

***PROPUESTA PARA IDENTIFICAR, DISEÑAR Y OPTIMIZAR EL VALOR AGREGADO
DE LA RED DE VALOR PRESENTE, EN EL ENTORNO DEL SANTUARIO DEL DIVINO
NIÑO JESÚS PERTENECIENTE A LA OBRA SALESIANA DEL 20 DE JULIO***

ELIANA CASTAÑEDA PEÑA

PAOLA RINCÓN ARIAS

LUIS FERNANDO LÓPEZ BUENO

JAVIER ANTONIO GARZÓN LANCHEROS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE REDES DE VALOR Y LOGÍSTICA

BOGOTA D.C.

***PROPUESTA PARA IDENTIFICAR, DISEÑAR Y OPTIMIZAR EL VALOR AGREGADO
DE LA RED DE VALOR PRESENTE, EN EL ENTORNO DEL SANTUARIO DEL DIVINO
NIÑO JESÚS PERTENECIENTE A LA OBRA SALESIANA DEL 20 DE JULIO***

ELIANA CASTAÑEDA PEÑA

PAOLA RINCÓN ARIAS

LUIS FERNANDO LÓPEZ BUENO

JAVIER ANTONIO GARZÓN LANCHEROS

**Documento como prerrequisito para optar al título de Magister en Gestión de Redes
de Valor y Logística**

DIRECTOR: M.S.C. SAMIR MEDINA R.

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE REDES DE VALOR Y LOGÍSTICA
BOGOTA D.C.**

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., agosto de 2021

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedicamos como equipo a nuestras familias, y seres queridos más cercanos, quienes, con su incondicional apoyo, buen ejemplo y educación brindada, se convirtieron en el pilar fundamental de cada uno de nosotros, brindándonos la estabilidad y bienestar necesario para cumplir esta meta en especial.

A los docentes y directivos de la Universidad Piloto de Colombia, quienes, con sus conocimientos, lineamientos y aportes académicos, contribuyeron enormemente con que esta iniciativa se convirtiera en una realidad.

A nuestros compañeros, amigos, personal administrativo de la Universidad Piloto de Colombia y a todas las personas que nos incentivaron para seguir adelante con la realización de este trabajo de grado.

RECONOCIMIENTOS

La realización y materialización de este trabajo de investigación como aporte al desarrollo del programa académico de Maestría en Gestión de Redes de Valor y Logística, fue en gran parte gracias a la dedicación, aportes y tiempo dedicado por el director de trabajo de grado, el MSC. Samir Medina R., quien con su desempeño y colaboración orientó el derrotero de la labor expuesta en este resultado final.

Se reconoce también a cada uno de los integrantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, al cuerpo docente y a los estudiantes que integraron este grupo, por su disposición y confianza, toda vez que, sin ellos no se hubiera podido recoger los datos necesarios en este estudio.

De igual manera, a cada uno de los agentes externos que aportaron en la recolección de información, resolución de encuestas, así como por la transmisión cuantitativa y cualitativa de datos.

Se agradece y reconoce de manera positiva a todas aquellas personas que en forma directa o indirecta participaron y contribuyeron para que este trabajo de investigación pudiera llevarse a cabo de manera satisfactoria.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	4
RECONOCIMIENTOS.....	5
LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE TABLAS.....	15
RESUMEN.....	17
PALABRAS CLAVE.....	17
ABSTRACT.....	18
KEY WORDS.....	18
1. TITULO.....	19
2. INTRODUCCIÓN.....	19
3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.1. Línea de Investigación.....	20
3.2. Línea de investigación del programa.....	20
4. TEMA.....	20
5. PROBLEMA.....	22
5.1. Contexto.....	22
5.2. Problema.....	24
6.HIPÓTESIS.....	24
7.JUSTIFICACIÓN.....	25
8. ANTECEDENTES.....	26
9. OBJETIVOS.....	30
9.1. Objetivo General.....	30

9.2	Objetivos Específicos.....	30
10.	METODOLOGÍA	31
10.1.	Tipo de Investigación.....	31
10.2.	Método	31
10.3.	Población, Marco Muestral y Muestra.....	32
10.4.	Variables o Categorías de Análisis	34
10.5.	Técnicas para la recolección de información.....	34
11.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
12.	VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
13.	MARCO TEÓRICO	36
13.1	La logística	36
13.2.	Estructura de la Red de Supply Chain.....	42
13.3.	Branding	43
13.4.	Marca Territorial	44
13.5.	Referentes de Mercados	49
13.6.	OCDE.....	52
13.7.	ODS	54
13.8.	Redes Inteligentes	55
13.8.1.	Infraestructura de Medición Avanzada (AMI).....	56
13.8.2.	Automatización de la Red (ADA).....	57
13.8.3.	Recursos Distribuidos (DER).....	57
13.9.	Ciudades Inteligentes	57
13.9.1.	Iniciativas en Latinoamérica:	59

13.9.2. Iniciativas en Colombia:.....	60
13.10. Elementos de la Industria 4.0	61
13.11. Economía Naranja	61
13.12. Modelo de Negocio CANVAS.....	64
13.13. Value Network Analysis (VNA)	65
13.13.1. Elementos del Value Network Analysis (VNA)	65
14.RESULTADOS ESPERADOS	66
15.IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN	66
16.PRESUPUESTO	67
17.CRONOGRAMA.....	68
18.EJECUCIÓN DEL PROYECTO	71
18.1.DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL COMERCIO QUE SE ENCUENTRA EN EL ENTORNO DEL SANTUARIO DEL DIVINO NIÑO JESÚS PERTENECIENTE A LA OBRA SALESIANA DEL 20 DE JULIO	71
18.1.1. Misión y Visión Actual	71
18.1.2. Análisis Interno Actual.....	72
18.1.2.1. Competitividad en Integración de la Red de Valor	72
18.1.2.2. Competitividad en Logística	82
18.1.2.2.1. Posicionamiento	82
18.1.2.2.2. Integración.....	83
18.1.2.2.3. Medida de Desempeño Logístico	84
18.1.2.2.4. Agilidad.....	85
18.1.3. Análisis Externo Actual	86

18.1.3.1. El Poder de Negociación de los Compradores o Clientes	86
18.1.3.2. El Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores	86
18.1.3.3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.....	87
18.1.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos.....	88
18.1.3.5. Rivalidad entre los Competidores.....	89
18.1.3.6. Coopetición.....	89
18.1.3.7. Complementadores	89
18.2.IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE LA RED DE VALOR DE LAS ACTIVIDADES	
COMERCIALES MAS IMPORTANTES, PRESENTES EN EL ENTORNO DEL SANTUARIO	
DEL DIVINO NIÑO JESÚS PERTENECIENTE A LA OBRA SALESIANA DEL 20 DE	
JULIO.....	
91	
18.2.1. Roles de la Red.....	100
18.2.2. PULSE POINTS DE LA RED	103
18.2.2.1. Cultura Religiosa.....	103
18.2.2.2. Productos	104
18.2.2.3. Flujo comercial.....	104
18.2.3. HEARTBEAT DE LA RED	105
18.2.3.1. Asociado Estratégico.....	105
18.2.3.2. Puestos Móviles.....	105
18.2.4. ANÁLISIS DE ROLES.....	105
18.2.4.1. Puestos Móviles.....	106
18.2.4.2. Asociado Estratégico.....	109
18.2.5. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	111

18.2.5.1. Indicadores de Intercambio de Valor y Análisis	112
18.2.5.2. Indicadores de Impacto de Creación de Valor y Análisis	132
18.2.2. MAPEO DE LA RED ACTUAL	140
18.3.PROPUESTA DE RED DE VALOR PARA LA MEJORA DEL CONTROL DE LA OPERACIÓN COMERCIAL Y PROCESOS LOGÍSTICOS DEL ENTORNO DEL SANTUARIO DEL DIVINO NIÑO JESÚS PERTENECIENTE A LA OBRA SALESIANA DEL 20 DE JULIO.....	141
18.3.1. PROPUESTA NOMBRE Y LOGOTIPO	141
18.3.2. PROPUESTA MISIÓN	142
18.3.3. PROPUESTA VISIÓN	142
18.3.4. ESTRATEGIA	142
18.3.5. CREACIÓN DE VALOR EN LA RED PROPUESTA	143
18.3.5.1. Gestión del conocimiento en la Red de Valor	144
18.3.5.2. Gestión de la seguridad en la Red de Valor	145
18.3.7. IMPACTO EN LA RED DE VALOR PROPUESTA.....	146
18.3.7.1. Impacto en los Elementos de la Red	146
18.3.8. IMPACTO AMBIENTAL Y TECNOLÓGICO PARA LA RED PROPUESTA.....	154
18.3.9. Impacto en los ODS	157
18.3.9.1. Fin de la pobreza	158
18.3.9.2. Hambre Cero	159
18.3.9.3. Salud y Bienestar.....	159
18.3.9.4. Educación de Calidad.....	159
18.3.9.5. Igualdad de Género	160

18.3.9.6. Agua Limpia y Saneamiento	161
18.3.9.7. Energía Asequible y no Contaminante.....	161
18.3.9.8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico	163
18.3.9.9. Industria, Innovación e Infraestructura	164
18.3.9.10. Reducción de las Desigualdades	164
18.3.9.11. Ciudades y Comunidades Sostenibles.....	164
18.3.9.12. Producción y Consumo Responsables.....	165
18.3.9.13. Acción por el Clima	165
18.3.9.14. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	165
18.3.9.15. Alianzas para lograr Objetivos	166
18.3.10. Elementos de Industria 4.0 aplicables	166
18.3.10. Elementos de la Economía Naranja Aplicables	172
18.3.11. Procesos y acciones de integración básica para la red	174
18.3.13. Modelo de negocio CANVAS aplicado	179
18.3.14. CONFIGURACIÓN.....	180
19.CONCLUSIONES	182
20.RECOMENDACIONES	184
21.REFERENCIAS	185
22.BIBLIOGRAFÍA.....	188
23.ANEXOS.....	189
Anexo 1: Modelo de encuesta aplicada.....	189
Anexo 2: Imagen de encuestas aplicadas apiladas	193
Anexo 3: Conteo de cada puesto comercial en el Pasaje Salesiano	194

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fórmula “Tamaño de la muestra”.....	32
Figura 2 Cálculo del tamaño de la muestra.....	33
Figura 3 Diagramación Supply Chain Management	39
Figura 4 Proceso de negocios.....	41
Figura 5 Miembros del Supply Chain compañía foco.....	42
Figura 6 Concepto del destino turístico.....	45
Figura 7 Actividades economía naranja.....	63
Figura 8 Agentes que aportan al ecosistema de valor en economía naranja.....	63
Figura 9 Análisis externo actual.....	90
Figura 10 Mapeo actual red productos alimenticios.....	92
Figura 11 Mapeo actual red productos de calzado.....	95
Figura 12 Mapeo actual red productos de vestuario.....	97
Figura 13 Mapeo actual red artículos religiosos.....	99
Figura 14 Análisis de Roles: Puestos móviles.....	106
Figura 15 Análisis de Roles: Asociado estratégico	109
Figura 16 Resiliencia de la red.....	112
Figura 17 Activos salientes.....	113
Figura 18 Activos entrantes.....	115
Figura 19 Impacto de tangibles salientes.....	116
Figura 20 Impacto de intangibles salientes.....	118
Figura 21 Impacto de tangibles vs. intangibles salientes.....	119

Figura 22 Impacto de tangibles entrantes.....	120
Figura 23 Impacto de intangibles entrantes.....	121
Figura 24 Impacto de tangibles vs. Intangibles entrantes.....	123
Figura 25 Varianza activos salientes	124
Figura 26 Varianza activos entrantes	125
Figura 27 Tiempo de respuesta activos salientes	128
Figura 28 Tiempo de respuesta activos entrantes.....	129
Figura 29 Estabilidad de activos salientes.....	131
Figura 30 Estabilidad de activos entrantes	131
Figura 31 Gestión de activos de la red	133
Figura 32 Impacto costo / beneficio salientes	134
Figura 33 Activos entrantes: Impactos positivos y negativos	136
Figura 34 Activos salientes: Impactos tangibles e intangibles	137
Figura 35 Activos entrantes: Impactos tangibles e intangibles	138
Figura 36 Mapeo de la red actual Fuente: Equipo Investigador.....	140
Figura 37 Propuesta nombre y logotipo.	141
Figura 38 Creación de valor en la red propuesta.....	143
Figura 39 Elementos del sistema de gestión de la seguridad	145
Figura 40 Procesos Estratégicos de Supply Chain Management.	153
Figura 41 Actividades digitales IPES.....	156
Figura 42 Pagos en línea comerciantes en IPES.	156
Figura 43 Portal para pagos en línea comerciantes en IPES	157
Figura 44 Registros fotográficos actuales de la propuesta El Pasaje Salesiano.	162

Figura 45 Registros fotográficos post-jornadas en El Pasaje Salesiano	163
Figura 46 Aplicación móvil Bogotá DC Travel	168
Figura 47 Aplicación móvil Bogotá Guía Turística con Mapa.	169
Figura 48 Aplicación móvil Nomada Turismo - Bogotá.....	169
Figura 49 Programas e instrumentos para emprendedores. Economía naranja.....	172
Figura 50 Propuesta VNA para Red Fu Fuente: Equipo Investigador	178
Figura 51 Modelo CANVAS para Red	179
Figura 52 Modelo encuesta aplicada. Página 1	189
Figura 53 Modelo encuesta aplicada. Página 2	190
Figura 54 Modelo encuesta aplicada. Página 3	191
Figura 55 Modelo encuesta aplicada. Página 4	192
Figura 56 Evidencia encuestas aplicadas.	193
Figura 57 Conteo puestos comerciales Pasaje Salesiano.....	194

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto de investigación.....	67
Tabla 2 Cronograma de Actividades. Parte 1	69
Tabla 3 Cronograma de Actividades. Parte II	70
Tabla 4 Integración con clientes.....	72
Tabla 5 Integración interna.....	74
Tabla 6 Integración con proveedores.	76
Tabla 7 Integración de la tecnología y la planeación.	78
Tabla 8 Medida del nivel de integración.	79
Tabla 9 Integración de las relaciones.	81
Tabla 10 Posicionamiento.	82
Tabla 11 Integración.	83
Tabla 12 Medida del desempeño logístico.	84
Tabla 13 Agilidad.	85
Tabla 14 Activos salientes.....	113
Tabla 15 Activos entrantes	114
Tabla 16 Impacto de tangibles salientes.....	116
Tabla 17 Impacto de intangibles salientes.....	117
Tabla 18 Impacto de tangibles vs. intangibles salientes.....	118
Tabla 19 Impacto de tangibles entrantes	120
Tabla 20 Impacto de intangibles entrantes	121
Tabla 21 Impacto de tangibles vs. intangibles entrantes	122
Tabla 22 Varianza Activos salientes	124

Tabla 23 Varianza Activos entrantes.....	125
Tabla 24 Activos salientes: Inventario de transacciones	126
Tabla 25 Activos entrantes: Inventario de transacciones	127
Tabla 26 Activos salientes: Inventario de transacciones	127
Tabla 27 Activos entrantes: Inventario de transacciones	129
Tabla 28 Activos salientes: Inventario de transacciones. Conexiones actuales, potenciales y estabilidad.....	130
Tabla 29 Activos entrantes: Inventario de transacciones. Conexiones actuales, potenciales y estabilidad.....	130
Tabla 30 Activos salientes: Impactos positivos y negativos	134
Tabla 31 Activos entrantes: Impactos positivos y negativos.....	135
Tabla 32 Activos salientes: Impactos tangibles e intangibles	137
Tabla 33 Activos entrantes: Impactos tangibles e intangibles.....	138
Tabla 34 Planeación estratégica en Supply Chain, Management y Logística	180
Tabla 35 Ágil Supply Chain Strategy.....	181

RESUMEN

Dentro del ejercicio de realización del presente trabajo de investigación, se llevó a cabo la formulación de una propuesta para la identificación, diseño y optimización del valor agregado percibido en la red de valor presente en el entorno del Santuario del Divino Niño Jesús, el cual pertenece a la Obra Salesiana del barrio del 20 de Julio, sitio que es reconocido a nivel nacional e internacional por su alta afluencia de personas generada por el turismo religioso, denotando un volumen considerable de transacciones comerciales.

A través de la aplicación de conceptos relacionados con redes logísticas, se formula la optimización de las interrelaciones de los participantes de este relevante entorno comercial, propendiendo por un reorden gracias a la inmersión de conceptos como redes inteligentes, ciudades inteligentes, industria 4.0, indicadores de medición y desempeño logístico, con el fin de dinamizar y contribuir a resolver la problemática y actuales restricciones en las redes de valor presentes, de tal manera que se potencian aspectos relacionados con el alineamiento cultural, el liderazgo, las actividades comerciales para el logro de la competitividad en las redes de valor estudiadas, determinando a su vez cómo se optimizan fenómenos presentados como la informalidad y el uso indebido y no controlado de espacios públicos

PALABRAS CLAVE

benchmarking, clústeres, red de valor, redes inteligentes (RI), gestión del conocimiento, marca territorial, economía naranja, ciudades inteligentes.

ABSTRACT

Within the exercise of carrying out this research work, the formulation of a proposal was carried out for the identification, design and optimization of the added value perceived in the four value networks present in the surroundings of the Divine Child Jesus, which belongs to the Salesian work of July 20, a site that is recognized locally, nationally and internationally for its high influx of people, religious tourism, considerable volume of commercial transactions.

Through the application of concepts related to logistics networks, the optimization of the interrelationships of the participants of this relevant commercial environment is formulated, tending towards a reorder thanks to the immersion of concepts such as Smart Networks, Smart Cities, 4.0 Industry, indicators of measurement and logistics performance, in order to stimulate and improve current problems and restrictions in the present value networks, in such a way that aspects related to cultural alignment, leadership, commercial activities are promoted to achieve competitiveness in the value networks studied, determining in turn how phenomena presented such as informality and the improper and uncontrolled use of public spaces are optimized

KEY WORDS

benchmarking, clusters, value network, smart grids (IR), knowledge management, territorial brand, orange economy, smart cities.

1. TITULO

Propuesta para identificar, diseñar y optimizar el valor agregado de la red de valor presente, en el entorno del Santuario del Divino Niño Jesús perteneciente a la Obra Salesiana del 20 de Julio.

2. INTRODUCCIÓN

La presente investigación refiere a las redes logísticas de mayor impacto en el comercio informal que se vive en torno de la cultura religiosa generada por el Santuario del Divino Niño Jesús, lo que converge en un flujo comercial bastante denso, generando intranquilidad en la Alcaldía Local de San Cristóbal Sur, en los dirigentes de la Obra Salesiana y obviamente a los comerciantes que deben pagar impuestos por sus locales, debido a la desmedida situación de informalidad comercial que se presenta en esta zona.

Así mismo se debe tener en cuenta el contrabando, posibles lavados de activos y en general aspectos que deterioran el sector, tanto de manera física y visual, como de imagen ante las otras localidades que conforman el distrito capital.

La primordial intención es determinar las principales redes logísticas en este lugar, de modo que, con un trabajo de redes colaborativas, se construya una imagen de organización, emprendimiento y legalidad antes los ciudadanos en general.

Para analizar esta problemática es preciso mencionar sus causas, siendo la comercialización informal e ilegal una de las que mayormente afectan este sector, así como la invasión y cierre de vías públicas. De igual manera, la gigantesca afluencia de feligreses y personas que visitan este lugar es un activo constante del cual se benefician de gran manera, tanto las personas que laboran en estos puestos de venta informales, como la Alcaldía Local y hasta la misma Obra Salesiana,

pasando obviamente por los compradores que son quienes satisfacen necesidades, creencias, caprichos y gustos, a muy bajos precios, al adquirir bienes y servicios en este lugar.

Por esta razón, la Maestría en Gestión de Redes de Valor y Logística de la Universidad Piloto de Colombia, quiere ofrecer una propuesta de generación de valor agregado a los diferentes procesos logísticos empíricos presentes en este mercado y, de esta manera, formalizar las redes que se encuentran en este espacio, llevando a cabo una investigación que fortalezca este sector comercial e impulsándolo a crear una marca territorial que lo haga reconocer en la localidad y en el distrito.

3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Línea de Investigación

Innovación y Tecnología.

3.2. Línea de investigación del programa

Redes de Valor.

4. TEMA

El alineamiento dinámico de las Redes de Valor: alineamiento cultural, liderazgo, estrategias para fortalecer los procesos logísticos presentes en este mercado.

Este tema se ve reflejado en los establecimientos comerciales situados alrededor de la Obra Salesiana del 20 de Julio ubicada en la ciudad de Bogotá, en donde se pueden identificar operaciones de comercialización de calzado, vestuario, artículos religiosos y la preparación de alimentos; procesos administrativos como logísticos que se encuentran basados en métodos empíricos, los cuales no han tenido una evolución importante en los últimos años.

Las redes logísticas son el soporte que posibilita el flujo de operaciones para que el producto/servicio llegue al consumidor o cliente final (Magee, 1996). Dentro de estas redes se encuentran actores que realizan actividades relacionadas entre sí, las cuales impulsan el flujo de la misma.

Los comerciantes del sector en estudio, adquieren las materias primas e insumos de manera aleatoria, buscando los proveedores que les brinden los mejores precios, sin tener en cuenta otros factores que le incrementan costos tales como, el transporte, almacenamiento y distribución. Los comerciantes asumen estos incrementos sin tener conocimiento de los pagos intrínsecos que hacen, dejando de lado la optimización en cada paso.

Según lo señalado por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” (Porter, 2009), describe una herramienta donde se despliegan los diversos procesos que conforman una empresa; este modelo de apoyo sirve para identificar como están constituidas las actividades de la organización, y de esta manera generarle valor al cliente final como a la misma entidad.

Partiendo de este principio las organizaciones han realizado actividades de mejora, con el fin de ver mayor ingreso económico al final del ejercicio, sin un resultado consistente y mucho menos, con factores de medición. Así mismo, lo han tratado de realizar para mejorar sus productos, sin obtener un éxito duradero.

En el área comercial, se puede identificar que la red de valor posee diversos proveedores, vendiéndole sus productos a distintos comerciantes del mismo sector de la Obra Salesiana del 20 de Julio, donde su valor agregado sólo puede ser incluido en el nodo del vendedor final.

La logística utilizada para el desarrollo adecuado y la ejecución de la red de valor es poco tecnificada, la falta de empleabilidad de tecnologías que le permita a la organización controlar su

aprovisionamiento, sus inventarios, y aún más importante sus ventas, son desventajas que afectan directamente el crecimiento de una empresa.

Los actores dentro de las redes presentes en el sector de la Obra Salesiana, que agregan valor, se identifican en el proceso del servicio al cliente, en donde predomina la amabilidad de los vendedores, que se muestra como factor diferencial para realizar las transacciones comerciales necesarias. En los establecimientos dedicados a la venta de productos alimenticios, se evidencian actores que le brindan un valor agregado en varios campos, tales como, materia prima para la cocción, de alimentos como (verduras y cárnicos), almacenamiento y conservación. Al final del proceso, se puede determinar que una atención tanto ágil como rápida atrae a una mayor cantidad de clientes.

Se debe mencionar que la gran mayoría de los comerciantes presentes en la Obra Salesiana del 20 de Julio, hacen sus ventas al cliente final el día domingo, iniciando el montaje de sus cubículos desde el día sábado, por lo cual, la logística al momento de intervenir en la red debe ser flexible para cada caso en particular y cumplir a cabalidad con el objetivo primordial de cada organización.

5. PROBLEMA

5.1. Contexto

El Pasaje Salesiano como a partir de ahora se va a conocer esta feria comercial en la localidad de San Cristóbal, se ubica a los alrededores de la Iglesia del Divino Niño Jesús situada en el barrio 20 de Julio de la ciudad de Bogotá, sitio que presenta gran afluencia de feligreses que van de visita a este Santuario, cada fin de semana.

Paso a paso estos comercializadores han ido tomando posesión de las vías públicas comprendidas entre la calle 27 sur entre la carrera 5ª hasta la carrera 10 y en la Carrera 5ª entre calles 27 sur hasta la 30ª sur, formando así una “L” para llegar al templo. A través de estos puestos se encuentran artículos como zapatos, ropa, comida y artículos religiosos.

Debido a la informalidad de esta concentración mercantil, es posible hallar estos productos a muy bajos precios y en algunas oportunidades hasta se descubren prendas de vestir, – especialmente-, que responden a tendencias de la moda, no obstante, estas prendas podrán ser directamente proporcionales a la calidad de los insumos versus su bajo precio de venta.

Sin embargo, ocurre algo muy diferente con los artículos religiosos, los cuales se encuentran catalogados por precio, tamaño y calidad, siendo este último aspecto uno de los más importantes al momento de definir la compra.

Si bien, inicialmente la tendencia del mercado se fue dando debido a la afluencia de feligreses que llegaban al Santuario, hoy en día en un porcentaje importante, es posible afirmar que este flujo comercial es debido a los bajos precios que ofrece esta feria semanalmente. Es decir, que en estos momentos hay personas que se dirigen exclusivamente al Pasaje Salesiano, únicamente para realizar compras. En este sentido, es importante resaltar que, aunque exista esta participación, la presencia de la Obra Salesiana es en definitiva la que coadyuva a promover este comercio.

Es necesario especificar que, si bien entre semana es posible encontrar locales de venta de vestuario, calzado, comida y artículos religiosos, los cuales cumplen con todos los requerimientos de los entes reguladores de las normas y leyes, este estudio se va a basar directamente en los puestos móviles ubicados en las vías públicas los días domingo y feriados, donde impiden el

normal tránsito de los automotores, convirtiendo el lugar en un corredor comercial, donde la única manera de explorarlo es de manera peatonal.

5.2. Problema

En el entorno del Santuario del Divino Niño Jesús, perteneciente a la Obra Salesiana del 20 de Julio de la ciudad de Bogotá, se presenta ocupación del espacio público, el cuál es utilizado para la comercialización informal de diferentes productos, lo que conlleva al cierre de vías públicas, generando descontento en los comerciantes formales que poseen establecimientos aledaños o dentro de este sector, dificultando el tránsito de feligreses.

Por esta razón se desea identificar los procesos logísticos empíricos que se llevan a cabo en este lugar y visualizar las redes que participan en este entorno, dando una ventana de oportunidad a la optimización del valor agregado de la red de redes de comercialización.

De esta manera se podrá brindar una propuesta de mejora a la organización de las redes identificadas en este comercio, evidenciando que, con la planeación y diseño de la red se podrá generar una optimización de recursos que ayude a tener un impacto positivo y de beneficios tanto para los participantes del comercio, las vías públicas y la Obra Salesiana.

6. HIPÓTESIS

Mediante la estructuración de una a red de valor, en torno a una Marca Territorial, se puede optimizar el valor agregado implícito en la ocupación del espacio público para la comercialización informal de productos.

7. JUSTIFICACIÓN

La Universidad Piloto de Colombia tiene como objetivo de su función sustantiva de educación, generar conocimiento que ofrezca un impacto de proyección y responsabilidad social, que brinde soluciones prácticas y óptimas a las necesidades presentes en la ciudad, ofreciendo pluralidad de conceptos e interdisciplinarietà en soluciones que ayuden al crecimiento y desarrollo de la misma, por tal razón, es un reto para nosotros como estudiantes poder brindar una propuesta de optimización a la red de valor del comercio informal, que se presenta en el entorno del Santuario del Divino Niño Jesús, buscando contribuir en la solución de los problemas de la ciudad tales como, el control de la venta informal, uso inadecuado de espacios públicos entre otros, dar alternativas de mejora de calidad de vida a personas de estratos 1, 2 y 3 dinamizando el mercado e impulsando un crecimiento económico para la ciudad.

Con base en los conocimientos adquiridos en el desarrollo del programa de la Maestría en Gestión de Redes de Valor y Logística, se poseen herramientas necesarias para brindar una propuesta de diseño de redes de valor que optimice y beneficie la operación comercial del entorno del Santuario del Divino Niño Jesús, empleando una metodología exploratoria, descriptiva y explicativa, donde nos permita analizar información cuantitativa y cualitativa que ayuden a alinear las redes de valor apalancándose de la cultura del sector, el liderazgo de los comerciantes, la estrategia de mejora por parte de la Obra Salesiana y la operación de la comercialización de productos de este entorno.

De esta manera, se mostrará la necesidad de generar una gran red de valor que explote el potencial que se posee en el mercado actual y se visualicen como una marca territorial que ayudará a crear un reconocimiento para esta actividad y cambiar el impacto negativo que tienen, hoy por hoy, de un comercio desorganizado e informal.

8. ANTECEDENTES

Para poder comprender el porqué del comercio alrededor de la Iglesia del 20 de Julio, es necesario esbozar los inicios y la creación de este Santuario en la Capital Colombiana.

Sobre el año 1935, el sacerdote italiano Juan del Rizzo fue asignado a la parroquia del 20 de Julio en la ciudad de Bogotá, quien tenía una fuerte devoción por el Divino Niño de Praga. Al llegar a este lugar, su intención fue dar a conocer a este santo a la nueva comunidad, sin embargo, por solicitud de la Iglesia Católica, debió llevar a cabo el cambio del nombre de esta santidad, denominándolo “Divino Niño Jesús”, de modo que se diferenciara del santo europeo (Obra Salesiana del 20 de Julio , 2019).

Es así como comienza la institucionalización del Divino Niño Jesús en la iglesia del 20 de Julio. A medida que fue pasando el tiempo, fue creciendo tanto la cantidad de feligreses y devotos que, debieron demoler la iglesia para hacerla aún más grande. Dado que las visitas que recibían a la semana eran de seis mil personas y su capacidad en ese entonces era solo para mil personas dentro del Santuario, en la actualidad las visitas ascienden a 1 millón a la semana y su capacidad es de dos mil personas.

Debido a la enorme afluencia de personas que todos los domingos se acercaban allí, para realizar sus actividades sacramentales y católicas, el sector inició la comercialización de imágenes religiosas, especialmente la del Divino Niño Jesús, a esto se le sumaban demás artilugios que demandaban los creyentes. De manera paralela, y después de muchos años de su reconstrucción, comenzaron a llegar diferentes tipos de productos, que paulatinamente se fueron arraigando en este sector.

Hoy en día, fácilmente se encuentra un amplio y nutrido comercio donde un visitante de este oratorio, no solamente encuentra la posibilidad de presentar sus peticiones, deseos y

penitencias, sino también se verá con la posibilidad de adquirir ropa, calzado, alimentos, artículos religiosos y un sinnúmero de productos ofertados por una casi incalculable cantidad de vendedores informales.

Se observa que se vienen dando pasos hacia la constitución de una serie de acuerdos donde convergen tanto los intereses de los vendedores ambulantes, los comerciantes, la administración local y los habitantes, que visualizan una posible administración del hecho en términos de ganancia colectiva (Asociación de Trabajo Interdisciplinario, 1996).

Existen varios documentos que aportan puntualmente al tema de investigación, tales como artículos periodísticos e informes de asociaciones de trabajadores, los cuales en su contenido muestran un panorama del desarrollo, la historia y el ambiente cultural que se vive en el sector del 20 de Julio.

Uno de los acontecimientos más significativos es el informado en el artículo periodístico publicado por “Conexión Colombia” (Conexión Colombia, 2009), donde muestra la problemática que surge entre las autoridades gubernamentales de la localidad de San Cristóbal, tras la intención de recuperar el espacio público, ocupado por el comercio informal.

Del mismo modo se cuenta con normatividad como la ley 820 de 1998, que habla del uso del espacio público especificando, que las zonas viales son las áreas destinadas al desplazamiento de vehículos, cargas y peatones, con sus bahías de parqueo ocasional y las respectivas áreas de control ambiental. Las vías tanto de uso público, como las que no lo sean, son parte del espacio público y, conforme a los argumentos legales y constitucionales, no es posible el cerramiento de vías públicas, que, de llegar a darse, constituiría a todas luces un procedimiento ilegal (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019).

A su vez se encuentran otras series de artículos periodísticos, que van enfocados al desarrollo de la localidad y a su vez del barrio del 20 de Julio, tales como el elaborado por el diario El Espectador el 28 mayo de 2011, donde informa la entrega de la estación de Transmilenio de Tercer Milenio, en el que aborda el tema de infraestructura de transporte urbano. Así mismo, se pueden encontrar archivos de este tipo en el desarrollo de obras públicas, como adecuación y construcción de vías, de edificaciones, centros comerciales, supermercados de cadena, entre muchos otros.

Aunado a esto, se halla un informe realizado en 1996, presentando un relato histórico de cómo surge el comercio en el sector a raíz de la congregación de feligreses a las misas en la iglesia del 20 de Julio, (Asociación de Trabajo Interdisciplinario, 1996), convirtiéndose en una fuente de empleo y que determina cómo el sector pasa a ser de un área residencial a un área netamente comercial.

De igual manera, se evidencian diferentes tipos de videos documentales, periodísticos y universitarios, que muestran cómo es el desarrollo socio económico y la asistencia cultural religiosa, dada en los alrededores de la Iglesia del 20 de Julio (Glasby, 2011).

En el video publicado el 12 de noviembre de 2011, llamado “Etnografía Barrio del 20 de Julio, Bogotá, Colombia”, realizado por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, se muestra un documental sobre el diario vivir de un vendedor informal del mercado, donde claramente se encuentra que el sustento económico principal, radica en las ventas que se llevan a cabo durante los días domingo y días feriados, gracias a la alta afluencia de feligreses.

Debido al incremento de visitantes en este sector, el comercio ha aumentado exponencialmente, a tal punto de emplear las vías públicas para la ubicación de sus puestos modulares, donde se halla una amplia y diversa variedad de artículos de uso personal, del hogar,

productos de la canasta familiar, entre muchos otros. Los cuales afectan directamente la movilidad tanto de vehículos como de transeúntes en las calles aledañas al Santuario; esto sumado a la inconformidad por parte del comercio legalmente constituido, quienes se ven afectados en la disminución de ventas, por la llegada de comerciantes informales que se instalan de manera ilegal, ocasionando cierres de calles y carreras principales del sector.

Esta situación ha sido evidenciada desde hace muchos años, sin embargo, se evidencia un movimiento fuerte por parte de la IPEC, desde hace casi una década cuando con la intervención de la Alcaldía Menor de San Cristóbal y el apoyo de la Alcaldía Mayor de Bogotá, acondicionaron un lugar muy cercano a la ubicación inicial, lo que denominaron Plaza Ferial 20 de Julio, con una capacidad de al menos 650 espacios, en donde se encontraría el comercio informal hallado en las cercanías de la Iglesia 20 de Julio. Luego de censar e inscribir a los comerciantes interesados en llevar a cabo este traslado (596), la plaza comenzaría a funcionar en marzo de 2013 (Alcaldía de Bogotá, 2013). Infortunadamente y a pesar que las condiciones de esta plaza mejorarían sustancialmente en temas de infraestructura, sanidad, organización, entre otros, no dio el resultado esperado, puesto que falta algo esencial, el tránsito de los feligreses, los transeúntes naturales que se generan en la denominada “L” del 20 de Julio. Lo que hizo que la mayoría de estos vendedores, volvieran a migrar a su lugar de origen.

