

**ESTUDIO DE PROSPECTIVA
“ADORNOS FAMEGO AL AÑO 2015”**

**JOHNY DAVID GÓMEZ ZULUAGA
EDWIN EDUARDO ZULUAGA GOMEZ
DANIEL ARTURO GONZALEZ LOPEZ**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA, MAYO DE 2009**

**ESTUDIO DE PROSPECTIVA
“ADORNOS FAMEGO AL AÑO 2015”**

**JOHNY DAVID GÓMEZ ZULUAGA
EDWIN EDUARDO ZULUAGA GOMEZ
DANIEL ARTURO GONZALEZ LOPEZ**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
ÁNGELA NOGUERA**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA, MAYO DE 2009**

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedicamos a nuestros padres, los cuales nos dieron la posibilidad de estudiar y de ser mejores cada día, también se lo dedicamos a nuestra tutora Ángela Noguera, que con mucho esfuerzo nos guío y enseñó en este arduo camino con el fin de poder desarrollar esta tesis de grado.

Se lo dedicamos a todas aquellas personas que nos acompañaron a lo largo de nuestra carrera y nos aportaron cosas importantes a nuestro desarrollo personal y profesional.

Agradecimientos

Les expresamos nuestro profundo y entero agradecimiento a Javier Torres, Silvia Ordoñez y Diana Barco los cuales nos ayudaron a enfocar nuestro trabajo tal cual lo hemos planteado hoy en día, puesto que en la materia Planeación Estratégica por escenarios nos ayudaron con las partes preliminares del trabajo y aceptaron que siguiéramos con el desarrollo de este trabajo.

Queremos agradecerles a nuestros padres por apoyarnos y a nuestra tutora, la cual siempre nos apoyo y dedico su tiempo personal con el fin de poder terminar el presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

LISTAS ESPECIALES	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT	iv
GLOSARIO.....	v
INTRODUCCION.....	1
1 METODOLOGIA DE ESTUDIOS DE FUTURO - PROSPECTIVA.....	4
1.1 Primera Etapa: Análisis Estructural (MICMAC).....	5
1.2 Segunda Etapa: Sistema De Matrices De Impacto Cruzado (SMIC).....	9
1.3 Resultados Obtenidos Del Proceso Prospectivo	11
1.3.1 Entrevista a Expertos.....	11
1.4 Presentación de Resultados	13
1.4.1 Tendencias y Factores de Cambio	14
1.4.1.1 LA GLOBALIZACIÓN	15
1.4.1.2 EL NUEVO CONCEPTO DE MERCADO	15
1.4.1.3 TASA DE CAMBIO	16
1.4.1.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	17
1.4.1.5 SITUACIÓN ECONÓMICA.....	17
1.4.1.6 COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD	18
1.4.1.7 POSICIÓN GEOGRÁFICA.....	18
1.4.1.8 TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA	18
1.4.1.9 ENTORNO	19
1.4.1.10 APERTURA DE LAS FRONTERAS	20
1.4.2 Identificación y Definición de Variables Externas e Internas.....	20
1.4.2.1 TRATADO LIBRE COMERCIO.....	20
1.4.2.2 PRECIOS.....	21
1.4.2.3 TASA DE CAMBIO	21
1.4.2.4 POBLACIÓN MARGINAL	21
1.4.2.5 SEGURIDAD	21
1.4.2.6 DESARROLLO SOSTENIBLE.....	22
1.4.2.7 VÍAS DE ACCESO (TRASMILENIO Y CONGESTIÓN VEHICULAR)	22
1.4.2.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	22
1.4.2.9 SERVICIO AL CLIENTE	22
1.4.2.10 FIRMA DE TRATADOS BILATERALES Y DE LIBRE COMERCIO	23
1.4.2.11 ESTILO GERENCIAL.....	23
1.4.2.12 IMITACIÓN	23
1.4.2.13 CLIENTES.....	23
2 INTERPRETACIÓN DE GRAFICOS DEL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO A PARTIR DE RESULTADOS DE LAS MATRICES DE IMPACTO CRUZADO	24
2.1 Interpretación de Resultados Análisis Estructural	24
2.1.1 Matriz de Influencias Directas	25

2.1.2	Matriz de Influencias Indirectas.....	26
2.1.3	Matriz de Influencias Indirectas Potenciales.....	27
2.1.4	Interpretación de Resultados del Análisis Estructural	35
2.1.5	VARIABLES DE PODER EN EL GRAFICO DE LARGO PLAZO.	35
2.1.6	VARIABLES DE CONFLICTO EN EL GRAFICO DE LARGO PLAZO	36
2.1.7	VARIABLES DE DEPENDENCIA EN EL GRAFICO DE LARGO PLAZO.....	36
2.2	Problemas de Cada una de las Variables.....	37
2.3	VARIABLES CLAVES.....	38
2.3.1	Servicio Al Cliente.....	38
2.3.2	Cientes.....	38
2.3.3	Precio.....	39
2.3.4	Imitación	39
2.3.5	Estilo Gerencial.....	39
2.3.6	Desarrollo Sostenible	39
2.4	Hipotesis Planteadas.....	40
2.4.1	Servicio al Cliente:.....	40
2.4.2	Cientes:	40
2.4.3	Precios:	40
2.4.4	Imitación:	41
2.4.5	Estilo Gerencial:.....	41
2.4.6	Desarrollo Sostenible:	41
2.5	Aplicación de la Encuesta Condicionada a los Actores. “ver Anexo 1”.....	42
2.6	Diseño de Escenarios	42
2.6.1	Diseños de los Escenarios	44
CONCLUSIONES		50
BIBLIOGRAFIA		52

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Plano de Influencia y Dependencia	25
Ilustración 2 Plano de Influencia y Dependencia	26
Ilustración 3 Red de Influencias directas	28
Ilustración 4 Red de influencias Indirectas.....	30
Ilustración 5 Red de Influencias Indirectas Potenciales	31
Ilustración 6 Histograma de Extremos	43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Interpretación Resultados Análisis Estructural.....	33
Tabla 3 Ponderación de Escenarios	44
Tabla 4 Escenario el Martillo.....	44
Tabla 5 Escenario La Consolidación.....	45
Tabla 6 Escenario Del Egoísmo.....	46
Tabla 7 Escenario De La Inseguridad.....	47
Tabla 8 Escenario De Hoy	48
Tabla 9 Escenario Ideal.	49

RESUMEN

El Almacén de Adornos FAMEGO, ubicado dentro del sector de San Victorino, el cual a través de los años se ha caracterizado por ser muy concurrente por las familias Colombianas de los estratos 1, 2 y 3, gracias a que su ubicación en el centro de la capital hace sea que el destino más próximo para aquellos consumidores finales de Adornos, que su principal objetivo es buscar el mejor precio en sus insumos para confección.

FAMEGO, desde su inicio en el año 1998, ha sido dirigido por Nelson Linares, administrador empírico, quien siempre ha tratado de brindar el mejor servicio a sus innovando en los productos sin caer en la imitación, patológica que esta afectando el sector. Gracias a la evolución de los mercados, ha sido más fácil obtener productos directamente de los fabricantes, especialmente chinos, teniendo en cuenta en brindar al consumidor final el mejor precio sin descuidar la calidad.

Mediante el estudio prospectivo del Almacén FAMEGO, se analizaron características como: tendencias (Globalización, nuevos concepto del mercado, tasa de cambio), factores internos y externos (Precios, seguridad, población marginal), los cuales llevaron a generar hipótesis que mostraran los distintos escenarios del Almacén FAMEGO con un horizonte al año en el 2015.

En el 2015, el sector de San Victorino, se vislumbra como un centro de negocios al aire libre, en el cual habrá un ambiente más confortable para todos los clientes, con mayor seguridad por parte de las autoridades y control en cuanto al desarrollo sostenible del sector, brindando adecuados niveles de limpieza en las calles y una menor contaminación visual. El almacén FAMEGO, caracterizado por brindar a sus clientes el mejor servicio, ha creado alianzas con sus principales competidores

para crear un ambiente más sano en el mercado, estableciendo una equidad en los precios de los productos.

Palabras Clave: Prospectiva, Micmac, Smic, Clientes.

ABSTRACT

FAMEGO Store, located in San Victorino, is a store that has been characterized for being visited by the Colombian families, from the social statuses 1, 2 and 3. Thanks to its location in the center of the capital, makes the sector the nearest destiny for the consumers needing all kind of finery, that they're principal objective is looking for the best price in the city. Since it's begging's in 1998, has been directed by Nelson Linares, empiric administrator, whom effort is to give the customers the best service, innovating with new products, without falling in the imitation in wich the sector is falling into and thanks to the market evolution, its being easier to get the products directly from the Chinese manufacturers, always taking into account no to disregard the quality.

Through the prospective study of Famego Store in 2015, we analyze many characteristics such us: The trends (Globalization, new concepts of the market, money exchange rates), internal and external facts (prices, security, marginal population), wich took us to generate hypothesis wich show us different scenarios of Famego store in 2015.

In 2015, San Victorino will be like an open air business center, in wich customers will have a more comfortable space where they will be feel more secure thanks to the authorities and a more strict control in the development of the environment, bringing more clean streets and a less visual contamination. Famego store, which has been characterized for bringing to their clients the best services, has created alliances with their principal competitors to create a healthier market climate, establishing equity on prices.

Key Words: Prospective, Micmac, Smic, Consumer.

GLOSARIO

- **“Forwards:** Es un instrumento financiero derivado, es un contrato a largo plazo entre dos partes para comprar o vender un activo a precio fijado y en una fecha determinada.
- **Contaminación Visual:** tipo de contaminación parte de todo aquello que afecte o perturbe la visualización de sitio alguno o rompan la estética de una zona o paisaje, y que puede incluso llegar a afectar a la salud de los individuos o zona donde se produzca el impacto ambiental.
- **Fidelización:** concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.
- **FTBLC:** FIRMAS DE TRATADOS BILATERALES Y DE LIBRE COMERCIO
- **TLC:** TRATADO DE LIBRE COMERCIO
- **E-Business:** consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como el Internet y otras redes de ordenadores. La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido extraordinariamente debido a la propagación del Internet.
- **Desarrollo Sostenible:** El ámbito del desarrollo sostenible puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social. Deben satisfacerse las necesidades de la sociedad como alimentación, ropa, vivienda y trabajo, pues si la pobreza es habitual, el mundo estará encaminado a catástrofes de varios tipos, incluidas las ecológicas. Asimismo, el desarrollo y el bienestar social, están limitados por el nivel tecnológico, los recursos del medio ambiente y la capacidad del medio ambiente para absorber los efectos de la actividad humana.

- **Adornos:** Adornos se le llama a cualquier insumo para la confección como por ejemplo: agujas, hilos, cremalleras, etc. Dentro de la rama de los adornos se clasifican también aquellos insumos como cintas de papel, raso, de agua, de tela, entre otras, las cuales son multipropósito, desde decorar una prenda hasta realizar un recordatorio.
- **Producto Estrella:** Se le llama producto estrella a aquel producto que ha alcanzado una buena posición competitiva y el mercado está en crecimiento
- **Conocimiento Empírico:** es el conocimiento basado en la experiencia y, en último término, en la percepción, pues nos dice qué es lo que existe y cuáles son sus características”¹.

¹ Tomado de: www.wikipedia.com

INTRODUCCION

El Almacén de Adornos, FAMEGO, está ubicado en el sector de San Victorino, sector con potencial a futuro, gracias a las obras que se están desarrollando en el, tales como Trasmilenio por la carrera 10 y la construcción del parque del tercer milenio. Es interesante hacer el estudio prospectivo a un tipo de almacén como lo es este, para determinar las tendencias que se verán en el sector a futuro, así como los diferentes factores internos y externos que afectarán al sector y al almacén en sí. Todo esto con el fin de poder tener medidas que ayuden a anticipar los cambios continuos del mercado, contrarrestar todas las grandes amenazas que se avecinan y de la misma forma aprovechar todas las oportunidades, con los procesos de cambio globales en la economía.

