuesta de 4 metros cuadrados. Además entienden el proceso de adaptación tecnológica en el cual se encuentran inmersos y ven con muy baja probabilidad que a un futuro cercano sólo el 6.4% de las empresas utilicen este medio para labores cotidianas de su negocio.

En cuanto a las ventas, en los escenarios relativos a la Central de Abastos son optimistas al considerar que la demanda local (de Cartagena) se mantendrá dado que “hacia allá está formando un polo de desarrollo urbano”.

En cuanto a la ubicación en barrios aledaños y equidistantes, el panorama luce incierto debido a que tanto el escenario tendencia como el optimista tiene probabilidades similares, se encontraron visiones opuestas sobre lo que puede llegar a ser esta nueva ubicación para las ventas de los negocios, por un lado están quienes consideran que la inseguridad, el mal estado de las vías, el rechazo de la población en general de ir hasta este sitio, repercutirán negativamente en el volumen de demanda.

Por otro lado está un grupo pequeño de personas que consideran que por este sector se está dando un auge económico en esta zona de la ciudad, aspecto que ha atraído a cadenas de Supermercado como Olímpica y ara. (Abrirán la primera tienda Ara en Cartagena, [www.eluniversal.com.co](http://www.eluniversal.com.co), 1 de septiembre de 2015)

Por último se destaca que en términos generales las personas consultadas encuentran con mayor probabilidad un traslado hacia la Central de Abastos, y manifiestan su desacuerdo con la Plaza de Santa Rita.

## 5. CAPITULO V. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### 5.1. Recomendaciones

- ❖ Plan educativo: con el fin de profesionalizar las actividades de gerencia, se requiere por parte de la administración distrital, Cámara de Comercio y Asociaciones Gremiales promover un programa de educación superior para gerentes de las microempresas del Mercado de Bazurto.
- ❖ Proyecto de promoción y publicidad: Sin importar cuál sea la nueva ubicación del Mercado es necesario promocionar y dar publicidad a esta para en el caso de la Plaza de Santa Rita no perder su demanda dada la mala imagen que posee la zona de ubicación. Y en el caso de la Central de Abastos desarrollar el mercado ampliando su demanda en los municipios aledaños a la ciudad de Cartagena.
- ❖ Plan de desarrollo tecnológico y uso de las tecnologías: Teniendo en cuenta el uso del internet se requiere una adecuación tecnológica capaz de proveer wifi en las áreas aledañas a los locales y programas de capacitación en manejo de nuevas tecnologías.
- ❖ Adecuar las vías aledañas y promover nuevas rutas de transporte: En búsqueda de permitir un mayor acceso de los ciudadanos a las posibles ubicaciones del Mercado de Bazurto, se deben ampliar las rutas de los servicios públicos de manera que abarquen un gran número de barrios, por otro lado la infraestructura vial debe ser restaurada y en algunos casos ampliada para soportar una mayor intensidad de uso.

- ❖ Proporcionar seguridad en el entorno: Principalmente en la Plaza de Santa Rita la cercanía a zonas de alta peligrosidad por la existencia de pandillas y delincuencia común y organizada merma la confianza del cliente para ir a abastecerse, es necesario que hagan mayor presencia policial y militar.
  
- ❖ Formalización de los negocios: Programas de formalización a los microempresarios donde se creen registros mercantiles, se determine la estructura societaria adecuada, se les capacite en el uso de libros contables y el manejo de su personal concientizándolos de las obligaciones contractuales los mismos.
  
- ❖ Diseñar un programa de sostenibilidad para los comerciantes de la tercera edad, que desean retirarse de la actividad comercial. En vista a que la mayor parte de los comerciantes de este Ecosistema Organizacional son adultos mayores y desea retirarse de la actividad, diseñar un programa que les permita unos recursos mensuales similares a una pensión de vejez.

Aunque los retos de trasladar un Ecosistema Organizacional buscando el menor traumatismo posible, son muchos por medio de la identificación de las variables que más impactan en este y realizando un método de planificación consensuada estableciendo objetivos y metas comunes permitirá generar una nueva etapa en la historia del Mercado y con esta un nuevo horizonte para la ciudad el departamento y la región.

## 5.2. Conclusiones

A partir de este trabajo se encuentran ciertas características socio-económicas que describen el Tejido Social y Empresarial del Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto en la ciudad de Cartagena, de esto se resalta que el perfil de los gerentes es de personas en una adultez madura, mayoritariamente hombres, costeños, con un porcentaje representativo de antioqueños, santandereanos y cundinamarqueses, con un nivel educativo de Bachillerato y muy pocos con educación superior.

Personas con gran capacidad de liderazgo, enfocados en satisfacer las necesidades del cliente, y con un alto estima por su empleados al punto de considerarlos como su familia.

Los empleados son mayoritaria mente hombres, los cuales realizan las actividades operativas, las mujeres están destinadas a las actividades administrativas, su nivel educativo es en algunos casos superior al de los empleadores, llegando hasta el nivel profesional. Sus familias no son muy grandes, conformadas entre 1 y 4 persona, trabajan más de 8 horas diarias.