Realmente no se fueron del todo, ellos sin dejar deshabitado su lugar inicial, ensayaron en la nueva plaza, al ver, que el lugar era mucho más pequeño de lo que tenían anteriormente, es decir, menos espacio para albergar producto y que no había ni la mitad del flujo de personas en la plaza, con respecto a la calle 10, simplemente optaron por retornar, debido a que claramente no les generaba ninguna rentabilidad económica, así estuviesen organizados. Es importante destacar que, para el momento de esta iniciativa, se tenía un compendio de que al menos existían 1.000

vendedores ambulantes, en ese lugar. Lo que para comenzar se quedarían fuera de las carpas al menos 350 vendedores.

Así mismo, en una investigación más reciente realizada por estudiantes de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Piloto de Colombia en 2018, a través de su trabajo de grado Propuesta para la Rehabilitación del Espacio Público (BERMUDEZ TAVERA & ROMERO FIGUEROA, <http://repository.unipiloto.edu.co>, 2018), donde sabiendo que semanalmente se presenta este comercio en vía pública, el cual es originado y consolidado por ser la ruta de acceso a la Iglesia del 20 de Julio, generaron una propuesta que consiste en un diseño urbano para la rehabilitación del espacio público. Donde con el proceso de reparación o modificación de la estructura pública (dejar en un solo nivel la calle 27), y la puesta de algún material mobiliario para dar cobertura superior, se podría mejorar la visual de este lugar, sin afectar económicamente a los comerciantes del lugar.

9. OBJETIVOS

9.1. Objetivo General

Identificar y optimizar el valor agregado de la red de valor presente, en la ocupación del espacio público para la comercialización informal de productos, en el entorno del Santuario del Divino Niño Jesús perteneciente a la Obra Salesiana del 20 de Julio.

9.2 Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1: Realizar un diagnóstico situacional del comercio que se encuentra en el entorno del Santuario del Divino Niño Jesús perteneciente a la Obra Salesiana del 20 de Julio.

Objetivo Específico 2: Identificar y diseñar la red de valor de las actividades comerciales más importantes, presentes en el entorno del Santuario del Divino Niño Jesús perteneciente a la Obra Salesiana del 20 de Julio.

Objetivo Específico 3: Proponer una estrategia de mejora para el control de la operación comercial y procesos logísticos de la gran red de valor presente en el entorno del Santuario del Divino Niño Jesús perteneciente a la Obra Salesiana del 20 de Julio, que los haga reconocer como marca territorial, evidenciado en la generación de valor agregado para los integrantes de la red.

10. METODOLOGÍA

10.1. Tipo de Investigación

En este trabajo de grado se mezclan diferentes tipos de investigación que ayudan a la adquisición de información y a cumplir el objetivo principal.

1. Por el nivel de conocimientos:

- Investigación exploratoria, descriptiva y explicativa

2. Por medios utilizados para obtener los datos:

- Investigación documental y de campo

10.2. Método

El método utilizado para el desarrollo de este trabajo es mixto, debido a que se presenta de la siguiente manera:

Cualitativo inductivo: según el trabajo de campo de observación de la operación comercial del entorno del Santuario del Divino Niño Jesús perteneciente a la Obra Salesiana del 20 de Julio, se concluyen varios comportamientos de cultura, liderazgo, estrategia y desarrollo.

Cuantitativo: gracias a la recolección de datos que se realiza para la identificación de actores de la red y el análisis estadístico que se genera con el fin de caracterizar, proponiendo el diseño de red que optimice el valor agregado del proceso de comercialización.

10.3. Población, Marco Muestral y Muestra

La población que hará parte de este estudio serán los comerciantes formales e informales localizados en la calle 27 sur entre la carrera 5ª hasta la carrera 10 y en la Carrera 5ª entre calles 27 sur hasta la 30ª sur, del barrio del 20 de Julio de la ciudad de Bogotá.

Se determina como muestra población objeto de este estudio, los comerciantes que hacen parte de la segmentación de las redes de valor ubicadas en la calle 27 sur entre la carrera 5ª hasta la carrera 10 y en la Carrera 5ª entre calles 27 sur hasta la 30ª sur, del barrio del 20 de Julio de la ciudad de Bogotá.

La población de estudio que se tiene por observación es de 600 puestos de venta aplicando un margen de error de 10 y un nivel de confianza del 95% la muestra a aplicar los instrumentos de recolección de información serán 83.

Se llevó a cabo el cálculo del tamaño de la muestra de acuerdo con la fórmula estadística que se despliega a continuación:

Figura 1 Fórmula “Tamaño de la muestra”.

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Fuente: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

En la que:

- Z_a^2 = nivel de confianza. Para el caso de la presente investigación, se estima un 95%
- p = Probabilidad de éxito (0,95)

- q = Probabilidad de fracaso (0,05)
- d = Margen de error, de un 10% para el caso del presente trabajo de investigación.

Figura 2 Cálculo del tamaño de la muestra.



Fuente: elaborado en: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

La muestra se constituye en un concepto de alta relevancia para el desarrollo del trabajo de investigación, debido a que suministra datos que permiten hacer inferencias sobre el objeto de estudio en la población.

Otras razones determinantes por las que se considera de relevancia calcular el tamaño de la muestra, son las siguientes:

- Los dos factores principales que afectan la utilidad y eficacia de un estudio o trabajo de investigación, son el tamaño de la muestra y el tamaño del efecto.
- Un estudio sólo debe realizarse una vez exista una posibilidad realista que el estudio genere información útil y que represente la generación de valor agregado.
- Un estudio que tiene un tamaño de muestra demasiado pequeño, puede producir resultados no concluyentes y no extrapolables a la población total.
- Un estudio demasiado grande desperdiciará recursos y podría exponer a más participantes de los necesarios a cualquier riesgo relacionado, incurriendo posiblemente en reprocesos innecesarios.

En síntesis, el cálculo del tamaño de la muestra es un aspecto muy importante de cualquier investigación. Debe realizarse en el momento de planear el estudio, según el tipo de preguntas y el mismo diseño de la investigación.

10.4. Variables o Categorías de Análisis

- Segmentación de Línea de Productos
- Establecimientos Formales
- Puestos Modulares Informales
- Relación entre Redes

10.5. Técnicas para la recolección de información

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este trabajo son entrevistas, encuestas y registro de imágenes. Para la tabulación y análisis de los datos recolectados se utilizarán sistemas de información que ayuden a la determinación de conclusiones.

Al momento de realizar el diagnóstico se hará un análisis interno y externo del sector y para esto se empleará el marco referencial de competitividad, (Centro de Investigaciones y Asistencia Técnica Internacional John F. Kennedy, 2017) y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

11. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se enfoca en la identificación, diseño para la optimización de la red logística presente en el entorno del Santuario del Divino Niño Jesús, tomando como área principal de análisis la zona comprendida por la calle 27 sur, entre la carrera 5ª y la carrera 10, y en la Carrera 5ª, entre calles 27 y 30ª sur, del barrio del 20 de Julio de la ciudad de Bogotá, enmarcados en las actividades y flujos comerciales inmersos en esta zona de la ciudad, proponiendo una marca territorial que identifique el sector, haciéndolo diferencial entre otros

lugares, resaltando la ventaja competitiva, en comparación de otros espacios, alineados con el respeto y comunicación entre sus actores, que garantice una posición preferencial para los asistentes a este sector, de igual forma brindar estrategias de mejora que impacten en la organización y distribución de los roles que interactúan en dicha red.

Identificando como limitaciones el acceso a información intrínseca dentro de la red por la informalidad que presenta la misma, se puede incurrir en obstáculos informativos por motivos de seguridad del grupo investigador, algunos actores pueden reaccionar de manera desinteresada o incluso violenta, al momento de abordar temas sobre la comercialización de sus productos.

12. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El grupo investigador cuenta con la disponibilidad financiera para realizar este tipo de investigación, debido a que la inversión a realizar es mínima, puesto que la extracción de información se realiza en una zona específica de la ciudad de Bogotá, lugar de residencia del grupo. El equipo de trabajo está integrado por cuatro profesionales en diferentes campos del conocimiento, tales como la ingeniería industrial, el marketing, la administración de empresas y las ciencias militares, haciendo énfasis desde su especialidad, “el arma logística”, aporta una perspectiva diferente del problema a investigar. Todos son especialistas en gerencia logística, conocimiento esencial para el análisis de la red a investigar. Cada uno de ellos cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para efectuar las indagaciones y el estudio de campo.

La disponibilidad de tiempo que se empleó para la investigación se ajusta a las limitantes que el grupo de investigación posee, estas no afectan o interfieren en las distintas actividades ajenas que desempeña el personal integrante del equipo.

Las redes a las cuales se les realizará la investigación cuentan con roles y actores informales que de cierta manera limitan el acceso a la información requerida para ahondar en temáticas de procesos ilícitos inherentes al estudio, sin embargo, aun con esta limitante se ha logrado tomar contacto con entes como la Alcaldía Local de San Cristóbal, el Instituto para la Economía Social IPES, comercio formal de la zona y una muestra de los comerciantes informales para así poder obtener los datos necesarios, a fin de llevar a cabo una investigación profunda sobre la problemática presentada en el sector definido y mencionado anteriormente.

13. MARCO TEÓRICO

13.1 La logística

Según lo enunciado por Langley, es el proceso de anticipar las necesidades y deseos del consumidor obteniendo el capital, los materiales, las personas, la tecnología y la información necesaria para satisfacer dichas necesidades y deseos, optimizando y utilizando la red de producción de bienes o servicios de acuerdo con los requerimientos del consumidor en tiempo y condiciones adecuadas.

Características que se evidencian claramente en el sector comercial entorno del Santuario del Divino Niño Jesús, los empresarios, emprendedores e incluso vendedores que se encuentran en este lugar, ejercen estas actividades que, aunque de manera empírica logran ejecutar satisfactoriamente su misión de comercializar sus productos satisfaciendo la necesidad de sus clientes.

Al momento de analizar los procesos logísticos inmersos en el sector de la Obra Salesiana es posible identificar que sus actores sólo se enfocan en ganancias personales y no colaborativas, bien sea por medios tangibles o intangibles, dejan de lado, por desconocimiento y falta de interés,

la interrelación presente en este mercado, lo cual impacta a cada uno de los roles que interactúan en la generación de valor de sus actividades.

Tomando en consideración lo expuesto por Cooper al mencionar que la “logística es la gestión del flujo y el almacenamiento del inventario, de modo que los costos totales se minimizan y los objetivos de servicio al cliente se logran” (Cooper, 2004), en el sector de la Obra Salesiana del 20 de Julio, en un gran porcentaje el almacenamiento de los productos comercializados no son acopiados cerca de la zona, las bodegas o sitios donde se realiza este proceso logístico quedan apartados del lugar y otros son albergados en condiciones con faltas de seguridad, con organización empírica, carentes de tecnificación para la rotación como su conservación, factores que impactan al producto, tanto en sus características físicas, como en su precio. El servicio prestado al cliente final es de manera directa, sin una retroalimentación o seguimiento de posventa, que le permita al empresario conocer en profundidad la sectorización de los mismos. La aplicación de logística en el almacenamiento y flujo de los productos en este sector carece de metodologías eficientes, que alcancen los estándares básicos establecidos.

La necesidad de dar a conocer a los actores comerciales que intervienen en la Obra Salesiana sobre las metodologías y técnicas en los diferentes procesos como procedimientos logísticos es imperiosa, debido a que de esta manera se podría mejorar la comercialización, aumentando el estado de conservación de sus productos o rotación de los mismos, disminuyendo notoriamente las pérdidas, por malas prácticas ejecutadas dentro de la logística corporativa.

Las empresas activas en la actualidad deben dejar de lado la filosofía de crecer solas y realizar todas las actividades aisladas de los participantes en el comercio, deben pensar en la comunicación constante, tanto con proveedores, como clientes y hasta con su competencia. Las empresas y establecimientos comerciales presentes en el sector de la Obra Salesiana del 20 de Julio, no deben

ser ajenas a esta metodología, tal como lo menciona Anaya & Polanco (2007), “hoy en día no se puede concebir una empresa como un ente aislado moviéndose como una ameba dentro del turbulento mundo de la actividad económica, por el contrario, se debe considerar como un eslabón de una entidad supra-económica” (p.23).

En el sector comercial de la Obra Salesiana del 20 de Julio se encuentran inmersos diferentes mercados y actores que intervienen de manera formal e informal, lo cual le brinda unas características diferentes para analizar los agentes que interactúan en el sector. Dentro de un mercado convencional se pueden mostrar “eslabones tales como: proveedores, fabricantes, almacenistas, operadores logísticos, distribuidores, instaladores y detallistas, cada uno de los cuales representa un papel determinado dentro del proceso de producción y distribución” (Anaya & Polanco, 2007, p 23), en las organizaciones formalmente constituidas se identifican estos y otros actores de manera clara, evidenciando la transferencia tanto de productos como información dentro de éste comercio.

Según el Council of Supply Chain Management Professionals, la definición sobre la Gerencia en la Cadena de Suministros “Supply Chain Management”, es:

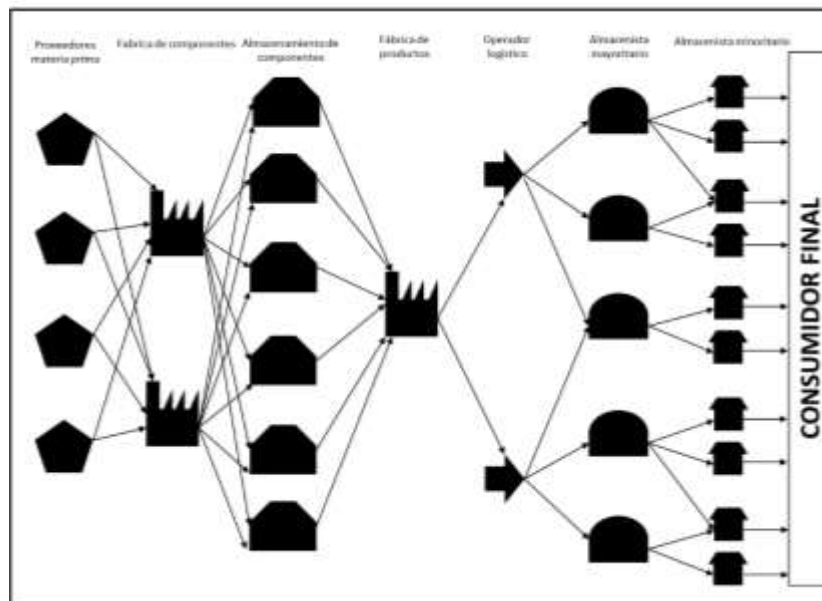
Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies. (Council of Supply Chain Management Professionals [CSCMP] 2019).

Teniendo en cuenta lo definido por el CSCMP, se analizará la cadena presente en el comercio del sector de la Obra Salesiana del 20 de Julio, se entiende entonces que cada integrante de la

cadena posee una actividad definida la cual se debe potencializar para obtener el mayor beneficio en la interacción que éste presente dentro de la cadena.

Dentro de una Supply Chain todos los proveedores, distribuidores, fabricantes, almacenistas se encuentran relacionados o eslabonados por el mercado cuyo objetivo es enfocar todos los esfuerzos para satisfacerlo, “Es la sincronización de todas las actividades de la cadena de suministro para crear valor al cliente” Langley, J. (2019), por lo general se diseña una Supply Chain plana en la cual la interacción entre los participantes es de manera unidireccional, sin retroalimentación o comunicación con otros actores, como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 3 Diagramación Supply Chain Management



Fuente: Langley, J. (2019)

Los agentes involucrados en la comercialización de productos dentro de la Obra Salesiana del 20 de Julio, realizan prácticas empíricas en sus actividades, con el desconocimiento de métodos y formas que apoyarían a la gestión e impulso de sus negocios, desde la consecución de la materia prima, hasta la entrega del producto al cliente final; de esta manera cada actor inmerso en una cadena de suministro, puede revelar las falencias en que se incurren por falta de información del

mismo; es decir, se deben conocer tanto las necesidades de los clientes, como las de los suministros, para maximizar las ganancias de cada uno.

Cuando las necesidades y los suministros se sincronizan, todos los agentes del canal logístico ganan: los clientes consiguen antes el producto deseado, los mayoristas y minoristas venden el producto justo almacenado, los fabricantes utilizan mejor su capacidad y en general los costes disminuyen y aumenta la satisfacción. (Martin,s.f, p.73).

Según Douglas Lambert, la supervivencia de una empresa en el mercado depende, en el largo plazo, de la concertación de fluidas relaciones de colaboración con proveedores y clientes. (Lambert, 2014), por lo tanto, como el Supply Chain Management es fundamental para lograr una óptima integración de procesos de negocio multifuncionales, desde el consumidor final hasta el proveedor original. Por tal razón, es uno de los autores que brinda una guía para generar una propuesta de mejora para el sector comercial del 20 de Julio.

Actualmente, las organizaciones deben competir entre las fortalezas que le brinda su Supply Chain, más no como empresas individuales o procesos aislados. Los constantes cambios globales que afectan a las compañías han generado que estas mismas se fortalezcan y mejoren sus procesos, como medida para su sostenibilidad y evolución, perfeccionando cada vez más sus acciones, por lo cual ninguna SC es más fuerte que su participante más débil.

Al comienzo de la utilización en la metodología de la Supply Chain, se pensaba tan solo como el crecimiento de la organización de adentro hacia afuera, su planeamiento y estrategia tanto, comercial como operativa, no abarcaba otros factores que son de vital importancia para

potencializar el valor de la organización. Se dejaban por fuera intervenciones como la de los proveedores de los proveedores de la compañía u otros, como los distribuidores, quienes realizaban la entrega al consumidor final, siendo estos actores nodos decisivos en la generación de valor.

Las organizaciones en su afán de satisfacer al cliente descuidan factores esenciales para la permanencia en el mercado, muchos, por dar cumplimiento de entrega de pedidos, descuidan la calidad del producto, otros, por el contrario, atrasan la entrega afectando la confiabilidad, y otros incrementan costos para satisfacer promesas efectuadas en las negociaciones, que, al fin de cuentas, representan menores ingresos y lucro para la compañía.

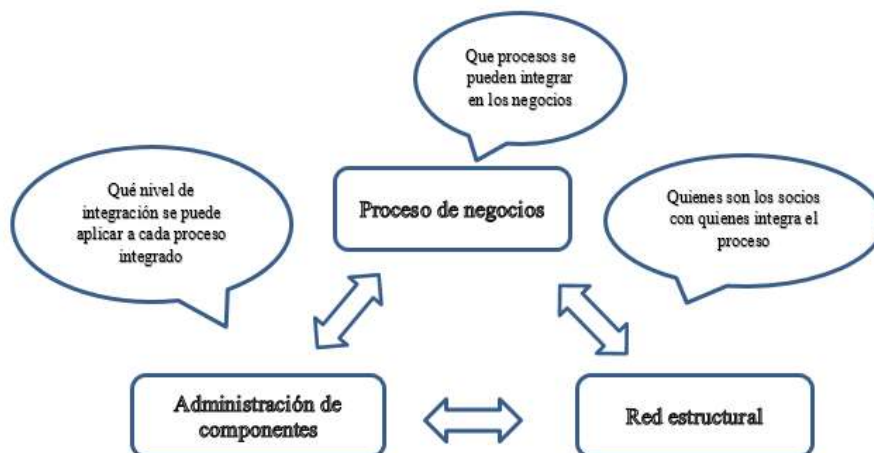
Según lo contemplado por Douglas Lambert y otros (1999), la Supply Chain Management lo componen tres elementos que se relacionan entre sí:

- La estructura del Supply Chain.
- Los procesos de negocios de Supply Chain.
- Los componentes de Supply Chain Management.

Estructura de red + proceso de negocios + Management = Supply Chain

Los integrantes y vínculos existentes es lo que conforma la Supply Chain:

Figura 4 Proceso de negocios.



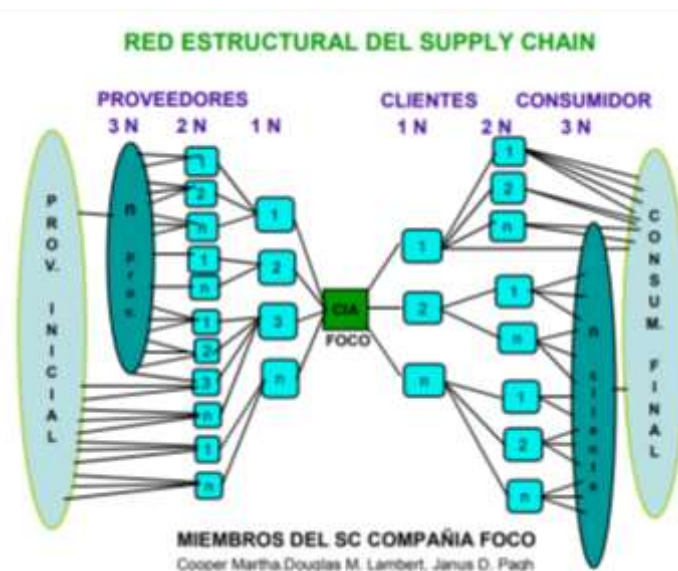
Fuente: Cooper Martha, Douglas M. Lambert, Janus D. Pagh

13.2. Estructura de la Red de Supply Chain

Es necesario identificar de manera clara la configuración de la red de cada una de las partes involucradas, por lo que se denotan tres aspectos primarios que debe poseer la Supply Chain:

- Los integrantes de la Supply Chain.
- Dimensiones estructurales de la Supply Chain.
- Diferentes tipos de vínculos existentes en la Supply Chain.

Figura 5 Miembros del Supply Chain compañía foco.



Fuente: Cooper Martha, Douglas M. Lambert, Janus D. Pagh

En la entrega de los productos elaborados o terminados se puede incurrir en errores, para reducir este tipo de eventualidades, Douglas Lambert (2004), propone entre las ocho llaves esenciales la “Gestión de la Relación de Costos”, donde se evalúa el flujo eficiente de las mercancías a través de las fuentes de suministros y otros miembros de la red, en donde el resultado final es la identificación de las necesidades del cliente, sin perjuicio de los intereses de la compañía.

13.3. Branding

Acciones que llevan a cabo una empresa para el desarrollo y la gestión de su propia marca, y así extender esta en el mercado, posicionarla como un referente y ubicarla en la mente de los consumidores de forma directa o indirecta, resaltar en todo momento los valores de una marca, generar credibilidad y confianza, fortalecer la identidad de sus productos y servicios y diferenciarse de la competencia.

Según la Asociación Americana de Marketing, (AAM), la marca se describe como un nombre, término, señal, símbolo o una mezcla y composición de ellos que identifica productos, servicios y la diferencia de los competidores. Hay diferentes clases de marca, como se describe a continuación:

- Extensión de marca: uso de un nombre de marca establecido en productos o servicios que no se relacionan con la marca central.
- Marca acompañante: marca que se vende en la misma categoría que otro producto.
- Familia de marcas: grupo de productos relacionados que se venden bajo un mismo nombre.
- Marca cooperativa: asociación de dos marcas en un nuevo producto.
- Marca conjunta: oferta de dos o más marcas en una sola oferta de marketing.
- Marca complementaria: hacer marketing de dos marcas juntas para un consumo simultáneo.
- Marca de ingrediente: colocación de una marca dentro de otra.
- Marca privada: marca de propiedad exclusiva de una organización que se vende en las tiendas de dicha organización.

- Nominativas: identifican un servicio a través de más de una letra, dígitos, números, palabras, frases o combinaciones de ellos que sean legibles y pronunciables.
- Figurativas: figura o signo visual que se caracteriza por su configuración o forma particular totalmente impronunciable.
- Mixtas: combinación de uno o varios elementos denominativos o verbales y uno o varios elementos gráficos, de color o tridimensionales.
- Tridimensionales: consistentes en la forma del producto, sus envases o empaques, al contar con volumen pueden ser percibidas por el sentido del tacto.
- Comerciales: son las más conocidas. Son aquellas que identifican o distinguen productos de un empresario en el mercado.
- Colectivas: las marcas colectivas son normalmente pretendidas por las corporaciones y asociaciones, colectividades e instituciones, para identificar productos y servicios que tienen distinta procedencia empresarial pero que poseen características comunes.
- De certificación: es aquella que identifica la calidad u otras características de un producto o servicio que han sido certificadas por aquella que identifica el titular de la marca.

13.4. Marca Territorial

Tiene como objetivo principal cambiar la opinión del público acerca de cómo es el territorio y de lo que se tiene según el entorno, la visión que se tiene del espacio. La percepción externa debe ser acorde a la realidad del territorio, sus puntos clave son la categoría de la marca territorial, la audiencia a la que va dirigida y la imagen del territorio vs lo que se conoce. Para una marca territorial existen tres tipos de mercados o nichos, tales como: turistas que asemejan inversión emocional y la experiencia, los inversionistas que brindan retribución y negocios, y un

público interno que es el que genera el valor agregado y en estos mercados o nichos, se debe generar una solución, además brindarle un atributo a la marca con una promesa de valor que brinde esa cultura, inspiración, inclusión y adaptabilidad que haga desarrollar rentabilidad, biodiversidad e integridad. Los actores que intervienen en esta marca son: empresas, sector público, entidades estatales, gremios, federaciones, asociaciones, regiones, líderes de opinión, medios tradicionales y digitales.

La marca territorial se muestra como un espacio o estrategia de desarrollo aprovechando las diferentes características de un espacio geográfico que goza de un renombre o reconocimiento cultural, rasgos distintivos que posee el sector del 20 de Julio, gracias a su influencia religiosa del Santuario del Divino Niño Jesús. Por tal razón, se trae a colación lo que señala (Barrado, 2004), quien afirma, que no todo el producto forma parte del destino y tampoco coincide exactamente con el ámbito territorial en el que se asienta y del que forma parte, y ahí es donde encontramos la gran variedad de productos que se pueden conjugar en El Pasaje Salesiano, citando nuevamente a Barrado, se puede inferir que hay diferentes aspectos que se conjugan o entrelazan para sacar provecho de la marca territorial como son:

Figura 6 Concepto del destino turístico.



Fuente: Barrado, 2004.

De lo anterior, se rescata como aspectos sectoriales en el del 20 de Julio la intermediación, el marketing, la comunicación, diseño de productos y precios competitivos, así como los aspectos del territorio como son espacio residencial y aledaños al turismo religioso, que hacen que en este destino se realice una intersección de recursos, clústers y conexiones productivas que hacen que emerja un gran potencial de economía.

Michael Porter manifiesta que “la agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”. Ese es el comportamiento de este gran pasaje comercial, donde su proceder es muy artesanal, su organización es arcaica e incluso es posible afirmar que sus integrantes no conocen el concepto de redes de valor eficientes. Sin embargo, es claro que existe un gran potencial económico debajo de esos toldos improvisados, con sus estrategias de mercados, de promoción y el excelente servicio al cliente que prestan, solo se requeriría un poco de organización en las cadenas productivas, las cuales podrían generar una red de valor enorme, justificada en una marca territorial, que los impulsaría al éxito, al crecimiento sostenible de la localidad y a la formalidad en sus negocios.

Por tal razón, el movimiento que se realice o cualquier acción que se implemente en el sector, tendrá un impacto directamente proporcional a sus aspectos ambientales, económicos, sociales y culturales, haciendo que se vuelva una experiencia repetible para sus visitantes y una oportunidad de mejora para la calidad de vida de los integrantes de la red, dando una opción futura de un reconocimiento globalizado, confirmando así el valor de desarrollar estrategias de diferenciación en precio, calidad y experiencia de servicio al cliente, haciéndolos más llamativos y atractivos en el tiempo.

Un factor importante de resaltar en el sector objeto de estudio, es la innovación en la publicidad al ofrecer sus productos y que constituye parte fundamental en las relaciones formales e informales, que desarrollan los integrantes de este territorio, en aras de consolidar redes empresariales competitivas¹. Esta consolidación garantiza la transmisión y transferencia del conocimiento tácito usado en la producción tradicional, y permite perpetuar la identidad local y diferenciar los territorios (Tkachuk, 2005).

Según (Benedetto, 2006), la tecnología es fundamental en este proceso de diferenciación, proceso que no está presente en la red del 20 de Julio, debido a la falta de capacitación de los integrantes del sector y de los procesos que se llevan a cabo, por tal razón, nuestro aporte significativo es el educacional, el de servir a estas cadenas de producción y comercialización a tener lazos que les aumente la productividad y el reconocimiento del lugar, para atraer más visitantes y aprovechar el renombre turístico que tiene el sector.

El gran valor diferenciador de este proceso es su marketing, así como lo define (Kotler y Armstrong, 2003), se trata del conjunto de actividades por medio de las cuales se investiga una comunidad; desarrolla y produce los bienes y servicios adecuados a esas necesidades, y realiza las acciones pertinentes para orientar y colocar un producto al segmento específico, con la comunicación y en el momento adecuados y a un precio justo. En este lugar se encuentran productos religiosos, ropa, calzado y comida, donde, evidentemente, el factor diferenciador del negocio lo hacen los precios bajos ofertados a sus clientes.

El nuevo desafío para el desarrollo económico local es competitividad territorial, es decir, el carácter localizado de los procesos de acumulación, de innovación y de formación de capital

¹ Mediante la consolidación de redes empresariales competitivas en los territorios se pueden ofrecer productos territoriales competitivos en precio, calidad, diseño y condiciones de entrega; además se avanza en la consolidación de lazos de cooperación que permiten mejorar los procesos de planificación, producción y diseño de nuevas tecnologías, lo que conduce a una evolución de la identidad territorial.

social según (Moncayo, 2004), en donde los agentes productivos compiten junto con su entorno. Es esencial el territorio para el desarrollo de la idea de El Pasaje Salesiano debido a que es el escenario que impulsa la red como lo plantea (Boisier, 2005), el territorio es un actor indirecto de la competitividad, en tanto se constituye como el soporte de las actividades productivas, a su vez puede ser considerado un actor directo de la competitividad, toda vez que, funciona como un espacio contenedor de una cultura propia, que se traduce en la elaboración de bienes y servicios, indisolublemente ligados a la misma, a partir de la cual se pueden construir nichos específicos de comercio, y, exactamente esta unión de cultura y costumbres, son las que se encuentran en el mercado del 20 de Julio, donde ya es normal ver cerrada la calle 27, la cual es una avenida principal, en donde se siente el alboroto dominical y festivo de los gritos y los olores de las comidas, en donde se ven familias de estrato 1 y a la vez familias de estrato 6 en tumulto por entrar a la misa de cada hora ofrecida en el Santuario y, a la salida o a la llegada, se toman el tiempo de ver el comercio que se extiende como telarañas por cada carrera o calle circundante de esta iglesia.

Es así como la implementación de una marca territorial ayudaría al sector a tener beneficios productivos, como el aumento de las capacidades de reconocimiento y valorización de oportunidades distintas de ocupación: actividades alternativas, vinculadas con habilidades y saberes generacionales, consumo de la tradición y el legado histórico, diversificación de actividades, iniciativas de emprendimientos, aumento de la demanda, toma de conciencia en el uso y la conservación del medioambiente, acuerdos claros en las ofertas, para favorecer la cadena productiva de los servicios y productos con identidad.

En cuanto a los beneficios sociales, se hace fuerte la cohesión social y la generación de lazos de cooperación y solidaridad, redes de ayuda y contención social y material. De esta

manera, se identifican los intereses y necesidades comunes, priorización de las mismas, posicionamiento de actores, acompañado de un aumento del poder de negociación, repercutiendo en una mayor estabilización y mejora de calidad de vida de la población de las áreas comunes.

Y, por último, en los beneficios a las redes de comunicación se fortalecen y generan redes y alianzas territoriales, el componente familiar de parentesco y proximidad geográfica es fundamental, se construyen medios no formales de traspaso de información y de acceso a la misma, aumento de la comunicación intra comunidad, para posicionarse extra comunidad, se fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad social en el uso de la imagen territorial.

El programa Valor Agregado al Comercio otorgado por el Centro de Comercio Internacional (CCI), genera diferentes posibles soluciones para ayudar a las PYME, de modo que puedan presentar una oferta diferenciadora, con valor añadido y a resolver las dificultades logísticas de producción que surgen al llevar los productos al mercado.

13.5. Referentes de Mercados

13.5.1. El Queen Victoria Market - Australia:

Es uno de los lugares más turísticos en Melbourne, Australia, mide alrededor de siete hectáreas y es el mayor mercado al aire libre en el hemisferio sur, su importancia es histórica, arquitectónica y social y ha sido incluido en el patrimonio victoriano, por ende, se ha convertido en una gran atracción turística en la ciudad, este mercado tuvo sus inicios en 1860, con ventas al por mayor y al detal de frutas y verduras, sin embargo, tenía gran hacinamiento y congestión. Poco a poco, se fueron uniando mercados de venta de carne y pescado, incluyendo los centros de sacrificio de ganado aledaños. Esto generó la creación de sectores comerciales de diferentes artículos, conformando nidos de corrupción y crimen organizado, conllevando a la decisión de

organizar por sectores y filas a lo largo de la calle Franklin. Después de este proceso de remodelación y organización, hoy en día, el mercado es un importante destino turístico y se establece como marca territorial de Melbourne, en donde se mantienen estructuras del mercado pasado, mezclado con los diseños modernos en sus tiendas y el paisaje urbano. Este mercado solo se encuentra sin atención al público los días lunes y miércoles, siendo este último día empleado en la temporada de verano, para ofrecer un mercado nocturno, en el que se puede encontrar bares, restaurantes y en general actividades de entretenimiento en vivo, así como calzado, vestuario, joyas y artesanías.

El mercado ha ido evolucionando de manera dinámica junto con la tecnología, utilizando paneles solares que ayudan a brindar energía a todo el mercado. Con el pasar de los años la inversión pública se ha centrado en el lugar, gracias a las ideas de emprendimiento como el centro gourmet, en donde dan a conocer platos típicos de la región, tanto a los comensales locales como los visitantes nacionales e internacionales. Este lugar se encuentra nominado como patrimonio de la humanidad por la UNESCO.

13.5.2. Centro Comercial Abierto de Huesca - España:

Es un grupo indeterminado de establecimientos comerciales independientes, que se encuentran ubicados en las calles urbanas con tradición comercial en Huesca. Este centro comercial nace de la necesidad de los comerciantes de hacerle frente a la competencia de las grandes superficies, para no perder sus negocios y empoderar el sector. De esta manera, potenciaron sus valores agregados que eran el trato cercano y personalizado, así mismo, la diversidad de productos y servicios que ofrecen, generando hospitalidad e identidad al sector. Todo este movimiento hizo que la marca se conociera por toda la ciudad, haciendo que sus

integrantes decidieran concretar acuerdos marco de colaboración, a fin de desarrollar conjuntamente acciones concretas, que impulsaran esta labor, generando la asociación de comerciantes a cielo abierto.

La intención principal es que este proyecto no solo quedara en un sinnúmero de comercios delimitados por un espacio geográfico, sino que evolucionara el concepto y se brindara innovación en la manera de realizar el mercadeo, haciendo uso de las tecnologías a fin de implementar herramientas como el e-commerce, diversificar las formas de pago, obtener favorabilidad tributaria, con el objetivo principal de crear una gestión centralizada que propicie convenios que beneficien el comercio.

La consolidación de una imagen unitaria hacia el cliente final, con excelentes servicios y muy buenos productos, generan un valor agregado que posiciona al centro comercial como el más competitivo y privilegiado sector de satisfacción de necesidades en frutas, verduras, vestuario, calzado, entretenimiento, entre otros.

13.5.3. Centro Comercial Abierto de Cúcuta - Colombia:

Es un espacio comercial y de emprendimiento que los santandereanos crearon en la avenida 0 con calle 10, con el propósito de reactivar la economía y dar a los cucuteños y visitantes de la ciudad un área donde se pueda disfrutar del paisaje y del clima. Gracias a importantes proyectos de inversión, actualmente este centro comercial a cielo abierto ofrece espacios amables, llenos de música y shows que amenizan el recorrido comercial.