Este estudio se realizo con el fin de tener un diagnostico del sector de San Victorino y así mejorar algunos de los problemas que se identifican a lo largo del estudio, los cuales encontramos en las variables de PODER: clientes y servicio al cliente, imitación y precio. En las variables de CONFLICTO se encuentra: el estilo gerencial. Y en las variables de DEPENDENCIA se encuentran: Hacinamiento del sector, seguridad, localización, FTBLC y TLC. Después de identificados estos problemas, se plantean objetivos que nos ayuden a resolver las diferentes amenazas encontradas tanto a nivel interno como externo del almacén, también localizar cuál de estas variables son las que no permiten es crecimiento del almacén, y con estas variables problema previamente identificadas, lograr contrarrestar la hipercompetencia que se genera en el sector. Las hipótesis que surgen con respecto a la primera variable es generar un estímulo dirigido para los clientes con el fin de que estos sigan visitando el almacén; con respecto a los clientes, lograr que aumente la presencia de los organismos de control, con el fin que se sienta con confianza y seguro al visitar el sector de San Victorino, otro problema que se toco fue la inestabilidad de los precios y se plantea que se deben generar alianzas entre los comerciantes en donde se debe lograr un precio

unánime en el mercado; con el tema de la imitación en el mercado, se busca formar alianzas entre los proveedores para lograr tener un precio adecuado y competitivo, para no dar lugar a productos de imitación y de mala calidad que afecten el entorno del mercado y la percepción del cliente; el estilo gerencial se debe mejorar mediante la contratación de mano de obra calificada con el fin de guiar de manera más efectiva a la mano de obra y a los empleados; el desarrollo sostenible es parte fundamental para el funcionamiento del almacén y del sector, para esto se propone generar una acción conjunta con los comerciantes y almacenes, lo cual logre mejorar el entorno y calidad del sector.

Lo anterior se realizó en varios pasos empezando con el estudio de futuro de PROSPECTIVA el cual lo encontramos en el capítulo I, en donde se encuentran etapas como el análisis estructural donde se desarrolla la metodología que se va a seguir durante todo el estudio, mediante una herramienta informática llamada MICMAC, en donde a continuación a esto se realiza el diseño de escenarios de futuro, mediante una consulta de expertos y se hace la aplicación del Sistema de Matrices de Impacto Cruzado, SMIC. A continuación se miran los resultados obtenidos del proceso de prospectiva, los cuales se obtuvieron de una entrevista que se les realizó a los expertos, en la presentación de resultados se identifican unas tendencias y factores de cambio las cuales afectan al almacén tanto interno como externo. En el capítulo II encontramos las interpretaciones de los gráficos del corto, mediano y largo plazo a partir de resultados de las matrices de impacto cruzado, estas interpretaciones son resultado del análisis estructural de las influencias directas, de las influencias indirectas y de las influencias indirectas potenciales, en este capítulo también encontramos los problemas que se identificaron en las variables de poder, conflicto y dependencia. Por último se realizan los diseños de los escenarios que son el resultado del gráfico del Histograma de extremos, el cual proporciona los escenarios posibles según probabilidad de ocurrencia, en donde se escogen los cinco escenarios posibles.

1 METODOLOGIA DE ESTUDIOS DE FUTURO - PROSPECTIVA

Es relevante, tener un acercamiento y conocimiento previo sobre lo que es la prospectiva con el fin de poder tener presente los cambios en los sectores comerciales de Colombia.

Podemos saber, que la prospectiva estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre el, en muchos aspectos algunas personas quieren atribuirle el poder de predecir lo que podría ocurrir en un futuro ya sea lejano o cercano, es cierto, que bien el futuro no puede predecirse con exactitud, si podremos imaginar cómo sería nuestro futuro ideal.

“La prospectiva como disciplina que permite iluminar el presente con la luz del futuro”²

A medida que se indaga en la prospectiva, surgen diversos Autores como Michel Godet, Hugues de Jouvenel, entre otros, se concluyen que existen varias maneras de exponer el futuro: como una realidad única y una realidad amplia en donde se pueden dar muchos caminos. La primera constituye el destino que todos tenemos en nuestras vidas y este es el que decide y marca el rumbo de ellas, y la segunda forma es una realidad amplia con múltiples caminos, es decir, construir el futuro supone tener el suficiente control sobre la situación y saber con certeza lo que se quiere lograr, en donde todos los actos efectuados deben ir dirigidos a nuestro futuro ideal “cada camino ó futuro ideal depende de nosotros y de lo que se realice para llegar a él”, lo que en dado caso Jouvenel denomina “el arte de la conjetura”³.

El arte de la conjetura nos permite evaluar de la mejor manera las distintas posibilidades del futuro, de tal manera que podamos orientarnos a una de ellas

² Godet, Manual de la prospectiva estratégica, París, Editorial. Dunod, 1997.

³ Bertrand De Jouvenel, *El arte de la conjetura*, Madrid, Rialpe, 1996, p. 42

que hayamos analizado y encontrado como mejor, más apropiada, más segura y más oportuna, de esta forma identificar puntos de referencia que muestran para donde vamos. De igual forma la prospectiva para Godet no hace más que reducir la incertidumbre del futuro.

Así mismo, “La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva y preactiva en lugar de reactiva en la formulación de su futuro, siempre teniendo presente el futuro donde se quiere llegar “utopía”, ó tener presente cuales son los cambios a futuro para anticiparse de manera adecuada y eficiente a estos”⁴.

“Toda organización diseña sus planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas que pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la misma, es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores”⁵.

Para ello, la prospectiva permitirá identificar tendencias y escenarios futuros más probables, es decir, deseables con el fin de poder anticiparse a ellos, no esperar a que estos ocurran sino escoger la iniciativa más conveniente y comenzar a elaborarlo con el fin de poder optar por el mejor de ellos.

1.1 PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS ESTRUCTURAL (MICMAC)

El estudio prospectivo realizado a lo largo de la investigación, se divide en dos partes, el desarrollo de la metodología de Análisis Estructural con la aplicación de la herramienta informática MICMAC y el diseño de escenarios de futuro mediante la consulta de expertos y la aplicación del Sistema de Matrices de Impacto Cruzado, SMIC.

⁴ Francisco J. Mojica, (2007). “Los Estudios De Futuro: Linearidad vs Pluralidad. Bogotá, Colombia.

⁵ Comparar GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA y JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.

Para la aplicación de Análisis Estructural prospectivo, fue necesaria la identificación de variables, las cuales influyen de manera directa o indirecta tanto el sector como el almacén, esto se logró por medio del conocimiento del sector, y la ayuda de los expertos.

“Es necesario que los expertos establezcan el grupo de variables, en las que se enfoca la herramienta MIC MAC (matriz de impacto cruzado, Matriz aplicada a una clasificación).

Calificación de matriz de relaciones de las variables: La etapa a seguir es la clasificación cualitativa de la matriz de relaciones de las variables. Esta es producto de la evaluación de las relaciones de cada una de las variables con respecto a las demás, menos consigo misma, según la escala de evaluación:

0 = Para variables que no guardan ninguna relación.

1 = Para variables que guarden relación débil.

2 = Para variables con relación moderada.

3 = Para variables con relación fuerte.

P = Relación de variables no inmediata sino con horizonte de potencializarse en futuro”⁶.

Una vez se tienen las calificaciones para las variables se registran en el sistema según el debate dado entre los expertos en la realización de este taller, donde el equipo de investigación toma el papel de mediador y de reflexión en la forma cómo inciden unas variables en otras para su respectiva y unánime ponderación.

Luego de tener el cuadro completo, de calificación de las relaciones, se procede a ejecutar el programa informático donde se encuentran, gráficos de influencia y dependencia los cuales son el resultado de las relaciones evaluadas por los expertos.

⁶ Tomado del texto, *ENSEÑANDO PROSPECTIVA*, Angela Noguera, Editorial Universidad del Rosario. 2009.

En primera instancia se obtienen gráficos de influencia y dependencia de las variables, la interpretación de los mismos y la distribución de las variables en cada uno de ellos se lleva a cabo tomando como referencia las siguientes apreciaciones:

“Los cuatro cuadrantes tienen un significado que son:

- Variables de Poder: Que son niveles de alta influencia dentro del sistema estudiado.
- Variables de Conflicto: Son variables de influencia y dependencia altos, y son entendidas como las creadoras de situaciones de doble vía dada la influencia a otras variables del sistema.
- Variables de Dependencia o Efecto: se localiza en niveles altos de dependencia y presentando una influencia baja dentro del sistema estudiado llevando este factor a considerarlas como variables que reciben los efectos de los cambios que ocurren en las variables con las cuales estas presentan relaciones.
- Variables de indiferencia: son variables de influencia y dependencia relativamente bajos, se ubica dentro del cuadrante de indiferencia.
- Variables de Pelotón: dentro del grafico de influencia y dependencia se puede observar las variables situadas en los límites medios del grafico y cuyo comportamiento no se puede enmarcar de manera definitiva en uno de los cuatro

cuadrantes, estas variables no definen su naturaleza en términos de influencia y dependencia”⁷.

Posteriormente se realiza la interpretación de los gráficos de resultado del análisis estructural; se clasificados para tres clases de relaciones, las cuales son:

- Relaciones directas: son los componentes claves del sistema en un periodo de corto plazo.
- Relaciones indirectas: brindan un panorama de interpretación para le mediano plazo, los gráficos que resultan presentan un cambio con respecto a las relaciones directas y están dados por la emergencia de nuevos componentes del sistema estudiado que no se evidenciaban o presentaban anteriormente.
- Relaciones indirectas potenciales: Dan una panorámica del largo plazo, y de la misma manera al caso de las relaciones indirectas, en este punto se evidencian componentes del sistema que emergen y presentan movimientos en los cuadrantes del grafico influencia y dependencia.

La siguiente fase consiste en la identificación de las variables clave, es decir las esenciales en la evolución del sistema, la comparación de estas variables se realiza mediante una jerarquización de las mismas (tomando como referencia las relaciones Directas, Indirectas, Potenciales), esto nos permite confirmar la importancia de algunas de ellas, o la baja importancia o impacto en el sistema de otras. Para la determinación de dichas variables se toma como punto de referencia en las más influyentes del sistema estudiado, y de igual manera aquellas conflictivas que desestabilizan al sistema.

⁷ Tomado del texto, *ENSEÑANDO PROSPECTIVA*, Angela Noguera, Editorial Universidad Del Rosario 2009.

1.2 SEGUNDA ETAPA: SISTEMA DE MATRICES DE IMPACTO CRUZADO (SMIC)

El objetivo de aplicar este método de matrices de impactos cruzados es el de determinar las probabilidades simples y condicionadas de los eventos o de las hipótesis planteadas por el grupo de expertos y sus posibles combinaciones.

El método de impacto cruzado presenta dos fases para su ejecución las cuales son: formulación de hipótesis y elección de expertos y en segunda instancia la probabilización de los eventos de futuro. En la primera fase se realiza el diseño de un instrumento de consulta que tiene como base de partida las hipótesis de futuro,

En la segunda fase el programa SMIC permite el análisis de la información por proporcionada por los expertos en la aplicación del instrumento de investigación y, se puede determinar los escenarios más probables para el sistema estudiado. En la etapa posterior se realiza la redacción de los escenarios.

Para el caso de la presente investigación, se realizó un taller con los expertos donde fue necesario hacer la formulación de soluciones (hipótesis a futuros), a los problemas de las variables clave que se plantearon en forma de preguntas, las cuales se calificaban según su probabilidad de ocurrencia. La consulta se realizó a veinte expertos. Cuyos nombres aparecen a continuación:

1. Eduardo Zuluaga: Propietario del almacén Adornos FAMEGO.
2. Nelson Linares: Administrador del almacén Adornos FAMEGO.
3. Luis Gomez: Propietario del almacén EL REMATICO.
4. Humberto Gomez: Propietario del almacén MAR AZUL.
5. Jesús Antonio Gomez: Propietario del Almacén LA NACIONAL.
6. Daniel Zuluaga: Administrador del Almacén EL REMATICO.
7. Wilmar Gomez: Empleado del almacén Adornos FAMEGO.