Los negocios en su mayoría son informales, no mantienen relaciones contractuales con sus empleados, y por ende se les paga por obra, muchos ni siquiera tienen registro mercantil, ni le brindan la seguridad social a su personal. La mayoría son autoempleador o microempresa. No obstante las empresas grandes del Mercado de Bazurto tienen comportamientos diferenciales abruptos con respecto al comportamiento típico. Aspectos como los costos y las ventas o el área de sus locales, el uso de libros contables, y de internet.

En cuanto a la demanda, se encontró una gran variedad de consumidores principalmente mujeres, con rango de edades muy aproximadas a la distribución etaria de la ciudad. Consumidores empresariales que abarcan negocios desde restaurantes hasta clínicas y colegios comunitarios, distribuidos por toda la ciudad con una concentración inusual en el área cercana a la Ciénaga de la Virgen, que corresponde con la alta densidad poblacional de la zona.

Otro dato a considerar son los consumidores regionales que invierten en altos costos de transportes para lograr abastecerse en el Mercado de Bazurto. Municipios como Arjona, Turbaco, Clemencia, Santa Catalina, Villanueva, Santa Rosa, Luruaco, entre otros.

En términos promedios, cualquier traslado que se haga del Mercado de Bazurto genera un aumento en los costos de transporte dado que la ubicación actual se encuentra rodeada de la mayoría de las rutas del transporte público, no obstante para los consumidores regionales estos costos caen en promedio un 40%.

En el caso de Santa Rita, aunque los costos de transporte son menores a la Central de Abastos, un porcentaje cercano al 50% de los encuestados no estaría dispuesto a movilizarse a este sitio, indicando la existencia de factores no económicos que influyen en su decisión.

No obstante luego de un proceso de priorización y la aplicación del Abaco, se logró reducir de 92 variables a 21, las Cuale son:

**VARIABLES**

- 1 ÁREA DEL LOCAL
- 2 COSTOS
- 3 NIVEL EDUCATIVO EMPLEADOR
- 4 USO DE INTERNET
- 5 VOLUMEN DE VENTAS
- 6 PAGAR IMPUESTOS
- 7 LLEVAR LA CONTABILIDAD
- 8 NIVEL EDUCATIVO DEL EMPLEADO
- 9 ALCANTARILLADO
- 10 CLIENTES
- 11 CAPITAL INICIAL
- 12 ENERGÍA
- 13 SEGURIDAD SOCIAL
- 14 FIJACIÓN DE PRECIOS
- 15 ACUEDUCTO
- 16 DIRIGIR
- 17 DECISIONES
- 18 TRABAJO EN EQUIPO
- 19 ESTADO DE LA PLANTA FÍSICA
- 20 HORAS DE TRABAJO
- 21 VÍAS DE TRANSITO

Después de aplicado el análisis estructural a través del Mic Mac, revela que las variables motoras potenciales que le pueden brindar una movilidad a este Ecosistema Organizacional, pero de no ser bien manejadas pueden frenar su dinámica y desarrollo son: Los costos, nivel educativo del empleador, área del local, volumen de ventas, pago de impuestos, uso de internet, llevar la contabilidad; y aquellas que le permiten imprimir poder son el nivel educativo del empleado y el buen trato con los clientes.

Haciendo uso de las gráficas de relación entre variables que proporciona el Mic Mac se puede observar que existe una fuerte influencia de la variable educación del empleador hacia el área del local, una triangulación relativamente fuerte entre estas variables con el uso del internet,

entrelazada con los costos, el buen trato a los clientes y nivel educativo del empleado rodean la variable volumen de ventas.

Con el propósito de generar el eje estratégico de este Ecosistema Organizacional se realiza una suma simple de la motricidad y la dependencia de estas variables para realizar una clasificación jerarquía de las mismas y establecer que el primer cuartil de estas variables determinaría las que tienen mayor influencia en el sistema estas son: área del local, los costos, nivel educativo del empleador, el uso del internet y el volumen de venta.

A partir de estas variables se plantearon hipótesis sobre el comportamiento de las mismas de los cuales se generaron 4 escenarios; dos por cada posible ubicación del Mercado de Bazurto, una evaluando el comportamiento sin intervenir ninguna de las variables y otro en cual se realizan actividades buscando el mejor resultado posible, considerado el escenario optimista.

Como resultado de este análisis se obtuvo como escenario más probable el optimista siendo trasladado el Mercado de Bazurto a la Central de Abasto. Se encontró también opiniones desiguales sobre el posible efecto que traería ubicarse en el mercado de Santa Rita, con comentarios que involucran aspectos como la inseguridad y las vías de acceso.

Con la ejecución de estos traslados y analizando las características del empleador de este ecosistema organizacional el incremento en los costos de funcionamiento de los negocios y las bajas en las ventas ocasionará que se pierda alrededor del 50% del tejido empresarial, debido a que 57,5% de los empleadores son adultos mayores o se encuentra en la adultez madura, casi

entrando a ser adulto mayor y no se siente con la suficiente energía para emprender el nuevo inicio de sus negocios.