13.5.4. Organización de los Vendedores Ambulantes en la Plazoleta de la Basílica del Señor de los Milagros:

Se dio como solución a uno de los problemas más grandes que enfrentaba el municipio y los líderes del mismo, debido a que con las multitudinarias visitas que recibía el Santuario del Señor de los Milagros, creció la oferta de productos y servicios alrededor de la Basílica. Esto generaba desorden, aglomeraciones sin control, delincuencia y suciedad. Al ver esta situación la gobernación, alcaldía local, cámara de comercio y la comunidad redentorista, realizaron el acompañamiento social, denotando la importancia de la Basílica del Señor de los Milagros y que entorno a él, se generaban innumerables oportunidades comerciales en restaurantes, vestuario, artículos religiosos, hotelería, entre otros. El proceso no fue fácil, sin embargo, gracias a una fuerte inversión y negociación de las partes, finalmente se logró que los comerciantes tuvieran la certeza de una ubicación muy cercana a la Basílica, garantizando así la permanente afluencia de turistas en sus locales. La capacitación sobre este tema hacia los diferentes participantes, permitió que hoy en día este lugar tenga reconocimiento a nivel nacional e internacional, como sitio turístico y religioso de Colombia.

13.6. OCDE

Es un organismo internacional formado por 37 países, creada en 1960, con sede en París, con el fin de dar continuidad y consolidar el trabajo realizado por la antigua Organización Europea de Cooperación Económica e impulsar la reconstrucción y el desarrollo en el continente tras la Segunda Guerra Mundial, en este foro los Gobiernos trabajan conjuntamente en el objetivo de dar solución a los desafíos económicos, sociales y aprovechar de manera más eficiente las oportunidades que surgen en beneficio de políticas o buenas prácticas, para desarrollar en estos

países. Dentro de sus principales objetivos esta expandir y acrecentar la economía, el empleo y la calidad de vida de los países, sosteniendo su economía y haciendo que esta se globalice.

Colombia pertenece a este organismo y tuvo que desarrollar un arduo y constante trabajo por siete años, tiempo en el que el país estuvo en constante evaluación económica, el desarrollo, la salud, la educación, el medio ambiente, la ciencia y la tecnología entre otros. El beneficio de participar en esta organización es de su gran nombre y reconocimiento, es una marca distintiva el pertenecer a la organización, como el club de los países ricos y de las mejores prácticas. Estas experiencias han permitido crecer en el comercio internacional y en el desarrollo económico, para alcanzar este proceso el país trabajó fuertemente en el respeto de los derechos humanos y la regulación laboral, dos aspectos que favorecen a El Pasaje Salesiano, puesto que es una idea de emprendimiento, reconocimiento social y de opción de trabajo digno, con miras a la mejora de calidad de vida de cada uno de los actores de la red de valor comercial.

Dentro de las políticas de la OCDE, se tiene la inclusión social, la mejora de productividad y el fortalecimiento institucional, con el apoyo de estas se puede realizar la justificación del proyecto, a fin de alcanzar la inversión local que se necesita para el diseño y modernización de los puestos móviles, así como la reorganización vial y el reconocimiento de la localidad cuarta de San Cristóbal, como sitio turístico, en cercanía al Santuario del Divino Niño Jesús.

Del mismo modo, la organización cuenta con herramientas de grandes experiencias de éxito en temas de centros comerciales abiertos, que generan marcas territoriales que se vuelven iconos de desarrollo económico y de sostenibilidad financiera, haciendo que la experiencia de implementación de El Pasaje Salesiano tenga la fortuna de basarse en las mejores prácticas y no recaer en brechas de reprocesos o costos innecesarios. Es importante entender que es una excelente oportunidad para mostrar este espacio como emprendimiento y red de valor del sector

comercial del Veinte de Julio, debido a que los avances en la organización solo se determinan con el compromiso e inversión del Estado, como de las empresas privadas y por supuesto de la misma sociedad.

13.7. ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son las metas establecidas por las Naciones Unidas para el desarrollo, cuyo objetivo universal es poner fin a la pobreza, proteger al planeta y que todos gocen de paz y prosperidad. Los 17 ODS son sistémicos, toda vez que su intervención tiene afectación directa en cada uno de ellos, haciendo de este un ciclo y un engranaje con el objetivo de liderar prácticas que fomenten el desarrollo de cada uno de ellos.

El PNUD tiene soluciones integradas para los desafíos que se presentan en la sociedad, encontrando la definición de red de valor, puesto que son diferentes equipos colaborativos del sector público, privado y de la sociedad los que alimentan estos objetivos para los que crearon los MAPS, estrategia que ayuda a la transversalización, aceleración y apoyo a las políticas. Por tal razón es que al generar un objetivo se deben integrar políticas, presupuesto, planes de acción, que ayuden a forjar el compromiso de la sociedad y al sector privado, todo esto acompañado de evaluación constante y cumplimiento de indicadores, para así minimizar los riesgos presentes en la gestión, por tal razón, se deben buscar acciones que no solo impacten en un objetivo sino en varios de ellos para que el desarrollo y la inversión cubra más sectores y brinde más posibilidades de crecimiento, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Fin de la pobreza
- Hambre Cero
- Salud y Bienestar
- Educación de Calidad

- Igualdad de Género
- Agua Limpia y Saneamiento
- Energía Asequible y no Contaminante
- Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- Industria, Innovación e Infraestructura
- Reducción de las Desigualdades
- Ciudades y Comunidades Sostenibles
- Producción y Consumo Responsables
- Acción por el Clima
- Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
- Alianzas para lograr Objetivos

13.8. Redes Inteligentes

Para el presente trabajo, son aplicables las definiciones de Red Inteligente (RI) planteadas por (Grupo Técnico Proyecto BID, 2016), que las define como un “complejo sistema de sistemas”, que debe satisfacer las necesidades de muchas partes interesadas, logrando interoperabilidad entre sus participantes. Se destaca de forma general la participación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), que se constituyen en un conjunto de medios integradores de todos los dominios de los sistemas, mejorando así la fiabilidad, calidad y eficiencia en los servicios, así como el flujo de información generada por los integrantes de la red, permitiendo su interacción a distancia. Una definición adicional indica que, una red inteligente (RI) es aquella que incorpora las tecnologías de la información y comunicación en cada aspecto de la generación, suministro y consumo de electricidad, con el fin de minimizar el impacto medioambiental, mejorando los

mercados, la fiabilidad y el servicio, reduciendo a su vez los costos de operación e incrementando la eficiencia.

También se señala que las Redes Inteligentes, comprenden las acciones de todos los usuarios conectados a ella: generadores, consumidores y aquellos que participan de ambas maneras, para suministrar electricidad de forma eficiente, sostenible, económica y segura.

Desde el punto de vista técnico, hay tres factores tecnológicos que impactan de manera positiva el cumplimiento de los objetivos de la Red Inteligente, aplicables, por ende, al contexto logístico:

- Infraestructura de medición avanzada (AMI).
- Automatización de la Red (ADA).
- Recursos energéticos (reducción de costos, que aumentan la posibilidad de inversión de los dueños de los puestos móviles) distribuidos.

La integración exitosa de estos factores está basada en la existencia de una infraestructura de TIC altamente fiable, segura y que garantice su interoperabilidad, la cual debe servir como soporte a las aplicaciones que aportan inteligencia a la red en cada uno de sus niveles.

13.8.1. Infraestructura de Medición Avanzada (AMI)

Las aplicaciones de la Red Inteligente (RI), requieren información sobre el estado de la red, los consumidores y los generadores tanto de insumos como de información. La infraestructura tecnológica, junto con una red de comunicaciones adecuada, proporciona a la RI la información necesaria para la oportuna toma de decisiones, así como los medios adecuados para el envío y recepción de datos e información. Los factores tecnológicos descritos favorecen la comunicación desde los integrantes de la red hasta el usuario final, pasando por agentes intermediarios necesarios, permitiendo así la interacción entre todos los integrantes de la red.

La infraestructura avanzada permitirá que, en la red de valor, el usuario final disponga de la información requerida para su toma de decisiones, ya sea en sitios físicos o en portales Web. El usuario puede conocer su perfil de uso y consumo, y los proveedores de la red también pueden conocer cómo se comportan sus clientes.

13.8.2. Automatización de la Red (ADA)

La automatización de la red, por medio del uso de infraestructura tecnológica, es necesaria para maximizar la integración de los componentes en las redes, mejorando la continuidad en su funcionamiento y la calidad de los suministros. El incremento del nivel de automatización hace que se pueda asegurar la continuidad en los suministros, tanto de insumos, productos, bienes y/o servicios, requeridos para el funcionamiento de la red. Cabe resaltar que, el desarrollo y optimización de métodos de localización de fallas contribuye a la mejora de la continuidad de la red, reduciendo los reprocesos.

13.8.3. Recursos Distribuidos (DER)

Se constituye como una alternativa para la integración rápida y eficiente de los sistemas de almacenamiento correspondientes a la red de distribución, permitiendo la reducción a su vez de pérdidas técnicas asociadas al transporte, mejorando, por ende, la eficiencia de la red, a la luz de la implementación de sistemas de control adecuados, prestado servicios complementarios a la red en momentos críticos, incrementando los niveles de calidad.

13.9. Ciudades Inteligentes

Según lo manifestado en los recursos educativos de (fundacionendesa.org, 2020), se especifica que, las ciudades inteligentes son aquellas en las que se emplean Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), con el objeto de proveerlas de infraestructuras que garanticen el desarrollo sostenible, incrementando la calidad de vida de los ciudadanos, mayor y

mejor eficacia de los recursos disponibles y una participación ciudadana activa. El concepto de ciudad inteligente nace, entonces, de la necesidad de mantener relaciones armónicas entre los mencionados conceptos.

Se tiene previsto que para el año 2050, más del 85% de la población mundial viva en ciudades, lo que genera retos importantes, a su vez para las redes de valor que hagan parte de las ciudades:

- Abastecimiento de energía.
- Emisiones de dióxido de carbono (CO₂).
- Planeación del tráfico vehicular
- Provisión de bienes y materias primas
- Prestación de servicios sanitarios, de alimentación y de seguridad ciudadana.

El modelo ideal de una ciudad inteligente se basa en los siguientes subsistemas:

- Generación eléctrica distribuida: Consiste en que las ciudades inteligentes cuenten con generación eléctrica repartida por el territorio, a través de un abastecimiento individualizado (micro generación), no centralizado.
- Smart Grids: Redes Inteligentes (RI) interconectadas, las cuales poseen una circulación bidireccional de datos e información, entre proveedores y consumidores. El presente trabajo de investigación presenta un impacto directo en este subsistema.

- Smart Metering: Medición inteligente de datos de gasto energético de cada usuario, a través de telecontadores, con los cuales se realizan lecturas a distancia y en tiempo real.
- Smart Buildings (Edificios Inteligentes): Edificios domóticos que funcionan con modelos basados en la eficiencia, respetando al medio ambiente y con sistemas de producción y disposición final integrados.
- Sensores inteligentes: Tienen la función de recopilar todos los datos necesarios para garantizar un buen funcionamiento de la ciudad inteligente, manteniendo a su vez a la ciudad conectada e informada, logrando que cada subsistema cumpla con su función.
- Ciudadanos inteligentes: Constituyen indudablemente el componente más importante de una ciudad inteligente, debido a que, sin su participación activa, no es posible llevar a cabo las iniciativas descritas.

13.9.1. Iniciativas en Latinoamérica:

Según el concepto desplegado de ciudades inteligentes, se presentan algunos ejemplos de iniciativas de implementación en el mundo:

- Buzios (Brasil): Se está efectuando la conversión de la red de distribución eléctrica en una red más inteligente, con medidores digitales y una automatización capaz de

integrar toda la generación existente, las nuevas energías renovables y los vehículos eléctricos.

- Santiago de Chile (Chile): Se está desplegando el proyecto en el distrito Ciudad Empresarial de Santiago. Su objetivo es integrar tecnologías como el smart metering, la automatización de la red, los vehículos eléctricos, la iluminación pública y la generación distribuida, evaluando sus aspectos económicos, técnicos y sociales. Smartcity Santiago integra distintas iniciativas que combinan innovación, eficiencia y sostenibilidad.
- Montevideo (Uruguay): Como una de las ciudades más pequeñas de toda la región, Montevideo se destaca por ser la ciudad con mayor calidad de vida en toda América Latina. También sobresale como centro tecnológico, al tener varios programas en universidades que quieren impulsar la iniciativa empresarial, con el fin de que Uruguay se convierta en el mayor exportador de software per cápita de Latinoamérica.

13.9.2. Iniciativas en Colombia:

- Bogotá (Colombia): Esta ciudad fue la pionera en la implementación de BRT ('Bus Rapid Transit', Transmilenio), uno de los sistemas de transporte público más extensos y utilizados en el mundo. También se destaca por ser la primera ciudad latinoamericana en implementar las ciclorutas y taxis eléctricos.
- Medellín (Colombia): Esta ciudad es considerada una de las que más transformaciones ha evidenciado en el continente. La infraestructura del metro y el

metro cable es una de las más grandes apuestas para la integración de las comunidades más pobres con el resto de la ciudad, lo que convierte a Medellín en un ícono mundial para la inclusión y el tránsito inteligente.

13.10. Elementos de la Industria 4.0

Según lo expresado por (Trébol Group, 2020), la industria 4.0 es un nuevo modelo que busca integrar las tecnologías basadas en IoT (Internet de las Cosas), dentro de los procesos misionales de las organizaciones. Esta cuarta revolución, pretende incorporar la nueva tecnología de internet a los procesos de producción, distribución y consumo. El objetivo se centra en disminuir los costos de producción y lograr procesos de fabricación más flexibles, en aras de ser más competitivos en los mercados actuales, cada vez más dinámicos y exigentes; este potencial no solo afectará a los procesos de fabricación, dado que afecta a todos los sectores de la sociedad, puesto que su objetivo principal es mejorar las operaciones de negocio, incrementar ingresos, transformar productos, optimizar la cadena de suministro y satisfacer las expectativas de los clientes.

13.11. Economía Naranja

Según la definición indicada por (RanKia.com, 2020), la economía naranja “es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad”.

Se conoce como naranja, porque normalmente este color se asocia con la cultura, la creatividad y la identidad y es lo más cercano a identificar estas manifestaciones. En otras palabras, la economía naranja implica transformar el talento en dinero, a través de proyectos que conviertan las ideas en acciones productivas, fomentando la creatividad, las habilidades y el ingenio de los emprendedores.

En resumen, de acuerdo con lo expresado por (Diario Digital "La República", 2020), la economía naranja es el conjunto de actividades que, de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual, así como las industrias creativas: publicidad, diseño y medios digitales; artes y patrimonio: artes visuales y escénicas, educación en arte y cultura; industrias culturales: audiovisuales, libros y medios impresos, música.

La Economía Naranja, se compone de dos elementos básicos: el primero, la economía cultural y las industrias creativas, que al relacionarse entre sí conforman las industrias culturales convencionales. El segundo, las áreas de soporte para la creatividad, las cuales son actividades cuya base es la creatividad y la diferenciación.

Según lo expresa (MinCultura, 2020), las actividades enmarcadas en la Economía Naranja, son las siguientes:

Figura 7 Actividades economía naranja.



Fuente: https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf . Recuperado en octubre de 2020

También, en la Economía Naranja se agrupan a todos los agentes que aportan al ecosistema de valor, de la siguiente manera:

Figura 8 Agentes que aportan al ecosistema de valor en economía naranja.



Fuente: https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf . Recuperado en octubre de 2020

13.12. Modelo de Negocio CANVAS

Según estudios efectuados por (Osterwalder, A. y Pigneur, Y. 2010), en su tesis doctoral “Business Model Generation”, indica que el objetivo del modelo Canvas es transformar las ideas en proyectos innovadores y competitivos en el mercado. Para ello, los autores invitan a cada organización a reflexionar acerca del valor que crea, tanto para los clientes como para las propias compañías.

Este modelo está particularmente adaptado a las personas que evolucionan en pequeñas o emergentes empresas, cuya estructura no tiene una fuerte jerarquía: en realidad, este lienzo propone un enfoque más sistémico que la mayor parte de los modelos tradicionales, articulando los diferentes elementos constituyentes de las mismas.

Osterwalder presenta de forma magistral los elementos constituyentes de un modelo de negocio, y los engloba en 9 bloques básicos los cuales son: segmentos de clientes, canales mediante los que alcanzamos dichos clientes, relaciones que se establecen con ellos, propuestas de valor ofrecidas, actividades mediante las que se genera valor, recursos utilizados, aliados y proveedores requeridos, mecanismos de generación de ingresos y la estructura de costos.

El Canvas, es un potente instrumento de diseño e innovación en modelo de negocio, sirve para analizar cualquier proyecto, porque permite ver el modelo de negocio en conjunto con todos los elementos que forman parte de él. Comienza con un análisis de valoración de la idea (a qué se va a dedicar el proyecto, servicios y productos con su valor innovador), esto se enlaza con el análisis de los clientes (necesidades que cubre y segmentación de clientes), y en medio de ambos la comunicación que se tendrá (plan de marketing), la forma de llevar a cabo la distribución y venta. Posteriormente registran los beneficios, (económicos, sociales y ambientales). De otro lado se analiza la organización, actividades que tiene que desarrollar la empresa para llevar a cabo su

prestación de servicios, venta de productos o servicio social y recursos (materiales y humanos), las posibles alianzas y colaboraciones que pueden ayudar a desarrollar el proyecto (entidades colaboradoras, proveedores, socios, etc.) y por último los costos (económicos, sociales y ambientales, que pueden ser de tres tipos: inversiones, gastos fijos y gastos variables asociados a la venta).

El modelo de negocios Canvas, permite que cada una de las piezas de este juego sean visibles, solo se debe intentar con diferentes combinaciones de estas, hasta encontrar la que más se acople al modelo de negocio deseado, este ejercicio es conocido como “visual thinking”.

13.13. Value Network Analysis (VNA)

Es un mapa que analiza la red de valor de una organización en su ecosistema, permite analizar los intercambios desde una perspectiva orgánica, dinámica y sistémica. A diferencia de los gráficos lineales de procesos de negocio, donde se busca trazar senderos a ser recorridos con eficiencia y que sean susceptibles de mejora continua, este mapa busca representar un territorio amplio para poder explorarlo con mente abierta y descubrir nuevas posibilidades.

El Value Network Analysis es una forma de poner en evidencia mucha más información, incluyendo las estructuras de comunicación, intercambio y entregables intangibles, estos son los grandes olvidados en los procesos tradicionales, sin embargo, gracias a la industria 4.0 se evidencia estos procesos, que en ocasiones son los cuellos de botella que no dejan lograr la optimización de la red.

13.13.1. Elementos del Value Network Analysis (VNA)

- **Nodos de la red:** representa a las personas que están contribuyendo a la red, determinando su rol en ella.

- **Intercambios:** cada flecha direccional es una transacción de valor entre roles.
Según el tipo de forma en que se produce la entrega de valor, se dibuja la flecha de forma continua o discontinua
- **Entregables:** las etiquetas que están sobre las líneas describen la forma concreta en el que se produce la transacción de valor. En este espacio se determinan los entregables tangibles que son los imprescindibles y esperados en la red de valor.

14. RESULTADOS ESPERADOS

Se dará a conocer la red presente en el sector de la Obra Salesiana del 20 de Julio de Bogotá, de igual manera se obtendrá una propuesta de mejora a esta red, a fin de dar el valor correspondiente a cada uno de los roles que en ella intervienen. Se propondrá una marca territorial que agrupe y les brinde un valor diferencial a las actividades comerciales presentes en sector de la Obra Salesiana.

15. IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN

- Reducción considerable de la comercialización informal en el sector de la Obra Salesiana del 20 de Julio.
- Eliminación de los reguladores informales presentes en las actividades comerciales del sector de la Obra Salesiana.
- Organización de los establecimientos comerciales móviles que utilizan la vía pública del sector de la Obra Salesiana del 20 de Julio.
- Reconocimiento local y nacional del sector por medio de la marca territorial propuesta.

- Aumento de los índices de seguridad en el sector por parte de la comunidad.
- Se generan beneficios de tipo social a la comunidad como la reducción de inseguridad, venta de estupefacientes o de trabajo infantil.
- Los beneficios que se presentan en la localidad de tipo comercial gracias a la propuesta de organización de redes colaborativas, generarían un empoderamiento de marca territorial que dinamizará la economía del sector.
- A los vendedores informales se les generarían condiciones dignas de trabajo, bajo las cuales mantendrán su actividad comercial, haciendo que tengan acceso a diversidad de proveedores y, por ende, una mejor opción de venta para los clientes.
- Gracias a esta propuesta, se les podría garantizar a los actores de las diferentes redes, un espacio agradable con diferentes opciones de compra para la satisfacción de necesidades.

16. PRESUPUESTO

La investigación que se adelantó en el sector de la Obra Salesiana del 20 de Julio no cuenta con un presupuesto asignado, sin embargo, el grupo de trabajo realizará la investigación pertinente utilizando recursos propios hasta el momento de presentar la propuesta de la gran red de valor del sector.

Tabla 1 Presupuesto de investigación

Presupuesto Investigación	
Variables	Cant.
Integrantes	4 personas
Duración Investigación	5 meses
Número de Días de Alojamiento	90 días
Reunión Alcaldía	2 veces
Reunión Obra Salesiana	2 veces
Parqueadero	15 días

Fuentes Secundarias	2	veces
Visitas de Campo	20	días
Días de Trabajo Documental	38	días
Días total de Reunión de Trabajo	58	días

Ítem	Valor Individual	Total
Combustible	\$ 30.000	\$ 600.000
Alimentación	\$ 25.000	\$ 4.350.000
Alojamiento	\$ 450.000	\$ 1.350.000
Internet	\$ 60.000	\$ 300.000
Material para Encuestas	\$ 50.000	\$ 50.000
Fuentes Secundarias	\$ 30.000	\$ 60.000
Parqueadero	\$ 10.000	\$ 150.000
Reunión Alcaldía	\$ 30.000	\$ 60.000
Imprevistos	\$ 200.000	\$ 200.000
Reunión Obra Salesiana	\$ 30.000	\$ 60.000
Total		\$ 7.180.000

Fuente: Equipo Investigador

Como se despliega en tabla 1 de presupuesto para la ejecución de la investigación, se realizó un estudio valorizado al respecto de los recursos reales requeridos para traducir en realidad la estructura de trabajo planteada en el presente trabajo escrito.

17. CRONOGRAMA

Para esta investigación, se elaboró el siguiente cronograma de actividades con el fin de cumplir los objetivos propuestos en el mismo:

Tabla 2 Cronograma de Actividades. Parte 1

Actividad	marzo																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	
Visitas de Campo																																
Días de Trabajo y Estudio																																
Tutorías de Docente																																
Consultas Biblioteca																																
Diagnostico																																
Elaboración de Encuesta																																
Aplicación de Encuesta																																
Tabulacion de Encuesta																																
Análisis de Resultados																																
Investigación Documental																																
Desarrollo de Objetivos																																
Desarrollo Trabajo Escrito																																
Investigación Documental																																
Entregas Parciales																																
Entrega Final																																

Actividad	abril																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m		
Visitas de Campo																																
Días de Trabajo y Estudio																																
Tutorías de Docente																																
Consultas Biblioteca																																
Diagnostico																																
Elaboración de Encuesta																																
Aplicación de Encuesta																																
Tabulacion de Encuesta																																
Análisis de Resultados																																
Investigación Documental																																
Desarrollo de Objetivos																																
Desarrollo Trabajo Escrito																																
Investigación Documental																																
Entregas Parciales																																
Entrega Final																																

Actividad	mayo																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	
Visitas de Campo																																
Días de Trabajo y Estudio																																
Tutorías de Docente																																
Consultas Biblioteca																																
Diagnostico																																
Elaboración de Encuesta																																
Aplicación de Encuesta																																
Tabulacion de Encuesta																																
Análisis de Resultados																																
Investigación Documental																																
Desarrollo de Objetivos																																
Desarrollo Trabajo Escrito																																
Investigación Documental																																
Entregas Parciales																																
Entrega Final																																

Fuente: Equipo Investigador

Tabla 3 Cronograma de Actividades. Parte II

Actividad	Junio																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	
Visitas de Campo																															
Dias de Trabajo y Estudio																															
Tutorías de Docente																															
Consultas Biblioteca																															
Diagnostico																															
Elaboración de Encuesta																															
Aplicación de Encuesta																															
Tabulación de Encuesta																															
Análisis de Resultados																															
Investigación Documental																															
Desarrollo de Objetivos																															
Desarrollo Trabajo Escrito																															
Investigación Documental																															
Entregas Parciales																															
Entrega Final																															

Actividad	julio																															Agosto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5
	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l	m	m	j	v	s	d	l
Visitas de Campo																																				
Dias de Trabajo y Estudio																																				
Tutorías de Docente																																				
Consultas Biblioteca																																				
Diagnostico																																				
Elaboración de Encuesta																																				
Aplicación de Encuesta																																				
Tabulación de Encuesta																																				
Análisis de Resultados																																				
Investigación Documental																																				
Desarrollo de Objetivos																																				
Desarrollo Trabajo Escrito																																				
Investigación Documental																																				
Entregas Parciales																																				
Entrega Final																																				

Fuente: Equipo Investigador

18. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

18.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL COMERCIO QUE SE ENCUENTRA EN EL ENTORNO DEL SANTUARIO DEL DIVINO NIÑO JESÚS PERTENECIENTE A LA OBRA SALESIANA DEL 20 DE JULIO

18.1.1. Misión y Visión Actual

Se evidencia que en este comercio no se cuenta con una organización estructural; así mismo los integrantes de esta red no tienen claridad sobre qué es lo que desean o a dónde quieren llegar. En general, desconocen sus capacidades y los conocimientos sobre planeación estratégica que son tan importantes para el desarrollo de cualquier idea de negocio.

De igual manera, desconocen los retos que se pueden presentar con la dinamización del mercado, como lo son los ciclos de vida de los productos y las diferentes barreras que se pueden encontrar con el uso de la nueva tecnología, sin dejar de lado que la consolidación de un mercado se da siempre y cuando se cuente con productos de calidad, buen servicio, el escenario adecuado para darse a conocer y por supuesto contar con un valor diferencial agregado.

Por tal razón, se pretende con esta propuesta enfocar a esta potencial organización a alcanzar grandes metas, donde sea posible construir una marca territorial, que genere una perspectiva nueva de negocio, con base en la cooperación de sus integrantes como una fortaleza y que, con ayudas de

diferentes herramientas tecnológicas, se podrá posicionar en la localidad y ser reconocidos como un foco de Comercio en Bogotá.

18.1.2. Análisis Interno Actual

De esta manera, se realiza el siguiente análisis interno de la situación actual que presenta esta organización informal, obteniendo los siguientes resultados:

18.1.2.1. Competitividad en Integración de la Red de Valor

18.1.2.1.1. Integración con clientes

- No existe data.
- No existe una organización delimitada y adecuada para la operación logística del sector.
- La segmentación del mercado se encuentra delimitada, pero no hay comunicación para conocer la experiencia del cliente.
- El mercado es flexible, ofreciendo diferentes productos de temporada al cliente.
- Inexistencia de sistemas de información.
- Presentación de operación manual para el control financiero y de inventarios.
- No se tienen pronósticos para las tendencias de los clientes.

Tabla 4 Integración con clientes.

Integración con clientes	51,20	80,00	28,80	36,00%
Segmentación de clientes	14,20	20,00	5,80	29,00%
Relevancia	9,60	20,00	10,40	52,00%
Capacidad de respuesta	14,00	20,00	6,00	30,00%
Flexibilidad	13,40	20,00	6,60	33,00%

Fuente: Equipo Investigador

Dentro del desempeño cuantificado, relacionado con la competitividad en la integración con clientes, se denota oportunidad de mejora en los aspectos de “Relevancia” y “Flexibilidad”, en un 52% y 33% respectivamente, seguido de los ítems “Capacidad de Respuestas” y “Segmentación de Clientes”, con un 30% y 29%. En promedio final, la integración de clientes tiene una valoración cuantitativa de 36%.

Como ya se ha descrito anteriormente, esta es una actividad comercial que se ha dado de manera espontánea y por ende informal, que sin lugar a duda ha tomado mucha fuerza dentro de la comunidad local.

Debido a que este comercio no obedece a ninguna planeación y que su naturaleza es del todo inconsecuente, deja de existir tácitamente una base de datos o siquiera un mínimo de información de los clientes que frecuentan este lugar para hacer sus compras, puesto que no se generan facturas. De igual manera, es imposible llevar a cabo el servicio de posventa, debido a que para los vendedores su único objetivo es cerrar la venta, salir lo más pronto posible de los artículos que tienen en exhibición.

A pesar de que en algunos casos sea posible encontrar una que otra prenda de vestir o calzado, que se halle dentro de las últimas tendencias, esto puede obedecer a que no se hace inteligencia de mercados, si no a que es tan fácil de hallar estos bienes en diferentes mercados de la ciudad, (a precios un poco más altos), que sin quererlo y de tanto verlo, las personas aducen que es una tendencia de la moda.

En este mercado se encuentran productos a los que difícilmente se les podría hacer trazabilidad de su ingreso al país, y por lo que se ha podido evidenciar en mercados similares a El Pasaje Salesiano, como los llamados “San Andresito” o comercios en algunos barrios, la importación de estos se lleva a cabo en grandes cantidades, por lo que fácilmente se encuentran

prendas de vestir y calzado para los dos sexos, de manera homogénea a lo largo y ancho de la ciudad.

Con base en esto, y teniendo en cuenta que los puestos de venta solamente se encuentran en funcionamiento los días domingo y festivos, el control de inventario se hace solamente con lo que se exhibe en el día. Sólo en unos cuantos, puestos de venta fue posible evidenciar un cuaderno como único registro de las ventas que realizan diariamente. Adicional a ello, es frecuente que entre comerciantes se “presten” mercancía y/o que simplemente exista más de un puesto con un mismo dueño.

18.1.2.1.2. Integración Interna

- Aunque se encuentra una segmentación clara de productos, no se tienen definidos clusters de los mismos para alcanzar beneficios.
- No se tiene innovación.
- No tienen procesos delimitados.
- Las personas no tienen un KPI identificado, pero sí desarrollan su trabajo comercial en busca de ganancia económica.
- No se generan programas para desarrollo de talento humano.
- Utilización ambigua del lead time, solo interesa la consecución de la venta inmediata o consecución de mercancía.

Tabla 5 Integración interna.

Integración interna	53,00	100,00	47,00	47,00%
Unificación interfuncional	9,00	20,00	11,00	55,00%
Estandarización	11,20	20,00	8,80	44,00%
Simplificación	10,80	20,00	9,20	46,00%
Incentivos y logro de objetivos	12,40	20,00	7,60	38,00%
Adaptación estructural	9,60	20,00	10,40	52,00%

Fuente: Equipo Investigador

En el atributo de integración interna, tiene más peso la variable de “Unificación Interfuncional”, con una relevancia calculada del 55%, seguido del ítem “Adaptación Estructural”, con un 52%; variables que se encuentran por encima de la media calculada total de integración interna, representado en un 47%.

Si bien los productos que se encuentran en El Pasaje Salesiano, obedecen a una relativa segmentación del mercado, esta no es dada del todo de manera consciente, puesto que simplemente se limitan a llevar artículos de consumo masivo a muy bajo precio; pero estos no están ligados a un estudio de mercado, simplemente ponen en exhibición los artículos de temporada.

En el entendido que esta red es completamente informal, esto da pie a que incluso se pueden involucrar actividades consideradas como infracciones, contravenciones o, más aún, abiertamente ilegales, lo que dificulta grandemente conocer las acciones, los actores y, por supuesto, los roles que ejecutan estos. No hay mediciones e indicadores en los que sea posible evaluar el desempeño de las actividades que anteceden a la puesta en exhibición de los productos en El Pasaje Salesiano.

Aunque conocer el verdadero funcionamiento de esta red es poco probable, al observar e indagar someramente, es posible determinar que los actores que intervienen en ella cumplen más de un rol en la misma, de modo que, no hay procesos delimitados y muy posiblemente las diversas acciones para lograr poner los productos en exhibición cada fin de semana deben ser monumentales, sin embargo, en este punto solamente es posible conocer al penúltimo eslabón de la cadena, siendo este el del vendedor.

Claramente, hacia atrás en la misma cadena, se podrán encontrar grandes personajes con inmensos sistemas logísticos, pero poco a poco, se va degradando, a tal punto que lo único visible son los detallistas. A decir verdad, la venta se desarrolla sin un afán aparente, como si las personas que se encuentran allí de cara al consumidor final no debieran su subsistencia al cierre de venta. Podría incluso llegar a dar la apariencia, de que éste solo sea un ingreso adicional a sus múltiples entradas económicas, sin dejar de afirmar que es necesario vender lo que se exhibe.

18.1.2.1.3. Integración con proveedores

- No existe data para evaluación de proveedores.
- No existe clasificación de proveedores.
- No existe identificación de proveedores.
- No existen sistemas de información y comunicación entre los proveedores y clientes.
- No se tiene acceso a entes financieros por la informalidad del proceso.
- En algunos casos se presenta que el proveedor primario tiene el poder asimétrico frente al proceso.
- Sí se genera impacto positivo en el upstream de proveedores.
- No hay inversión para nuevos productos.

Tabla 6 Integración con proveedores.

Integración con proveedores	48,00	80,00	32,00	40,00%
Alineamiento estratégico	11,80	20,00	8,20	41,00%
Fusión operacional	12,00	20,00	8,00	40,00%
Apalancamiento financiero	10,60	20,00	9,40	47,00%
Administración de proveedores	13,60	20,00	6,40	32,00%

Fuente: Equipo Investigador

En la variable de integración con proveedores, por encima del promedio, representado en el 40%, se encuentra el atributo de “apalancamiento financiero”, con un 47% y “alineamiento estratégico” con el 41%, lo cual indica que, es relevante generar la condición de revisar los términos de negociación con los proveedores de la red de valor, así como el enfoque a largo plazo.

Como una de las grandes falencias en esta red, es la falta de data y, por supuesto, no podía ser diferente en la integración con los proveedores, es decir, no se encuentra un documento o una base de datos donde se encuentren proveedores de diferentes líneas de productos. Sin embargo, sí es claro que los dueños de los puestos de venta realizan las adquisiciones de sus artículos bajo la premisa de bajos costos. La fidelidad es dada únicamente a precios muy bajos y altas ganancias.

Es clara la falta de un sistema de información que integre los diferentes roles de la red. En consecuencia, la comunicación entre el cliente y el proveedor es nula. En este punto es posible afirmar que esta red se encuentra aún enmarcada en las tendencias dadas unas décadas atrás, cuando la industria producía en masa sin importar la demanda o los conceptos, necesidades o gustos de los consumidores.

18.1.2.1.4. Integración de tecnología y la planeación

- No se evidencia uso de tecnología.
- No se tiene conciencia del poder y manejo de clientes y proveedores que se pueden realizar con la tecnología.
- No se tienen bases de datos que los ayude a pronosticar inventarios y las propias ventas.
- No se tienen bases de datos que ayuden a fidelizar los clientes.

- No existe conectividad para identificación de estos.
- No se evidencia planeación para la creación de estrategias.