8. Raúl Lozano: Empleado del almacén Adornos FAMEGO.
9. Juan Linares: Empleado del almacén Adornos FAMEGO.
10. Juan Manuel Zapata: Proveedor.
11. Cremalleras YIDI: Proveedor.
12. Mega Import: Proveedor.
13. Euripides Lopez: Vigilancia del sector "Comas"
14. Arcenio Arias: Vigilancia del sector "Comas"
15. Daniel Bermúdez: Cliente del Sector.
16. Doña María Sánchez: Cliente del Sector.
17. Jose Alvarado: Cliente del Sector.
18. Julián Páez: Cliente del Sector.
19. Don Julio Espinoza: Cliente del Sector.
20. Andres Pérez: Cliente del Sector.

Luego de ingresar los datos en el programa se procede a ejecutarlo, con el fin de poder visualizar los resultados mediante el histograma de extremos, este grafico proporciona 65 posibles escenarios, organizados de mayor a menor, según su probabilidad de ocurrencia.

Luego de analizar el histograma de extremos se realiza la interpretación de los escenarios, para el caso del presente trabajo se tomaron los primeros 5 escenarios, de donde se obtendrán el escenario ideal, el cual se convertirá en el escenario atractor del sistema.

1.3 RESULTADOS OBTENIDOS DEL PROCESO PROSPECTIVO

1.3.1 ENTREVISTA A EXPERTOS

Para obtener información preliminar acerca del Almacén, en la primera parte del estudio se realizaron entrevistas a personas involucradas con su administración y entorno, a continuación se muestran los resultados.

En la entrevista que fue realizada al señor administrador de adornos Famego, Nelson Linares, se presentó la siguiente opinión a las preguntas realizadas.

¿Cómo cree que se encuentra la salud de sector actualmente?

“Actualmente se percibe en el sector una especie de imitación en los procesos y en las ventas de los distintos productos que son ofrecidos ya que, la competencia encuentra este tipo de estrategia muy atractiva y fácil de implementar, donde se les facilita la implementación de puntos de ventas, para ofrecer los mismos productos, la ventaja que se tiene sobre estos imitadores es que se tiene una alta competitividad en el factor precio, ya que nosotros importamos directamente desde la china a un distribuidor, lo cual nos disminuye los costos con respecto a intermediarios y podemos ofrecer un precio menor al consumidor final.

La otra situación que se percibe en el negocio, es que el tipo de producto que se ofrece es rentable desde su apertura en el 98, a pesar de los cambios que se han visto en la economía y en los incrementos en los precios en general, y del crecimiento desmesurado que a sufrido San Victorino, y de la cantidad de competencia que ha surgido desde que se establecieron relaciones comerciales con el comercio Chino, con todo esto las rentabilidades y los márgenes que dejan este tipo de negocios siguen siendo significativos para que después de 10 años,

podamos seguir estando bien posicionados en el mercado, podamos ofrecerle los mejores precios a nuestros clientes, sin aumentar los precios desmesuradamente, ni en los momentos difíciles ni de crisis. Y en donde la competencia le ha tocado un camino difícil para incursionar y poder competir contra nuestro negocio.⁸

Según lo comentado en la entrevista realizada al propietario del almacén adornos Famego, Jesús Eduardo Zuluaga Gómez, acerca de la siguiente pregunta se tiene:

¿Cuál cree que es la salud del sector actualmente?

RTA: “ Actualmente en el sector se presenta una buena salud a mi forma de ver y percibir, este negocio ha pasado por distintas fases desde su creación ya que gradualmente al pasar de los años se han cambiado los lugares de importación, en un principio, los productos eran importados de Panamá, luego traídos de Estados Unidos y ahora la tendencia del sector esta hacia la introducción de productos chinos al sector, en pro de mayores dividendos para las comerciantes y a su vez poder ofrecerle al cliente productos a menores precios.

Con respecto a la salud del sector, yo creería que el sector es muy rentable pero a la vez es hiper competido puestos que hay muchos almacenes de encajes, adornos, cremalleras e hilos en el sector, no significa que hiper competido sea malo, si lo vemos desde el punto de vista que los clientes ven en San Victorino como un sector en donde se puede conseguir lo que se desee en este tipo de productos. Lo más importante para el sector es crear un ambiente en donde la competencia sea leal entre todos los comerciantes dando buena atención a los clientes para que regresen a comprar en un futuro más productos”⁹

⁸ Nelson Linares. Administrador Adornos FAMEGO, Entrevista realizada el 15 de Agosto del 2008.

⁹ Jesus Eduardo Zuluaga Gómez. Proprietario Adorno Famego, Entrevista realizada el 15 de Agosto Del 2008.

La misma pregunta fue realizada al propietario de los almacenes de la principal competencia de Adornos Famego en el sector, Luís Gómez propietario de los almacenes “El Rematico 1, 2, 3”.

RTA: “ Hoy en día el sector de los encajes en San Victorino se encuentra muy competido por el gran número de empresas que hoy componen este sector, sin dejar a un lado la buena rentabilidad en este tipo de negocio, a mi modo de ver este sector podría explotarse cada vez más si nosotros como propietarios de nuestros negocios empezamos a innovar no solo en productos sino también en la manera como hemos administrado nuestros negocios durante décadas ya que este sector se ha vuelto monótono ya que todos los almacenes ofrecemos lo mismo, con los mismos precios, mismos productos, mismos servicio, es decir, hemos caído en una imitación constante de nuestros competidores. Por último cabe aclarar que la salud de este sector la hacemos nosotros mismos “Los comerciantes”, con nuestras actitudes, manera de administrar y tener una visión clara del negocio en el que estamos.”¹⁰

1.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La siguiente información es base importante de este estudio puesto que son factores que inciden directamente en el sistema y un leve cambio en estas tendencias puede hacer que el sistema se desestabilice y genere factores desconocidos.

¹⁰ Luís Gómez. Propietario almacenes El Rematico 1, 2 y 3, Entrevista realizada el 15 de Agosto del 2008.

1.4.1 TENDENCIAS Y FACTORES DE CAMBIO

El mundo en general está cambiando constantemente por lo tanto todas las organizaciones están en continua adaptación, para lo cual deben planearse las estrategias que ayuden a cumplir los objetivos futuros.

Las empresas han evolucionando y el conocimiento necesario para dirigir las cada vez se hace mayor, por tal razón es de gran importancia establecer TENDENCIAS que permitan identificar factores de cambio, las cuales van a rodear el futuro de las organizaciones por este caso en el sector de San Victorino, y de la misma manera llegar a comprender la manera como las mismas deben prepararse y anticiparse para poder llegar a ser los líderes en un futuro.

Por medio de la investigación se encontraron 10 tendencias que se nombrarán y explicarán a continuación:

1. La globalización
2. El nuevo concepto de mercado
3. Tasa de cambio
4. Canales de distribución
5. Situación económica
6. Competencia y competitividad
7. Posición geográfica
8. Tecnología e infraestructura
9. Entorno
10. Apertura de las fronteras

1.4.1.1 LA GLOBALIZACIÓN

La globalización permite identificar las nuevas tendencias que se están llevando a cabo alrededor del mundo, tanto en la parte cultural como la económica y comercial.

Una clara manera de evidenciarla es en el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Debido a este fenómeno mundial, la dinámica empresarial ha cambiado, los nuevos objetivos empresariales se están encaminando a la solución de los problemas de la sociedad. La forma de competir ha evolucionado, la manera de comunicarse es clave, la relación con la sociedad se ha redefinido y todos estos factores cambian el comportamiento de los escenarios y el como solucionarlos.

San Victorino es un sector en constante desarrollo, dado que sus comerciantes importan productos provenientes del exterior. Es evidente que este comercio se mueve en gran medida por las tendencias del mercado internacional, de países como: Estados Unidos, Panamá y China.

1.4.1.2 EL NUEVO CONCEPTO DE MERCADO

La implementación del Internet como una nueva manera de hacer negocios esta revolucionando el mercado permitiendo realizar las compras on-line, evidenciando a medida que pasa el tiempo las compras personales van perdiendo valor y que las empresas buscan tener los mecanismos suficientes y así mismo la tecnología para llegar al cliente por medio de la Web.

Tanto para las empresas como para las personas es mucho más cómodo realizar las transacciones on-line puesto que reduce costos y tiempo convirtiéndose cada vez más beneficioso para todos.

Actualmente las organizaciones del sector de San Victorino están tratando de incursionar en esta tendencia, no desde el punto de crear paginas web para que sus clientes realicen pedidos, sino por medio de la creación de e-mail empresarial, son pequeños avances para hacer crecer las organizaciones y así mismo que personas de otras ciudades logren hacer pedidos sin tener que desplazarse a Bogotá.

1.4.1.3 TASA DE CAMBIO

La tasa de cambio es uno de los aspectos importantes a considerar debido a que afectan directamente tanto las exportaciones como las importaciones, y por ende se reflejan en el precio final de los productos ofrecidos.

Las empresas exportadoras e importadoras, son consientes de que toda decisión debe ser producto de un análisis económico que les permita saber el impacto de la variación en la tasa de cambio, dado que esto puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un negocio. Las firmas importadoras están buscando alternativas que les permitan salir bien libradas de una devaluación de la moneda local, lo cual causaría un aumento significativo en los costos de transacción. El riesgo se disminuye mediante el uso de forwards (fijar las tasa de cambio), y manteniéndose informadas sobre cambios en los mercados internacionales.

El sector de San Victorino no presenta un lenguaje técnico como el expuesto anteriormente. Los importadores del sector tienen presente las tasas de cambio al momento de hacer sus importaciones, pero dado que esta puede ser incierta, el precio se ve reflejado cuando se ofrece el producto al consumidor final.

1.4.1.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El movimiento de las empresas hacia nuevos mercados se esta basando netamente en la cadena de valor y distribución de los productos, en la medida en que las barreras de transporte y distribución se van acortando cada vez que los procesos se hacen mas eficientes y eficaces. Las nuevas empresas están intentando crear o generar un valor agregado al producto mediante la distribución, proporcionando un carácter diferenciador para lograr gran acogida entre sus clientes potenciales y mantener los clientes ya existentes.

San Victorino actualmente es un sector comercial, no productor, que no maneja transportes y canales de distribución dado que el producto es comprado por el consumidor final en el establecimiento comercial. El sector maneja el transporte desde el punto de vista de los proveedores, programando organizar los productos cuando llega al local, así mismo establecen horarios de descarga por razones de gran concurrencia del sector lo cual hace difícil efectuar este tipo de operaciones.

1.4.1.5 SITUACIÓN ECONÓMICA

La situación económica del país presenta una creciente brecha económica.

“Lo que deben lograr los negocios hoy en día es dirigirse a ese segmento de la población que es la mayoría; con precios bajos y productos de buena calidad; es decir, llegarle a la base de la pirámide el cual es un mercado en expansión y con muy poca atención por parte de las empresas”¹¹.

¹¹ Ver C. K .Prahalad, “Oportunidad de Negocios en la Base de la Pirámide”

1.4.1.6 COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD

La competencia en el sector de adornos es bastante amplia, existe un gran mercado de productos similares o sustitutos en todo el país.

Por esta razón la diversificación e innovación se convierten en estrategias pertinentes con los productos que se ofrecen a los consumidores, que tengan mayor valor agregado, que logren diferenciarse de los demás y sean más competitivos en el mercado. Tener una ventaja comparativa para generar mayores rendimientos y nuevas oportunidades en el mercado de adornos.

La competencia que se desarrolla en el sector de San Victorino es creciente, la apertura de fronteras cada día es mas latente, y las barreras a nivel internacional se están rompiendo con los acuerdos comerciales, el comercio internacional esta al alcance de todas las personas interesadas y en un sector que se basa principalmente en al importación de los productos.