## BIBLIOGRAFÍA

Amaya Garzon & Castellanos,( 2004)

Argyris y Schon 1996

Axelrod, R., & Cohen, M. D. Harnessing Complexity. New York: Basic Books. 2000.

Bell, Daniel. The Coming of the Post-Industrial Society, Basic Books, Nueva York, 1973. Versión consultada en castellano: El Advenimiento de la Sociedad Post-Industrial. Alianza, 3ª edición, Madrid, 1991[1976], pág. 563.

Berger, Gaston 1964. Phénoménologie du temps et prospective, Presses Universitaires de France, París,

Blondel, Maurice 1893. 1996.. L' Action, Versión consultada en castellano: La Acción, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.

Cámara de Comercio de Cartagena (2014). Oportunidades de Mercados Internacionales y Regionales de los productos agropecuarios, acuícolas y agroindustriales de la subregión del Canal del Dique y sus Zona de Influencia Costera. Centro de Estudios para el Desarrollo y la Competitividad CEDEC. Serie Avances de Investigación No. 8 Cartagena.

Capello, R (2007), Regional Economics. Abingdon, Oxon: Routledge..

Cazes, Bernard. (1997) "Sur les orgines du mot "prospective"". En: Futuribles, Paris.

Christensen, C. (1997) "The Innovator's Dilemma". Harvard Business School, Boston.

De Jouvenel, Bertrand (1964.1966). L'Art de la conjecture, Éditions du Rocher, Mónaco, Existe una versión en castellano: El arte de prever el futuro político, Rialp, Madrid,

Ducker, 1996

Festinger, Chris, 1957

Forciniti, Luis y Elbaum, Jorge (2001),. La prospectiva: ¿Qué es y para qué sirve?, Secretaría para la Tecnología, la Ciencia y la Innovación productiva-Dirección Nacional de Planificación y Evaluación, Buenos Aires.

Franco Ángel, Mónica (2007). Factores determinantes del éxito de las PYMES en Colombia, estudio de Caso. Tesis Doctoral, Departamento de Economía de la Empresa. European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small business Mangement. Bellaterra. Universidad Autónoma de Barcelona., Barcelona – España.

Galán, J; Casanueva Cristóbal, Castro- Abancéns Ignacio (2010).Las Relaciones Empresariales: Una Tipología de Redes. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Vol. 20 Número 38. Septiembre – Diciembre, pp 27 – 44. Universidad Nacional de Colombia.

Gil-Bolívar, Fabio Alberto (2001),. "Mirada panorámica a la prospectiva estratégica como moderna herramienta de gestión". En: GIL-BOLÍVAR, Fabio Alberto (compilador).Prospectiva estratégica I: desde el presente se forja el futuro, UNAD, Bogotá, D.C.

Gil-Bolívar, Fabio Alberto (2005). "Inteligencia científica, tecnológica y regional". En: VARIOS AUTORES. Manual del participante del Diplomado regional en gestión del conocimiento, Universidad de La Sabana-COLCIENCIAS, Bogotá, D.C.

Gil-Bolívar, Fabio Alberto (compilador) ,( 2001) . Prospectiva estratégica I: desde el presente seforja el futuro, UNAD, Bogotá, D.C, págs. 2-4.

Godet, Michel (1991). De l'anticipation à l'action. Manuel de prospective et de stratégie, Dunod, París,. Versión española consultada (1993): De la anticipación a la acción, Manual de prospectiva y estrategia, Marcombo, Barcelona,

Godet, Michel. Prospectiva: "¿Por qué? ¿Cómo? Siete ideas claves". En: MEDINA VÁSQUEZ, Javier E. y ORTEGÓN, Edgar (compiladores) (1997),. Prospectiva: construcción social

del futuro, ILPES-Universidad del Valle, Cali, Versión original publicada en francés en la revista Futuribles de noviembre de 1993.

Gómez Ocampo, Víctor Manuel (1984),. Prospectiva de la educación superior. ICFES-Subdirección de Planeación, Bogotá D.C.

Hirschman, A (1958). The Strategy of Economic Development. New Haven: Yale University.

Johnson, (2007)

Katz, Habilidades Gerenciales, 1974

Krugman, P., Fujita, M., & Venables, A. (2000). Antecedes II: La Ciencia Regional. Economía Espacial: las Ciudades, las Regiones y el Comercio Internacional. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

Medina, J. y Ortigón, E. (2006),. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe,ILPES-CEPAL, Santiago de Chile.

Milkos, T y Tello, M. (1991),. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro, Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra-Noriega-Limusa, México, D.F.

Montoya, A (2010). Gestion de Sistemas de Integración Empresarial desde una Perspectiva Biológica. Tesis doctoral en Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá,

Montoya, A., Montoya I., Castellanos O. (2010). Situación de la Competitividad de las PYMES en Colombia: Elementos Actuales y Retos.

Navarro, L. (2012). Emergentes Concepciones de Ciudad Patrimonio a partir del Mercado de Bazurto de Cartagena de Indias: de la ciudad Perfecta a la Ciudad diversa, Artículo de Investigación, Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe.