Tabla 7 Integración de la tecnología y la planeación.

Integración de la tecnología y la planeación	50,80	80,00	29,20	36,50%
Administración de la información	13,20	20,00	6,80	34,00%
Comunicaciones internas	12,00	20,00	8,00	40,00%
Conectividad	13,00	20,00	7,00	35,00%
Cooperación en la formulación de pronósticos y en la planeación	12,60	20,00	7,40	37,00%

Fuente: Equipo Investigador

En la gestión del conocimiento y de la información al interior de la red de valor, se torna relevante mejorar los mecanismos empleados para la optimización de las comunicaciones internas, dado que se puntúa en 40%, 3,5 puntos porcentuales por encima de la media del atributo “Integración de la tecnología y la planeación”. El atributo de pronósticos, altamente importante para definir la proyección a futuro del Pasaje Salesiano, está también ubicado en 0,5%, por encima de la mencionada media, lo cual indica que este aspecto también es de relevancia para el progreso en la gestión de conocimiento.

El uso de la tecnología es completamente nulo. No existen bases de datos o estadísticas de ventas reales, en absoluto toda la información que se maneja en El Pasaje Salesiano es efímera. Más que planeación, lo que se lleva a cabo en este improvisado comercio, es una estacionalidad de productos, los cuales cambian de acuerdo con la temporada del año.

Aunque si se manifiesta que los productos son estacionales, la adquisición de estos debe obedecer a una planeación, sin embargo, esta es dada en el upstream, donde los grandes importadores llevan a cabo su labor con el tiempo suficiente para garantizar que se tengan los

elementos para temporada navideña, escolar o halloween, entre otras, en los puntos de venta en el momento adecuado. Finalmente, el rol del dueño del punto de venta, simplemente se limitaría a adquirir los elementos que proyecte la oferta y que estos eventualmente elijan exhibir en El Pasaje Salesiano.

No obstante, lo anterior se da como estrategia de promoción y da pie a que se vuelva el plus de este comercio. Poco a poco, se fue dando de manera natural la ubicación de puestos de venta ambulantes entorno a la constante aglomeración de feligreses entorno del Santuario del Divino Niño Jesús. Sencillamente el comercio se organizó de manera informal debido al importante flujo de personas que peregrinan en este sector.

18.1.2.1.5. Medida del nivel de integración

- No cuenta con metodologías ABC
- Se cuenta con un benchmarking básico
- No se poseen protocolos para el desempeño
- No se poseen sistemas de información que apoyen las órdenes de pedido que generan utilidad, puesto que lo hacen de manera intuitiva
- No se conoce ninguna metodología de costos, estos se generan de manera empírica
- Utilización de sistemas de información básico para control

Tabla 8 Medida del nivel de integración.

Medida del nivel de integración	50,80	80,00	29,20	36,50%
Evaluación funcional	13,00	20,00	7,00	35,00%
Metodología ABC, Costo Total y Benchmarking	12,60	20,00	7,40	37,00%
Indicadores del "Alineamiento Dinámico"	13,00	20,00	7,00	35,00%
Impacto financiero	12,20	20,00	7,80	39,00%

Fuente: Equipo Investigador

A la luz de esta figura, se hace importante tener en cuenta el impacto financiero, el cual se encuentra 2,5 puntos porcentuales por encima de la media de la medida total del nivel de integración, valorado en promedio en un 36,5%. En orden seguido, se destaca la valoración correspondiente a la Metodología ABC, el Costo Total y el Benchmarking, dentro del nivel de integración al interior de la red de valor, dado que este atributo se ubica 0,5 puntos porcentuales por encima de la variable mencionada líneas arriba.

Dentro de El Pasaje Salesiano no se cuenta con protocolos que apoyen los debidos procesos de costeo, adquisición, inventarios, entre otros, por lo que en general todas sus actividades se hacen de manera intuitiva, donde toma una gran fuerza la experiencia de tantos años de los dueños operando en este lugar. La falta de recursos tecnológicos afecta directamente la integración de esta red. Su intercomunicación es demasiado básica.

18.1.2.1.6. Integración de las Relaciones

- No existe empoderamiento para los empleados
- Su estructura no es legal
- No tiene acceso a ninguna plataforma de tecnología
- No comparten información

Tabla 9 Integración de las relaciones.

Integración de las relaciones	44,80	80,00	35,20	44,00%
Especificidad de los roles	13,20	20,00	6,80	34,00%
Protocolos	11,60	20,00	8,40	42,00%
Habilidad para compartir información	10,60	20,00	9,40	47,00%
Ganancias y riesgos compartidos	9,40	20,00	10,60	53,00%

Fuente: Equipo Investigador

En términos cuantitativos, aún se percibe dificultad en las habilidades para generar ganancias y riesgos compartidos al interior de la red, dado que, obtuvo una calificación del 53%, es decir, 9 puntos porcentuales por encima del promedio de la variable “Integración de las relaciones”, seguido de la habilidad para compartir información, con un puntaje de 47%, 3 puntos porcentuales por encima de la media. Por lo cual, llevando a cabo un trabajo enfocado en estas dos características, se puede, no solamente mejorar las relaciones al interior de la red, sino optimizar la gestión del conocimiento dentro y fuera de la misma.

A pesar de que las relaciones en este comercio son muy importantes, estas se dan de manera directa y por afinidad, bien sea comercial o personal. Las relaciones se continúan haciendo de la manera tradicional, no hay intervención en ningún momento de plataformas tecnológicas o redes sociales en las que se publiquen los servicios que se ofrecen en El Pasaje Salesiano.

El único encuentro con los clientes es al momento de la venta y este tarda lo que se demore en concretar la misma, posterior a ello no hay ninguna comunicación. Las interacciones más frecuentes de los dueños de los puntos de venta, es hacia los reguladores informales quienes son

los que otorgan los “permisos” para la ubicación de su puesto. Esta comunicación referencia a pagos extralegales por las autorizaciones anteriormente mencionadas.

Si bien el comercio se encuentra ligado al servicio ofrecido por la iglesia del Divino Niño Jesús, la comunicación entre estas dos es informal y poco frecuente, al igual que la que se pudiese dar con la Alcaldía Local.

18.1.2.2. Competitividad en Logística

18.1.2.2.1. Posicionamiento

- No tiene acceso a ninguna plataforma tecnológica.
- No tiene flexibilidad de entrega producto.
- No se tiene organización para comunicación de proveedores.
- No hay capacidad logística para atender las necesidades de los clientes.
- Solamente se ponen de acuerdo en estandarizar un precio de venta de los productos.

Tabla 10 Posicionamiento.

Posicionamiento	45,00	80,00	35,00	43,75%
Formulación de estrategia logísticas	13,60	20,00	6,40	32,00%
Alineamiento dinámico extendido	10,60	20,00	9,40	47,00%
Red logística	9,60	20,00	10,40	52,00%
Organización	11,20	20,00	8,80	44,00%

Fuente: Equipo Investigador

En la variable de “Posicionamiento”, el componente de “Red logística” se ubica 8,25 puntos porcentuales por encima de la media, puntuada en total en 43,75%, haciendo altamente relevante que la red logística se constituya y se mantenga con estrategias y recursos sostenibles en el corto, mediano y largo plazo.

Como ha sido reiterativo en los anteriores ítems, no hay plataformas tecnológicas que les permita organizar de manera formal los factores de competitividad, sin embargo, es posible encontrar una estandarización de los precios en la mayoría de los productos que se encuentran en El Pasaje. Resaltando que esta peculiaridad no necesariamente es dada por estos últimos actores, sino muy seguramente por los proveedores quienes sí deben tener unos parámetros en los costos y por supuesto al precio de venta.

Aun así, es necesario resaltar la cooperación que se puede llegar a encontrar entre los dueños o quienes atienden estos puestos, en el sentido que es posible encontrar una camaradería entre ellos, para en lo posible lograr una venta, aunque como ya se ha expuesto, existe un dueño para varios puestos, lo que contribuye a verse esa solidaridad comercial.

18.1.2.2. Integración

- No tiene una planeación estratégica.
- No tiene posibilidad de entregar en menos tiempo.
- No tiene clúster de procesos.
- No se genera valor agregado a los procesos.

Tabla 11 Integración.

Integración	83,60	140,00	56,40	40,29%
Unificación de la Red de Valor o Supply Chain	11,20	20,00	8,80	44,00%
Integración de operaciones	13,80	20,00	6,20	31,00%
Información compartida	10,60	20,00	9,40	47,00%
Conectividad	13,00	20,00	7,00	35,00%
Estandarización	11,20	20,00	8,80	44,00%
Simplificación	11,00	20,00	9,00	45,00%
Disciplina	12,80	20,00	7,20	36,00%

Fuente: Equipo Investigador

No existe integración entre los actores de esta red, la carencia de recursos tecnológicos como herramienta de planeación, no permite tener mayor celeridad para dar respuesta a las necesidades de los clientes en un menor tiempo. La información que circula en el pasaje es netamente informal y prácticamente del día a día. La intención de las personas que tienen puestos de venta en este lugar se limita a ubicar los productos que ellos consideran se pueden vender cada fin de semana, haciendo esta actividad bastante intuitiva.

18.1.2.2.3. Medida de Desempeño Logístico

- No se tienen identificados los indicadores para medir los procesos.
- No se cuentan con protocolos para identificar los procesos.
- No se toman decisiones por medio del costo total.
- No se realizan metodologías de costeo.
- No se comparte información.

Tabla 12 Medida del desempeño logístico.

Medida del desempeño logístico	38,20	60,00	21,80	36,33%
Evaluación funcional	13,00	20,00	7,00	35,00%
Evaluación de procesos	14,20	20,00	5,80	29,00%
Estudios Benchmarking	11,00	20,00	9,00	45,00%

Fuente: Equipo Investigador

Debido a la naturaleza informal e ilegal en la que se desarrolla El Pasaje Salesiano, se hace muy difícil realizar un análisis del desempeño logístico en esta red, haciéndose visible únicamente las acciones ejecutadas por los dueños de los puestos de venta o por las personas que realizan pagos extraoficiales para ubicarse en el sitio.

La información que circula en este lugar, no se encuentra almacenada en algún lugar, allí solamente es posible captar datos brindados por comerciantes que hablan a través de su experiencia. De la misma manera artesanal e intuitiva es que se toman las decisiones para seleccionar los productos que se ofrecen en esta plaza.

18.1.2.2.4. Agilidad

- No tiene posibilidad de dar respuesta inmediata a una demanda cambiante.
- No tiene conocimiento de experiencia cliente.
- No tiene acceso a bases de datos para generar pronósticos en beneficio de los procesos.
- No cuenta con el estudio de preferencia de los clientes.

Tabla 13 Agilidad.

Agilidad	38,60	60,00	21,40	35,67%
Relevancia	11,00	20,00	9,00	45,00%
Ajuste al cliente	14,00	20,00	6,00	30,00%
Flexibilidad	13,60	20,00	6,40	32,00%

Fuente: Equipo Investigador

El Pasaje Salesiano no realiza pronósticos de venta, ni cuenta con la estandarización o caracterización de procesos, no cuentan con la flexibilidad de una demanda que cambie de manera repentina, es decir, si los clientes llegasen a buscar un artículo en especial y este no se halla en el lugar, difícilmente alguno de los vendedores tendría la capacidad de comprometerse para conseguirlo en un tiempo determinado.

De esta manera, es viable afirmar que este comercio se lleva a cabo sin pensar realmente en las necesidades del cliente, en cuál es su experiencia de compra y mucho menos en realizar un servicio de posventa.

18.1.3. Análisis Externo Actual

18.1.3.1. El Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

Es claro que los artículos que se comercializan en El Pasaje Salesiano son de primera necesidad, y por los cuales muchos de ellos se pueden encontrar en diversos lugares a lo largo y ancho de la ciudad de Bogotá. En términos generales es posible afirmar que existe una oferta y una demanda alta, sobre la mayor cantidad de productos que se encuentran en este lugar, más explícitamente el vestuario, calzado y comida, sin embargo, hay un mercado muy específico en este sector, siendo este el de artículos religiosos.

18.1.3.2. El Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

Los proveedores de productos de vestuario y calzado poseen un gran poder en este lugar, debido a que son quienes cuentan con músculo financiero suficiente para realizar grandes importaciones, permitiéndoles llegar al mercado con precios muy bajos, comparados con otros proveedores locales.

Ahora bien, es necesario resaltar que un porcentaje importante de la cantidad de artículos que se hallan en este lugar, tienen una proveniencia a la que es difícil de realizar una trazabilidad y, por lo que se presupone sea importada de manera ilegal al país, lo que permite llegar a tener una brecha

lo suficientemente importante, como para tener la capacidad y holgura de negociación con grandes utilidades.

A diferencia de los proveedores, los vendedores tienen un rango más bajo de utilidad en sus ventas, sin decir, que no ganan; muy posiblemente lo que ocurre es que sus ganancias se ven reducidas debido a que disminuye notoriamente el volumen de artículos puestos en exhibición y posterior venta.

18.1.3.3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

Como es de conocimiento popular la venta de ropa, calzado y comida se encuentra fácilmente en cualquier localidad de la ciudad, sin embargo, es importante resaltar que sí existen tanto lugares -centros comerciales-, como sectores de la ciudad especializados en estos mercados, tales como los barrios Restrepo, Chapinero, Venecia, Kennedy, Galerías, las Ferias, San Cristóbal Norte, entre otros.

Entonces, si se centra en El Pasaje Salesiano, es claro que se encuentra circundado de una gran cantidad de comercio formal, entre los que se hallan locales hacia la calle, como pequeños centros comerciales, donde es viable adquirir ropa, zapatos y diversas propuestas de comida. A pesar de ello, el ingreso de nuevos competidores en el foco de El Pasaje no es tan sencillo, puesto que este obedece a un grupo “selecto”, dado por lo que se ha denominado sindicato.

Ahora, esto último también aplica al mercado religioso, más cuando los principales sitios de venta de estos artilugios son locales comerciales formales, en un sector específico de El Pasaje, los cuales abarcan casi tres cuadras, una tienda tras de la otra, dificultando así el ingreso de nuevos locales. Sin embargo, existe la posibilidad de que se aposten en las calles puestos de venta informales, pero su segmentación se encontraría más dirigida a artículos mucho más pequeños como velas, camándulas, denarios, estampas de santos, etc.

18.1.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos ofertados en El Pasaje Salesiano son fácilmente sustituibles, debido a que estos se encuentran prácticamente en cualquier lugar de la ciudad, por lo que hay una propensión del comprador habitual de este lugar, a adquirir vestuario y calzado movido por la inmediatez y el precio, por lo que, si en algún momento se encuentra la oportunidad de comprar alguno de estos productos en otro lugar, no dudarán en comprarlo, es decir, que dificultosamente se podrá hablar de fidelización.

En cuanto a la venta de comida, esta es dada como una consecuencia de la afluencia de público que transita en este sector y que simplemente adquieren estos productos para satisfacer su necesidad de alimentación. Es muy poco probable que se encuentre este lugar reconocido por su capacidad y calidad gastronómica.

Ahora, el sector más representativo de este lugar refiere de los artículos religiosos por los cuales se ha venido estableciendo un mercado más nutrido y variado a sus alrededores. A razón de ello, podría catalogarse casi como el único sitio en la ciudad donde se encuentran estos elementos con la calidad, diversidad y precio, lo que disminuye la posibilidad de sustitución, debido a que son productos con gran especificidad.

18.1.3.5. Rivalidad entre los Competidores

Es notoria la falta de diferenciación de los productos ofertados en estos locales informales que constituyen El Pasaje Salesiano, en algunos casos pareciese que fuese un solo proveedor con varios de estos locales. Los costos fijos de estos establecimientos son muy similares. Por ello, es posible afirmar que la cantidad de competidores no es grande, por lo menos, en este punto en específico.

18.1.3.6. Coopetición

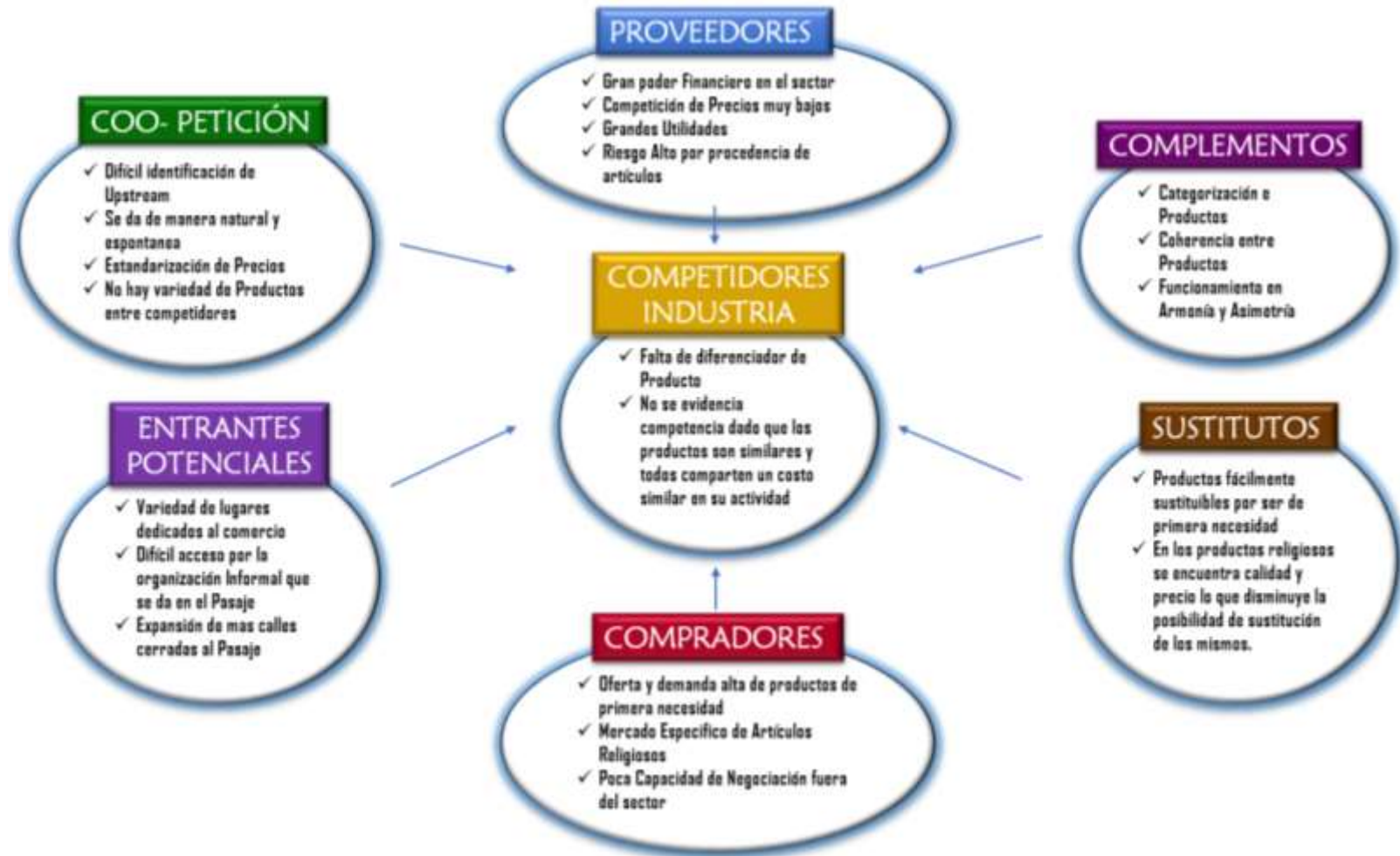
Teniendo en cuenta la informalidad de esta red, esta no permite realizar un análisis profundo de los roles que se desarrollan en el upstream de El Pasaje Salesiano. La coopetición es un factor que se da de manera natural y espontánea, debido a que se encuentran estandarizados los precios de los productos, y en general es posible afirmar que los puntos de venta exhiben artículos muy similares entre unos y otros.

18.1.3.7. Complementadores

Este factor es muy recurrente durante todo el trayecto de El Pasaje Salesiano, debido a que en los diferentes puestos de venta se encuentran prácticamente categorizados por artículos, es decir, que se hallan ubicados por sectores físicos las ventas de vestuario, calzado, comidas y por supuesto artículos religiosos.

En este lugar hay coherencia entre los productos que se ofertan, si bien las líneas principales de bienes que se comercializan allí podrían llegar a desentonar entre sí, una es atrayente de la otra y hoy en día funcionan en armonía para la mayoría de los clientes y feligreses que frecuentan esta zona.

Figura 9 Análisis externo actual.



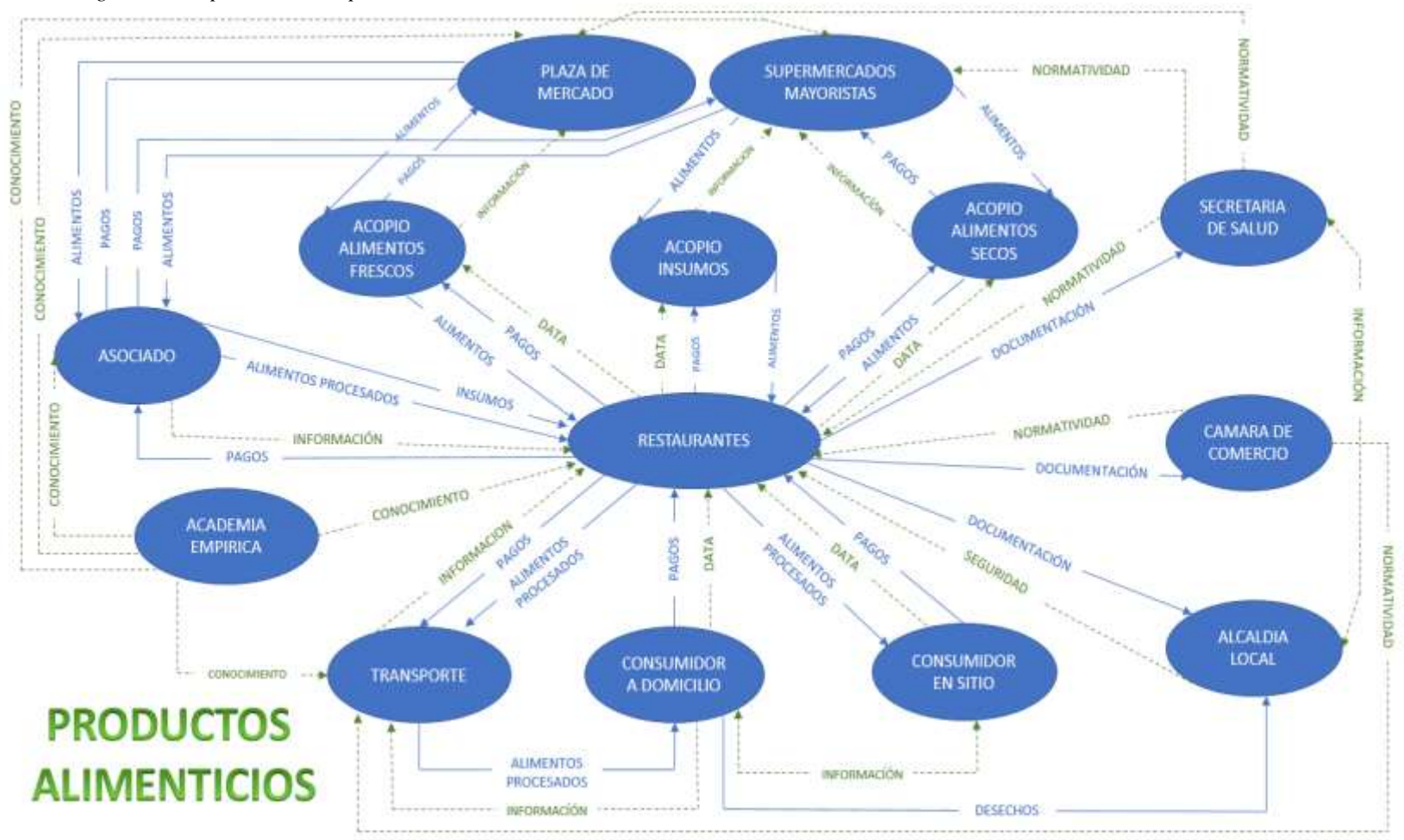
Fuente: Equipo Investigador

**18.2. IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE LA RED DE VALOR DE LAS
ACTIVIDADES COMERCIALES MAS IMPORTANTES, PRESENTES EN EL
ENTORNO DEL SANTUARIO DEL DIVINO NIÑO JESÚS PERTENECIENTE A LA
OBRA SALESIANA DEL 20 DE JULIO.**

El grupo de investigación ha identificado y, por consiguiente, mapeado la red de las actividades comerciales más importantes presentes en el sector aledaño a la Iglesia del Divino Niño Jesús como lo son los productos alimenticios, prendas de vestir, calzado y artículos religiosos; a continuación, se mostrarán las redes que actualmente se encuentran en estudio.

MAPEO ACTUAL RED PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Figura 10 Mapeo actual red productos alimenticios



Fuente: Equipo Investigador

Como se muestra en el mapeo de esta red, los proveedores de insumos, así como los de materia prima, son un factor clave para su correcto funcionamiento; los centros de acopio juegan un papel crucial debido a que los espacios en los locales comerciales son muy reducidos y estos deben ser optimizados en todo momento.

Existen dos tipos de consumidores presentes en esta localidad, los consumidores en sitio y a domicilio. Para cada uno de ellos se han diseñado diferentes estrategias para la atracción y conservación del cliente, tales como el transporte incluido dentro de los costos de los productos, el no cobro por los elementos utilizados para transportar los alimentos, que en su mayoría son empaques desechables elaborados a base de icopor; de igual forma para los comensales en sitio se les ofrece un extra de más en sus alimentos o bebidas; todo esto con el fin de mantener a sus clientes actuales y atraer nuevos.

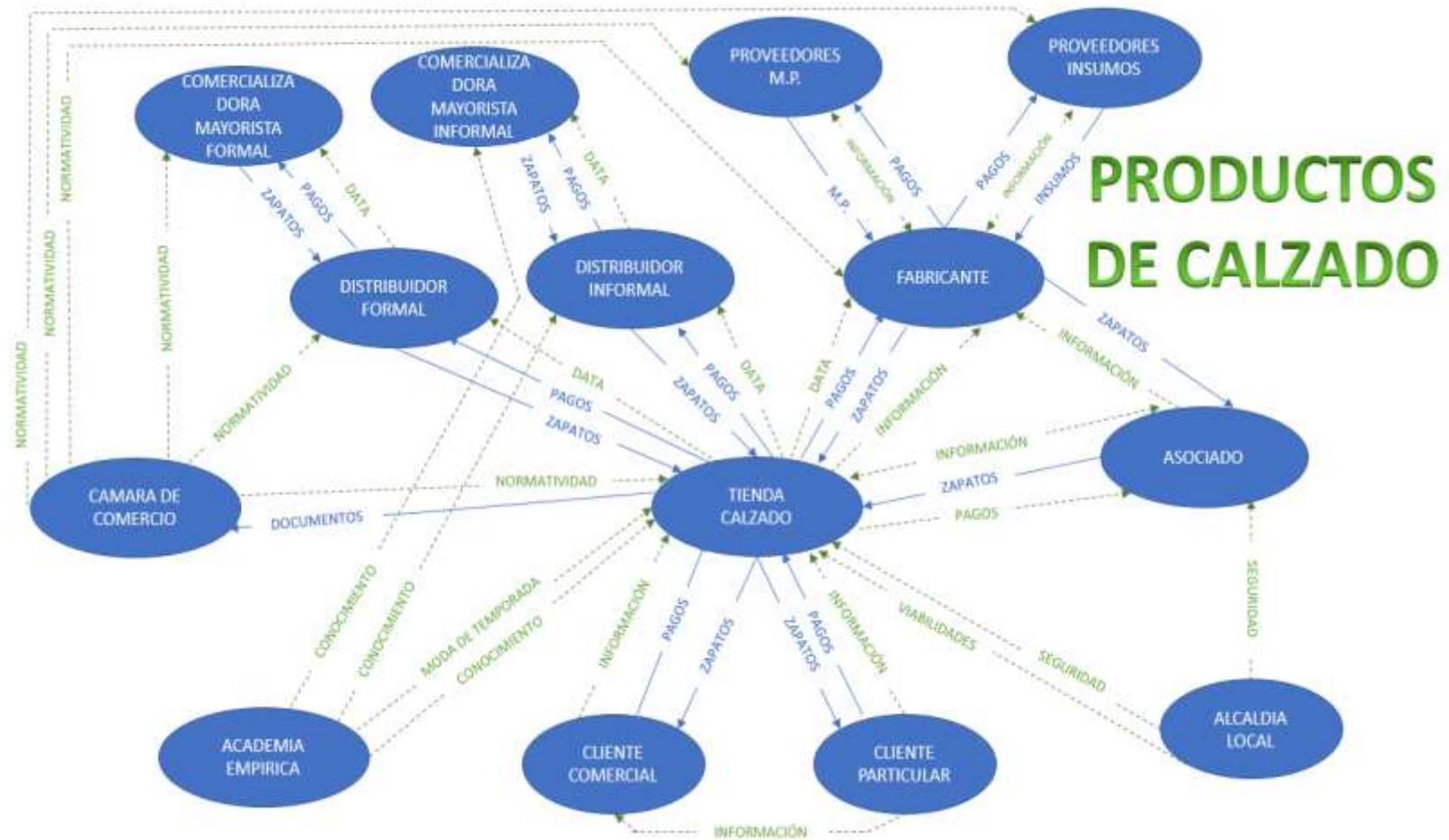
La mayoría de los restaurantes presentes en el sector se encuentran vinculados y registrados ante la cámara de comercio, generando la legalidad normativa del negocio para su funcionamiento, siendo este otro actor de suma importancia que genera confiabilidad en su actividad comercial. Del mismo modo se encuentra la Secretaria de Salud, la cual brinda el acompañamiento, así como la vigilancia, de estos locales en sus actividades comerciales, a fin de velar por el cumplimiento del Decreto 3075 de 1997, que establece las buenas prácticas de manufactura, en preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano.

Las personas que laboran en estos negocios han adquirido sus conocimientos, tanto en preparación de los alimentos, como en la administración del establecimiento, de manera empírica, de forma que, en general, la consecución de estos negocios son una puesta al azar, tanto para los dueños y empleados, como para en muchos casos los clientes.

La adquisición de alimentos frescos, que constituyen el insumo principal en la confección de sus productos, es esencial para el funcionamiento adecuado y normal de un restaurante, por lo tanto, también lo es conseguir un proveedor que garantice la calidad y oportunidad en el abastecimiento de estos insumos

MAPEO ACTUAL RED PRODUCTOS DE CALZADO

Figura 11 Mapeo actual red productos de calzado.



Fuente: Equipo Investigador

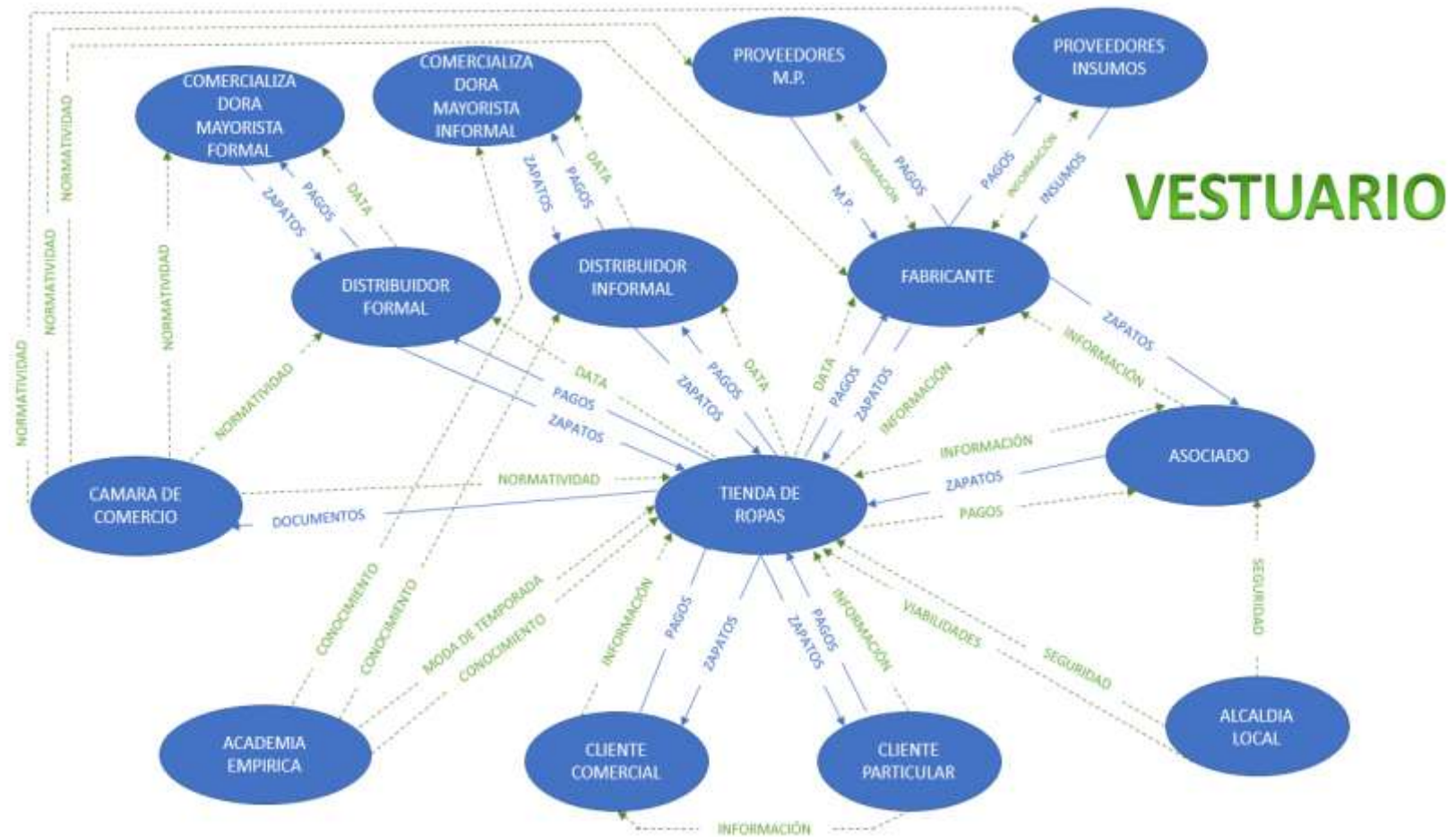
Al igual que en el sector de los productos alimenticios, el calzado presenta comportamientos y participantes similares donde el rol principal se deriva de los clientes, quienes, en muchos casos, terminan siendo los consumidores finales. Las tiendas y stands improvisados generan desorden dentro del sector, debido a que no se centraliza o se concentra en un área específica que le permita al cliente localizar o identificar lo que requiere.

En este sector se distribuye mercancía para diferentes tipos de clientes los cuales se clasificaron en dos, el cliente particular y el cliente comercial, por consiguiente. El primero es aquel que realiza compras mínimas para su consumo y que las adquiere esporádicamente- Por otra parte, se encuentra el cliente comercial, que obtiene el producto al por mayor, a fin de revender posteriormente.

Es posible identificar que los productos de calzado comercializados en el sector, provienen de la informalidad, elementos que no tienen un control fiscal o aduanero que garantice la legitimidad del ingreso del producto a territorio colombiano. Los fabricantes nacionales se ven afectados por este fenómeno, debido a que deben competir con precios muy bajos, generando pérdidas para sus negocios.