1.4.1.7 POSICIÓN GEOGRÁFICA

El sector centro, en concreto la zona de San Victorino, se encuentra en crecimiento y expansión, los comerciantes se esmeran por construir condiciones para sus establecimientos que perduren, dado que deben maximizar el espacio por no contar con amplias zonas de construcción.

1.4.1.8 TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA

La tecnología ha tenido un gran impacto en muchas áreas de la actividad humana, entre estas el comercio. Desde que surgió el Internet y los computadores, el

comercio ha incrementado su velocidad en el flujo y transacción del dinero, se ha tornado mucho más asequible y menos compleja. Actualmente a través de Internet se accede a programas transaccionales, donde se pagan cuentas, consultan saldos y demás situaciones sin necesidad de desplazarse a la entidades bancarias.

Por otro lado la influencia de los grandes monopolios se mantiene a la vanguardia del auspicio de las nuevas tecnologías con el fin de mejorar el negocio y no quedar un paso atrás del mismo o del mundo, también se debe tener en cuenta y prestar atención a la infraestructura de las empresas, y las necesidades tanto de en capacidad y ubicación. La infraestructura juega un papel fundamental en el crecimiento de los negocios gracias a que con una buena ubicación y con implementación de tecnología.

El sector de San Victorino, no es un sector en donde se perciba grandes inversiones en tecnología, la mayoría de los productos se importan directamente del fabricante. En el tema de la infraestructura tratan de mantener el sector de la mejor manera posible para evitar que se deteriore la zona, muchas de las cuadras en donde se encuentra ubicado el sector es patrimonio histórico y cultural, no es permitido realizar modificaciones a las estructuras.

1.4.1.9 ENTORNO

Es fundamental para cualquier empresa, conocer a su competencia, su entorno y todo lo relacionado con el sector en donde se desarrolla su actividad económica. Las organizaciones, presentan el reto de ser cada vez mas conscientes del entorno empresarial que la rodea, determinar y reconocer a sus rivales y mantenerse al día sobre los cambios en los mercados, cambios que se reflejan en un aumento o disminución de la demanda de los productos de la empresa.

La importancia de observar las estrategias de la competencia y hacer un constante análisis de cómo éstas desvían la demanda de insumos y productos hacia ellas, se ha convertido en una necesidad. Las empresas de hoy, observan a su alrededor y saben cuando adelantarse, retroceder y cuando cambiar para enfrentar las adversidades.

1.4.1.10 APERTURA DE LAS FRONTERAS

El mundo se ha tornado global en cuanto a las relaciones políticas, sociales, comerciales, entre otras, las cuales son más cercanas entre los países e instituciones internacionales.

Los nuevos tratados comerciales, permiten la llegada de nuevas tecnologías, procesos productivos, competidores, al igual que permite la exportación de productos, manifestándose como una oportunidad para expandirse, modernizarse y no salir del mercado desarrollándose dentro de los estándares internacionales. Lo anterior es un reto a asumir y estar preparado para el paso siguiente, que es la competencia internacional.

1.4.2 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE VARIABLES EXTERNAS E INTERNAS.

Para el estudio prospectivo de Adornos Famego, teniendo en cuenta las tendencias y factores de cambio encontrados y con la participación de los expertos, se identificaron las siguientes variables que conforman el sistema.

1.4.2.1 TRATADO LIBRE COMERCIO

En este mundo globalizado se observan los aspectos e impactos de los tratados comerciales en los diferentes sectores, en el caso del sector de adornos podría

tener ventajas al poder importar productos de otros países sin aranceles tan altos o nulos, aspecto que repercute en el precio de venta, con productos mucho más económicos y beneficiando a los consumidores y la demanda del almacén.

1.4.2.2 PRECIOS

Los precios que para el cliente varían según los impuestos y la tasa de cambio, dado que los productos son importados de países como China la variación de dicha tasa generan cambios tanto en la oferta como en la demanda.

1.4.2.3 TASA DE CAMBIO

De este factor depende en gran medida el precio final que paga el consumidor por un artículo determinado, por tal motivo es importante que los comerciantes traten de buscar contratos a largo plazo con sus proveedores con el fin de poder negociar precios, que no se basen en la variación, ni en la situación externa del mercado.

1.4.2.4 POBLACIÓN MARGINAL

San Victorino, a pesar de ser un sector netamente comercial, por su situación geográfica dentro de la ciudad esta es propenso a que sea frecuentado por personas de grupos marginales que viven a los alrededores. En un factor que afecta a los comerciantes y clientes.

1.4.2.5 SEGURIDAD

Susceptibilidad del sector a problemas de seguridad relacionados con la población marginal y delincuencia en general.

1.4.2.6 DESARROLLO SOSTENIBLE

La contaminación visual y ambiental del sector, presencia de variedades de carteles, y publicidad basuras regadas y contaminación.

1.4.2.7 VÍAS DE ACCESO (TRASMILENIO Y CONGESTIÓN VEHICULAR)

Las vías de acceso del sector, deben mejorarse y darle pronta solución por parte de la alcaldía, ya que son parte fundamental del funcionamiento y del comercio en este sector, ya que con vías optimas, el público tiene facilidad para acceder a los distintos almacenes.

1.4.2.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Ubicación en uno de los sectores mas concurridos y conocidos de la ciudad, en donde las personas tienen en sus mentes el factor precio y economía en el sector de San Victorino.

1.4.2.9 SERVICIO AL CLIENTE

La venta de productos al por mayor a precios bajos, con un buen servicio para el cliente.

1.4.2.10 FIRMA DE TRATADOS BILATERALES Y DE LIBRE COMERCIO

Este factor se relaciona con la incursión de nuevos competidores. Empresas Chinas que son directas distribuidoras y productoras de muchos de los productos son ofrecidos en las empresas.

1.4.2.11 ESTILO GERENCIAL

El conocimiento empírico por parte de los comerciantes, el estilo por parte de las gerencias es difícilmente identificado.

1.4.2.12 IMITACIÓN

Gran número de competencia existente, competencia similar en precios por parte de las organizaciones. Presencia de la imitación que se agudiza con la importación de productos Chinos al mercado nacional.

1.4.2.13 CLIENTES

Los clientes del sector de San Victorino y Adornos Famego se encuentran de manera general, en estratos 1, 2 y 3 en mayor medida.

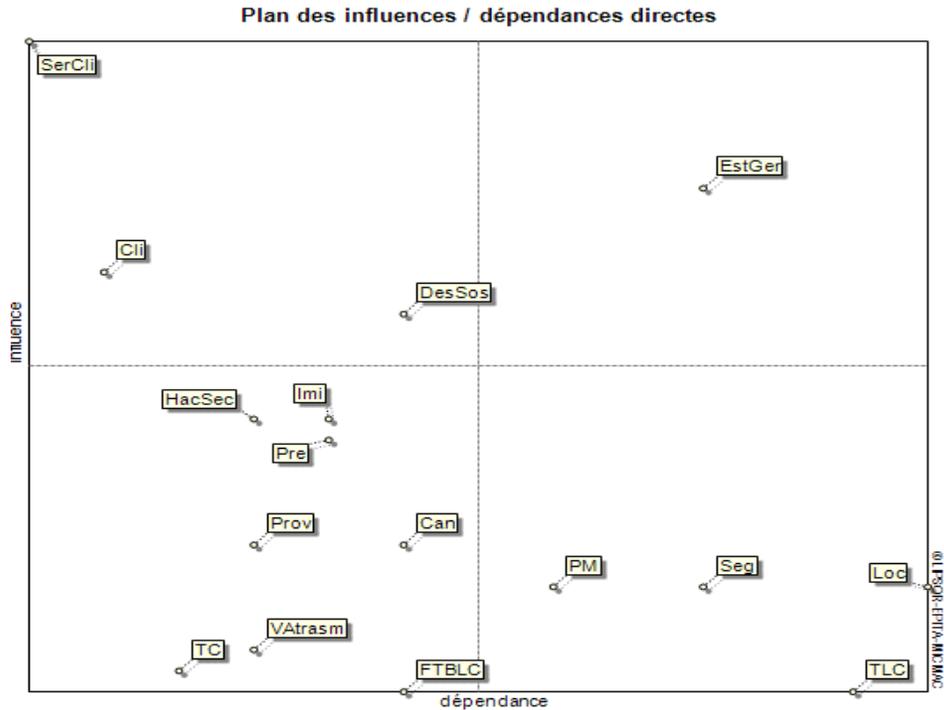
2 INTERPRETACIÓN DE GRAFICOS DEL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO A PARTIR DE RESULTADOS DE LAS MATRICES DE IMPACTO CRUZADO

2.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Los gráficos que se encuentran a continuación son el resultado del MICMAC, en los cuales se pueden identificar las variables más importantes y relevantes del sistema en términos de que desestabilizan el sistema y hacen que este tome un nuevo rumbo en el futuro, al mismo tiempo que sus posibles variaciones en el futuro; de igual manera es posible establecer relaciones entre cada una de las variables analizadas con el fin de determinar la incidencia entre ellas.

2.1.1 MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS

Ilustración 1 Plano de Influencia y Dependencia



Fuente: Taller realizado Octubre 2008. Software Lipsor. Mic Mac

En la gráfica se observa que en el cuadrante de alto poder se encuentran variables como servicio al cliente, clientes, desarrollo sostenible, las cuales estarían determinando el funcionamiento del sistema y en la gráfica indican que son de poca dependencia.

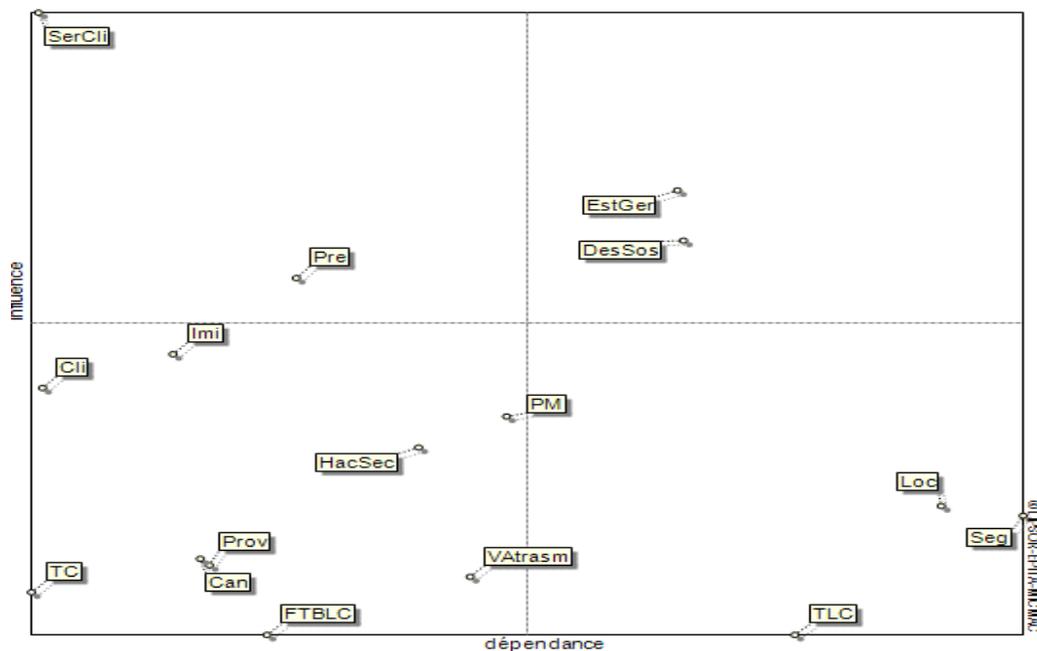
En el cuadrante de corto plazo, se muestran variables que no presentan ningún grado de influencia y si de dependencia dentro del sistema, como son: población marginal, seguridad, localización, TLC.

En el cuadrante superior derecho se encuentran las variables de conflicto en donde encontramos el estilo gerencial, esta variable representa un comportamiento conflictivo para el sistema.