Nicolas Taleb, Nassim Nicholas. Teoría del Cisne Negro. Concepción del riesgo y la gestión de la incertidumbre. 2008

Otto Scharmer, Teoría de la U, 2008

Porter, 1980

Rodríguez, Carlos A. (2008).: Redes Empresariales. Alianzas productivas colaborar para competir. Cartilla Práctica. Alcaldía de Bogotá y Cámara de Comercio de Bogotá.

Smith, Adams, 1776. La Riqueza de las Naciones

SPS Asociados S.A.S. Secretaria de Hacienda, Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias (2014), CENTRAL DE ABASTOS MAYORISTAS Y MINORISTAS DE CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C. ESTUDIO DE VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD, Cartagena.

Tansley, AG (1935). The use and abuse of vegetational terms and concepts. Ecology

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá; Confecamaras, Ecopetrol y Corporación Calidad, Cartagena de Indias (2014). Caracterización Tejido Empresarial Cartagena, Cartagena.

Universidad Tecnológica de Bolívar(UTB) y Massachusetts Institute of Technology (MIT). Mercado de Bazurto ¿Cómo gestionar el cambio?.

Valencia, M, García, P., Jiménez, J., Factores Determinantes en la Creación de una Empresa: Valores Culturales, Redes Sociales y Ayudas Pública. Universidad de Castilla- La Mancha.

Villadiego Paternina, Patricia. (2013). Inversión empresarial en Cartagena y los municipios del Norte de Bolívar. Investigadora. Publicación de la Cámara de Comercio de Cartagena, Centro de Estudios para el desarrollo y competitividad CEDEC.

# ANEXOS

### Anexo 1. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

**Objetivo:** Recolectar información que permita identificar el estado actual del Ecosistema Organizacional de los comerciantes ubicados en el interior del mercado de Bazurto.

Les pedimos el favor de contestar lo más sincero posible. Debe marcar con una X su respuesta.

#### Datos de Identificación:

1. Sexo:  Hombre  Mujer
2. Edad:  De 18 a 27  De 28 a 37  De 38 a 47  De 48 a 57  
 Más de 58 años
3. Estrato:  De 1 a 2  De 3 a 4  Más de 5
4. Lugar de nacimiento:  Cartagena  Turbaco  Arjona  Turbana  
 Bayunca  Otro. Cuál? \_\_\_\_\_
5. Tiene casa propia:  Si  No  Arriendo  familiar
6. Personas a su cargo.  De 1 a 4  De 5 a 8  Más de 8  NR
7. Núcleo de población en que reside:  Inferior a 50.000 habitantes  
 Superior a 50.000 habitantes
8. Nivel de Educación:  Ninguno  Primaria  Secundaría  Técnico  
 Tecnólogo  Profesional  Especialización  Maestría.  Doctorado  
 NR

#### 9. Con respecto a las variables económicas. Empleo:

- 9.1 Número de empleados:  Uno  De 2 a 5  De 6 a 10  De 11 a 50  
 De 51 a 200  Más de 200  NR

- 9.2. Número por Género;  Mujeres  Hombres  NR



**9.3. Con relación al Comportamiento de las ventas:**

9.3.1. ¿Cuál es volumen de sus ventas mensuales? ( ) \$\_\_\_\_\_ ( ) NR

**9.4 Con relación a los Principales clientes de la empresa:**

9.4.1. Sus clientes de donde son: ( ) Cartagena ( ) Turbaco ( ) Arjona  
( ) Otras ciudades. ¿Cuál? \_\_\_\_\_ ( ) Otros países. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
( ) NR

**9.5. Con relación a la Estrategia del mercadeo empresarial**

9.5.1. Desarrollo de marca: ( ) Tiene marca propia: ( ) Si ( ) No ( ) NR

9.5.2. Distribuyen una marca ajena: ( ) Si ( ) No ¿Qué marca distribuye? \_\_\_\_\_  
( ) NR

9.5.3. Qué se destaca de la marca. ( ) El precio ( ) La calidad  
( ) El empaque ( ) NR

9.5.4. Ventas de acuerdo al desarrollo de la marca: ( ) Volumen de Ventas \$\_\_\_\_\_  
( ) NR

9.5.5. Publicidad que utiliza: ( ) Volanteo ( ) Radio ( ) Prensa escrita  
( ) Televisión ( ) Otros. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**9.6. Con relación a la administración del negocio**

9.6.1. Tiene registro mercantil:  
( ) Si ( ) No ( ) NR.

9.6.2. ¿Cómo está constituido sus negocios?  
( ) Persona natural ( ) Persona jurídica ( ) Sociedad de hecho  
( ) NR

9.6.3. Numero promedio y máximo de personas ubicadas en el establecimiento de comercio.  
( ) Familiares ( ) No familiares ( ) NR

9.6.4. ¿Con cuanto inicio su negocio?: ( ) Capital Inicial \$\_\_\_\_\_

9.6.5. ¿Llevan libros de contabilidad?:  Si  No  NR.