MAPEO ACTUAL RED PRODUCTOS DE VESTUARIO

Figura 12 Mapeo actual red productos de vestuario.



Fuente: Equipo Investigador

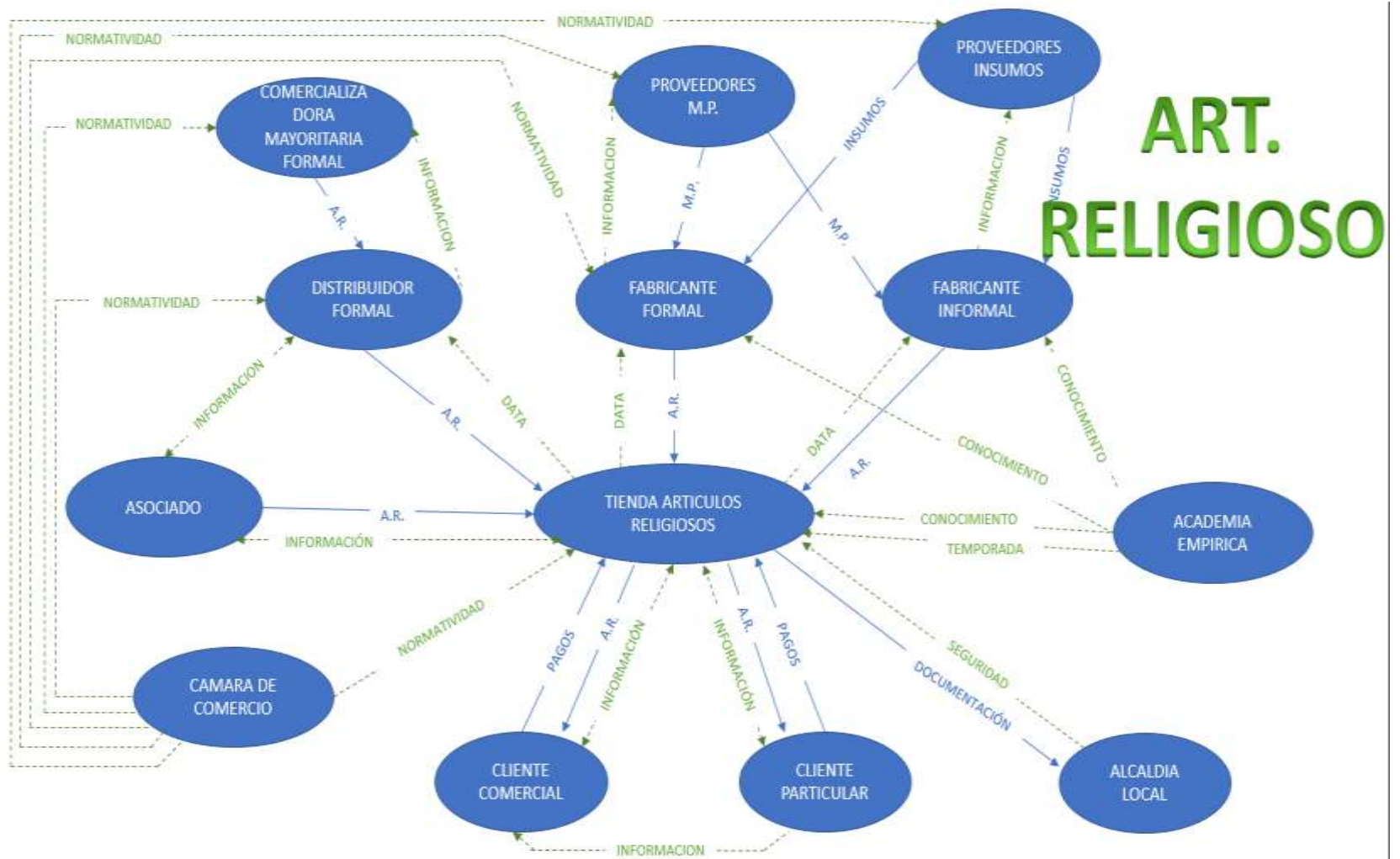
Como factor común entre las redes investigadas, se puede encontrar que los clientes juegan un papel primordial dentro de cada una de ellas, debido a que son ellos quienes garantizan la existencia o permanencia del negocio. Al igual que en la red de calzado, los clientes se clasifican comerciales y particulares, siendo los primeros quienes utilizan los elementos para generar una actividad comercial, obteniendo ganancias por lo mismo, y el segundo, quien adquiere los productos para su disfrute o él de su familia.

Los puestos de venta de vestuario son los más recurrentes en el recorrido, en el que se mezclan los locales comerciales establecidos legalmente, que cuentan con una infraestructura acorde a la comercialización de sus productos. y los comerciantes informales, que deben exhibir su mercancía en la improvisación de toldos y mesas, ocupando espacio público en las calles del sector.

La investigación muestra que los comerciantes formales también utilizan el espacio público para acceder a esta vitrina improvisada, toda vez, que ubicación de estos puestos móviles ocultan casi en su totalidad el ingreso a los locales, por lo que es indispensable garantizar la visibilidad de sus productos en los días de mayor afluencia de público.

MAPEO ACTUAL RED ARTICULOS RELIGIOSOS

Figura 13 Mapeo actual red artículos religiosos



Fuente: Equipo Investigador

Los artículos religiosos es otra de las grandes redes que se pueden identificar fácilmente en el sector, esto debido a la romería de feligreses que asisten multitudinariamente a la celebración de encuentros eucarísticos cada fin de semana, en la Iglesia del Divino Niño Jesús, siendo este el factor clave de la existencia de las otras tres redes, anteriormente mencionadas, donde el cliente es su principal participante.

Las romerías de feligreses, que visitan el sector de la iglesia del Divino Niño cada semana, son los que han provocado que el comercio se intensifique a través de los años. La venta de artículos religiosos se encuentra muy bien posicionada, tanto que no permite el acceso de nuevos oferentes. La estandarización de los precios de los artículos les ha permitido la subsistencia en el mercado, sin embargo, esta organización solo aplica para los comerciantes formales, puesto que los informales, en su gran mayoría son esporádicos y venden sus productos de manera móvil, llevándolos en canastos o bandejas, haciendo recorridos alrededor de la iglesia.

Uno de los componentes presentes en la red del comercio del 20 de julio y que da el fundamento a la metodología de trabajo y fabricación, es la escuela empírica, es la de transmitir de generación en generación el saber trabajar la elaboración y pintura de estatuas, imágenes, escapularios entre otros elementos. Esta práctica les ha permitido la sostenibilidad, sin embargo, no les puede brindar una visión más amplia de los espectros comerciales, la falta de conocimientos o metodologías garantizadas retardan el crecimiento de este comercio.

18.2.1. Roles de la Red

La gran afluencia de feligreses que se congregan los fines de semana para acudir al llamado católico que realiza la Iglesia del Divino Niño Jesús, origina la demanda de productos relacionados con esta fuerza religiosa, como de otros bienes o servicios que son ofertados por la simple

existencia de un flujo nutrido de personas en un lugar y horario definido. Estos lugares serán definidos como **puestos móviles**. Como ya ha sido mencionado, estos puntos de venta son instalados para funcionamiento en días específicos de la semana, domingos y feriados.

La Obra Salesiana es catalogada como un **Asociado Estratégico**, debido a la injerencia que esta proyecta con diferentes roles en la red, tales como la Alcaldía Local, los feligreses e, incluso, los **clientes**. Su presencia es fundamental en el sector y su labor pastoral y social, son indispensables para obtener resultados favorables en esta propuesta.

La **Alcaldía Local**, se encuentra resaltada con uno de los roles más representativos, puesto que son ellos quienes directamente se ven afectados o beneficiados por este tipo de comercio informal que surgió en las inmediaciones de este lugar. Si bien, también se encuentra dentro de los Reguladores Formales, en este caso se decidió dejar fuera de éste, con el ánimo de resaltar su activa participación en la red.

Los espacios para los puestos móviles que se ubican siempre en vía pública, son asignados por personas que conforman organizaciones autodenominadas sindicatos del 20 de Julio y los otorgan de manera informal, obedeciendo únicamente a la práctica del patrón de pago para la estancia en el lugar.

Estos sindicatos ejercen de manera autoritaria la posesión y utilización de estos espacios públicos durante los días domingo y festivos. El cobro de estos permisos les garantiza a los puestos móviles su permanencia en el lugar. Estos serán denominados como **Reguladores Informales**.

Los **Reguladores Formales** son aquellas entidades del Estado que en alguna medida ejercen presión por el cumplimiento a la normatividad emitida. Entre estos encontramos la DIAN, Secretaria de Salud, Superintendencia de Industria y Comercio, entre otros.

Existen dos tipos de proveedores en esta red, siendo increíblemente el que más inyecta volumen de productos a este comercio, el **proveedor informal**. En este se dificulta realizar una trazabilidad sobre el origen de sus bienes, generalmente proceden de países donde la mano de obra es muy barata, los insumos no son de buena calidad (económicos), sumado a poder evadir el pago de algunos tributos al Estado, hacen que este producto llegue al mercado con precios más bajos de los que se tienen en el mercado formal.

El siguiente tipo es el **proveedor formal** y sobre el cual es posible conocer la procedencia incluso de los materiales empleados para la fabricación de sus insumos. La participación en este comercio no es muy alta, sin embargo, es indispensable mencionar esta entrada. Entre estos también es posible encontrar fabricantes de productos terminados, y aunque tienen un local a pocas cuadras de este lugar, ven este como un espacio adicional para exhibir sus artículos.

El último rol analizado en esta red es el de la **Academia**, la cual genera diferentes propuestas de solución tanto a la Alcaldía Local, como a la Obra Salesiana, referentes al interés que tienen estas de liberar espacio público, sin afectar los ingresos económicos para las personas que tienen esto como su sustento.

Del mismo modo encontramos diferentes interacciones entre los roles, que se pueden diferenciar por la línea continua, como entregables o transacciones tangibles y de la línea

discontinua como entregables o transacciones intangibles, dependiendo de la creación de valor, pero, para determinar esto, se debe analizar cada rol.

18.2.2. PULSE POINTS DE LA RED

En este mapeo fue posible determinar tres pulse points, sin los cuales no existirían estas actividades y no se daría esta red. Dentro de los pulse points identificados se encuentran los siguientes:

18.2.2.1. Cultura Religiosa

A mediados del siglo XX llega a Colombia la imagen y cristianización del Divino Niño Jesús, por lo que se decide instaurar el Santuario en alusión a este personaje, en la localidad de San Cristóbal Sur. Desde entonces se comenzó a crear la comunidad adpta a este trabajo pastoral, de forma que expandió sus brazos en tal medida que hoy en día alberga, no solamente a los feligreses de la localidad o de la ciudad de Bogotá, sino que es reconocida como uno de los lugares recomendados para que conozcan los turistas, cuando visitan la capital colombiana.

La devoción proclamada en este lugar trasciende fronteras y, quienes tienen la posibilidad de visitar este sitio, lo hacen de manera frecuente y recurrente, lo que genera de manera instantánea, una de las conexiones más fuertes que llegar a tener con un cliente.

18.2.2.2. Productos

Los productos que se ofertan en esta plaza también coadyuvan a que se genere tránsito de posibles clientes y que, eventualmente, incluso llegan hasta la iglesia, beneficiándose esta última por el mismo flujo comercial.

Aunado a esto, es claro que, si el tipo de productos que se encuentran en este lugar, no cumplieran con la segmentación de mercado, basándose específicamente en el precio de venta, dirigido a personas de cualquier sexo, pertenecientes a estratos 2 y 3, muy seguramente la acogida de este comercio no sería la que se está viviendo hoy en día.

Ahora, si nos fijamos únicamente en los feligreses que van hasta el Santuario a cumplir con su fe católica, también adquieren figuras religiosas y artículos de esta categoría, los cuales no solamente se encuentran en locales formales, sino también en los puestos móviles.

18.2.2.3. Flujo comercial

Generado por el Asociado Estratégico (Obra Salesiana), quien, a través de la ejecución de su misión como Santuario del Divino Niño Jesús, provee de una gran multitud de feligreses que semanalmente visitan este templo y que, por el tránsito de estos hasta llegar a su objetivo final, recorren el espacio público el cual se encuentra saturado de comerciantes. Convirtiéndose así esta multitud en posibles clientes para los diversos productos ofertados en los puestos de venta móviles.

Si no estuviese la presencia de este ícono católico en este lugar, muy seguramente no hubiese surgido el comercio en el sector, es decir, no existirían los puestos móviles. No obstante, hoy se cuenta con una afluencia de por lo menos 10.000 personas cada domingo que visita el Santuario; esta cuantificación se da antes de la situación de salud pública desencadenada por el Covid-19.

18.2.3. HEARTBEAT DE LA RED

En este mapeo fue posible determinar dos heartbeat, debido a que son esenciales para la salud de la red y su dinámica, estos son:

18.2.3.1. Asociado Estratégico

Sin la Obra Salesiana no existiría el templo, por ende, no se tendría esa cultura religiosa que hace que se produzca esa concentración de personas, que resultan ser los clientes del comercio.

18.2.3.2. Puestos Móviles

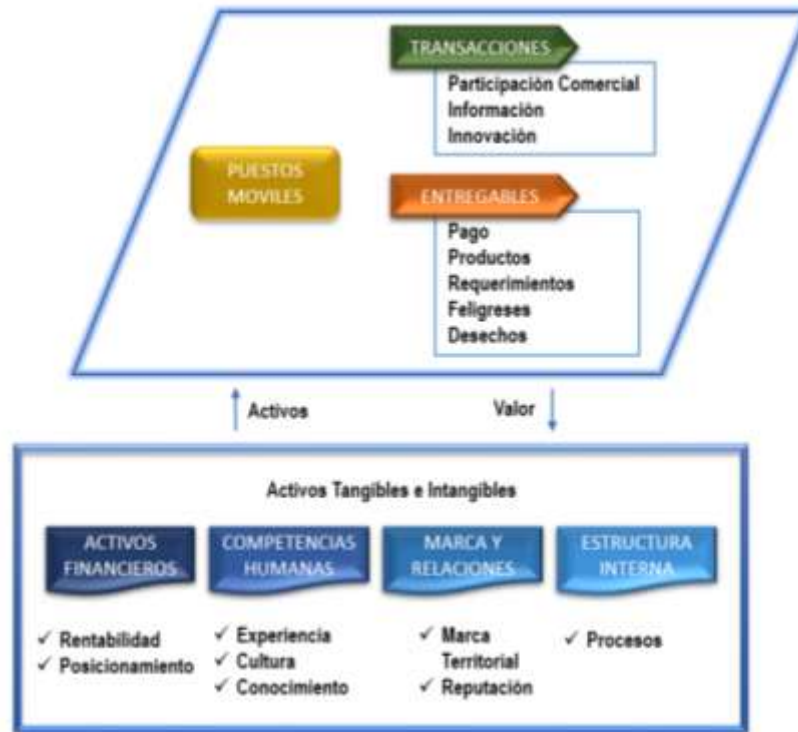
Son los lugares donde se centra el comercio y sin ellos no habría actividad que analizar.

18.2.4. ANÁLISIS DE ROLES

Los roles escogidos para el análisis de entrega de activos y producción de valor son los heartbeats como se muestra a continuación:

18.2.4.1. Puestos Móviles

Figura 14 Análisis de Roles: Puestos móviles.



Fuente: Equipo Investigador

En el rol de **puestos móviles** se poseen las siguientes **transacciones** que generan un valor crucial para la red, sin embargo, como se ha expuesto anteriormente, no están siendo utilizadas o explotadas en su máximo nivel.

- ✓ **Participación Comercial:** Gracias a la afluencia que se genera de feligreses alrededor de la Iglesia, se tiene alta demanda de posibles clientes, por tal razón, hace que cada uno de ellos genere valor potencial a los puestos móviles, debido a que, si no se tiene este mercado, no existiría tal comercio.

- ✓ **Información:** Se cuenta con una gran cantidad de información que, seleccionada y procesada, se convertiría en una gran data, la cual se podría emplear para realizar pronósticos y simulaciones de buenas prácticas en el mercado.
- ✓ **Innovación:** La red tiene una gran oportunidad para la innovación y con esta, generar una opción de negocio con empoderamiento local y reconocimiento distrital.

Igualmente, los **puestos móviles** poseen las siguientes **entregables** que generan activos como:

- ✓ **Pago:** que ayuda a la sostenibilidad del mercado en el sector y subsistencia de los actores de la red.
- ✓ **Productos:** el bien que se le ofrece a los clientes del mercado.
- ✓ **Requerimientos:** las necesidades que presentan los clientes del mercado.
- ✓ **Feligreses:** son todas aquellas personas que, por cultura religiosa, se acercan al sector y se convierten en el público objetivo.
- ✓ **Desechos:** todos aquellos desperdicios que deja la actividad comercial que generan contaminación y desgaste en la red.

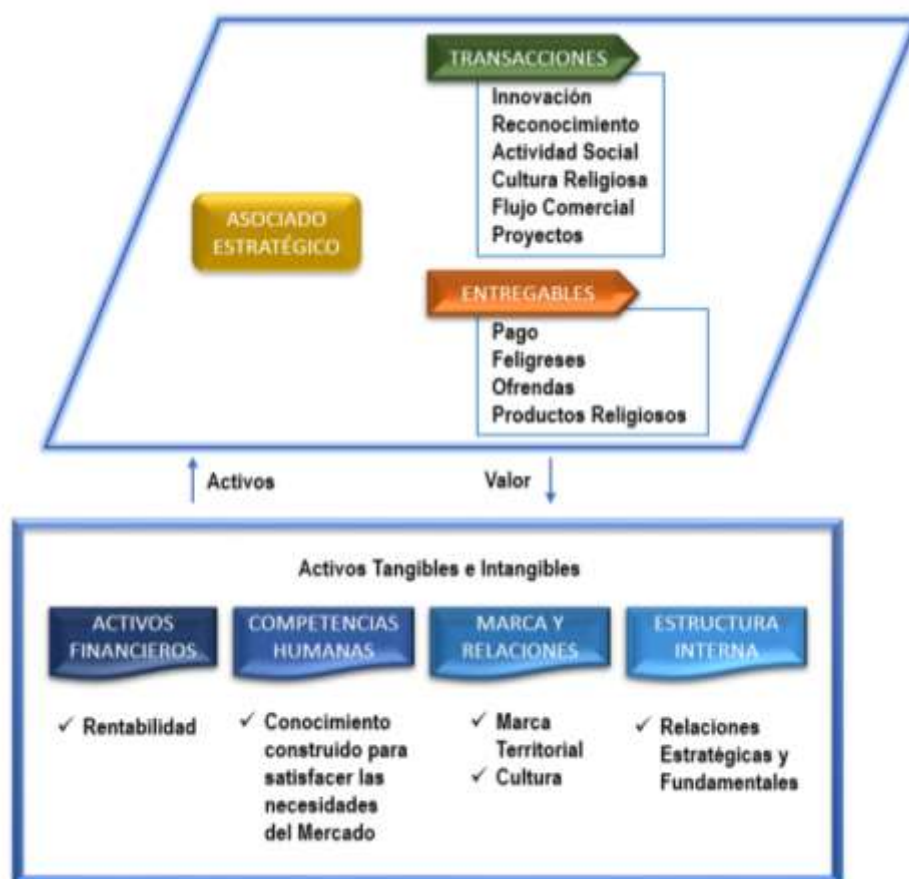
En la actualidad, no se genera creación de valor, pero, con las propuestas de mejora, se llegaría a tener la posibilidad de crear activos tangibles e intangibles, que maximicen la creación de valor en la red como:

- ✓ **Activos Financieros:** entre ellos, maximización de rentabilidad para el negocio y posicionamiento del mismo en la localidad y en la capital.

- ✓ **Competencias Humanas:** a los actores que intervienen en la red, se les proporcionará diferentes capacitaciones en temas como buenas prácticas, servicio al cliente, manejo de inventarios, entre muchos otros, lo que contribuirá tanto en la teoría como en la práctica, contribuyendo a crear una cultura de organización, lo que redundará en excelentes resultados y beneficios para la red.
- ✓ **Marca y Relaciones:** Se está desaprovechando la opción de crear una Marca Territorial que potencialice la actividad comercial y el sector, esto generará reputación del sector para que haya más visitas a futuro.
- ✓ **Estructura Interna:** con la mejora y la organización de procesos se establecerá una cultura de negocio sostenible.

18.2.4.2. Asociado Estratégico

Figura 15 Análisis de Roles: Asociado estratégico



Fuente: Equipo Investigador

En el rol de **Asociado Estratégico** se poseen las siguientes **transacciones** que generan un valor crucial para la red, pero, como ya ha sido manifestado no están siendo utilizadas o explotadas a su máximo nivel para generar organización y beneficios para la misma:

- ✓ **Reconocimiento:** La Obra Salesiana como asociado Estratégico podrá alcanzar un reconocimiento gracias a su gestión, así mismo podrá darle este mismo mérito a la

academia, que lo está llevando a potencializar estas habilidades, cumpliendo con su labor social, sin descuidar la labor pastoral.

- ✓ **Actividad Social:** La Obra Salesiana fortalece su misión, puesto que está hecha para servir a la comunidad.
- ✓ **Cultura Religiosa:** La Obra Salesiana se fortalece, puesto que hace crecer su comunidad religiosa y de feligreses, para dar testimonio de la fe.
- ✓ **Flujo Comercial:** Cooperera con el comercio, para que se tenga más acceso a clientes.
- ✓ **Proyectos:** Brinda nuevas oportunidades de crecimiento económico a la comunidad.
- ✓ **Innovación:** La red tiene una gran oportunidad para la innovación y, con esta generar, una opción de negocio con empoderamiento local y reconocimiento distrital.

Igualmente, el **asociado estratégico** posee los siguientes **entregables** que generan ciertos activos como:

- ✓ **Pago:** que ayuda a la sostenibilidad del mercado en el sector y subsistencia de los actores de la red.
- ✓ **Productos Religiosos:** Potencializa el mercado de la Obra Salesiana.
- ✓ **Ofrendas:** Incrementa el don de la generosidad entre los feligreses.
- ✓ **Feligreses:** son todas aquellas personas que por cultura religiosa se acercan al sector y se convierten en el cliente objetivo.

En la actualidad no se genera creación de valor, pero con propuestas de mejora se llegaría a tener la posibilidad de crear activos intangibles y tangibles que maximicen la creación de valor en la red como:

- ✓ **Activos Financieros:** entre ellos maximización de rentabilidad para el negocio.
- ✓ **Competencias Humanas:** Conocimiento para ayudar a los actores de la red a potencializar su negocio.
- ✓ **Marca y Relaciones:** Se está perdiendo la opción de crear una marca territorial, que potencialice la actividad comercial, esto forjaría reputación del sector, para que se incrementen las visitas a futuro.
- ✓ **Estructura Interna:** con la mejora y la organización de procesos, se establecerá una cultura de negocio sostenible y se brindará la cultura de establecer relaciones sostenibles, que ayuden a tener un beneficio común.

18.2.5. ANÁLISIS CUANTITATIVO

Se debe hacer un análisis cuantitativo de la estructura de la red, de esta manera, se puede identificar y conocer qué roles tienen atributos únicos y cuáles son work arounds, los cuales le quitan agilidad a la red y la desgastan.

De igual manera, se podrá identificar la relevancia, utilidad de cada rol, y se priorizarán las transacciones que generan valor, a fin de que, de esta manera, se puedan controlar los tangibles y poder brindar a los clientes productos de calidad, con valor agregado que genere diferenciación, recordación y posicionamiento en el mercado.

18.2.5.1. Indicadores de Intercambio de Valor y Análisis

- ✓ **Resiliencia:** con este indicador podremos saber si la red actualmente tiene capacidad de respuesta a condiciones cambiantes:

$$\text{Resiliencia} = \frac{\text{Entregables Tangibles}}{\text{Entregables Intangibles}} = \frac{19}{28} = 0.68 = 68\%$$

La capacidad de respuesta a condiciones cambiantes es del 68%, es decir, que el balance de la resiliencia está en una tendencia a una alta oportunidad de mejora.

Así mismo, se identifica la proporción de activos y transacciones de la red en el total de activos tangibles e intangibles así:

Figura 16 Resiliencia de la red.



Fuente: Equipo Investigador

- ✓ **Reciprocidad:** con este indicador se evidencia la entrega y recepción de cada rol de cada insumo para producir valor:

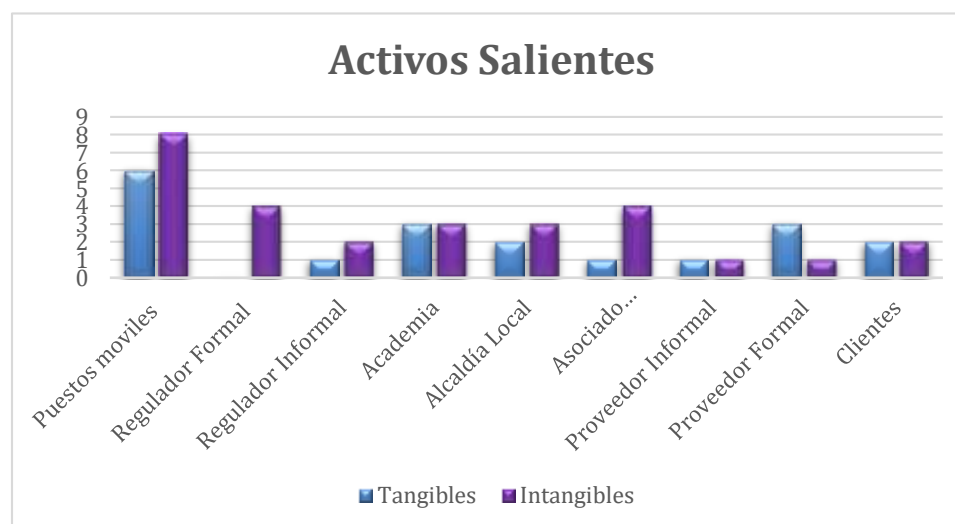
Del mismo modo, se reconocen los intangibles entrantes y salientes de cada rol así:

Tabla 14 Activos salientes

Activos Salientes		
Inventario de transacciones	Tangibles	Intangibles
Puestos móviles	6	8
Regulador Formal	0	4
Regulador Informal	1	2
Academia	3	3
Alcaldía Local	2	3
Asociado Estratégico	1	4
Proveedor Informal	1	1
Proveedor Formal	3	1
Clientes	2	2
TOTALES	19	28

Fuente: Equipo Investigador

Figura 17 Activos salientes.



Fuente: Equipo Investigador

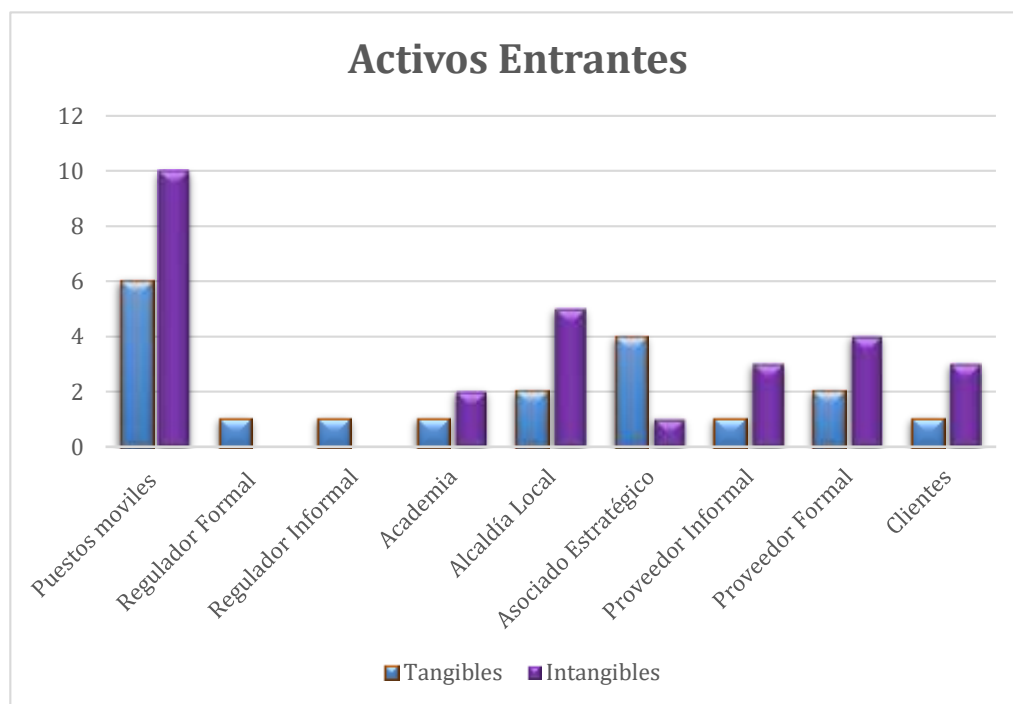
Se puede determinar que en el rol de los puestos móviles se presenta como activos salientes, con un 17%, el regulador formal con un 9%, el regulador informal con un 4%, la Alcaldía Local con un 6%, el asociado estratégico con un 9%, tienen un mayor porcentaje de intangibles con respecto a los tangibles salientes. En el rol de la academia, el proveedor informal y clientes, se presenta una igualdad de porcentaje con un 6%, 2% y 4%, respectivamente, solamente el rol de proveedor formal presenta un porcentaje del 6%, el más alto en tangibilidad.

Tabla 15 Activos entrantes

Activos Entrantes		
Inventario de transacciones	Tangibles	Intangibles
Puestos móviles	6	10
Regulador Formal	1	0
Regulador Informal	1	0
Academia	1	2
Alcaldía Local	2	5
Asociado Estratégico	4	1
Proveedor Informal	1	3
Proveedor Formal	2	4
Clientes	1	3
TOTALES	19	28

Fuente: Equipo Investigador

Figura 18 Activos entrantes



Fuente: Equipo Investigador

Se puede determinar que, en los roles los activos entrantes de puestos móviles, con un 21%, la academia con un 4%, la Alcaldía Local con un 11%, el proveedor informal con un 6%, el proveedor formal con un 9%, los clientes con un 6%, tienen un mayor porcentaje de intangibles con respecto a los tangibles entrantes, en los roles de regulador formal, regulador informal y asociado estratégico, se presenta un porcentaje más alto de tangibilidad con un 2%, 2% y 9% respectivamente.

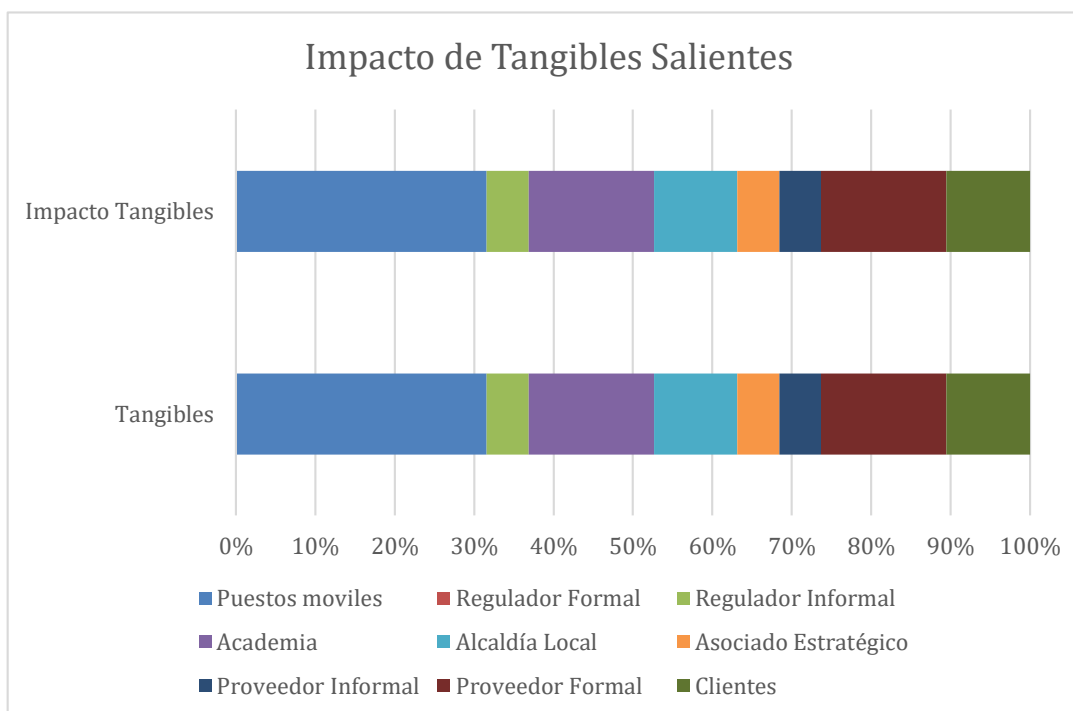
Aunado a esto se puede evidenciar el impacto de los tangibles obteniendo estos resultados:

Tabla 16 Impacto de tangibles salientes

Impacto de Tangibles Salientes		
Inventario de transacciones	Tangibles	Impacto Tangibles
Puestos móviles	6	12,77
Regulador Formal	0	0,00
Regulador Informal	1	2,13
Academia	3	6,38
Alcaldía Local	2	4,26
Asociado Estratégico	1	2,13
Proveedor Informal	1	2,13
Proveedor Formal	3	6,38
Clientes	2	4,26
TOTALES	19	1

Fuente: Equipo Investigador

Figura 19 Impacto de tangibles salientes



Fuente: Equipo Investigador

El mayor impacto de los tangibles salientes, se constituye, en términos numéricos y porcentuales, por parte de los puestos móviles, con una participación del 12,77%, seguida de la academia y los proveedores formales, como factores igualmente relevantes a la luz de la dinámica perceptible en la red.

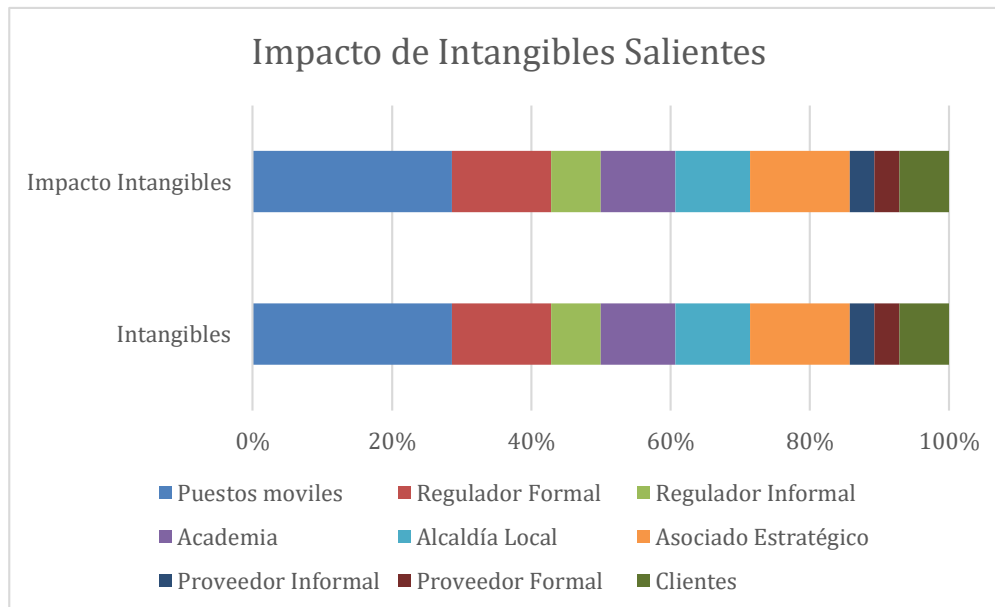
Adicionalmente, para el caso del impacto de los intangibles, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 17 Impacto de intangibles salientes

Impacto de Intangibles Salientes		
Inventario de transacciones	Intangibles	Impacto Intangibles
Puestos móviles	8	17,02
Regulador Formal	4	8,51
Regulador Informal	2	4,26
Academia	3	6,38
Alcaldía Local	3	6,38
Asociado Estratégico	4	8,51
Proveedor Informal	1	2,13
Proveedor Formal	1	2,13
Clientes	2	4,26
TOTALES	16	1

Fuente: Equipo Investigador

Figura 20 Impacto de intangibles salientes



Fuente: Equipo Investigador

Dentro de los impactos intangibles, se presenta una relevancia similar en el caso de los puestos móviles, dado que representan un impacto del 17,02%, seguido de los atributos “regulador formal” y “asociado estratégico”, con valoraciones de 8,51% para ambos casos.