Por último en la zona inferior izquierda se encuentran las variables: hacinamiento del sector, precio, imitación, proveedores, canales, tasa de cambio, vías de acceso, firmas de tratados bilaterales, que representan grado de influencia, estas son muy dependientes en el sistema, porque se encuentran en el cuadrante de conflicto y perturban el funcionamiento del sistema.

2.1.2 MATRIZ DE INFLUENCIAS INDIRECTAS

Ilustración 2 Plano de Influencia y Dependencia
Plan des influences / dépendances indirectes



Fuente: Taller realizado Octubre 2008. Software Lipsor. Mic Mac

Puede observarse en este plano que el desplazamiento en las variables fue mínimo con respecto al grafico de corto plazo, en donde las variables del

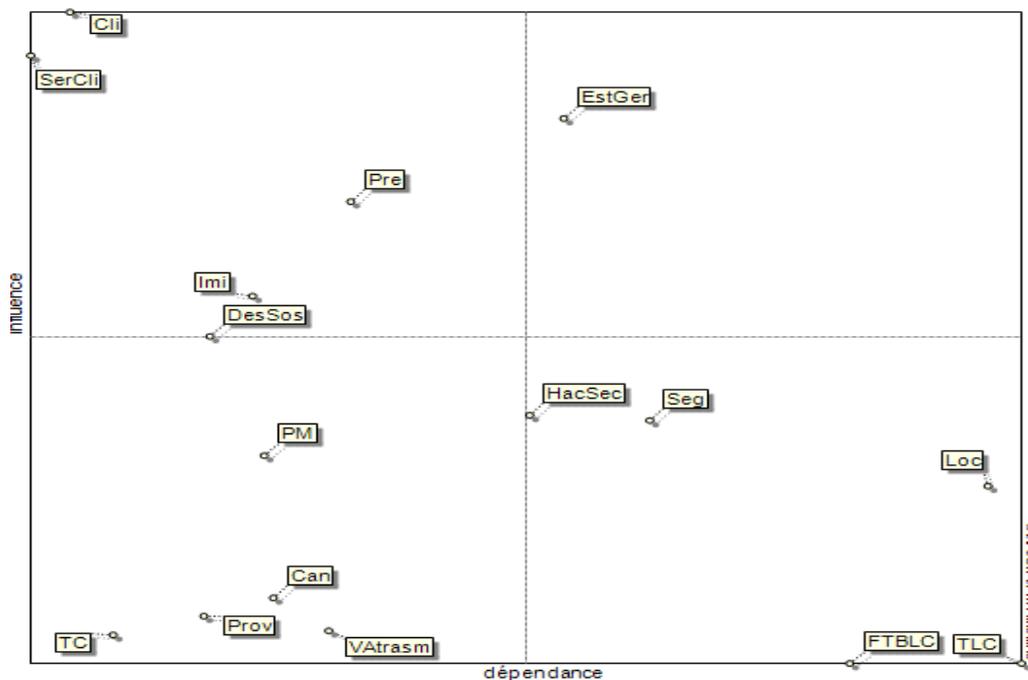
cuadrante superior derecho que se puede considerar las más importantes o claves del sistema son Estilo Gerencial y Desarrollo Sostenible.

Por una parte, en el cuadrante superior izquierdo, encontramos variables como precio y servicio al cliente, mostrando una cierta relación entre ellas y además son las que estarían dirigiendo ó modificando el comportamiento del sistema.

En la parte inferior izquierda, se evidencian los clientes, la imitación, el hacinamiento del sector, los proveedores, las tasa de cambio, canales y vías de acceso como unas variables dependientes del precio de los productos y del trato que se le da a los clientes.

2.1.3 MATRIZ DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES

Ilustración 3: Plano de Influencia y Dependencia
Plan des influences / dépendances indirectes potentielles



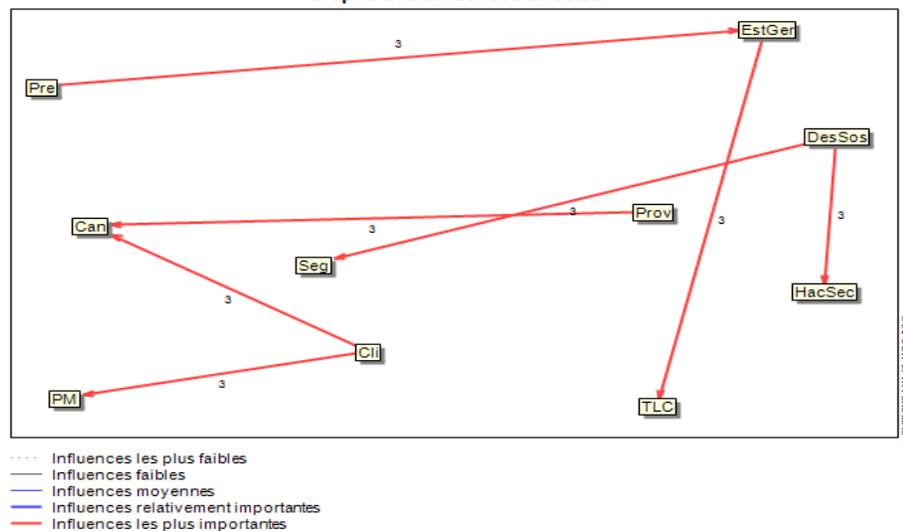
Fuente: Taller realizado Octubre 2008. Software Lipsor. Mic Mac

Las variables que determinan el funcionamiento del sistema en el largo plazo, son precios, imitación, clientes y servicio al cliente, puesto que un pequeño cambio en estas modificaría muchas variables dependiente. No solo en aspectos económicos, sino también es aspecto culturales, reflejando en gran medida las utilidades del sector.

En el cuadrante superior derecho se encuentran la variables de conflicto, este cuadrante reparte el plano entre la variables dependientes e independientes, esta variables son, el estilo gerencial, esta variable ocasiona un conflicto en las demás puesto que dado la personas que gerencia el almacén y los conocimiento que tenga impactaría directa o indirectamente en la variables restantes. Ya sea en los clientes, sector y mismos comerciantes ya que debido al grado de estudio que se tenga, estos impactaría de manera directa en los aspectos a futuro, como los son aspectos de negociación, clientes, alianzas en pro del progreso, entre otras.

En cada uno de estos gráficos identificamos las entradas y salidas de cada una de las variables claves las cuales se muestran a continuación:

Ilustración 4 Red de Influencias directas
 Graphe des influences directes



Fuente: Taller realizado Octubre 2008. Software Lipsor. Mic Mac

La grafica de red de influencias es el resultado de la interacción por parte de los actores, en el debate que se realizó con el taller del MICMAC,

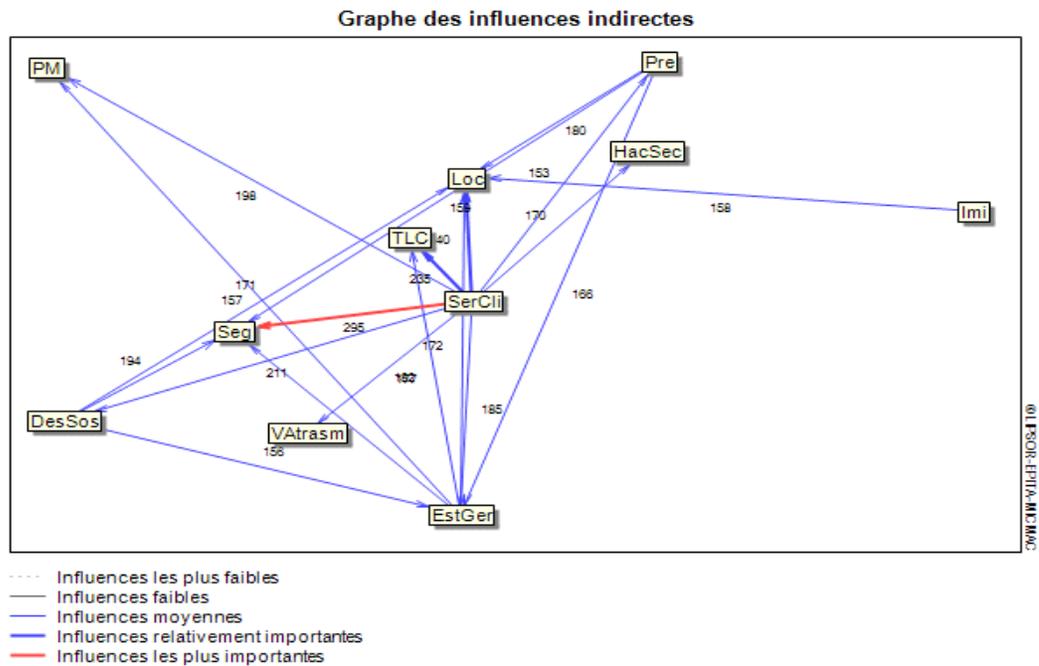
Los precios son fundamentales para el subsistir de los almacenes, ya que son el plus que los diferencia con los demás sectores en el caso de Bogotá, donde los clientes ya tienen como punto de referencia que en el sector de San Victorino van a encontrar precios bajos.

El estilo gerencial, es una parte definitiva y esencial en el negocio, ya que se genera una diferenciación con otros estilos de gerencia, además su estilo gerencial es propio y empírico, donde se va ajustado según las necesidades o los cambios en el entorno, esto se realiza de manera rápida con el fin de no dejar afectar ni el negocio ni generarle un impacto a los clientes.

Por último los Tratados de Libre Comercio, están muy relacionados con el estilo gerencial, ya que los cambios en el entorno económico afectarían enormemente al Almacén, con respecto a los precios de los productos, lo cual llevaría a que los gerentes tomaran decisiones de choque de manera rápida para contra restar estas posibles amenazas.

- Relaciones indirectas: brindan un panorama de interpretación para el mediano plazo, los gráficos que resultan presentan un cambio con respecto a las relaciones directas y están dados por la emergencia de nuevos componentes del sistema estudiado que no se evidenciaban o presentaban anteriormente.

Ilustración 5 Red de influencias Indirectas



Fuente: Taller realizado Octubre 2008. Software Lipsor. Mic Mac

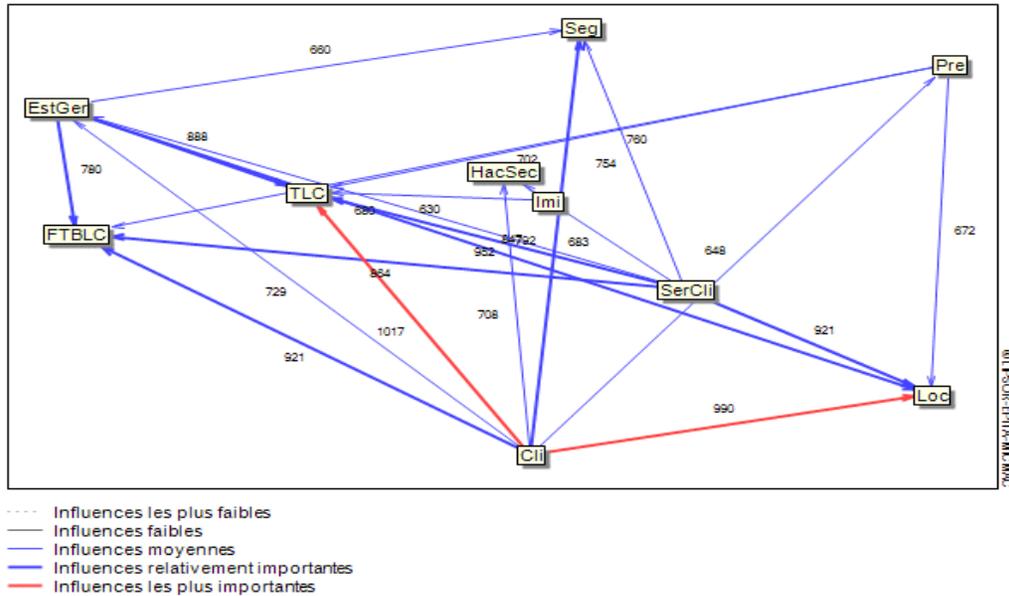
En el mediano plazo, se posiciona como la variable más importante el servicio al cliente, puesto que esta ligada al futuro del sector de San Victorino al igual que del almacén Adornos Famego, para ellos es importante impactar sobre la seguridad, en donde los clientes sientan una confianza implícita al recorrer la calles del sector.