9.6.6. ¿Pagan impuestos?:  Nacionales  Distritales  NR

9.6.7. ¿Qué método utilizan para fijar precios?:

- En función del costo  En función de la utilidad  
 Basados en la demanda  Por el valor percibido por el comprador  
 Basados en la competencia.  Ninguno de los anteriores. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 NR

9.6.8. Costo de producción:  \$ \_\_\_\_\_  NR

9.6.9. ¿Hace ahorro?:  Si  No  NR.

9.6.10. ¿En qué sector realizan sus préstamos?:  Familiares  Bancos  
 Otros. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 NR

9.6.11. ¿A qué tasa de interés?:  Por debajo de la tasa de usura  La tasa de Usura  
 Por encima de la tasa de usura  NR

9.6.12. ¿Cuántos años tiene su negocio?  Menos de un año  De dos a 5 años  
 De 5 a 10 años  
 Más de 10 años  NR

### 9.7. Aspecto Social. Liderazgo:

9.7.1 ¿Usted es capaz de influir en otras personas para que se esfuercen, voluntaria y entusiastamente para lograr un objetivo o meta de un grupo?  Si  No  NR

9.7.2 ¿Usted persuade a otros para que hagan lo que usted necesita que hagan?  
 Si  No  NR

9.7.3 ¿Usted puede dirigir un grupo de personas para que realicen ciertas funciones con un objetivo establecido?  
 Si  No  NR

9.7.4 ¿Usted le pregunta a sus colaboradores sobre cómo lo ven ellos y si confían en usted?  
 Si  No  NR

9.7.5. ¿Usted da consejos, sin criticar ni castigar cuando detecta un error en sus empleados?

Aconseja          Critica           Castiga  NR

9.7.6. Trabajo en equipo: ¿Ha construido algo en unión con otros?

Si           No           NR

9.7.7. ¿Acepta fácilmente la opinión de los demás, así no esté de acuerdo?

Si           No           NR

9.7.8. ¿expresa su punto de vista u opinión en los grupos de personas en los cuales usted forma parte?

Si           No           NR

9.7.8. ¿Cómo toma las decisiones?

¿Solo?           ¿Consulta con sus colaboradores?

9.7.9 ¿Se ofrece para ayudar a otros en su trabajo?

Si           No           NR

9.7.10. Evitar decir “*por favor*” y “*gracias*”

Si           No           NR

9.7.11. ¿Distensiona con un comentario gracioso?

Si           No           NR

9.7.12. ¿Resuelve las diferencias con sus colaboradores?

Si           No           NR

9.7.13. ¿Se relaciona fácilmente con otras personas?

Si           No           NR

## 9.8. Trato con los empleados:

9.8.1. ¿Conoce el nombre de sus empleados?

Si           No           NR

9.8.2. ¿Poseen espacios de Recreación?

Si           No           NR

9.8.3. Para usted su personal son como:

Familia  Colaboradores  Empleados  NR

9.8.4. ¿Cuántos en promedio conforman las familias de sus empleados?

De 1 a 4  De 5 a 8 .Más de 8  NR

### **9.9. Dinámica y cultura de Ecosistemas Organizacional**

9.9.1. ¿Tienen manifestaciones culturales?

Gastronomía  Ferias  Concursos  Campeonatos  NR

### **10. Aspectos de Infraestructura**

10.1. Condiciones del edificio o planta física:  Buena  Regular  Mala

10.2. Área del establecimiento: \_\_\_\_\_ metros cuadrados.

10.3. Ventilación, iluminación:  Si  No  NR

10.4. Flujo de circulación. Tiempo de movimiento: ¿Cuánto tiempo tarda en bajar una carga?

\_\_\_\_\_

10.5. Estado de las vías de tránsito:  Buenas  Malas Regulares  NR

### **11. Servicios públicos:**

11.1. ¿Tiene energía?

Si  No  NR

11.2. ¿Tiene acueducto?

Si  No  NR

11.3. ¿Tiene alcantarillado?

Si  No  NR

11.4. ¿Tienen telefonía fija?

Si  No  NR

11.5. ¿Tiene telefonía celular

Si  No  NR

11.6. ¿Tiene internet?

Si       No       NR

11.7 ¿Maneja página Web?

Si       No       NR       Otro      ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**12. Procesos al que más le dedican tiempo.**

Controlar las ventas       Controlar las compras       Satisfacer al cliente  
 Implementar alianzas       Integrarse a cadenas productivas       NR

**13. Principales razones para escoger socio/dueños:**

Tener la visión del negocio       Ser familiar       Conocer el negocio  
 Ser honrado y trabajador       Ser amigo       Porque se complementan  
 NR

**14. Principales aliados:**

Los clientes       Los proveedores       Los bancos       Los transportadores  
 Ninguno       Los mayoristas       Los minoristas  
 Otros      ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**15. Propósito de las alianzas:**

Para acceso a recursos financieros       Para compras conjunta por volumen  
 Para solucionar problemas puntuales       No tiene alianzas       NR

**16. Motivación para asociarse:**

Obtener beneficios para todos       Manejar economías de alcance  
 Construir una organización a largo plazo  
 Solucionar problemas puntuales       NR