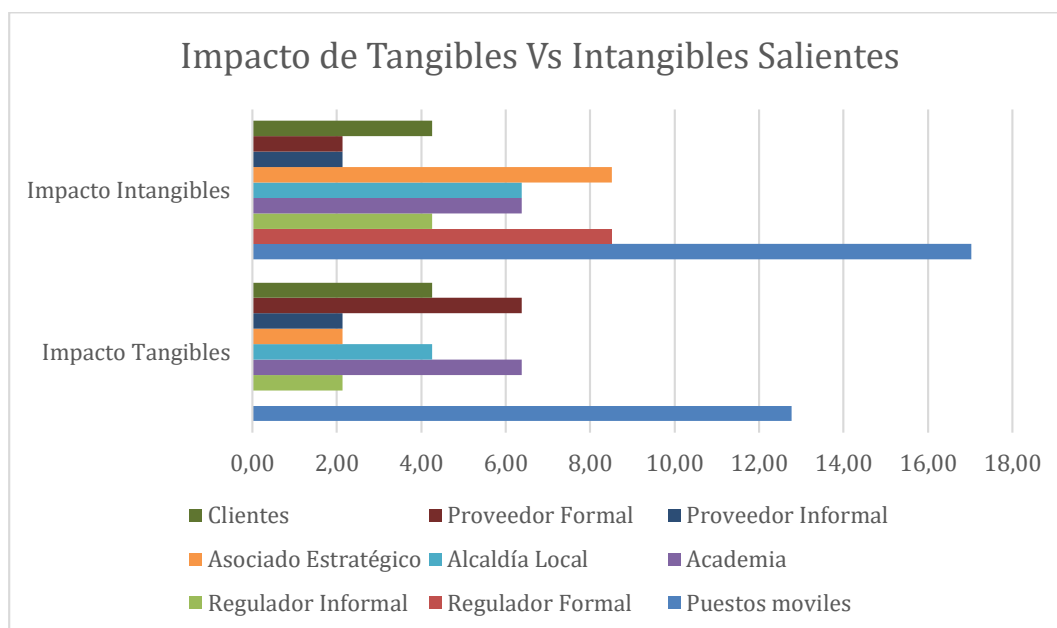
Una comparación de impactos entre los tangibles e intangibles salientes muestran lo siguiente:

Tabla 18 Impacto de tangibles vs. intangibles salientes

Impacto de Tangibles Vs Intangibles Salientes		
Inventario de transacciones	Impacto Tangibles	Impacto Intangibles
Puestos móviles	12,77	17,02
Regulador Formal	0,00	8,51
Regulador Informal	2,13	4,26
Academia	6,38	6,38
Alcaldía Local	4,26	6,38
Asociado Estratégico	2,13	8,51
Proveedor Informal	2,13	2,13
Proveedor Formal	6,38	2,13
Clientes	4,26	4,26

Fuente: Equipo Investigador

Figura 21 Impacto de tangibles vs. intangibles salientes.



Fuente: Equipo Investigador

Relacionando numéricamente el impacto de las dos variables, a nivel de tangibles e intangibles, se evidencia una mayor relevancia cuantitativa en los puestos móviles, con una puntuación de 12,77 y 17,02, respectivamente; dado que son componentes altamente perceptibles y de importancia para la red del Pasaje Salesiano; de hecho, es el recurso primeramente visible, ante los usuarios de la Red de Valor.

Llama la atención el impacto intangible percibido en la variable “Regulador Formal”, con una asignación de 8,51; lo cual insta a los comerciantes de la zona a cumplir con el derrotero legal para la ejecución de sus actividades.

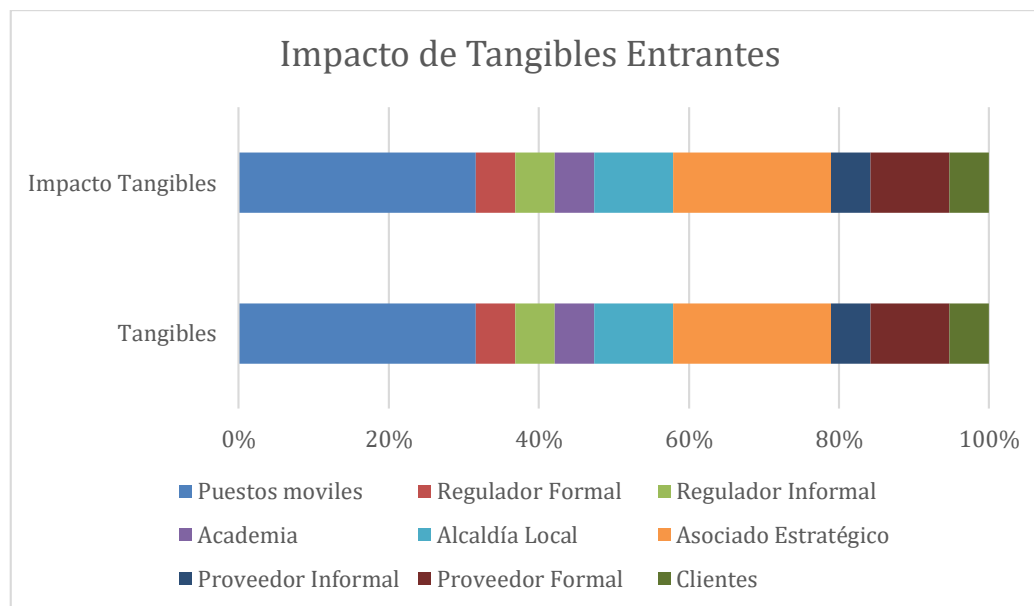
Se realiza el mismo análisis en los activos tangibles entrantes así:

Tabla 19 Impacto de tangibles entrantes

Impacto de Tangibles Entrantes		
Inventario de transacciones	Tangibles	Impacto Tangibles
Puestos móviles	6	12,77
Regulador Formal	1	2,13
Regulador Informal	1	2,13
Academia	1	2,13
Alcaldía Local	2	4,26
Asociado Estratégico	4	8,51
Proveedor Informal	1	2,13
Proveedor Formal	2	4,26
Clientes	1	2,13
TOTALES	19	40

Fuente: Equipo Investigador

Figura 22 Impacto de tangibles entrantes



Fuente: Equipo Investigador

Para este caso, nuevamente toma alta relevancia el impacto de los puestos móviles dentro de los activos tangibles entrantes, con 12,77 sobre 40 puntos; indicando que, las intervenciones de mejora deben enfocarse en este componente de manera inicial, con el fin de implementar en términos perceptibles diversas acciones de mejora enfocadas en dinamizar y modernizar los

puestos móviles del Pasaje Salesiano, de acuerdo incluso con el cumplimiento de objetivos del presente trabajo de investigación.

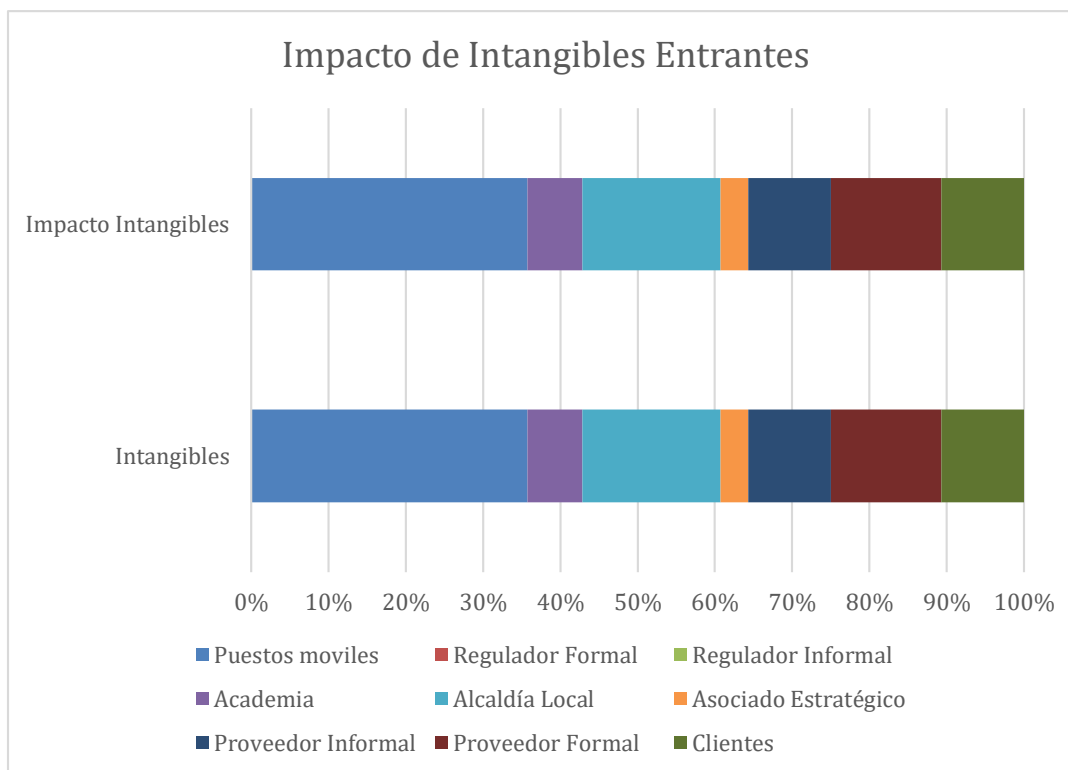
Frente al impacto de los intangibles, se han obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 20 Impacto de intangibles entrantes

Impacto de Intangibles Entrantes		
Inventario de transacciones	Intangibles	Impacto Intangibles
Puestos móviles	10	21,28
Regulador Formal	0	0,00
Regulador Informal	0	0,00
Academia	2	4,26
Alcaldía Local	5	10,64
Asociado Estratégico	1	2,13
Proveedor Informal	3	6,38
Proveedor Formal	4	8,51
Clientes	3	6,38
TOTALES	16	1

Fuente: Equipo Investigador

Figura 23 Impacto de intangibles entrantes



Fuente: Equipo Investigador

La tendencia dentro de la relevancia del impacto sigue siendo la más alta, para el caso particular dentro de la medición de los intangibles, con una puntuación de 21,28 para los puestos móviles, seguido de la Alcaldía Local, con una valoración de 10,64. De la misma manera aparece un nuevo factor de trascendencia para la búsqueda de proyecciones y mejores desempeños del sistema logístico del Pasaje Salesiano; en efecto, la Alcaldía de la localidad, puede en efecto ser un excelente aliado para generar condiciones interesantes, que renueven y optimicen las actividades al interior de la red de valor.

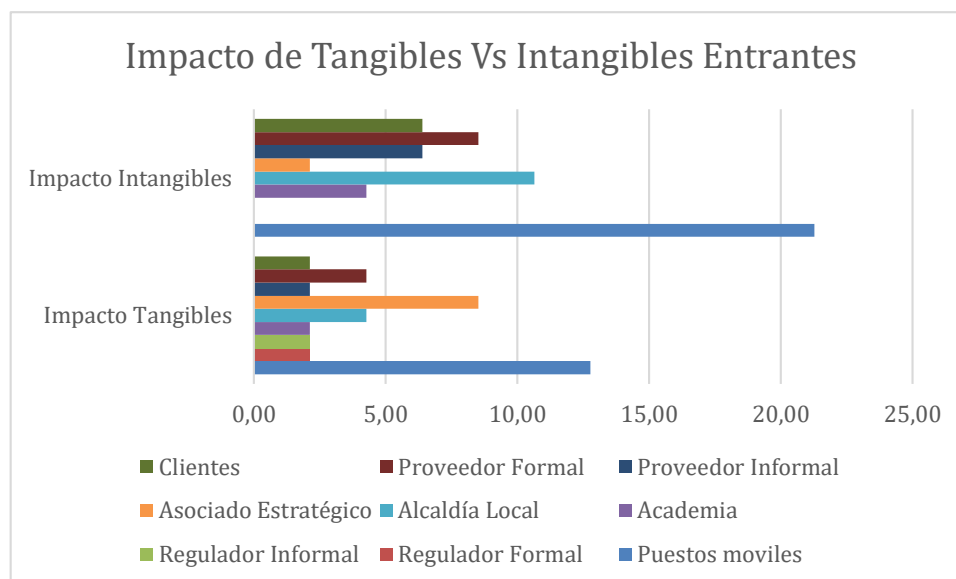
Para realizar una comparación de impactos entre los tangibles e intangibles entrantes:

Tabla 21 Impacto de tangibles vs. intangibles entrantes

Impacto de Tangibles Vs Intangibles Entrantes		
Inventario de transacciones	Impacto Tangibles	Impacto Intangibles
Puestos móviles	12,77	21,28
Regulador Formal	2,13	0,00
Regulador Informal	2,13	0,00
Academia	2,13	4,26
Alcaldía Local	4,26	10,64
Asociado Estratégico	8,51	2,13
Proveedor Informal	2,13	6,38
Proveedor Formal	4,26	8,51
Clientes	2,13	6,38

Fuente: Equipo Investigador

Figura 24 Impacto de tangibles vs. Intangibles entrantes



Fuente: Equipo Investigador

Correlacionando el impacto de tangibles e intangibles, se puede concluir que, en ambos escenarios de tangibilidad se presenta mayor relevancia cuantitativa, medida en los puestos móviles, seguido en el caso de los tangibles por los asociados estratégicos, los cuales pueden evidentemente dinamizar la cadena de valor, a través de la inclusión de nuevas actividades, herramientas y recursos enfocados a la diversificación de las actividades comerciales del Pasaje Salesiano.

En los impactos cuantificados intangibles, la Alcaldía Local tiene una valoración de 10.64, indicando que, a pesar de no ser un actor que revista visibilidad dentro de la cadena de valor, tiene gran importancia en temas de regulación y se puede aprovechar potencialmente para la generación de nuevos espacios y condiciones, que potencien el Pasaje Salesiano dentro de nuevos escenarios comerciales y logísticos.

- ✓ **Riesgo:** con este indicador se evidencia la dependencia estructural de los roles de la red.

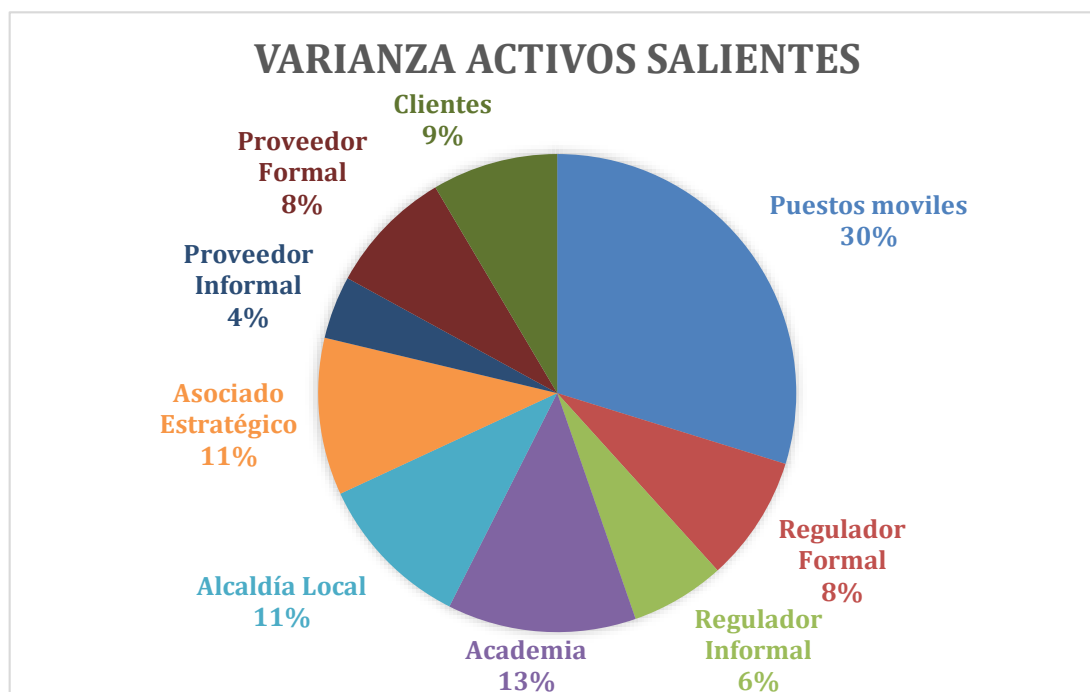
Así como se puede apreciar la dependencia de los activos salientes, se muestra sobre todo en el rol de puestos móviles con 14 interacciones, representando el 30% de la actividad de la red.

Tabla 22 Varianza Activos salientes

Activos Salientes			
Inventario de transacciones	Tangibles	Intangibles	Varianza
Puestos móviles	6	8	14
Regulador Formal	0	4	4
Regulador Informal	1	2	3
Academia	3	3	6
Alcaldía Local	2	3	5
Asociado Estratégico	1	4	5
Proveedor Informal	1	1	2
Proveedor Formal	3	1	4
Clientes	2	2	4

Fuente: Equipo Investigador

Figura 25 Varianza activos salientes



Fuente: Equipo Investigador

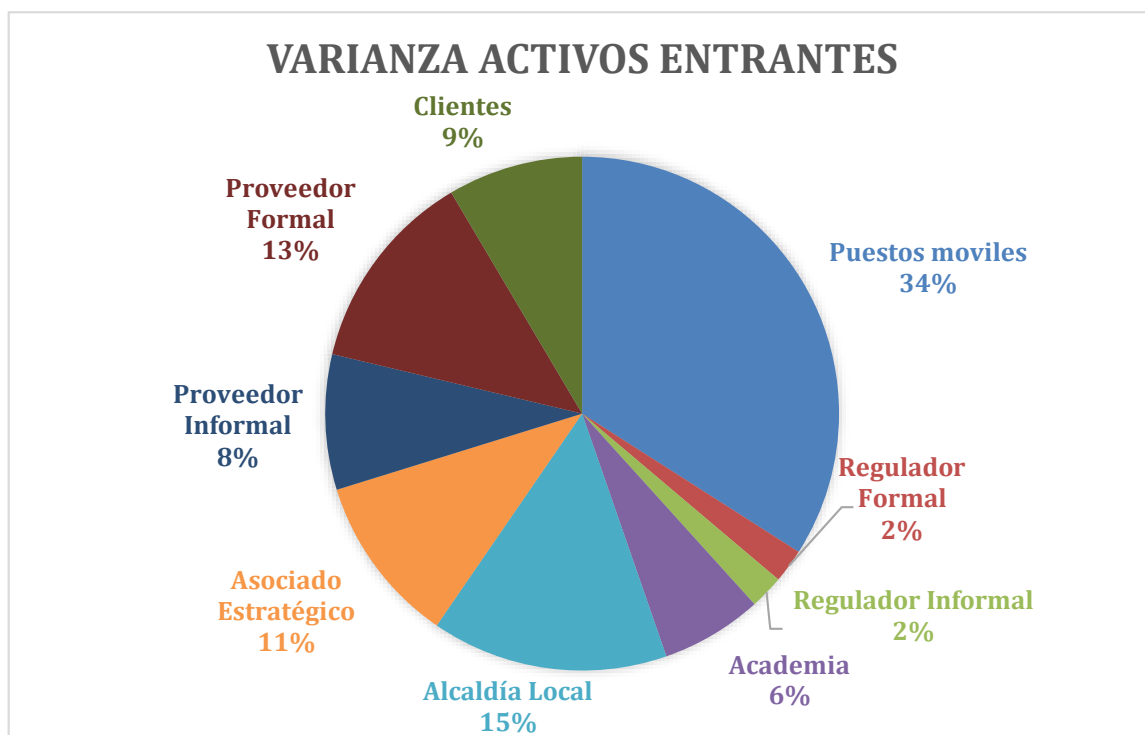
Así como se puede apreciar la dependencia de los activos salientes se muestra sobre todo en el rol de puestos móviles con 16 interacciones, representando el 34% de la actividad de la red.

Tabla 23 Varianza Activos entrantes

Activos Entrantes			
Inventario de transacciones	Tangibles	Intangibles	Varianza
Puestos móviles	6	10	16
Regulador Formal	1	0	1
Regulador Informal	1	0	1
Academia	1	2	3
Alcaldía Local	2	5	7
Asociado Estratégico	4	1	5
Proveedor Informal	1	3	4
Proveedor Formal	2	4	6
Clientes	1	3	4

Fuente: Equipo Investigador

Figura 26 Varianza activos entrantes



Fuente: Equipo Investigador

Dentro de la varianza calculada en las variables, se comprueba, desde el punto de vista estadístico, la importancia de los puestos móviles, dado que tienen una equivalencia numérica de 16, seguido de la Alcaldía Local, con un resultado de 7; indicando que, para el caso de la varianza, se representa la variabilidad de un conjunto de datos respecto de la media aritmética de los datos desplegados en la tabla anteriormente descrita.

- ✓ **Estructura:** en la estructura de la red se puede ver los patrones dominantes que se evidencia en el puesto móvil, recíprocos como clientes, de esta manera se visualiza el orden de patrones de interacción en la red.



Tabla 24 Activos salientes: Inventario de transacciones

Activos Salientes	
Inventario de transacciones	Patrones
Puestos móviles	14
Academia	6
Alcaldía Local	5
Asociado Estratégico	5
Regulador Formal	4
Proveedor Formal	4
Clientes	4
Regulador Informal	3 
Proveedor Informal	2 

Fuente: Equipo Investigador

La mayor cantidad de transacciones percibidas en el presente estudio, están centradas en los puestos móviles, dada la dinámica de este actor dentro de la Red de Valor del Pasaje Salesiano. Se destaca de igual manera que, la academia ha volcado también su interés en aportar positivamente a la mejora del desempeño de esta red.

Tabla 25 Activos entrantes: Inventario de transacciones

Activos Entrantes	
Inventario de transacciones	Patrones
Puestos móviles	16
Alcaldía Local	7
Proveedor Formal	6
Asociado Estratégico	5
Proveedor Informal	4
Clientes	4
Academia	3
Regulador Formal	1 
Regulador Informal	1 

Fuente: Equipo Investigador

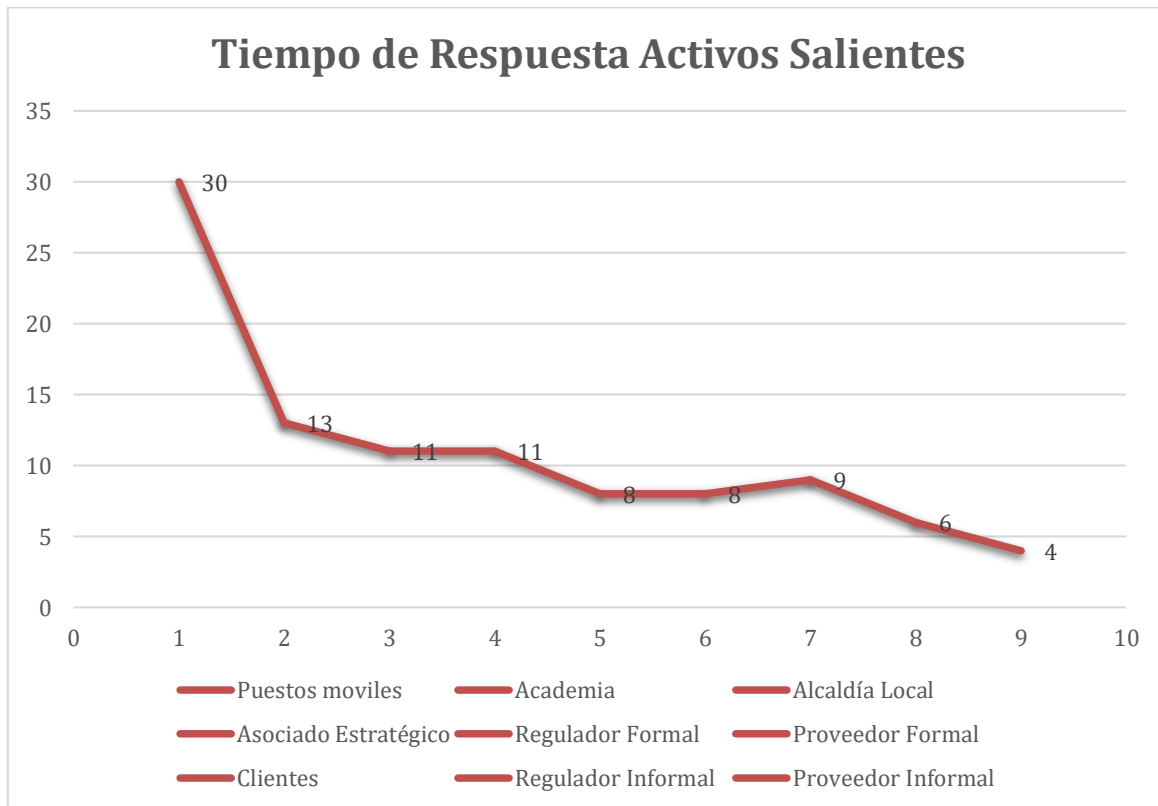
- ✓ **Agilidad:** Con este indicador se muestra la movilización de la información en la red y, con esto, se describe que, en un alto porcentaje, la rapidez de la información se evidencia en el rol de puestos móviles, mientras que los hubs más lentos son el proveedor y el regulador informales, puesto que, por su informalidad e incluso probable ilegalidad, es difícil el contacto con ellos:

Tabla 26 Activos salientes: Inventario de transacciones

Activos Salientes	
Inventario de transacciones	Tiempo
Puestos móviles	30
Academia	13
Alcaldía Local	11
Asociado Estratégico	11
Regulador Formal	8
Proveedor Formal	8
Clientes	9
Regulador Informal	6
Proveedor Informal	4

Fuente: Equipo Investigador

Figura 27 Tiempo de respuesta activos salientes



Fuente: Equipo Investigador

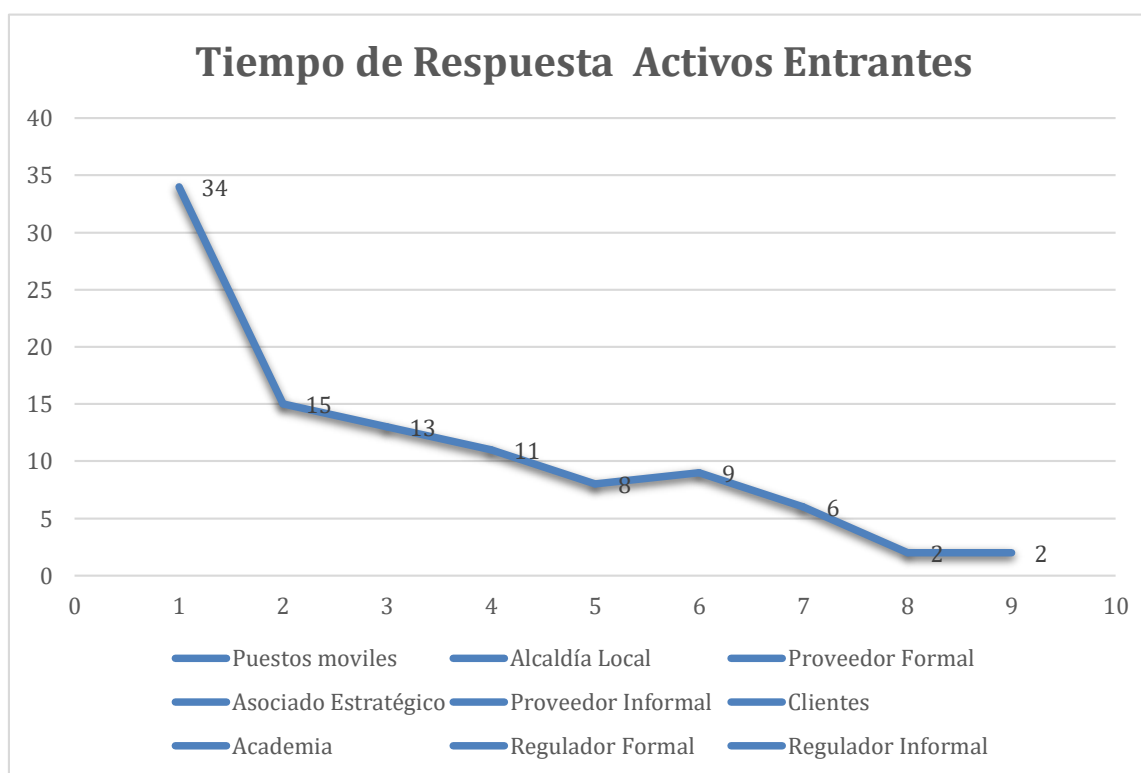
Según el análisis de los tiempos de respuesta, correspondientes a los activos salientes, se hace necesario enfatizar en el impacto generado por los puestos móviles, con una puntuación de 30, seguidos por la academia y 11 puntos por Alcaldía Local y los Asociados Estratégicos. Con esta cuantificación, se puede determinar la relevancia de estos factores, como actores estratégicos vitales para la mejora del desempeño logístico del Pasaje Salesiano.

Tabla 27 Activos entrantes: Inventario de transacciones

Activos Entrantes	
Inventario de transacciones	Tiempo
Puestos móviles	34
Alcaldía Local	15
Proveedor Formal	13
Asociado Estratégico	11
Proveedor Informal	8
Clientes	9
Academia	6
Regulador Formal	2
Regulador Informal	2

Fuente: Equipo Investigador

Figura 28 Tiempo de respuesta activos entrantes



Fuente: Equipo Investigador

✓ **Estabilidad:** se mide la densidad de la red, y reafirma la comunicación, menos distancia y más velocidad.

Tabla 28 Activos salientes: Inventario de transacciones. Conexiones actuales, potenciales y estabilidad

Activos Salientes			
Inventario de transacciones	Conexiones Actuales	Conexiones Potenciales	Estabilidad
Puestos móviles	14	8	1,8
Academia	6	5	1,2
Alcaldía Local	5	6	0,8
Asociado Estratégico	5	5	1,0
Regulador Formal	4	3	1,3
Proveedor Formal	4	4	1,0
Clientes	4	2	2,0
Regulador Informal	3	3	1,0
Proveedor Informal	2	3	0,7

Fuente: Equipo Investigador

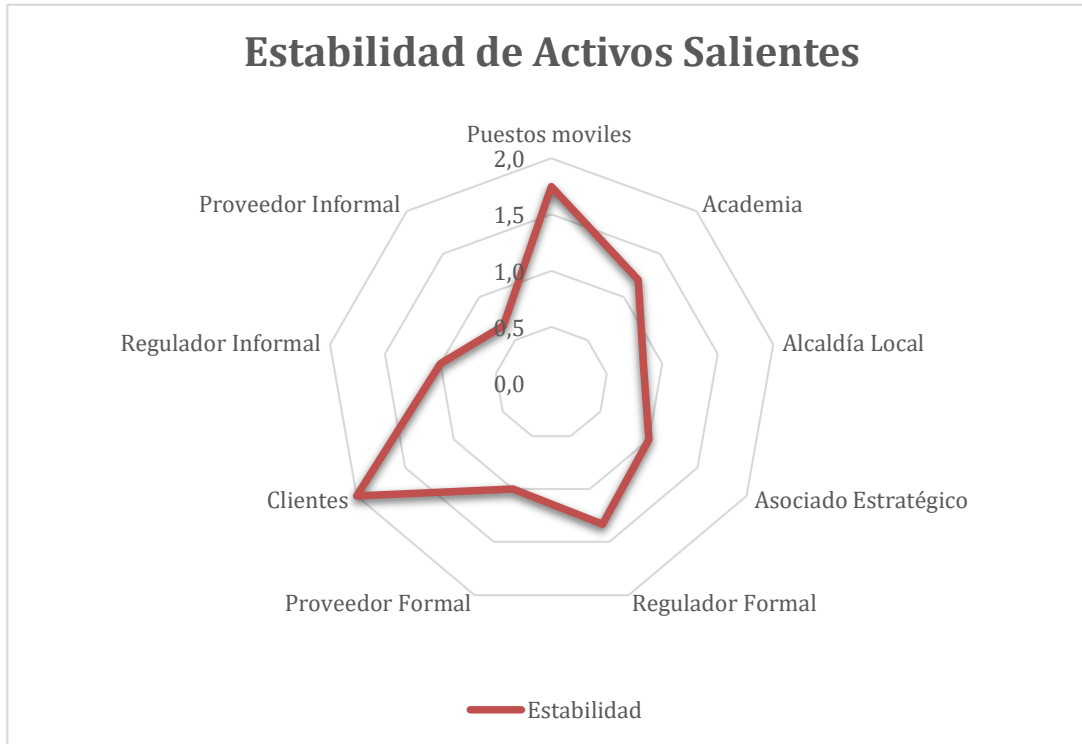
Positivamente se destaca la estabilidad medida en términos cuantitativos por parte de los Clientes, con una puntuación de 2,0, y por parte de los Puestos Móviles, con una valoración de 1,8; ello, es un insumo vital para apalancar y comprender la sostenibilidad y el largo plazo del sistema logístico del Pasaje Salesiano, reafirmando la importancia de mejorar su desempeño en términos generales.