Lo que se pretende con lo anterior, es evitar que se deteriore la imagen que en algún momento se ha proyectado y evitar que se propaguen las opiniones negativas sobre el manejo que se le estaría dando a la seguridad interna del sector.

- Relaciones indirectas potenciales: Dan una panorámica del largo plazo, y de la misma manera al caso de las relaciones indirectas, en este punto se

evidencian componentes del sistema que emergen y presentan movimientos en los cuadrantes del grafico influencia y dependencia.

Ilustración 6 Red de Influencias Indirectas Potenciales
Grphe des influences indirectes potentielles



Fuente: Taller realizado Octubre 2008. Software Lipsor. Mic Mac

En general, en el largo plazo se puede deducir que los clientes, la localización y los tratados de libre comercio, presentan un poco dependencia del sistema, pero una intensa interrelación entre las mismas.

Con lo anterior, se puede inferir que Adornos Famego debe tomar acciones en cuanto a la fidelización de clientes y atracción de nuevos, teniendo en cuenta que los resultados se dan de manera progresiva a través del tiempo, en donde la localización se mantenga y los tratados de libre comercio se firmen entre países con el fin de proporcionarle precios más competitivos y asequibles a los clientes.

A continuación se presenta la tabla de relaciones entre variables, de tal manera que se pueden entender cómo están dadas las relaciones entre cada uno de las variables enunciadas, ya sean en el corto, mediano o largo plazo. De esta manera

comprender de una mejor forma que impacto las variables entre si ya sea por unas entradas y salidas de estas.

Tabla 1 Interpretación Resultados Análisis Estructural

DIRECTAS (CORTO)	VERDE
INDIRECTAS POTENCIALES (LARGO)	ROJO
INDIRECTAS (MEDIANO)	NEGRO

CONSOLIDADO RELACIONES CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO			
ÍTEM	VARIABLES CRITICAS	RELACIONES	
		ENTRADAS	SALIDAS
1	Tratado Libre Comercio	Estilo Gerencial Cientes Servicio al cliente Imitación Precios Estilo Gerencial Servicio Cliente Estilo Gerencial	No Aplica No Aplica No Aplica
2	Precios	No Aplica Cientes Servicio al Cliente	Estilo Gerencial FTBLC Localización TLC Seguridad Localización Estilo Gerencial
3	Tasa de Cambio	No aplica No Aplica No Aplica	No Aplica No Aplica No Aplica
4	Población marginal	Cientes No Aplica No Aplica	No Aplica No Aplica No Aplica
5	Seguridad	Desarrollo Sostenible Servicio al Cliente Cientes Estilo Gerencial Desarrollo Sostenible Estilo Gerencial Servicio al Cliente Precios	No Aplica No Aplica No Aplica
6	Desarrollo Sostenible	No Aplica No Aplica Servicio al Cliente	Hacinamiento del Sector Seguridad No Aplica Seguridad Estilo Gerencial Localización
7	Vías de acceso (Trasmilenio y congestión vehicular)	No Aplica No Aplica No Aplica	No Aplica No Aplica No Aplica
8	Localización geográfica	No Aplica Precio Cientes	No Aplica No Aplica Estilo Gerencial

		Servicio al Cliente Estilo Gerencial Desarrollo Sostenible Precio Imitación Servicio al Cliente Estilo Gerencial	
9	Servicio al cliente	No Aplica No Aplica No Aplica	No Aplica Seguridad Estilo Gerencial Hacinamiento del Sector TLC FTBLC Localización Seguridad Localización TLC Población Marginal Precios Hacinamiento Estilo Gerencial
10	Firma de tratados bilaterales y de libre comercio	No Aplica Estilo Gerencial Precio Servicio al Cliente Cientes No Aplica	No Aplica No Aplica No Aplica
11	Estilo Gerencial	Precio Cientes Servicio al Cliente Localización Desarrollo Sostenible Servicio al Cliente Precio	TLC Seguridad FTBLC TLC Seguridad Población Marginal TLC Localización.
12	Imitación	No Aplica No Aplica No Aplica	No Aplica TLC No Aplica
13	Cientes	No Aplica No Aplica No Aplica	Canales Población Marginal Localización Precio Seguridad Hacinamiento del Sector TLC Estilo Gerencial FTBLC No Aplica
14	Hacinamiento en el sector	No Aplica Cientes Servicio al Cliente No Aplica	No Aplica No Aplica No Aplica
15	Proveedores	No Aplica	No Aplica

		No Aplica No Aplica	No Aplica No Aplica
16	Canales	No Aplica No Aplica No Aplica	No Aplica No Aplica No Aplica

Fuente: Estudiante de la Universidad del Rosario (Johny Gómez, Edwin Zuluaga, Daniel González)

2.1.4 INTERPRETACION DE RESULTADOS DEL ANALISIS ESTRUCTURAL

En la matriz de variables indirectas potenciales se encontró una serie de variables, las más relevantes de esta matriz son las que hacen que el sistema como tal tome un rumbo distinto, según el escenario en el que se ubique, se tiene presente variables tales como: servicio cliente, imitación, precio y estilo gerencial, es posible anticiparse a los cambios de mercado creando así estrategias que sean efectivas y adecuadas, con forme a la evolución del sistema.

2.1.5 VARIABLES DE PODER EN EL GRAFICO DE LARGO PLAZO.

Estas variables son las que determinan el adecuado funcionamiento del sistema, un pequeño cambio en estas variables ocasiona grandes cambios en el sistema y ante todo en las variables dependientes, las cuales están en función de las presentadas a continuación.

- Clientes
- Servicio al Cliente
- Imitación
- Precio

2.1.6 VARIABLES DE CONFLICTO EN EL GRAFICO DE LARGO PLAZO

Dado el primer caso, la variable de este cuadrante desestabiliza el sistema, ya que en esta incide el talento humano y el grado de conocimiento que tenga para la ejecución de un cargo gerencial, debido a que el estilo gerencial varía según las percepciones, ideales y conocimiento, respecto al sector y al almacén

- Estilo Gerencial

2.1.7 VARIABLES DE DEPENDENCIA EN EL GRAFICO DE LARGO PLAZO

Estas variables son dependientes en gran medida de las variables que influyen en el sistema como son el estilo gerencial en el cuadrante de conflicto, y las variables precio, servicio al cliente, imitación, y clientes en el cuadrante de poder, es decir cambios en estas variables del cuadrante de dependencia no generan impactos en el sistema.

- Hacinamiento del Sector
- Seguridad.
- Localización.
- FTBLC.
- TLC.

2.2 PROBLEMAS DE CADA UNA DE LAS VARIABLES

Estas variables presentadas a continuación son producto de la matriz de Influencias indirectas Potenciales, se tomaron del plano de Poder, Conflicto y Dependencia; a continuación se enumeran las variables que están incluidas en cada uno de los planos.

Estas variables son las que desestabilizan el sistema en el largo plazo, puesto que estas ocasionan cambios en las preferencias de los clientes, gustos y percepciones sobre el sector, lo que ocasiona a futuro aumento o disminución en las ventas del almacén, de igual manera influyen en las relaciones de los comerciantes del sector. Es importante tenerlas identificadas ya que cada una de estas tienen incidencia sobre el sector y el almacén, y de este modo poder plantear estrategias y soluciones a los problemas identificados para cada una de estas variables.

Tabla 2 Problemas de Cada Una de las Variables Claves

Poder	Clientes y Servicio al Cliente	§ Cambio en sus gustos y preferencias § Preferencia en la atención personalizada. § Tendencia hacia el E-Bussines. § Generar confianza y seguridad. § Requerimientos de personal más calificado. § Mayores exigencias en la calidad de los productos.
	Imitación	§ Alta competencia y poca diferenciación. § Productos de mala calidad.
	Precio	§ Fácil acceso por parte de los competidores. § Alta competencia en los precios. § Distorsiones del mercado. § Precios según cliente.
Conflicto	Estilo Gerencial	§ Mayor capacitación por parte de los administradores. § Distinta forma de manejar a los trabajadores. § Enfoque hacia el servicio al cliente.
Dependencia	Hacinamiento del Sector	§ Muchos competidores en un espacio muy reducido. § Competencia en precio § Competencia en producto § Competencia en calidad.
	Seguridad	§ Carácter diferenciador por parte de cada empresa. § Problemas logísticos en la seguridad del sector. § Generar confianza en la mente de los consumidores en el sector.
	Localización.	§ Falta de preocupación por parte de la Policía Metropolitana. § Sector muy centralización. § Problemas en las vías de acceso. § Problemas de expansión del sector.
	FTBLC y TLC.	§ Problemas de parqueo por parte del transporte privado. § Alta competencia en los precios. § Aumento de los competidores debido a pocas barreras de entrada al mercado. § Acceso de todo tipo de productos al mercado (bienes sustitutos). § Aumento en la imitación de los productos lo cual puede repercutir en la disminución de la calidad.

Fuente: Estudiante de la Universidad del Rosario (Johny Gómez, Edwin Zuluaga, Daniel González)

2.3 VARIABLES CLAVES

El procedimiento que se tuvo en cuenta para la identificación de estas variables, es relacionado con tener en cuenta la matriz de impacto cruzado de los cuadrantes de poder y conflicto, estas variables son claves, porque son las que desestabilizan al sistema dadas sus variaciones. Es así como en la atención al servicio al cliente se afecta el consumo y las ventas del almacén FAMEGO de manera directa, y las variables como precio, imitación y el estilo gerencial, generan incidencia en las relaciones de los comerciantes con el fin de atraer más clientes a sus locales comerciales.

Una vez identificadas las variables claves se hace necesario realizar el planteamiento de una serie de posibles problemas que se presenten en cada una de estas. Con base a estos problemas planteados se elige el problema más crítico que se presente para que más adelante se planteen las hipótesis

2.3.1 SERVICIO AL CLIENTE

1. falta de preparación
2. falta de conocimiento del trato a los clientes
3. ausencia en el planteamiento de estrategias de fidelización

2.3.2 CLIENTES

1. falta de satisfacción en la atención que sienten que se les presta.
2. falta de confianza y seguridad por parte de los clientes en el sector de san Victorino.
3. el cliente no es fiel al almacén.

2.3.3 PRECIO

1. hay mucha inestabilidad en los precios.
2. competencia desleal con el precio, cuando ingresa un nuevo almacén.
3. precio varía según el cliente.

2.3.4 IMITACION

1. No hay diferenciación en el mercado entre algunos productos.
2. Llegada permanente de productos chinos.
3. los productos que son imitación, generan una descompensación en los precios del mercado.

2.3.5 ESTILO GERENCIAL

1. No se ve un estilo gerencial claro, ni diferenciado para que este genere valor agregado.
2. tiene un estilo gerencial que se da según el carácter del dueño.
3. el estilo gerencial en lo general es de forma empírica.

2.3.6 DESARROLLO SOSTENIBLE

1. falta de organización, con los desechos y las basuras.
2. falta de control por parte de las autoridades pertinentes, respecto a la población marginal.
3. El sector cuenta con un grave problema de contaminación visual.

2.4 HIPOTESIS PLANTEADAS

Estas hipótesis son el resultado de la identificación de problemas para las variables clave que inciden en el largo plazo, las cuales fueron tomadas de la matriz de impacto cruzado.

2.4.1 SERVICIO AL CLIENTE:

- a. Existe ausencia en el planteamiento de estrategias de fidelización:
 - i. hipótesis: ¿Que tan probable es que dentro del sector de San Victorino se logre crear un tipo de estrategia donde se brinde estímulos a los clientes para que sigan comprando y visitando el almacén?

2.4.2 CLIENTES:

- b. se evidencia falta de confianza y seguridad por parte de los clientes en el sector de san Victorino.
 - i. Hipótesis: ¿Que tan probable es que se aumente la presencia de organismos de control, para lograr un ambiente más seguro, en el cual el cliente se sienta confiado de visitar?