**17. Razones por las cuales la empresa no hace parte de gremios o redes:**

No les genera valor       Demandan mucho tiempo       No les interesa  
 No les genera confianza       Otras      ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**18. Redes que se dan:**

18.1. ¿Usted se apalanca en su proveedor?       Si       No       NR

18.2 ¿A qué red pertenece? \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias!**

**Anexo 2. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN PARA LA DEMANDA.**

Barrio: \_\_\_\_\_ Estrato: 1\_ 2\_ 3\_ 4\_ 5\_ Edad: \_\_ Genero: Hombre\_\_ Mujer \_\_

1) Que días visita el mercado (marque con una X, pueden ser varias opciones):

Lunes\_ Martes\_ Miércoles\_ Jueves\_ Viernes\_ Sábado\_ Domingo\_

2) ¿Cuánto gastó en dinero para llegar hoy al mercado?: \_\_\_\_\_

3) ¿Cuánto gastaría en dinero para llegar desde su hogar a la terminal de transporte?:

\_\_\_\_\_

4) Y hasta Sta Rita? \_\_\_\_\_

5) Mencione 5 productos que con más frecuencia compre en el mercado, indicando un monto de dinero promedio gastado por día (compra)

- |          |          |
|----------|----------|
| a) _____ | \$ _____ |
| b) _____ | \$ _____ |
| c) _____ | \$ _____ |
| d) _____ | \$ _____ |
| e) _____ | \$ _____ |

**Anexo 3. POBLACIÓN POR BARRIOS**

Barrios donde vive cliente	Freq.	Percent	Cum.
-			
13 de junio	4	0.53	0.53
20 de Julio	2	0.26	0.79
7 de Agosto	2	0.26	1.05
Albornoz	5	0.66	1.71
Alcibia	2	0.26	1.97
Almirante Colón	3	0.39	2.37
Alto Bosque	2	0.26	2.63
Alto de San Isidro	1	0.13	2.76
Altos de Nuevo Bosque	2	0.26	3.03
Amberes	2	0.26	3.29
Arjona	2	0.26	3.55
Armenía	1	0.13	3.68
Arroyo de Piedra	2	0.26	3.95
Arroz Barato	3	0.39	4.34
B.Chino	12	1.58	5.92
B.España	6	0.79	6.71
Barú	1	0.13	6.84
Bayunca	16	2.11	8.95
Bellavista	1	0.13	9.08
Bicentenario	4	0.53	9.61
Blas de Lezo	8	1.05	10.66
Bocachica	13	1.71	12.37
Bocagrande	7	0.92	13.29
Bodegón	1	0.13	13.42
Boston	8	1.05	14.47
Bruselas	9	1.18	15.66
Buenos Aires	6	0.79	16.45
Camino del Medio	3	0.39	16.84
Campo Bello	3	0.39	17.24
Canapote	2	0.26	17.5
Candelaria	1	0.13	17.63
Cañaverl	1	0.13	17.76
Ceballos	2	0.26	18.03
Centro	2	0.26	18.29
Chapacua	1	0.13	18.42

Barrios donde vive cliente	Freq.	Percent	Cum.
Chipre	3	0.39	18.82
Chiquinquirá	3	0.39	19.21
Ciudadela 2000	1	0.13	19.34
Clemencia	3	0.39	19.74
Crespo	3	0.39	20.13
Crisanto Luque	2	0.26	20.39
El Bosque	11	1.45	21.84
El Campestre	5	0.66	22.5
El Carmelo	4	0.53	23.03
El Educador	1	0.13	23.16
El Espinal	2	0.26	23.42
El Foco Rojo	2	0.26	23.68
El Laguito	1	0.13	23.82
El Líbano	8	1.05	24.87
El Milagro	1	0.13	25
El Nazareno	2	0.26	25.26
El Paraíso	1	0.13	25.39
El Pozón	23	3.03	28.42
El Prado	3	0.39	28.82
El Recreo	3	0.39	29.21
El Reposo	2	0.26	29.47
El Rodeo	1	0.13	29.61
El Socorro	10	1.32	30.92
El Uruaco	1	0.13	31.05
Escallón Villa	6	0.79	31.84
Flor del Campo	1	0.13	31.97
Fredonía	4	0.53	32.5
Henequén	2	0.26	32.76
Getsemaní	2	0.26	33.03
Horizonte	1	0.13	33.16
Isla Caño del Oro	6	0.79	33.95
Islas del Rosario	1	0.13	34.08
Jorge Eliecer Gaitán	1	0.13	34.21
José Antonio Galán	5	0.66	34.87
Juan 23	1	0.13	35
Junín	4	0.53	35.53
L.C.Galán	3	0.39	35.92
La Avenida	1	0.13	36.05