Tabla 29 Activos entrantes: Inventario de transacciones. Conexiones actuales, potenciales y estabilidad

Activos Entrantes			
Inventario de transacciones	Conexiones Actuales	Conexiones Potenciales	Estabilidad
Puestos móviles	16	15	1,1
Alcaldía Local	7	4	1,8
Proveedor Formal	6	5	1,2
Asociado Estratégico	5	5	1,0
Proveedor Informal	4	4	1,0
Clientes	4	2	2,0
Academia	3	4	0,8
Regulador Formal	1	1	1,0
Regulador Informal	1	1	1,0

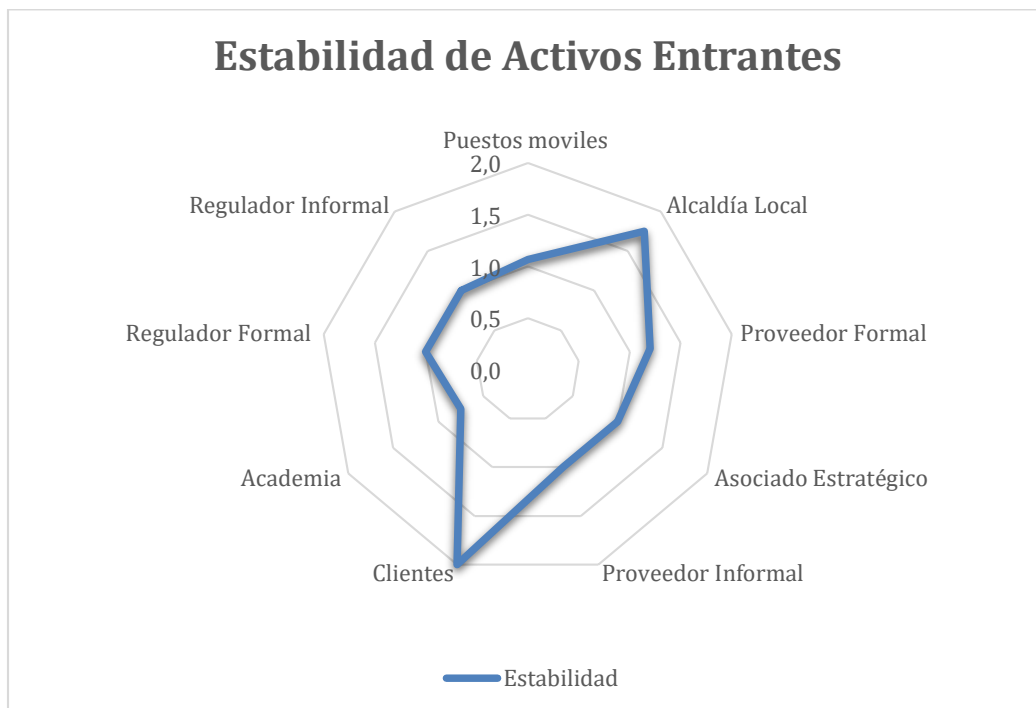
Fuente: Equipo Investigador

Figura 29 Estabilidad de activos salientes



Fuente: Equipo Investigador

Figura 30 Estabilidad de activos entrantes



Fuente: Equipo Investigador

La mayor estabilidad medida en la Red Logística del Pasaje Salesiano, se encontró dentro de los actores “Clientes” y “Alcaldía Local”, con puntuaciones de 2,0 y 1,8 respectivamente; lo cual representa muy buenos indicios al respecto de la sostenibilidad de la red de valor, a través del tiempo, aspectos de relevancia a la hora de tomar decisiones para garantizar el óptimo desempeño de la Red de Valor del Pasaje.

18.2.5.2. Indicadores de Impacto de Creación de Valor y Análisis

- ✓ **Gestión de Activos:** con este indicador podemos medir la cantidad de activos tangibles vs intangibles:

$$\text{Gestión de Activos} = \frac{\text{No. De Transacciones de la Red}}{\text{No. De Transacciones Tangibles de la Red}}$$

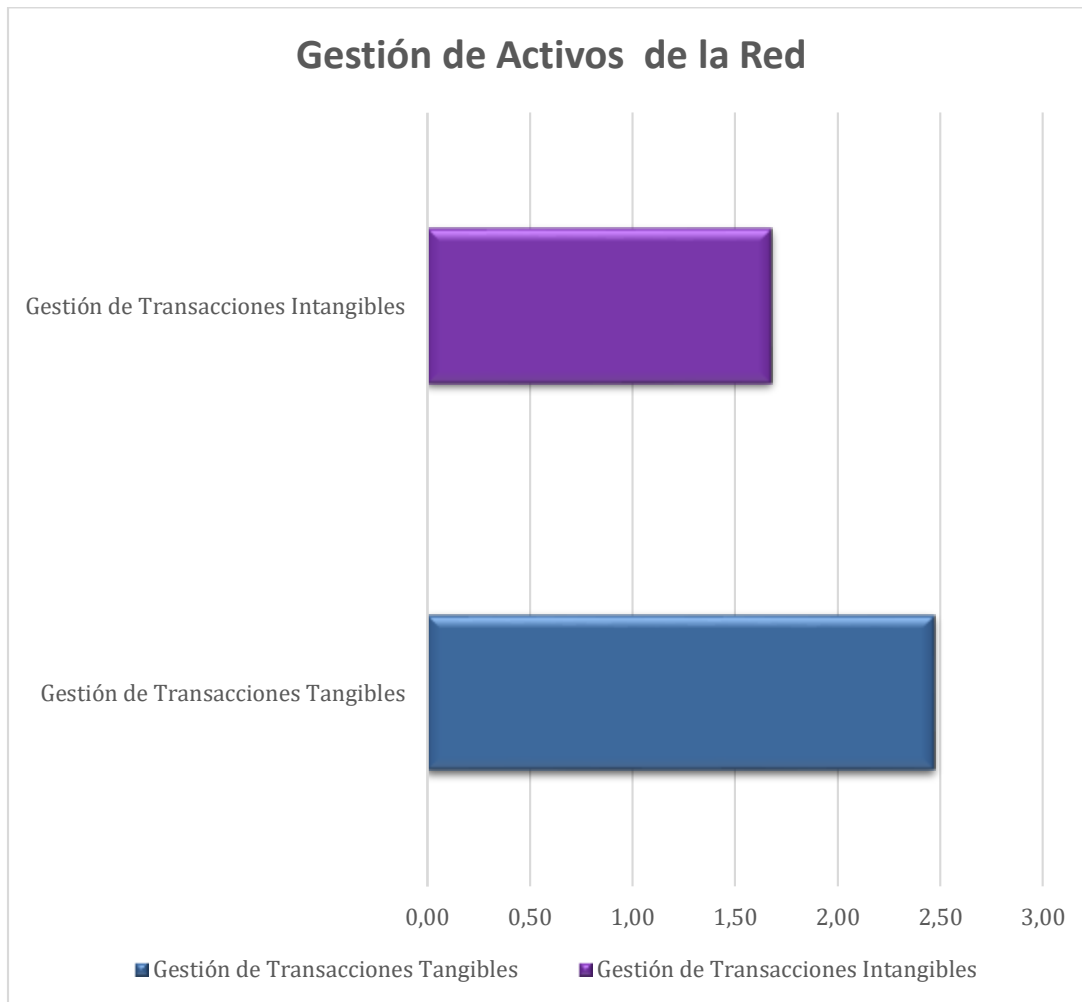
$$= \frac{47}{19} = 2.47$$

$$\text{Gestión de Activos} = \frac{\text{No. De Transacciones de la Red}}{\text{No. De Transacciones intangibles de la Red}}$$

$$= \frac{47}{28} = 1.68$$

Este indicador muestra la proporción de los activos y las transacciones de la red, a nivel tangible e intangible. Ambos componentes distan numéricamente en 0.79; en este orden de ideas, la tangibilidad es superior en un 47% respecto a la intangibilidad frente a este índice.

Figura 31 Gestión de activos de la red



Fuente: Equipo Investigador

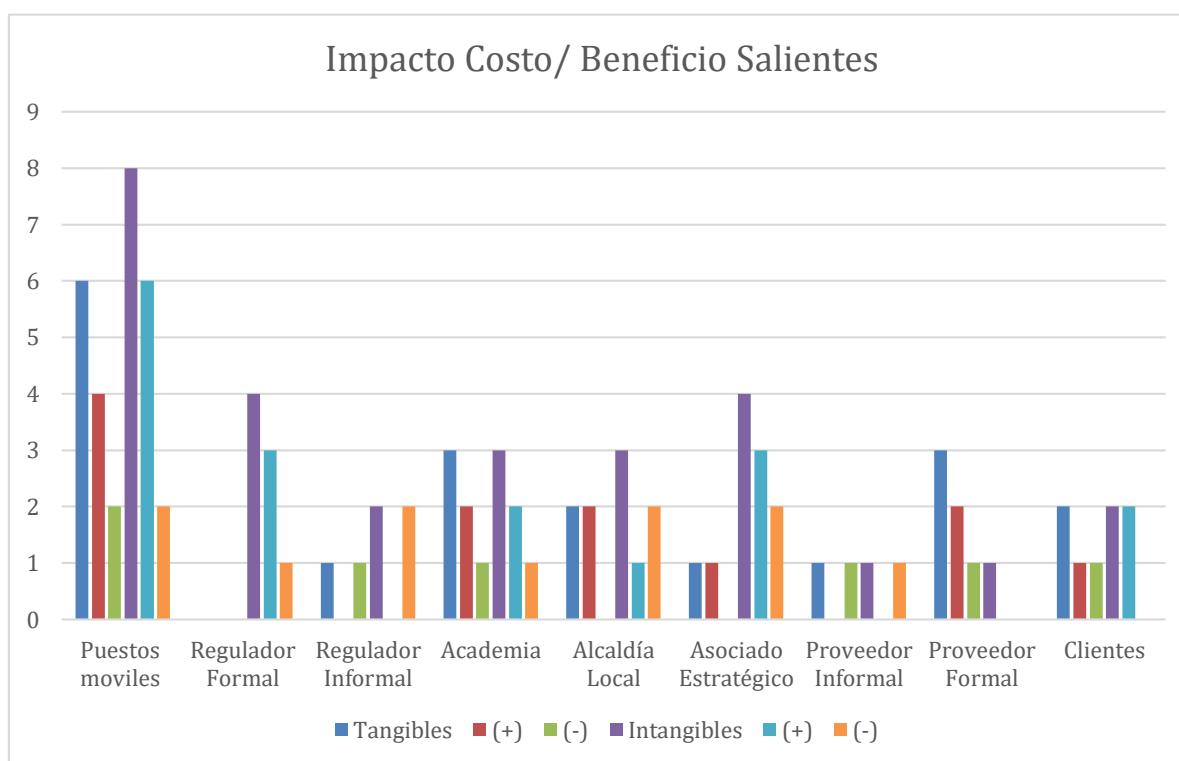
- ✓ **Impacto Costo / Beneficio:** con este indicador podremos saber si la transacción que se realiza va a tener un impacto positivo o negativo en el activo.

Tabla 30 Activos salientes: Impactos positivos y negativos

Activos Salientes						
Inventario de transacciones	Tangibles	(+)	(-)	Intangibles	(+)	(-)
Puestos móviles	6	4	2	8	6	2
Regulador Formal	0			4	3	1
Regulador Informal	1		1	2		2
Academia	3	2	1	3	2	1
Alcaldía Local	2	2		3	1	2
Asociado Estratégico	1	1		4	3	2
Proveedor Informal	1		1	1		1
Proveedor Formal	3	2	1	1		
Clientes	2	1	1	2	2	
TOTALES	19	12	7	28	17	11

Fuente: Equipo Investigador

Figura 32 Impacto costo / beneficio salientes



Fuente: Equipo Investigador

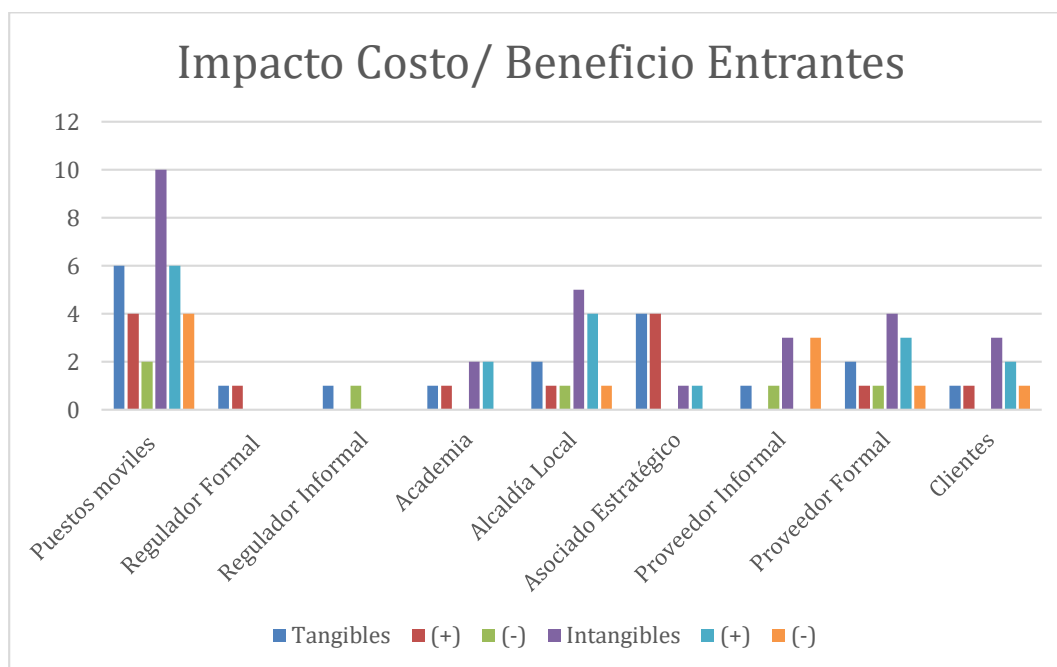
Dentro de los activos salientes, a nivel transaccional, se puede ver que el 66,67% del impacto de los puestos móviles a nivel tangible (4 de 6), es positivo, guardando proporción con la medición del intangible, puntuado en 75% (6 de 8). Verificando el impacto numérico de la variable “clientes”, se torna relevante buscar e implementar mecanismos para incrementar su impacto positivo en términos tangibles e intangibles, dada su medición baja (10,52%), representada en una frecuencia de 2 de 19, para el caso de los tangibles, y de 7,14% (2 de 28), para la situación cuantificada de los intangibles.

Tabla 31 Activos entrantes: Impactos positivos y negativos

Activos Entrantes						
Inventario de transacciones	Tangibles	(+)	(-)	Intangibles	(+)	(-)
Puestos móviles	6	4	2	10	6	4
Regulador Formal	1	1		0		
Regulador Informal	1		1	0		
Academia	1	1		2	2	
Alcaldía Local	2	1	1	5	4	1
Asociado Estratégico	4	4		1	1	
Proveedor Informal	1		1	3		3
Proveedor Formal	2	1	1	4	3	1
Clientes	1	1		3	2	1
TOTALES	19	13	6	28	18	10

Fuente: Equipo Investigador

Figura 33 Activos entrantes: Impactos positivos y negativos



Fuente: Equipo Investigador

La mayor cantidad de impactos positivos cuantificados se encuentran ubicados en los puestos móviles, a nivel tangible e intangible, con una puntuación de 6 y 10 respectivamente, con una participación porcentual de 30,7% (tangibles) y de 35,7% (intangibles). Se destaca también el asociado estratégico, el cual obtuvo una puntuación de 4, que, para el caso de los tangibles, representa una participación porcentual de 30,76%.

- ✓ **Impacto del Activo por Roles:** este indicador establece cuanto contribuye cada rol a los activos de la Red.

$$\text{Impacto de Activos} = \frac{\text{No. de Entregables Tangibles de la Red}}{\text{No. de Entregables Tangibles del Rol}}$$

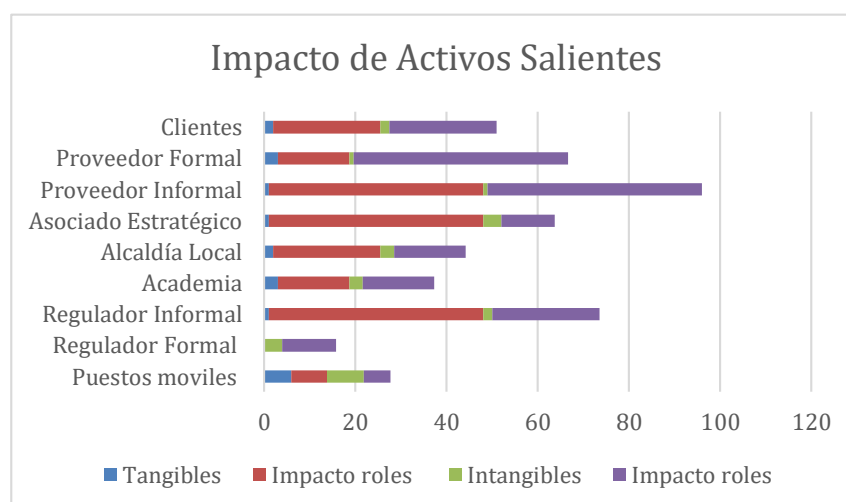
$$\text{Impacto de Activos} = \frac{\text{No. de Entregables Intangibles de la Red}}{\text{No. de Entregables Intangibles del Rol}}$$

Tabla 32 Activos salientes: Impactos tangibles e intangibles

Activos Salientes				
Inventario de transacciones	Tangibles	Impacto roles	Intangibles	Impacto roles
Puestos móviles	6	7,8	8	5,9
Regulador Formal	0	0,0	4	11,8
Regulador Informal	1	47,0	2	23,5
Academia	3	15,7	3	15,7
Alcaldía Local	2	23,5	3	15,7
Asociado Estratégico	1	47,0	4	11,8
Proveedor Informal	1	47,0	1	47,0
Proveedor Formal	3	15,7	1	47,0
Clientes	2	23,5	2	23,5

Fuente: Equipo Investigador

Figura 34 Activos salientes: Impactos tangibles e intangibles



Fuente: Equipo Investigador

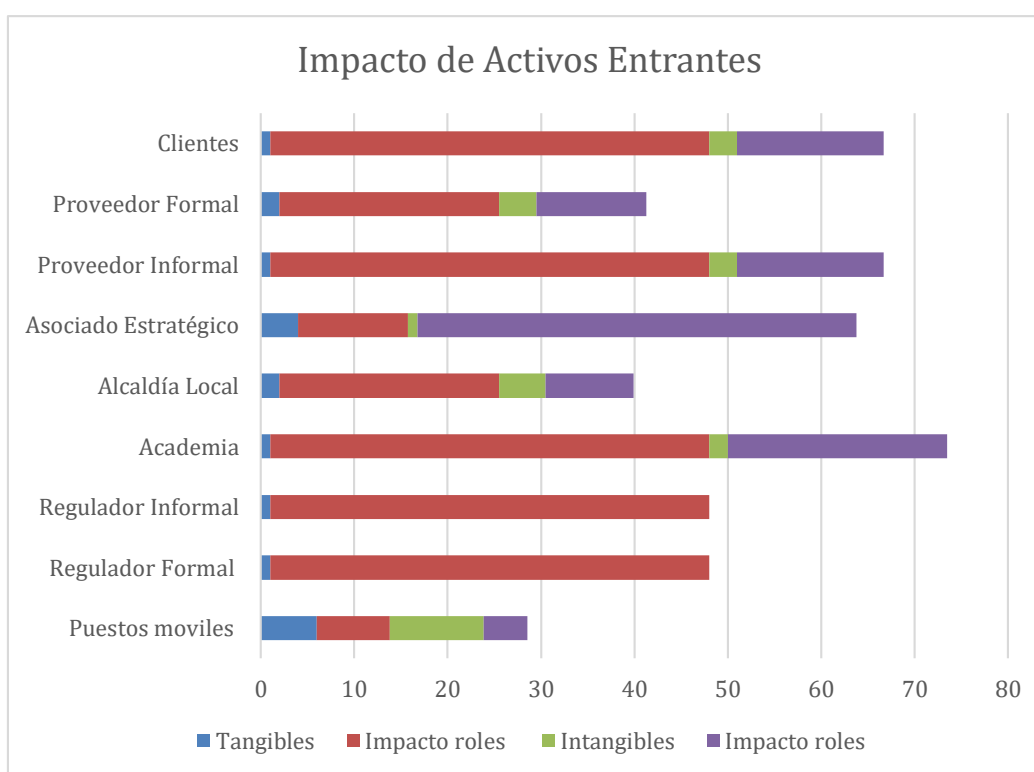
Relacionando la cuantificación de los activos salientes, a nivel de impactos tangibles e intangibles, con respecto a la relevancia percibida numéricamente, los proveedores formales e informales y los reguladores informales revisten el mayor impacto, ubicado en 47 puntos. Esto evidencia la relevancia de estos actores para el óptimo desempeño de los componentes logísticos, dentro de la tangibilidad. Por otro lado, a nivel de transacciones intangibles, el mayor impacto se presenta a nivel de los proveedores informales y formales, con 47 puntos también.

Tabla 33 Activos entrantes: Impactos tangibles e intangibles

Activos Entrantes				
Inventario de transacciones	Tangibles	Impacto roles	Intangibles	Impacto roles
Puestos móviles	6	7,8	10	4,7
Regulador Formal	1	47,0	0	0,0
Regulador Informal	1	47,0	0	0,0
Academia	1	47,0	2	23,5
Alcaldía Local	2	23,5	5	9,4
Asociado Estratégico	4	11,8	1	47,0
Proveedor Informal	1	47,0	3	15,7
Proveedor Formal	2	23,5	4	11,8
Clientes	1	47,0	3	15,7
TOTALES	19		28	

Fuente: Equipo Investigador

Figura 35 Activos entrantes: Impactos tangibles e intangibles

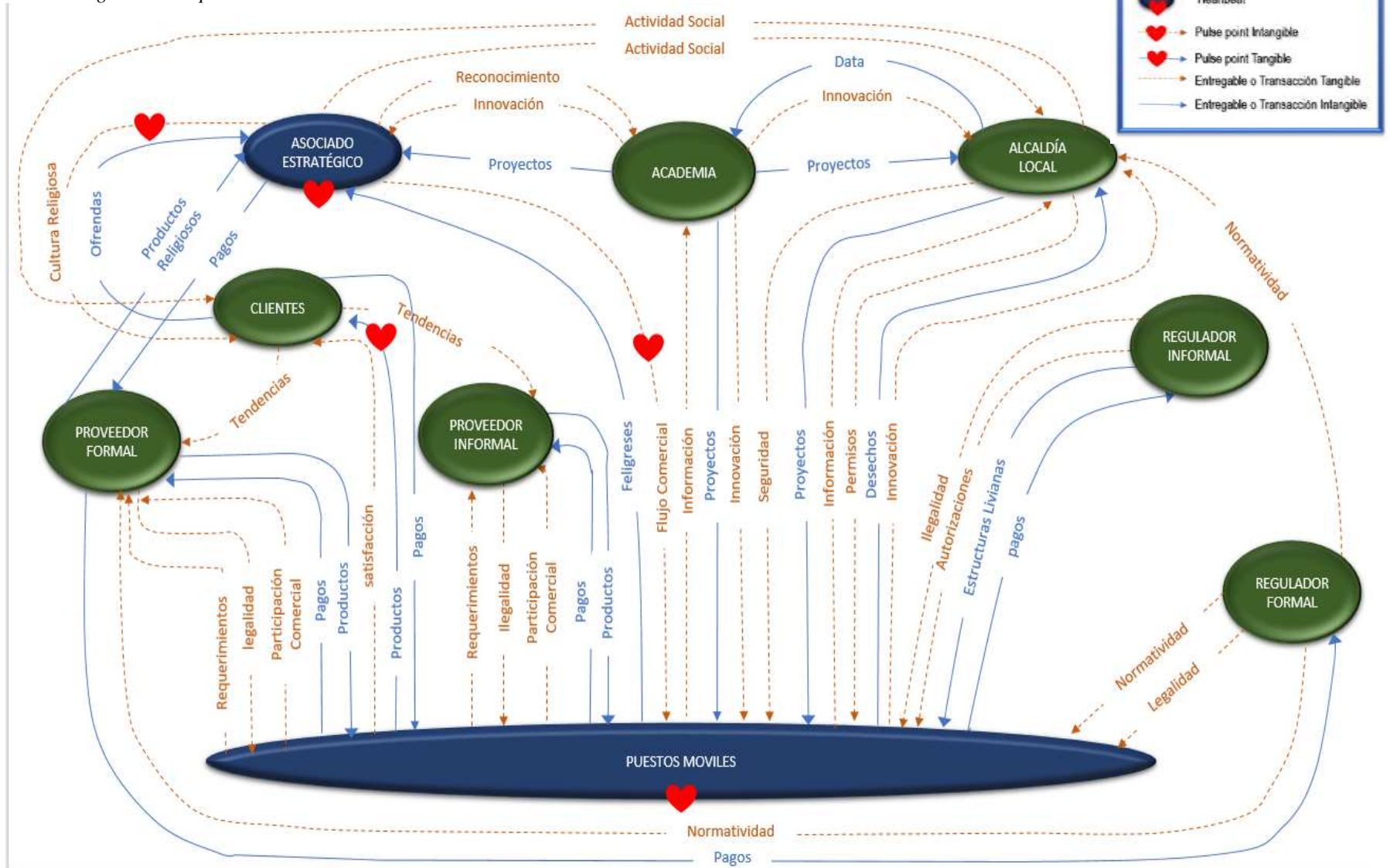


Fuente: Equipo Investigador

Relacionando la cuantificación de los activos entrantes, a nivel de impactos tangibles e intangibles, con respecto a la relevancia percibida numéricamente, los reguladores formales e informales, la academia y los proveedores informales representan el mayor impacto, ubicado en 47 puntos. Esto evidencia la relevancia de estos actores para el complementar el buen funcionamiento del sistema logístico del Pasaje Salesiano, dentro de la tangibilidad. Por otro lado, a nivel de transacciones intangibles, el mayor impacto se presenta a nivel de asociados estratégicos, con 47 puntos también.

18.2.2. MAPEO DE LA RED ACTUAL

Figura 36 Mapeo de la red actual



Fuente: Equipo Investigador

18.3. PROPUESTA DE RED DE VALOR PARA LA MEJORA DEL CONTROL DE LA OPERACIÓN COMERCIAL Y PROCESOS LOGÍSTICOS DEL ENTORNO DEL SANTUARIO DEL DIVINO NIÑO JESÚS PERTENECIENTE A LA OBRA SALESIANA DEL 20 DE JULIO.

18.3.1. PROPUESTA NOMBRE Y LOGOTIPO

Figura 37 Propuesta nombre y logotipo.



Fuente: Equipo Investigador

Es necesario darle una imagen al sector comercial, de modo que este sea reconocido por la población en general y especialmente el público objetivo. Esta identidad ayuda a posicionar la imagen del sector en la mente de los clientes y de los circundantes.

Se escoge la palabra pasaje haciendo la reseña a un camino demarcado hacia la iglesia, por parte de los feligreses, y Salesiano porque evidentemente la existencia de este comercio es dada por la existencia de la Obra Salesiana.

18.3.2. PROPUESTA MISIÓN

Ofrecer a nuestros visitantes y feligreses una experiencia de compra práctica, con variedad de productos, con precios accesibles, satisfaciendo necesidades y gustos de vestuario, calzado, alimentación, artículos religiosos, entre otros.

18.3.3. PROPUESTA VISIÓN

Posicionarnos como marca territorial, a través del turismo religioso vivido en las celebraciones del Santuario del Divino Niño Jesús, ofreciendo la feria semanal más importante que se lleva a cabo en la ciudad de Bogotá, siendo reconocidos por los bajos precios de nuestros productos.

18.3.4. ESTRATEGIA

La propuesta se encuentra basada fundamentalmente en formalizar la mayor cantidad de procesos posibles, de manera que sea viable generar una intercomunicación más efectiva entre los roles, permitiendo que el flujo de información circule de forma que en cada estación genere un valor agregado a la red.

Básicamente, se continuaría con casi la misma cantidad de roles, exaltando que el único rol, que se espera eliminar con la propuesta es el Regulador Informal, de modo que este deje de intervenir en la red y la estadía de los vendedores en El Pasaje Salesiano sea controlado por los entes formales competentes.

Al llevar a cabo la supresión de este rol, prescinde de elementos que solamente agregan informalidad e ilegalidad a la red de El Pasaje Salesiano. Es claro que solamente con realizar este cambio, no se formalizan las intervenciones más influyentes, como, por ejemplo, continúa el flujo

de entregables de productos que realizan los proveedores informales al pasaje, pero es claro que este es un flagelo muy difícil de erradicar, puesto que sus raíces son mucho más profundas y largas que las que pudiesen tener los reguladores informales.

18.3.5. CREACIÓN DE VALOR EN LA RED PROPUESTA

Figura 38 Creación de valor en la red propuesta



Fuente: Equipo Investigador

18.3.5.1. Gestión del conocimiento en la Red de Valor

En general, es posible afirmar que la mayoría de las acciones que se encuentran a lo largo de la red, son dadas en la mayoría de las ocasiones por conocimientos empíricos, por experiencias vividas que han dejado aprendizajes. Durante el tiempo que se ha tenido en observación esta red, se ha evidenciado la predominancia en realizar la mayor parte de las actividades, de acuerdo al criterio personal por parte del dueño o por lo menos, pagador del espacio público. Sin embargo, con el paso del tiempo y de contar con la recurrencia de ciertas actividades, como el almacenamiento o distribución, el aprendizaje de uno se propaga a tal nivel que se convierte en el conocimiento de todos.

Es así, como al comenzar con la eliminación de algunos actores en esta red, será posible acortar la longitud en las comunicaciones, así como, garantizar en un mejor porcentaje el llegar con información más puntual, que sirva directamente a la especificidad del rol que se vaya a adquirir en determinado momento en la red de redes.

En este proyecto que propone organizar y estandarizar la cantidad de puestos móviles, a fin de facilitar el control de estos por parte de la Alcaldía Local de San Cristóbal, se establecería la viabilidad por parte de esta última, para generar espacios de capacitación básica en SCM con estos interventores. De esta forma, se coadyuvaría a preservar la idea inicial de un mercado móvil debidamente organizado, que genere prosperidad, ganancias financieras y reconocimiento sobre las demás localidades. De igual manera, no solamente se llevarían a cabo capacitaciones sobre redes de valor, también se deben formar en temas como recolección de residuos, servicio al cliente, y, por supuesto las nuevas políticas y empleo de los puestos móviles, entre los demás temas que considere necesarios la Alcaldía Local.

De este modo, se iniciará la construcción de conocimiento, el cual debe obedecer a la creación de un plan de capacitación con temas, tiempos, presupuestos y frecuencias, de modo tal que la actividad que se establezca, permanezca en el tiempo.

18.3.5.2. Gestión de la seguridad en la Red de Valor

La implementación de la seguridad en esta red, es un desafío que debe ser tomado claramente por los entes gubernamentales, para este caso sería la Alcaldía Menor apoyada por la Alcaldía Mayor, desde donde se emitirían las políticas generales a cumplir, a lo largo de esta red de valor.

A continuación, se despliegan los elementos del sistema de gestión de la seguridad y su secuencia para lograr la mejora continua, de acuerdo con la Norma Técnica ISO 28000, según lo mencionado por (Fernández López, 2015):

Figura 39 Elementos del sistema de gestión de la seguridad



Fuente: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6441/Alineaci%C3%B3n%20de%20la%20norma%20ISO%209001%20con%20la%20norma%20ISO%2028000.pdf?sequence=2&isAllowed=y> . Recuperado en octubre de 2020

Dentro de la planificación de seguridad, se encuentra la evaluación del riesgo, siendo este elemento uno de los más importantes y significativos al momento del diagnóstico, toda vez que este proyecto posee una serie de riesgos bastante difíciles de mitigar. Por ejemplo, un actor determinante y fundamental es el proveedor o proveedores informales de los puestos móviles, quienes, de acuerdo con las investigaciones realizadas en este estudio, el origen de sus elementos o productos es posiblemente realizada fuera de los parámetros legales establecidos por el gobierno colombiano. Y por los cuales difícilmente, se podrá llegar a tener bajo el control del emisor de políticas.

18.3.7. IMPACTO EN LA RED DE VALOR PROPUESTA

18.3.7.1. Impacto en los Elementos de la Red

Segun Lambert (Lambert D. M., 1998), los procesos de supply chain management son:

- ✓ Administración de las Relaciones con los clientes (ARC):

Se torna relevante gestionar de manera adecuada el flujo de información, que se emite hacia los clientes, y que se recibe por parte de ellos, en un flujo bidireccional, con el fin de revisar y adecuar las estrategias de marketing, estableciendo y fortaleciendo los acuerdos sobre productos y servicios (PSA), con el fin de generar valor agregado genuino para los consumidores finales y, así, lograr mejoramiento continuo en las relaciones con éstos últimos.

Para revisar la estrategia corporativa y de marketing, la Administración de las Relaciones con los Clientes (ARC), el equipo de trabajo identifica los segmentos de clientes que son clave para el negocio y para la Red Adaptativa, para garantizar el éxito presente y futuro. Para el caso del presente proyecto de investigación, se constituye en los clientes de cada una de las actividades comerciales presentes en las redes de valor: Alimenticio, calzado, vestuario y artículos religiosos dentro del Pasaje Salesiano.

Con el fin de identificar los criterios para categorizar clientes, se tiene en cuenta el análisis de criterios como: Rentabilidad, crecimiento potencial, volumen de operaciones, posición competitiva, conocimiento del mercado, objetivos de participación en el mercado, tecnología, recursos, compatibilidad en las estrategias, canal de distribución, y comportamiento de las compras; buscando siempre mejorar la rentabilidad tanto del cliente final como de los participantes comerciales del Pasaje Salesiano; todo ello, de cara a optimizar la gestión de las relaciones con los clientes, evaluando el crecimiento potencial de los mismos y buscando la entrada de nuevos clientes.

Para lograrlo, se hace importante conformar un equipo de trabajo de alto desempeño, para gestionar de manera sostenible los clientes, de acuerdo con cada uno de los segmentos existentes en el Pasaje Salesiano, identificando a su vez un líder que gerencie el proceso y haga seguimiento del desempeño, generando a su vez reportes de rentabilidad, mediciones por segmento de clientes, ingresos, costos, rentabilidad y generación de reportes sobre el desempeño.

✓ Administración del servicio al cliente (ASC)

En aras de formular la estrategia de servicio al cliente, el equipo de trabajo que elabora este trabajo de investigación, propone definir las necesidades de asesoría, así como los productos y servicios entregables, estableciendo también señales y alarmas. También, es importante crear procedimientos de respuesta, definir respuestas adecuadas, definiendo también las coordinaciones internas y externas, las necesidades de información y de comunicación.

Para detectar oportunidades reales de mejoramiento dentro de la administración del servicio al cliente (ASC), se debe clasificar eventos e identificar problemas operacionales y oportunidades de mejoramiento dentro de la red de valor, definiendo alternativas de acción y creando mecanismos de decisión para responder y brindar solución ante determinados eventos esperados y no esperados.

La información sobre cada evento presentado en la red de valor y la forma de solucionarlo, debe ser objeto de generación de una base de datos, con el propósito de dar a conocerla, para que se tenga como referente para evitar los eventos o para solucionarlos. El diseño de métricas específicas debe ser un derrotero de gestión permanente.

✓ Administración de la demanda (AD)

Para definir los objetivos y estrategias para administrar la demanda en el Pasaje Salesiano, es vital revisar las estrategias de la red, modelar la Red Adaptativa, entender e identificar cuellos de botella y, determinar objetivos y metas para el proceso.

Posteriormente, se deben definir los enfoques con el propósito de elaborar los pronósticos de niveles de predicción, determinar las fuentes de información, analizar estrategias en *Supply Chain Management* que puedan ser útiles con el fin de elaborar los pronósticos y predicciones.

Para planear el flujo de información dentro de la red de valor, se debe definir los requerimientos de información, la fuente de los datos y su valor, precisando cómo debe ser compartida la información derivada del pronóstico, definiendo cómo los *inputs* y *outputs* deben ser utilizados para formular la estrategia del negocio.

Se torna significativo sincronizar la demanda y la capacidad del *Supply Chain*, diseñando al interior de la red procedimientos para la sincronización, definiendo requerimientos para planear el Pasaje Salesiano a largo plazo, evaluando las capacidades en aprovisionamiento y manufactura y, definiendo la asignación de procedimientos y de responsabilidades.

También se debe considerar el diseño e implementación de un sistema de gestión de contingencias, elaborando una lista de posibles eventos que interrumpan el flujo de materiales en el Pasaje Salesiano; definiendo los procedimientos de respuesta a cada uno de los eventos identificados.