2.4.3 PRECIOS:

- c. Existe mucha inestabilidad en los precios.

- i. Hipótesis: ¿lograr una alianza entre todos los comerciantes del sector, en donde se genere de forma unánime un acuerdo en los precios, para no debilitar el mercado?

2.4.4 IMITACION:

- d. Los productos que son imitación no mantienen el nivel de calidad mínimo, lo que genera una desconfianza, lo que afecta los precios del mercado, por temor generalizado en los clientes.
 - i. Hipótesis: ¿lograr alianzas entre los productores, para que se generen acuerdos en los precios con el fin de contrarrestar a las imitadoras?

2.4.5 ESTILO GERENCIAL:

- e. La existencia de un estilo gerencial, no es evidente ni diferenciado para que este genere valor agregado.
 - i. Hipótesis: ¿contratar mano de obra calificada, con el fin de guiar de manera más efectiva, tanto a los empleados, como el futuro del negocio?

2.4.6 DESARROLLO SOSTENIBLE:

- f. falta de organización, con los desechos y las basuras.
- g. falta de control por parte de las autoridades pertinentes, respecto a la población marginal.
- h. El sector cuenta con un grave problema de contaminación visual.
 - i. Hipótesis general: ¿Qué tan probable es generar una acción conjunta por parte de todos los comerciantes y los

almacenes que existen en el sector de san Victorino, con el fin de mejorar el entorno y la calidad del sector?

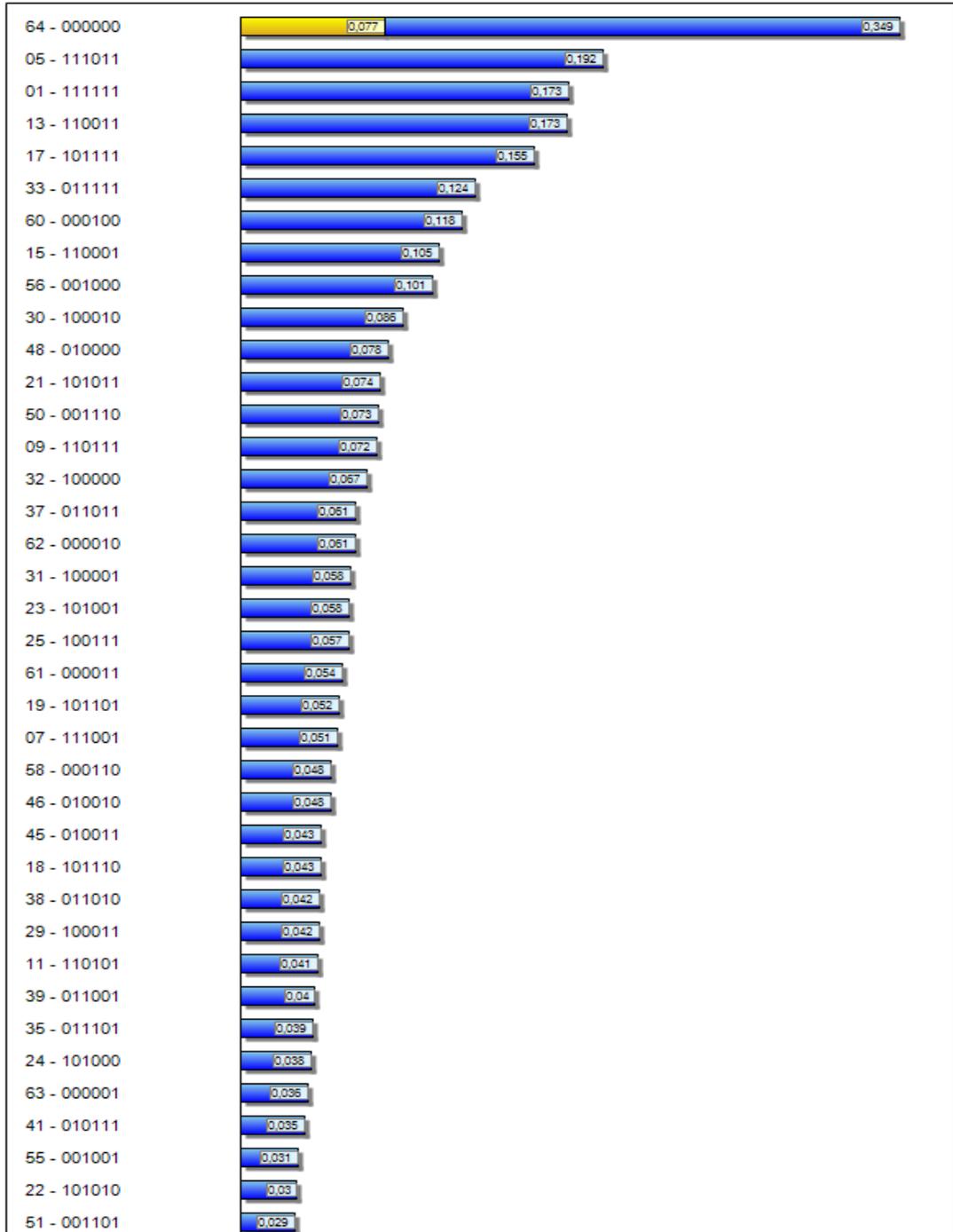
2.5 APLICACION DE LA ENCUESTA CONDICIONADA A LOS ACTORES. “VER ANEXO 1”

Las personas que participaron en esta encuesta son clientes, dueños de almacenes, administrador, empleados, seguridad del sector, entre otros. Se elaboró una encuesta con el fin de encontrar los escenarios más factibles en un futuro según el conocimiento de los expertos.

2.6 DISEÑO DE ESCENARIOS

Los escenarios presentados a continuación, son el resultado del grafico Histograma de extremos, el cual proporciona los escenarios posibles, según su posibilidad de ocurrencia. El proceso de selección de estos escenarios se realizó, tomando en cuenta la probabilidad más alta de ocurrencia de cada escenario, donde se escogen los cinco escenarios más posibles.

Ilustración 3 Histograma de Extremos
Histogramme des extremums (Ensemble des experts)



Fuente: Taller realizado Enero 2009. Software Lipsor. Smic

2.6.1 DISEÑOS DE LOS ESCENARIOS

Tabla 3 Ponderación de Escenarios

Combinación	Peso	Nombre
000000	35%	MARTILLO
111011	19%	CONSOLIDACIÓN
111111	17%	IDEAL
110011	16%	EGOISMO
101111	12%	INSEGURIDAD
Total	99%	

Fuente: Taller realizado Enero 2009. Software Lipsor. Smic

Tabla 4 Escenario el Martillo

NOMBRE DEL ESCENARIO		MAR TILLO		
CONFIGURACIÓN		000000		
HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	RELACIONES (ENTRADAS/SALIDAS)	
Brindar estímulos a los clientes	0	Ha sido muy difícil crear estímulos a los clientes debido a la falta de planeación por parte del administrador.	N.A	Seguridad, Estilo, Gerencia, Mejoramiento del Sector, Tratados de Libre Comercio, Firma de tratados bilaterales, Localización, Población Marginal, Precios, Canales.
Aumento de la presencia de Organismos de Control	0	Aun se percibe el sector de San Victorino como un entorno poco seguro, ya que se mantiene el mismo mecanismo de seguridad de hace muchos años. "Los comas"	Desarrollo Sostenible, Servicio al cliente, Estilo, Gerencia y Precios.	N.A
Alianza entre los comerciantes del sector	0	Hay un evidente individualismo entre los comerciantes del sector ya que cada uno maneja su negocio según percepción tanto del mercado como del sector.	Precios, Clientes, Servicio al cliente, Localización y Desarrollo sostenible.	Tratados de libre comercio, Seguridad, Población marginal y Localización.
Alianza entre los productores del sector	0	Falta una adecuada organización, es importante formar alianzas con el fin de hacerle frente a los productos importados como son los chinos.	N.A	Tratados de libre comercio.
Contratación de mano de obra calificada para gestionar el almacén	0	La mano de obra es básica puesto que la mano de obra calificada sale muy costosa, pero al miramos la tasa interna de retorno.	Precios, Servicio al cliente, Localización, Desarrollo sostenible.	Seguridad y Población Marginal
Acción conjunta por parte de los comerciantes con el fin de mejorar el sector	0	Falta una mayor asociación y cohesión por parte de los comerciantes en pro del mejoramiento del sector y atraer nuevos clientes y potencializar los antiguos.	Clientes y Servicio al cliente.	N.A

Fuente: Estudiante de la Universidad del Rosario (Johny Gomez, Edwin Zuluaga, Daniel Gonzalez)

- Interpretación

En este escenario, el sector y el almacén mantendrían las condiciones actuales, puesto que ninguna de la hipótesis tendría ocurrencia. En conclusión el sistema seguiría presentando las mismas falencias que posee actualmente. Con pocos

estímulos e incentivos a los clientes, alianzas inexistentes entre los comerciantes y lo más importante ausencia de manos de obra calificada en la dirección de los almacenes sin proporcionar un rumbo claro a futuro para estos.

Tabla 5 Escenario La Consolidación

NOMBRE DEL ESCENARIO	CONSOLIDACIÓN			
CONFIGURACIÓN	111011			
HIPÓTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	RELACIONES (ENTRADAS/SALIDAS)	
Brindar estímulos a los clientes	1	Dar el precio justo a cada cliente, dando descuentos por comprar al por mayor.	NA	Seguridad, Estib. Gerencia, Hacinamiento del Sector, Tratados de Libre Comercio, Firma de Tratados bilaterales, Localización, Población Marginal, Precios, Canales.
Aumento de la presencia de Organismos de Control	1	Mejor presencia por parte de la Policía, quien constantemente esta patrullando y prestando atención a las actividades del sector.	Desarrollo Sostenible, Servicio al cliente, Estib. Gerencia y Precios.	NA
Alianza entre los comerciantes del sector	1	Consolidación de la cooperativa "Comersan", comerciantes de San Victorino.	Precios, Clientes, Servicio al cliente, Localización y Desarrollo sostenible.	Tratados de libre comercio, Seguridad, Población marginal y Localización.
Alianza entre los productores del sector	0	Aun se presentan dificultades entre los productores para hacerle el frente de manera adecuada a los productos importados.	NA	Tratados de libre comercio.
Contratación de mano de obra calificada para gestionar el almacén	1	Se esta tratando de hacer un cambio en la mentalidad de los dueños de los almacenes quienes creen que el conocimiento debe ser empírico.	Precios, Servicio al cliente, Localización, Desarrollo sostenible.	Seguridad y Población Marginal
Acción conjunta por parte de los comerciantes con el fin de mejorar el sector	1	Se esta dando un mejor trato tanto tanto en las basuras, como en los avisos que se ponen en el sector.	Clientes y Servicio al cliente.	NA

Fuente: Estudiante de la Universidad del Rosario (Johny Gomez, Edwin Zuluaga, Daniel Gonzalez)

- Interpretación

Este escenario tendría un alto grado de impacto en el sector, puesto que todas las hipótesis tienen ocurrencia en el largo plazo. Este escenario tendría un elevado enfoque sistemático hacia el cliente, mediante un aumento en los organismos de control del sector, contando con mano de obra calificada en donde se presente una acción conjunta y alianzas entre los comerciantes del sector.

Este escenario proporcionaría mayores ganancias, tanto al almacén y al sector de San Victorino, puesto que se presentaría mayor afluencia de gente por medio del voz a voz en donde este sería: atención personalizada, mejoras en los precios, mejores condiciones de seguridad para los visitantes del sector.

Tabla 6 Escenario Del Egoísmo.