Barrios donde vive cliente	Freq.	Percent	Cum.
La Boquilla	8	1.05	37.11
La Campiña	3	0.39	37.5
La Candelaria	34	4.47	41.97
La Carolina	3	0.39	42.37
La Castellana	2	0.26	42.63
La Central	2	0.26	42.89
La Concepción	2	0.26	43.16
La Consolata	1	0.13	43.29
La Esmeralda	1	0.13	43.42
La Española	1	0.13	43.55
La Esperanza	21	2.76	46.32
La Gaitana	1	0.13	46.45
La María	44	5.79	52.24
La Paz	1	0.13	52.37
La Quinta	14	1.84	54.21
La Reina	1	0.13	54.34
La Victoria	2	0.26	54.61
Las Brisas	2	0.26	54.87
Las Delicias	3	0.39	55.26
Las Gaviotas	3	0.39	55.66
Las Lomas	1	0.13	55.79
Las Palmeras	4	0.53	56.32
Lemaitre	14	1.84	58.16
Lo Amador	2	0.26	58.42
Loma Fresca	3	0.39	58.82
Los Alpes	4	0.53	59.34
Los Ángeles	3	0.39	59.74
Los Calamares	4	0.53	60.26
Los Campanos	10	1.32	61.58
Los Caracoles	11	1.45	63.03
Los Cerezos	2	0.26	63.29
Los Cerros	2	0.26	63.55
Los Comuneros	1	0.13	63.68
Los Corales	5	0.66	64.34
Los Jardines	3	0.39	64.74
M.de la Bahía	1	0.13	64.87
Mall Plaza	1	0.13	65
Mamonal	1	0.13	65.13

Barrios donde vive cliente	Freq.	Percent	Cum.
Manga	9	1.18	66.32
Manzanillo	1	0.13	66.45
Martínez Martelo	3	0.39	66.84
Membrillal	6	0.79	67.63
Nariño	1	0.13	67.76
Nelson Mandela	4	0.53	68.29
Nueve de Abril	2	0.26	68.55
Nuevo Bosque	7	0.92	69.47
Nuevo Campestre	1	0.13	69.61
Olaya	49	6.45	76.05
Pablo Sexto	1	0.13	76.18
Paraguay	4	0.53	76.71
Paraíso 2	1	0.13	76.84
Pasacaballo	6	0.79	77.63
Paseo de Bolívar	12	1.58	79.21
Pedro Salazar	2	0.26	79.47
Palestina	1	0.13	79.61
Petare	3	0.39	80
Pie de la Popa	8	1.05	81.05
Piedra de Bolívar	7	0.92	81.97
Policarpa	3	0.39	82.37
Pontezuela	1	0.13	82.5
Prado	1	0.13	82.63
Puerta de Hierro	1	0.13	82.76
Puerto Rey	1	0.13	82.89
Punta Arena	2	0.26	83.16
Rep. de Chile	9	1.18	84.34
Rep. de Venezuela	1	0.13	84.47
Rep. de caribe	1	0.13	84.61
Reposo	1	0.13	84.74
San Bernardo	1	0.13	84.87
San Cayetano	1	0.13	85
San Diego	2	0.26	85.26
San Fernando	15	1.97	87.24
San Francisco	25	3.29	90.53
San Isidro	1	0.13	90.66
San Pedro	4	0.53	91.18
San Pedro Mártir	3	0.39	91.58

Barrios donde vive cliente	Freq.	Percent	Cum.
Santa María	2	0.26	91.84
Santa Rosa	9	1.18	93.03
Sor Teresa de Calcuta	1	0.13	93.16
Sta Clara	2	0.26	93.42
Sta Lucia	1	0.13	93.55
Sta Rita	6	0.79	94.34
Sta. Catalina	2	0.26	94.61
Tenera	8	1.05	95.66
Tierra Baja	1	0.13	95.79
Tierra Bomba	2	0.26	96.05
Tierra baja	1	0.13	96.18
Torices	11	1.45	97.63
Turbaco	1	0.13	97.76
Villa Estrella	1	0.13	97.89
Villa Grande	1	0.13	98.03
Villa Hermosa	1	0.13	98.16
Villa Rosita	2	0.26	98.42
Villa Rubia	1	0.13	98.55
Villa Sol	1	0.13	98.68
Villanueva	1	0.13	98.82
Villas de Aranjuez	2	0.26	99.08
Zaragocilla	7	0.92	100

Anexo 4. ANALISIS ESTRUCTURAL.

	1 : Educación	2 : Clientes	3 : H.Trabajo	4 : S.Social	5 : Decisiones	6 : P.fisica	7 : V.transito	8 : Educ.emple	9 : V.venta	10 : Cap.Inicia	11 : Contabilid	12 : Impuestos	13 : F.Precios	14 : Costos	15 : Dirigir	16 : T.Equipo	17 : AreaLocal	18 : Energía	19 : Acueducto	20 : Alcantaril	21 : Internet
1 : Educación	0	0	1	0	1	0	0	1	3	3	1	1	0	3	1	0	3	1	0	0	1
2 : Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	0	1	3	1	0	0	1
3 : H.Trabajo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4 : S.Social	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	0	0	0	1	0	1	1
5 : Decisiones	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0
6 : P.fisica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
7 : V.transito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : Educ.emple	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	3	0	1	3	1	0	0	1
9 : V.venta	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	0	0	1	0	0	1	1
10 : Cap.Inicia	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	2	0
11 : Contabilid	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1
12 : Impuestos	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
13 : F.Precios	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	1	0	0	0
14 : Costos	3	3	0	2	0	0	0	3	3	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3
15 : Dirigir	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
16 : T.Equipo	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
17 : AreaLocal	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3	1	2	0	0	0	3	3	3
18 : Energía	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1
19 : Acueducto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	1	0	1	0
20 : Alcantaril	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	3	1	1	0	1
21 : Internet	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	0	0	3	1	0	1	0

© LPSOR-EPTA-MICMAC

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:

- 0: No influence
- 1: Weak
- 2: Moderate influence
- 3: Strong influence
- P: Potential influences

1. **Educación:** Nivel educativo que tienen el gerente de los negocios ubicados en el Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto.
2. **Clientes:** Procedencia de los compradores del Ecosistema Organizacional del Mercado de Bazurto.
3. **H.Trabajo:** Horario de trabajo que utilizan las personas que desarrollan las actividades laborales en este Ecosistema Organizacional.
4. **S.Social:** Afiliación a la seguridad social proporcionada por los empleadores.

5. **Decisiones:** Forma en que toman sus decisiones los comerciantes de este Ecosistema Organizacional, ya sean solos o piden algún tipo de colaboración.
6. **Planta física:** Estado de la planta física donde funciona el negocio.
7. **V. Transito:** Estado de las vías de transito que deben utilizar, los empleados y empleadores, para realizar las actividades laborales.
8. **Educ.emple:** Nivel educativo de los empleados de este tejido empresarial.
9. **V. Ventas:** Volumen de ventas mensuales de los negocios.
10. **Cap.Inicia:** Capital inicial que utilizaron los comerciantes para crear el negocio
11. **Contabilidad:** Número de comerciantes que llevan el registro de las transacciones del negocio. Llevar contabilidad del negocio.
12. **Impuestos:** Número de personas o negocios que pagan impuestos en este Ecosistema Organizacional
13. **F. Precios:** Método que los comerciantes utilizan para fijar los precios de sus mercancías.
14. **Costos:** Los costos que utilizan para realizar sus actividades o negocio.
15. **Dirigir:** El gerente sabe dirigir
16. **T. Equipo:** El gerente sabe trabajar en equipo
17. **AreaLocal:** Dimensión del área del local donde se realiza la actividad comercial
18. **Energía:** Servicio de energía eléctrica

19. **Acueducto:** Servicio de acueducto

20. **Alcantaril:** Servicio de alcantarillado

21. **Internet:** Conexión a internet.

**Anexo 5. TALLERES Y REUNIONES**



**Reunión con los Comerciantes e Investigadora Beatriz Gaviria. Julio, 2014.**



**Exposición de los deseos de los Gerentes del Mercado de Bazurto. Julio, 2014.**



**Exposición de los deseos de los Gerentes del Mercado de Bazurto. Julio, 2014.**



**Reunión de acercamiento con los Comerciantes. Agosto, 2014.**



**Encuentro entre los Comerciantes, representantes del Distrito e Investigadores Beatriz Gaviria, Elida Aljure, Jorge Castro. Septiembre, 2014.**



**Encuentro entre los Comerciantes, representantes del Distrito e Investigadores Beatriz Gaviria, Elida Aljure, Jorge Castro. Septiembre, 2014.**



**Debates sobre Excepciones Tributarias. Octubre, 2014.**



**Visita de los Comerciantes del Mercado de Bazurto y la investigadora Beatriz Gaviria a la Central de Abastos de la Ciudad de México A.C. Noviembre, 2014.**



**Taller con los Comerciantes y miembros del Distrito. Junio, 2015.**



**Taller con los Comerciantes y miembros del Distrito. Juntos, 2015.**



**Taller con los Comerciantes y miembros del Distrito. Junio, 2015.**

Los autores de esta investigación agradecen altamente la colaboración y la participación de las personas que hicieron posible el desarrollo de esta en los diferentes talleres y reuniones que se realizaron con el propósito de obtener la información y las posiciones de los involucrados en el futuro del Mercado de Bazurto especialmente a los comerciantes del Ecosistema Organizacional entre los que se encuentran:

Osva Monsalve, Oscar Clavijo, Carlos Arbeláez, Carlos Sabogal, Ramón Villar, Álvaro Sabogal, Juan Castaño, Luis A. Jiménez, Roberto Benítez, Javier Sierra, Freddy Pájaro, Rafael Suarez, Tomas Lobelo, Teresa Sepúlveda, Iván Eljach, Noel Tapia, Eduardo Ibáñez, María Judith Narváez, Agustina Suarez, Fabián Ibáñez, Marco Tulio Hernández, Pedro Arango, Edgar Beleño, Gonzalo Esparza, Mónica Triana, Cesar Polo, Ariel Buitrago, Yesid Narváez, Edgar Guzmán,

Freddy Corrales, Juan Carlos Ramírez, Hadit Díaz, y a los funcionarios de la administración de Dionisio Vélez, Mario Ramos y Mauricio España.

De igual forma agradecemos el acompañamiento y colaboración de las señoras Carmen Pájaro Marrugo y Patrona Noble Hoyos.