NOMBRE DEL ESCENARIO	EGOÍSMO			
CONFIGURACIÓN	110011			
HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	RELACIONES (ENTRADAS/SALIDAS)	
Brindar estímulos a los clientes	1	Dar el precio justo a cada cliente, dando descuentos por comprar al por mayor.	NA	Seguridad, Estilo, Gerencia, Hacinamiento del Sector, Tratados de Libre Comercio, Firma de tratados bilaterales, Localización, Población Marginal, Precios.
Aumento de la presencia de Organismos de Control	1	Mejor presencia por parte de la Policía, quien constantemente esta patrullando y prestando atención a las actividades del sector.	Desarrollo Sostenible, Servicio al cliente, Estilo, Gerencia y Precios.	NA
Alianza entre los comerciantes del sector	0	Hay un evidente individualismo entre los comerciantes del sector ya que cada uno maneja su negocio según percepción tanto del mercado como del sector.	Precios, Clientes, Servicio al cliente, Localización y Desarrollo sostenible.	Tratados de libre comercio, Seguridad, Población marginal y Localización.
Alianza entre los productores del sector	0	Falta una adecuada organización, es importante formar alianzas con el fin de hacerle frente a los productos importados como son los chinos.	NA	Tratados de libre comercio.
Contratación de mano de obra calificada para gestionar el almacén	1	Se esta tratando de hacer un cambio en la mentalidad de los dueños de los almacenes quienes creen que el conocimiento debe ser empírico.	Precios, Servicio al cliente, Localización, Desarrollo sostenible.	Seguridad y Población Marginal
Acción conjunta por parte de los comerciantes con el fin de mejorar el sector	1	Se esta dando un mejor trato tanto tanto en las basuras, como en los avisos que se ponen en el sector.	Clientes y Servicio al cliente.	NA

Fuente: Estudiante de la Universidad del Rosario (Johny Gomez, Edwin Zuluaga, Daniel Gonzalez)

- Interpretación

Este escenario tendría mucho impacto sobre el cliente, mas no en las relaciones de los comerciantes, ya que este escenario no demuestra preferencias en las alianzas tanto en comerciantes y productores del sector.

En conclusión se seguirían presentando distorsiones en los precios del sector que de igual manera recae sobre la percepción de los consumidores, en donde al final son las personas más importantes en la cadena.

Tabla 7 Escenario De La Inseguridad.

NOMBRE DEL ESCENARIO	INSEGURIDAD			
CONFIGURACIÓN	10111			
HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	RELACIONES (ENTRADAS/SALIDAS)	
Brindar estímulos a los clientes	1	Dar el precio justo a cada cliente, dando descuentos por comprar al por mayor.	N.A	Seguridad, Estilo Gerencia, Hacinamiento del Sector, Tratados de Libre Comercio, Firma de tratados bilaterales, Localización, Población Marginal, Precios, Canales.
Aumento de la presencia de Organismos de Control	0	Aun se percibe el sector de San Victorino como un entorno poco seguro, ya que se mantiene el mismo mecanismo de seguridad de hace muchos años. "Los comas"	Desarrollo Sostenible, Servicio al cliente, Estilo Gerencia y Precios.	N.A
Alianza entre los comerciantes del sector	1	Consolidación de la cooperativa "Coomersan", comerciantes de San Victorino	Precios, Clientes, Servicio al cliente, Localización y Desarrollo sostenible.	Tratados de libre comercio, Seguridad, Población marginal y Localización.
Alianza entre los productores del sector	1	Es importante resaltar que ya se ha hecho un tones, en donde se toma como punto de partida la necesidad de ser competitivos frente a productos importados.	N.A	Tratados de libre comercio.
Contratación de mano de obra calificada para gestionar el almacén	1	Se esta tratando de hacer un cambio en la mentalidad de los dueños de los almacenes quienes creen que el conocimiento debe ser empírico.	Precios, Servicio al cliente, Localización, Desarrollo sostenible.	Seguridad y Población Marginal
Acción conjunta por parte de los comerciantes con el fin de mejorar el sector	1	Se esta dando un mejor trato tanto tanto en las basuras, como en los avisos que se ponen en el sector.	Clientes y Servicio al cliente.	N.A

Fuente: Estudiante de la Universidad del Rosario (Johny Gomez, Edwin Zuluaga, Daniel Gonzalez)

- Interpretación

En el escenario se encuentra como prioridad la armonía entre los comerciantes y productores del sector, en donde se encuentra una falla que los organismos de control no son incrementados, lo que genera un ánimo de desconfianza e inseguridad por parte del sector.

Se incrementaría la presencia de población marginal y visitantes no deseados en el sector, en conclusión se generaría una ausencia de clientes, debido a que se percibiría un ambiente con un alto grado de inseguridad.

Tabla 8 Escenario De Hoy

Escenario de Hoy.

NOMBRE DEL ESCENARIO	HOY			
CONFIGURACIÓN	101000			
HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	RELACIONES (ENTRADAS/SALIDAS)	
Brindar estímulos a los clientes	1	Dar el precio justo a cada cliente, dando descuentos por comprar al por mayor.	N.A	Seguridad, Estilo Gerencial, Hacinamiento del Sector, Tratados de Libre Comercio, Firma de tratados bilaterales, Localización, Población Marginal, Precios, Canales.
Aumento de la presencia de Organismos de Control	0	Aun se percibe el sector de San Victorino como un entorno poco seguro, ya que se mantiene el mismo mecanismo de seguridad de hace muchos años. "Los comas"	Desarrollo Sostenible, Servicio al cliente, Estilo Gerencial y Precios.	N.A
Alianza entre los comerciantes del sector	1	Consolidación de la cooperativa "Coomersan", comerciantes de San Victorino.	Precios, Clientes, Servicio al cliente, Localización y Desarrollo sostenible.	Tratados de libre comercio, Seguridad, Población marginal y Localización.
Alianza entre los productores del sector	0	Falta una adecuada organización, es importante formar alianzas con el fin de hacerle frente a los productos importados como son los chinos.	N.A	Tratados de libre comercio.
Contratación de mano de obra calificada para gerenciar el almacén	0	La mano de obra es básica puesto que la mano de obra calificada sale muy costosa, pero si miramos la tasa interna de retorno, una mano calificada	Precios, Servicio al cliente, Localización, Desarrollo sostenible.	Segurisas y Población Marginal
Acción conjunta por parte de los comerciantes con el fin de mejorar el sector	0	Falta una mayor asociación y colectividad por parte de los comerciantes en pro del mejoramiento del sector y atraer nuevos clientes y potenciar los antiguos.	Clientes y Servicio al cliente.	N.A

Fuente: Estudiante de la Universidad del Rosario (Johny Gomez, Edwin Zuluaga, Daniel Gonzalez)

- Interpretación

Este es escenario actual del almacén FAMEGO, se identifica con el nombre "actual", puesto que esto es lo que está viviendo actualmente en el sector hoy día, estas son las condiciones en las cuales se empezó este estudio, y la finalidad es que migra al escenario ideal.

Tabla 9 Escenario Ideal.

NOMBRE DEL ESCENARIO		IDEAL		
CONFIGURACIÓN		11111		
HIPOTESIS / SOLUCIÓN	CONFIGURACIÓN	ACCIONES EFECTUADAS	RELACIONES (ENTRADAS/SALIDAS)	
Brinda estímulos a los clientes	1	Dar el precio justo a cada cliente, dando descuentos por comprar al por mayor.	N.A	Seguridad, Estilo, Gerencia, Mejoramiento del Sector, Tratados de Libre Comercio, Firma de Tratados de Libre Comercio.
Aumento de la presencia de Organismos de Control	1	Mejor presencia por parte de la Policía, quien constantemente esta patrullando y prestando atención a las actividades del sector.	Desarrollo Sostenible, Servicio al cliente, Estilo, Gerencia y Precios.	N.A
Alianza entre los comerciantes del sector	1	Consolidación de la cooperativa "Coomersan", comerciantes de San Vitoño.	Precios, Clientes, Servicio al cliente, Localización y Desarrollo sostenible.	Tratados de libre comercib, Seguridad, Población marginal y Localización.
Alianza entre los productores del sector	1	Es importante resaltar que ya se ha hecho reuniones, en donde se toma como punto de partida la necesidad de ser competitivos frente a productos importados.	N.A	Tratados de libre comercib.
Contratación de mano de obra calificada para gestionar el almacén	1	Se esta tratando de hacer un cambio en la mentalidad de los dueños de los almacenes quienes creen que el conocimiento debe ser empírico.	Precios, Servicio al cliente, Localización, Desarrollo sostenible.	Segurisas y Población Marginal
Acción conjunta por parte de los comerciantes con el fin de mejorar el sector	1	Se esta dando un mejor trato tanto tanto en las basuras, como en los avisos que se ponen en el sector.	Clientes y Servicio al cliente.	N.A

Fuente: Estudiante de la Universidad del Rosario (Johny Gomez, Edwin Zuluaga, Daniel Gonzalez)

- Interpretación

Si este escenario se presentara, los problemas del sector y del almacén tendrían soluciones estratégicas a corto plazo y con un grado de impacto alto, donde el sector seria revolucionado.

Se presentaría un cambio en la mentalidad por parte de los productores y comerciantes, en donde su único foco seria la satisfacción de los clientes, proporcionando mayor satisfacción, seguridad, un aumento en el margen de productividad y mejoras en el desarrollo del sector. En conclusión este seria el escenario apuesta en donde el sector y Adornos Famego deberían llegar.

CONCLUSIONES

- Mediante esta investigación fue posible establecer una serie de escenarios a futuro en los cuales se encontrara el almacén Adornos Famego en el año 2015.
- Es importante tener presente la debilidades tanto internas como externas con el fin de proponer estrategias con el almacén Adornos Famego sea mas competitivo.
- Es importante que tanto los comerciantes como los productores logren alianzas estratégicas con el fin de hacerle frente a los productos importados.
- Hacer de San Victorino un entrono seguro en donde los clientes se sientan confiados de visitar y hacer su compras tranquilamente, para ello es necesario crear un ambiente adecuado, tanto salubre como seguro.
- Mediante este estudio realizado, resaltamos dos escenarios potenciales a los cuales nombramos “Consolidado e Ideal”, lo cuales tienen una probabilidad de ocurrencia media, los cuales si se llegarán a presentar en un tiempo futuro es probable que tanto el sector, así como adornos Famego logren perdurabilidad en el tiempo.
- Es notable que la contratación de mano de obra genera mayores beneficios para el sector, tanto económicos como sociales, y que se va a dar un manejo más técnico y profesional a las organizaciones generando así Desarrollo Sostenible.

- El enfoque que se le debe dar al negocio y al sector, debe ir hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, mediante una buena atención, productos de calidad y una buena gestión administrativa.
- Es posible llegar al escenario Ideal mediante la aplicación de cada una de las variables analizadas, siempre y cuando se implementen de una manera adecuado y siempre intentando que estas tengan un impacto positivo en el sector.
- Podríamos afirmar que actualmente el almacén Adornos Famego se encuentra encaminado al desarrollo y consecución de sus logros en el medio y largo con el fin de ser, uno de los locales comerciales más visitados del sector.
- Es importante tener presente los Precios, Habilidades Gerenciales y la Imitación como variables que condicionan el sistema, dado que un pequeño cambio en estas determina las condiciones a futuro del almacén y del sector.
- Resaltamos el notorio avance del sector, ya que este junto con la alcaldía han logrado hacer de San Victorino un sector comercial bastante conocido y visitado por los capitalinos, ya sean de estratos socioeconómicos altos o bajos.
- La estrategia de precios bajos que se ha aplicado por años en el almacén, debe seguir rigiendo el negocio, ya que con base en este factor es que se logra un factor diferenciador con los demás sectores comerciales de Bogotá.

BIBLIOGRAFIA

- GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Bogotá: Alfaomega Editores, 1995.
- SCHWARTZ, Peter. “La planificación Stratégique par escenarios”. Futuribles, no. 176, mai, 1993.
- NOGUERA, Angela. Enseñando Prospectiva: Manual de Prospectiva. Bogotá: 2008.
- GODET, Michel. La Caja De Herramientas de la Prospectiva Estratégica. España: Cuarta Edición Actualizada, Abril 2000.
- BALBI, Raúl. ¿Por qué Investigar el Futuro?. Argentina 2003.