Dentro de la administración de la demanda (AD), asimismo se debe identificar y planear, con base en las limitaciones de las capacidades actuales de la red de valor, determinando intervalos de confianza en los pronósticos, elaborando el plan de ejecución de la demanda, armonizando el riesgo con las limitaciones financieras y, planeando también la capacidad instalada necesaria para la comercialización de nuevos productos.

Se puede integrar también el concepto de Red Adaptativa, en aras de reducir la variabilidad e incrementar la flexibilidad en el Pasaje Salesiano, identificando en profundidad las causas de la variabilidad de la demanda, trabajando en toda la Red Adaptativa, para que se reduzca la variabilidad, determinando cuánto necesita de flexibilidad para hacer frente a las variaciones e identificando oportunidades para incrementar la flexibilidad y la generación de valor agregado en la red.

✓ Cumplimiento de la orden (OF)

Para revisar la estrategia de marketing, la estructura del *Supply Chain* y, las metas de servicio al cliente del Pasaje Salesiano, se deben revisar las estrategias de la red de valor, comprendiendo los requerimientos de los clientes actuales y potenciales, determinando las capacidades del *Supply Chain* y, elaborando las proyecciones pertinentes para cumplir las necesidades del mercado.

Así las cosas, se debe revisar el *Order to Cash Cycle*, definir el *Lead Time* y los requerimientos de servicio al cliente para cada segmento de clientes o cliente clave del Pasaje Salesiano, definiendo por ende los requerimientos operacionales y, evaluando las competencias clave.

En consecuencia, para evaluar la Red Logística de la red de valor, se torna vital determinar si la Red Logística actual está en la capacidad de atender los requerimientos, dentro de las restricciones financieras de los comerciantes del pasaje comercial del 20 de Julio, definiendo sus

proveedores estratégicos, determinando la ubicación de las bodegas y almacenes, precisando la ubicación de los proveedores, comprobando también qué modos y medios de transporte se deben utilizar.

✓ Administración del flujo de manufactura (AFM)

Para disponer e implementar las estrategias de manufactura, recursos, marketing y logística, es interesante establecer cursos de acción para atender los cambios futuros del mercado, definiendo necesidades relativas a pronósticos y variaciones estacionales atadas a fechas especiales; estableciendo una relación entre los pronósticos y las cifras reales de ventas en el Pasaje Salesiano.

Con el fin de mejorar la capacidad de respuesta de cada comerciante en la red de valor, se deben documentar las capacidades, determinar las cantidades de *stock* y su ubicación óptima, definiendo también requerimientos de retiro y disposición adecuados, formular planes de contingencia, estrategias de desarrollo de los proveedores, criterios de evaluación aceptación, formulando mecanismos de comunicación con otros procesos de apoyo y por qué no, con otras redes de valor similares existentes en la ciudad de Bogotá; mejorando así la capacidad de respuesta frente a los requerimientos del mercado, cada vez más fluctuante y con nuevas necesidades latentes.

✓ Administración de las relaciones con el proveedor (ARP)

Para garantizar una adecuada revisión de las estrategias de marketing, manufactura y de compras en el Pasaje Salesiano, se precisa la identificación de productos y servicios, que son clave para la red de valor y para la Red Adaptativa, a la luz de garantizar el éxito presente y futuro.

En consecuencia, para identificar los criterios de evaluación y categorización de proveedores, se deben tener en cuenta aspectos relevantes como la rentabilidad, el crecimiento potencial, el volumen de las compras, la posición competitiva, el conocimiento del mercado, los objetivos de

participación en el mercado, la tecnología utilizada actualmente y la que se puede implementar, los recursos disponibles, la compatibilidad en las estrategias, así como los niveles críticos de servicios.

Aquí, se torna importante la gestión de conocimiento al interior de la red de valor, a la luz del diseño de los criterios para compartir los beneficios derivados del proceso de mejoramiento con los proveedores, entre los comerciantes del Pasaje Salesiano. Se deben trazar las opciones para compartir los beneficios resultantes del mejoramiento de los procesos hacia todos los participantes de la red de valor, con el fin de disponer de un banco de “experiencias compartidas”, en el que se tenga en cuenta aspectos como: Rentabilidad por proveedor, tiempos de respuesta, flexibilidad, costo – beneficio, cumplimiento, calidad, facilidad y medios de comunicación, entre otros.

✓ Desarrollo del producto y comercialización (AD y CP)

La red de valor debe estar en capacidad de revisar las necesidades de los clientes clave y de sus segmentos; así, de esta manera, la estrategia de los comerciantes del Pasaje Salesiano en relación con los nuevos productos se dé, conociendo las capacidades y limitaciones del *Supply Chain*; estableciendo incentivos para generar ideas sobre nuevos productos y desarrollando programas formales y en equipo, en los que se realice retroalimentación sobre los clientes.

Para establecer lineamientos para la inclusión de nuevos productos por parte de los comerciantes del 20 de Julio en Bogotá, se torna relevante definir en los clientes y proveedores, su nivel de compromiso, identificando y definiendo las áreas funcionales existentes y su nivel de compromiso, identificando y analizando las limitantes en cuanto a recursos se refiere. Se tienen que considerar también los requerimientos necesarios para elaborar diversos planes de ventas, entrenar la fuerza de ventas en estrategias digitales, por ejemplo, planificando la promoción, desplazando los inventarios y, adaptando y optimizando el transporte.

Puede ser interesante generar diversas mesas de trabajo y grupos focales con los comerciantes de la zona, con el fin de generar sinergia, nuevas ideas sobre productos innovadores, evaluación del desempeño del mercado, unificación de criterios sobre proveedores y clientes clave, evaluación de ajustes sobre canales de comercialización, manufactura e impactos de la logística sobre el medioambiente, con el fin de trabajar de manera más ordenada, mitigando los impactos negativos sobre el entorno.

✓ Administración del retorno (AR)

Esta es una actividad de alta importancia, debido a que se define el papel que juega dentro del Pasaje Salesiano la estrategia en la administración del retorno, definiendo a su vez la mejor forma de recapturar los activos y de generar valor, revisando y analizando los aspectos legales y la normatividad vigente sobre el cuidado y conservación del medio ambiente; comprendiendo las capacidades y limitaciones del *Supply Chain* relativas a este proceso.

En aras de garantizar sostenibilidad ambiental, se deben definir los tipos de retorno que los comerciantes de la red de valor pueden realizar, definiendo estructuras para identificar oportunidades de cara a limitar el número de productos que ingresan al flujo de retorno, formulando políticas sobre el retorno y describiendo los mecanismos para cumplirlas, definiendo alternativas de disposición y re-uso de elementos para evitar generar desperdicios y basuras, al final de cada ejercicio comercial en el Pasaje Salesiano; definiendo modos y medios de transporte y las metodologías para su utilización y, fijando una estructura para los retornos derivados del retiro de los productos no comercializados y/o excedentes al culminar las jornadas comerciales.

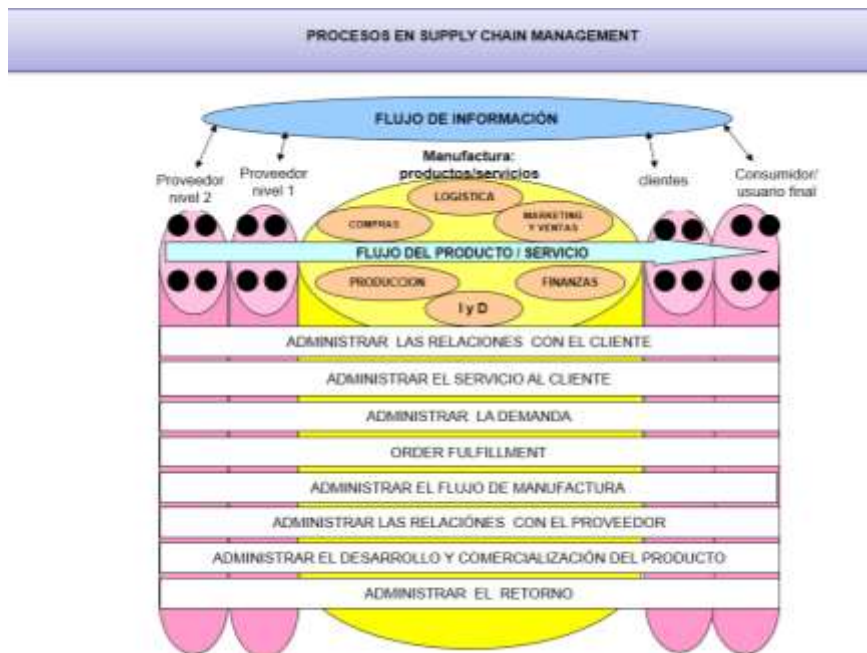
Con el fin de optimizar esta gestión, se pueden identificar y evaluar mercados secundarios, establecer convenios o acuerdos con asociaciones de reciclaje, definiendo claramente las reglas

que deben tener en cuenta los mercados secundarios y, formulando también estrategias sobre la remanufactura.

Se busca lograr entonces que, el Pasaje Salesiano y sus comerciantes apliquen los criterios establecidos en los subprocesos estratégicos que se definan y, dispongan de manera adecuada los productos excedentes, no utilizados o no comercializados.

En la figura 40 se pueden visualizar los 8 procesos estratégicos de *Supply Chain Management* y sus interacciones, tal y como los plantea Douglas Lambert y como se desplegaron para el presente trabajo de investigación:

Figura 40 Procesos Estratégicos de Supply Chain Management.



Fuente: Lambert, 1998

18.3.8. Impacto ambiental y tecnológico para la red propuesta

De acuerdo con lo mencionado en la (Ley 594, 2000), se hace relevante indicar que el gobierno nacional viene trabajando en su reglamentación, en especial con el uso de las nuevas tecnologías y de hecho por la iniciativa cero papel en articulación con las entidades del Gobierno Nacional como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Departamento Administrativo de la Función Pública y la Presidencia de la República, lo cual es aplicable, como iniciativa de conservación de recursos, para la presente propuesta de red de valor, reducir la generación de documentos físicos y tratarlos de forma digital.

Impactos precisos como la reducción de uso de recursos como el papel, son alcanzables a través de la emisión y transmisión de documentación a través de medios digitales y electrónicos relacionada para los roles identificados: Puestos móviles, regulador formal, regulador informal, academia, Alcaldía Local, asociados estratégicos, proveedores informales, proveedores formales. En este sentido, se incluye también el impacto sobre el volanteo físico, convirtiéndolo en digital a través de redes sociales, redes profesionales e internet.

Del mismo modo, esta iniciativa de digitalización documental se refuerza en él (Acuerdo 003, 2015), mediante el cual se establecen los lineamientos generales para la gestión electrónica de documentos generados como resultado del uso de medios electrónicos, demarcando a su vez los elementos pertenecientes a los expedientes electrónicos:

- Documentos electrónicos de archivo
- Foliado electrónico
- Índice electrónico

- Firma del índice electrónico
- Metadatos o información virtual contenida

De esta manera, no solamente se puede tener una mejor conservación y trazabilidad, de los registros y documentos para la red de valor analizada, sino que, de manera adicional se logra un impacto altamente positivo frente al no uso del papel. El impacto tecnológico, se puede evidenciar en:

- El acceso a largo plazo de los documentos electrónicos de archivo producidos por las partes interesadas de la cadena de valor.
- El monitoreo, planeación y mantenimiento de todos los documentos electrónicos de archivo generados.
- El mantenimiento, así como la estrategia para la implementación de programas de preservación a largo plazo.

Con el fin de optimizar los impactos tecnológicos, y teniendo en cuenta la importancia que tiene la modernización de la gestión documental, a partir de la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, se hace relevante preservar en el tiempo los documentos digitales, producidos o recibidos por las diferentes entidades, y, en particular, aquellos que tienen un rol relevante en la red de valor estudiada. Es necesario que se adopten estándares apropiados, que aseguren la conservación a largo plazo de los documentos electrónicos de archivo.

En los aspectos tecnológicos, también se puede agilizar y digitalizar la realización de diversas actividades, tales como:

- Inscripción y participación en diversas vitrinas digitales, disponibles en la programación de actividades publicadas en la página de internet del IPES (Instituto para la Economía Social):

Figura 41 Actividades digitales IPES



Fuente: <http://www.ipes.gov.co/index.php/informacion-de-interes/noticias/arrancan-las-inscripciones-para-la-feriaton-navidena/862#tz-> . Recuperado en octubre de 2020

- Pago del canon de arrendamiento de los módulos correspondientes de ventas de los comerciantes, a través de la página web del IPES a través del siguiente enlace: <https://www.zonapagos.com/PagosN3/Vistas/Logins/LoginCliente.aspx> .

Figura 42 Pagos en línea comerciantes en IPES.



Fuente: <http://www.ipes.gov.co/index.php> . Recuperado en octubre de 2020

Figura 43 Portal para pagos en línea comerciantes en IPES



Fuente: <https://www.zonapagos.com/PagosN3/Vistas/Logins/LoginCliente.aspx>. Recuperado en octubre de 2020

18.3.9. Impacto en los ODS

El Pasaje Salesiano se desarrolla como una marca territorial que daría impulso a muchos de los objetivos de desarrollo sostenible en la comunidad de la localidad de San Cristóbal, y, al crecer, daría avances importantes a las estadísticas del país, sirviendo de ejemplo y de caso exitoso para ser impulsado en otros sectores y departamentos, puesto que las características de la población son similares en otros lugares como la pobreza, el hambre que se puede observar en la localidad, la falta de acceso a salud, educación y bienestar de calidad, acceso a agua, energía, la necesidad de formalidad en los trabajos presentes para dar un crecimiento económico y de esta manera poder ofrecer industria, infraestructura e innovación y así, contribuir con una localidad sostenible.

A continuación, se brindarán los aspectos en que la red de valor de El Pasaje Salesiano, impulsado como marca territorial, daría aportes significativos desde la localidad a cada uno de los ODS, justificando así la decisión de organización de clusters, que coadyuven al desarrollo

comercial del mismo, de modo que se generaría un empowerment hacia los comerciantes, a fin de sentirse mucho más seguros del producto o servicio ofrecido.

18.3.9.1. Fin de la pobreza

El Pasaje Salesiano es un aporte a este objetivo, si bien no es la solución total, sí es la contribución de la localidad cuarta de Bogotá, para minimizar los indicadores de pobreza manifestados por el NBI (Planeación, 2017-2020), donde la localidad ocupaba el séptimo lugar con un 7.46% en este instrumento. Uno de los sitios más emblemáticos de esta localidad es el sector del 20 de Julio, gracias al Santuario del Divino Niño Jesús, que hace que muchas personas de otras localidades, ciudades o países visiten la zona, dando la oportunidad de establecer economías dinámicas.

Por tal razón, si se organiza esta gran red comercial impulsando los productos de calidad de manufactura, calzado, artículos religiosos y comida, añadiendo el gran valor agregado de atención y precio, apalancado del renombre de la congregación salesiana a nivel mundial, se establecería un nivel colaborativo haciendo que el país pueda generar recursos para minimizar la pobreza de esta localidad, y tomar como ejemplo este ejercicio, a fin de buscar en las localidades de Ciudad Bolívar, Kennedy, Bosa, Suba y Usme, espacios que ayuden a impulsar sus economías. En el estudio de observación y de conteo, llevado a cabo fue posible evidenciar más de tres mil puestos móviles, de los cuales dependía al menos una familia por cada uno de ellos, y esta se encontraba conformada por dos adultos de quienes dependían dos adultos mayores y por lo menos entre dos y tres niños, es decir, que con esta labor se estaría impactando en promedio a tres mil familias, con un beneficio aproximado de 21.000 personas del sector.

18.3.9.2. Hambre Cero

Como los objetivos emplean la herramienta MAPS (Programme, 2017), en donde son integradores y su accionar impacta el desarrollo de los otros, pues el anterior ayuda que esas tres mil familias beneficiadas de este proyecto que constituyen un 5% de los habitantes de esta localidad tenga asegurado sus tres alimentos diarios, donde la nutrición de los niños y adultos mayores, dándoles la oportunidad de tener en su alimentación acceso a proteína, frutas, vegetales, granos, lácteos, haciendo que se genere un buen desarrollo y crecimiento en los niños y una prevención de enfermedades en los adultos.

18.3.9.3. Salud y Bienestar

En concordancia con la disminución de la pobreza y las estrategias para el hambre cero, también se impacta el objetivo de salud y bienestar, debido a que una buena nutrición contribuye con una vida saludable, mitigando los riesgos de enfermedades que desmejoran la calidad de vida y el bienestar de los habitantes de esta localidad. Según el Observatorio de Salud de Bogotá, la localidad de San Cristóbal tiene un porcentaje del 9% en la tasa de mortalidad, (Bogotá, 2020), lo que hace que este sector se encuentre generalmente lindando el límite superior del indicador.

Esta tendencia se puede presentar por la falta de oportunidades laborales, lo que desalienta el uso de los servicios médicos y de los programas de promoción y prevención. Con el desarrollo de la red de valor, es posible generar actividades de capacitación y/o divulgación sobre temas de salud en general, como algo de educación sexual, prevención de ITS, embarazos, entre otros que puedan considerarse relevantes para la población.

18.3.9.4. Educación de Calidad

La oportunidad de acceder a un trabajo digno y formal, puede garantizar que estos ingresos lleven a la mejora de calidad de vida, obteniendo al menos las tres comidas en el día, y el acceso

a servicios de salud que ayuden a aumentar el bienestar de los integrantes de la red. Sin embargo, como todo está en constante movimiento y cambio, los integrantes de la red deben estar dispuestos a realizar gestión del conocimiento, con el propósito de tomar decisiones acertadas, en beneficio de la organización de los establecimientos de comercio. Para esto, es preciso que los actores en la red estén en permanente formación, procurando que la educación que se reciba o se imparta sea de calidad y en pro de la misma red, buscando nuevas alternativas de marketing, de uso de tecnologías, búsqueda de estrategias de liderazgo que coadyuven a la dirección centralizada en beneficio de la marca territorial, así como la presentación de constantes proyectos para la remodelación o apoyo de infraestructura comercial y urbana de la localidad, los puntos de control en las actividades y procesos que se dan a lo largo y ancho de la red, para poder segmentar clientes, empoderar la imagen de la marca territorial y determinar las diferentes proyecciones de requerimientos logísticos, que se necesitan para el buen funcionamiento, posicionamiento y estabilidad de la red de valor de El Pasaje Salesiano.

18.3.9.5. Igualdad de Género

En la investigación no se observó desigualdad de género, la mayoría de los puestos son dirigidos e iniciados por mujeres cabezas de familia, o emprendimiento familiar, en donde las actividades se distribuyen de manera uniforme en todos los integrantes de la misma. Esto es un aspecto positivo porque el empowerment que se siente en la red es grande, viéndose como un valor agregado a la gestión, por consiguiente, la pertenencia mostrada por los integrantes refleja la identidad con los objetivos y el alcance de metas con la marca territorial, puesto que la relación es directamente proporcional, hallándose un gana-gana en las diferentes operaciones.

18.3.9.6. Agua Limpia y Saneamiento

Hay presencia de este recurso natural tan preciado, sin embargo, como innovación en la red sí se plantea un acceso a este mineral de manera más amigable, puesto que el acceso al lavado de manos y/o a los sanitarios, se lleva a cabo mediante el alquiler por servicio en los establecimientos comerciales legalmente constituidos. Dentro de la organización de la infraestructura de El Pasaje Salesiano, se propondrá la destinación de baterías de baños estratégicamente ubicados de modo tal, que tanto como los comerciantes, como los clientes que así lo requieran, puedan tener acceso a este servicio de forma más sencilla.

18.3.9.7. Energía Asequible y no Contaminante

La energía hacia los puestos móviles es tomada de los establecimientos contiguos y que están legalmente constituidos, mediante conexiones indebidas y precarias, por las cuales pagan un alquiler diario. Por tal razón, y con la ayuda de la facultad de arquitectura se plantea diseñar un puesto móvil que sea apto, práctico y armonioso con el medio para la atención al público, sino que también emplee la tecnología, en este caso se propone que los techos posean paneles solares, de modo que sean autosuficientes en este servicio, así se eliminarían totalmente las conexiones fraudulentas y estaría acorde con el cuidado del medio ambiente.

Aunado a esto, es posible aprovechar las grandes cantidades de residuos que genera la actividad comercial en este lugar, activando e incentivando la cultura del reciclaje, buscando alternativas de cooperación con recolectores de papel, plástico y residuos de comidas, quienes contribuirían a convertir estos desechos en recursos que generen un ingreso económico, el cual podría ser reinvertido en actividades o elementos en pro de esta comunidad, como circuitos de seguridad o el mismo mantenimiento de las brigadas de reciclaje. Lo pretendido, es precisamente

evitar que se presenten situaciones como las que a continuación se muestran, correspondientes a la realidad actual:

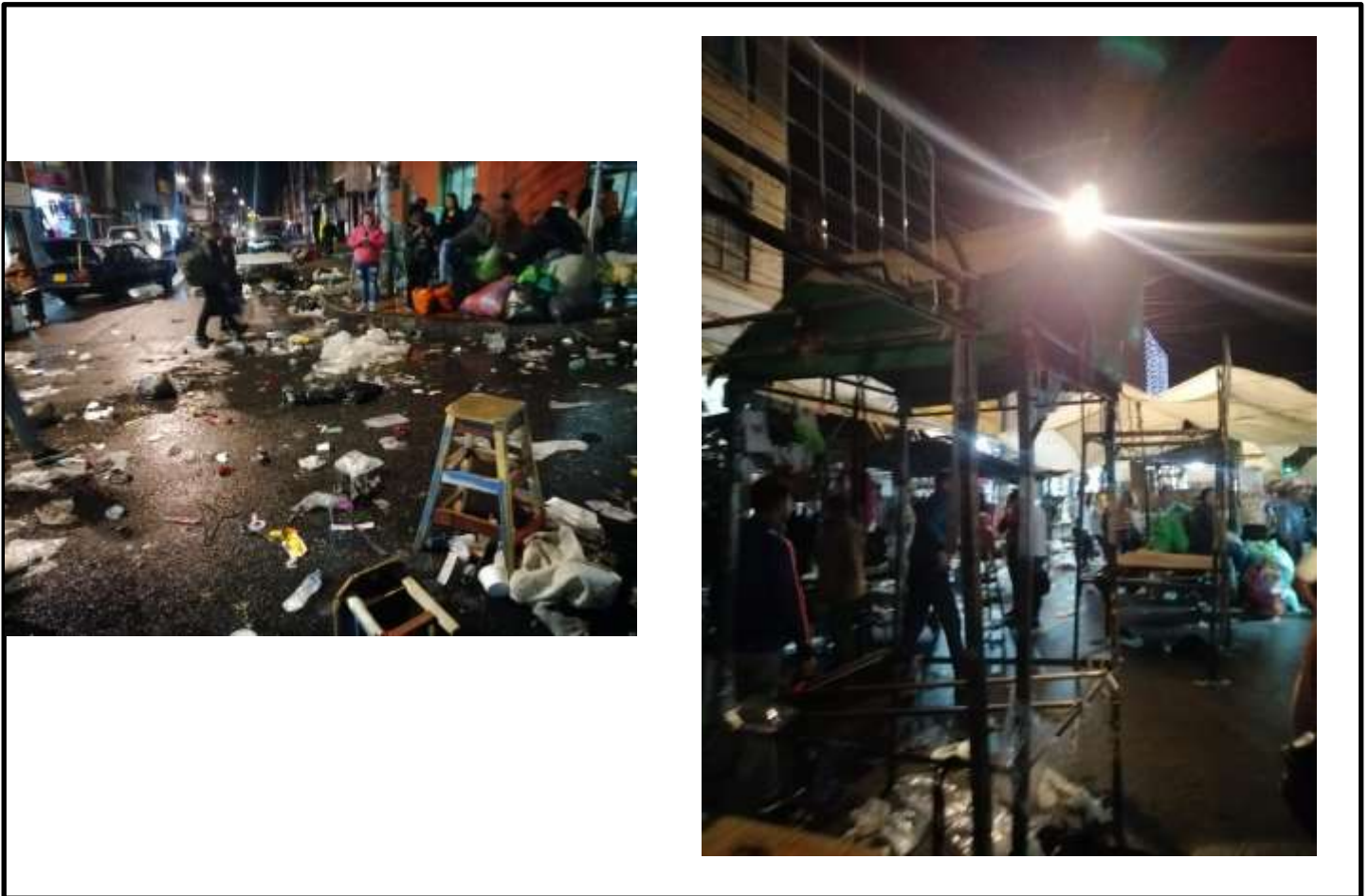
Figura 44 Registros fotográficos actuales de la propuesta El Pasaje Salesiano.



Fuente: Equipo Investigador

A través de las implementaciones descritas en el presente estudio, se busca evitar los impactos actuales de contaminación y uso inadecuado de recursos, presentados al finalizar cada jornada:

Figura 45 Registros fotográficos post-jornadas en El Pasaje Salesiano



Fuente: Equipo Investigador

18.3.9.8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico

Al hacer realidad la red de valor, que impulse la marca territorial de El Pasaje Salesiano, se da pie para formalizar todos estos puestos móviles, haciendo que este orden u organización pueda ser copiado o aplicado en el sector, creando un sentido de pertenencia y social por la legalidad, al no dar espacio a la transgresión y al contrabando, será posible encaminar el crecimiento comercial y económico de la localidad.

18.3.9.9. Industria, Innovación e Infraestructura

El logro de este objetivo se basa en la implementación de las estrategias plasmadas en los anteriores numerales, a fin de crear el Business Intelligence (BI). Esa necesidad de cohesión y colaboración entre los actores de la red creando los clusters especializados y generando diferentes alternativas de desarrollo, reflejaría en la industria de la manufactura, de los servicios gastronómicos y religiosos, la innovación en estrategias de e-commerce, creando el portal web de El Pasaje Salesiano, siendo esta una plataforma con impacto incluso internacional. La infraestructura planteada sugiere la organización de productos por categorías, así como la implementación de soluciones tecnológicas como el RFID para tener control de los integrantes de la red, sus operaciones y el desarrollo de funciones. De esta manera, realizar una gran minería de big data para la toma de decisiones, en inversión, funcionamiento, disminución de gastos, así como el acceso a la información en tiempo real.

18.3.9.10. Reducción de las Desigualdades

Este proyecto de marca territorial, hace énfasis en este objetivo, al permitir la inclusión de las personas que quieran participar en El Pasaje Salesiano, con miras a generar desarrollo y crecimiento económico en la red. De esta manera, se ayuda a transmitir el empoderamiento a las personas que nunca ven su potencial de empresarios en el pequeño negocio familiar de toda la vida, y que no han optimizado todo su potencial para hacer un emprendimiento local.

18.3.9.11. Ciudades y Comunidades Sostenibles

Así como en los anteriores objetivos se evidencia el gran potencial de desarrollo que se puede alcanzar con El Pasaje Salesiano, al consolidarse el proyecto de marca territorial en la localidad, esta crecerá, se mantendrá y empezará una expansión en reconocimiento, que hará que

su economía y desarrollo sea sostenible (OpenDemocracy, 2016), en el tiempo, convirtiéndose así en un ejemplo de economía para el país, ofreciendo a los habitantes acceso a recursos públicos, renovación urbana, protección del medio ambiente, procesos comerciales equitativos, reducción de costos en los procesos, etc.

18.3.9.12. Producción y Consumo Responsables

El Pasaje Salesiano tiene como estrategia la economía circular (Ávila & Campos, 2018), haciendo que tanto el consumo y la producción de los productos a comercializar tengan procesos amigables con el medio ambiente, como la logística inversa, el reciclaje, haciendo que se tenga opción a sellos de huella de carbono, así como el uso responsable de los recursos como la energía y el agua.

18.3.9.13. Acción por el Clima

Como se ha descrito anteriormente, El Pasaje Salesiano tiene compromiso ambiental en el desarrollo de sus actividades, desde las estrategias de infraestructura para el uso de energía solar, como la selección y el reciclaje de los residuos de cada red, por consiguiente, todo se realiza en pro y sostenimiento del medio ambiente de la localidad.

18.3.9.14. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

El Pasaje Salesiano busca la formalidad y legalidad de los puestos móviles, debido a que esta informalidad ha permitido que se presenten focos de inseguridad, presencia de contrabando y hasta alquiler del espacio público. Estas conductas en definitivamente se eliminarían al establecer la marca territorial, identificando sus integrantes y las responsabilidades de cada uno en el desarrollo de la red de valor. Solución que brindaría a los líderes sociales, locales y distritales una gran alternativa de mejora en indicadores de seguridad, sin contar en el crecimiento económico

que haría de la marca territorial El Pasaje Salesiano, una sociedad sólida, estable y perdurable en la localidad cuarta de Bogotá.

18.3.9.15. Alianzas para lograr Objetivos

En el desarrollo de la gestión de la red de valor de la marca territorial, lo más importante es la relación gana–gana entre clientes, dueños de negocio y proveedores, para generar Product and Service Agreement (PSAs), que ayudan a la evolución, posicionamiento y gran negociación de precios para el cliente final. De esta manera, ser altamente competitivos en la zona y emprender un reconocimiento nacional e internacional, que soporte lo anteriormente descrito con respecto a cada ODS.

18.3.10. Elementos de Industria 4.0 aplicables

A continuación, se despliegan algunos elementos que pueden ser utilizados en las redes de valor propuestas:

- **Gestión en la nube:** Compartir información de manera sincronizada y organizada a través de herramientas como Dropbox, Google Drive, Onedrive, entre otros. El resultado buscado es poder manejar los datos de forma remota e integrada a través de cualquier dispositivo conectado a internet. Los integrantes de las redes de valor podrán controlar los procesos de abastecimiento, ventas y distribución en tiempo real, sin importar su ubicación geoespacial.
- **Big Data:** La toma de decisiones en el abastecimiento debe ser menos subjetiva. Esto se puede lograr centralizando y analizando la gran cantidad de datos que se generen

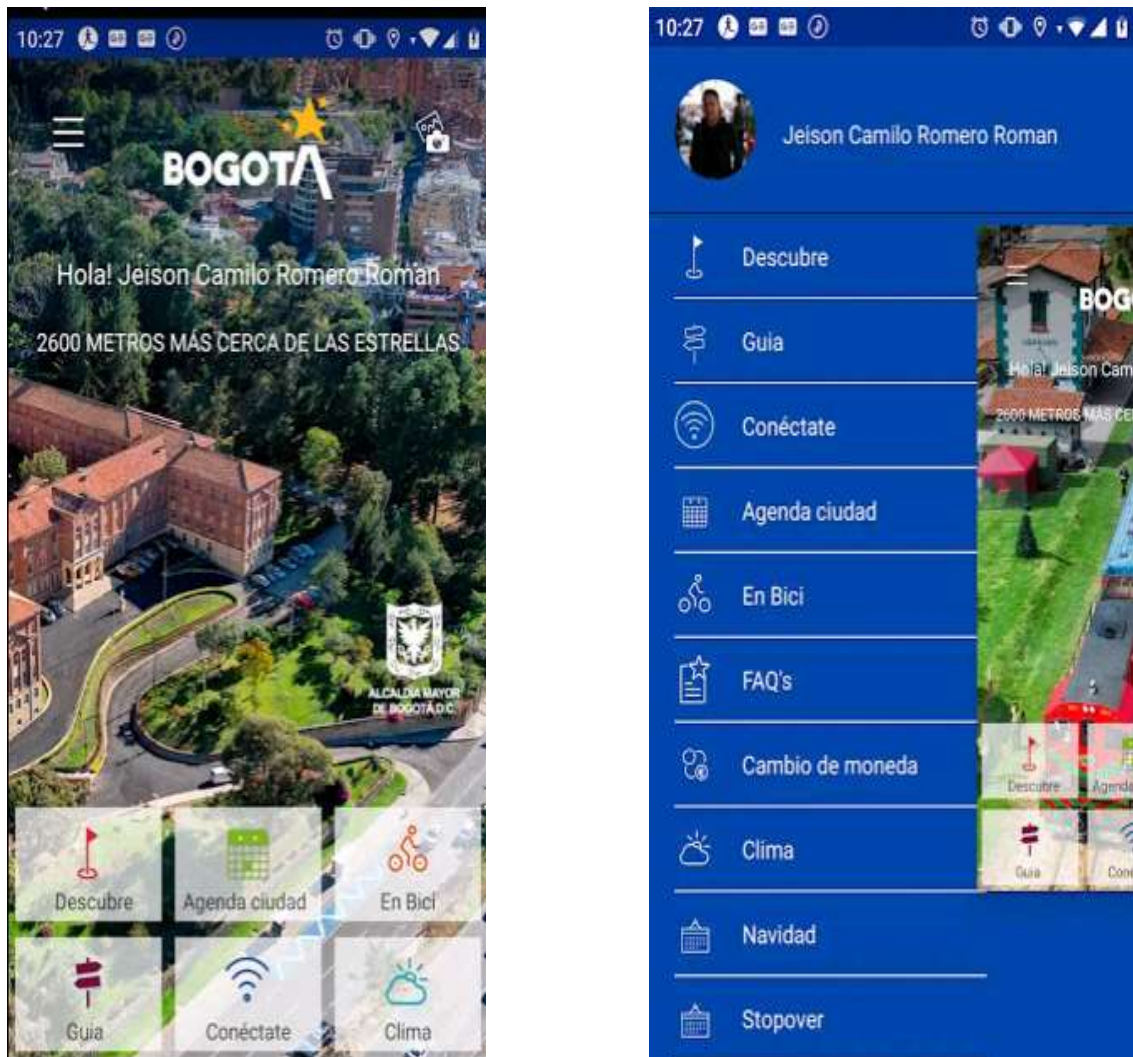
en las transacciones dentro de la red de valor propuesta, con el fin de optimizar los procesos y tomar mejores decisiones, con base en datos y estadísticas.

- Virtualizar y simular procesos: Se trata de crear un “Gemelo Digital” de productos, procesos de fabricación y/o ventas, y sobre ellos probar cambios en sus variables y mejoras proyectadas, sin comprometer recursos reales, previos a la toma de decisiones. Practicar en entornos virtuales, además de ahorrar enormes costes, reduce considerablemente el “*Time to Market*”, es decir, el tiempo que un producto nuevo tarda en comercializarse. Estos “Gemelo Digitales”, ya son una realidad en algunas industrias logísticas, logrando reducir los plazos de lanzamiento de producción hasta en un 50%. Es solo cuestión de tiempo su aplicación en el resto de las industrias.
- Aplicaciones móviles existentes y nuevas: Los comerciantes, pueden ser capacitados y entrenados para que pauten sus establecimientos en aplicaciones para teléfonos inteligentes de tipo Android o iPhone, como Google Maps, Waze, Guía Turística Bogotá, Bogotá D.C. Travel, Bogotá Guía Turística con Mapa, entre otras. Del mismo modo, se puede gestar la creación de una aplicación que integre la información relacionada con El Pasaje Salesiano, en donde se pueda acceder de manera interactiva a información como: Geolocalización de los puestos, vitrinas comerciales digitales, inventarios, referencias y existencias actualizables en tiempo real, puestos comerciales sugeridos según gustos y preferencias del usuario final, entre otros. Esto supone un gran beneficio para los integrantes de la cadena de valor, que estarían incursionando en medios digitales a través de iniciativas conjuntas, no

individuales; lo cual permitiría evidentemente mejorar la experiencia de uso, visita y compra tanto para consumidores locales como extranjeros.

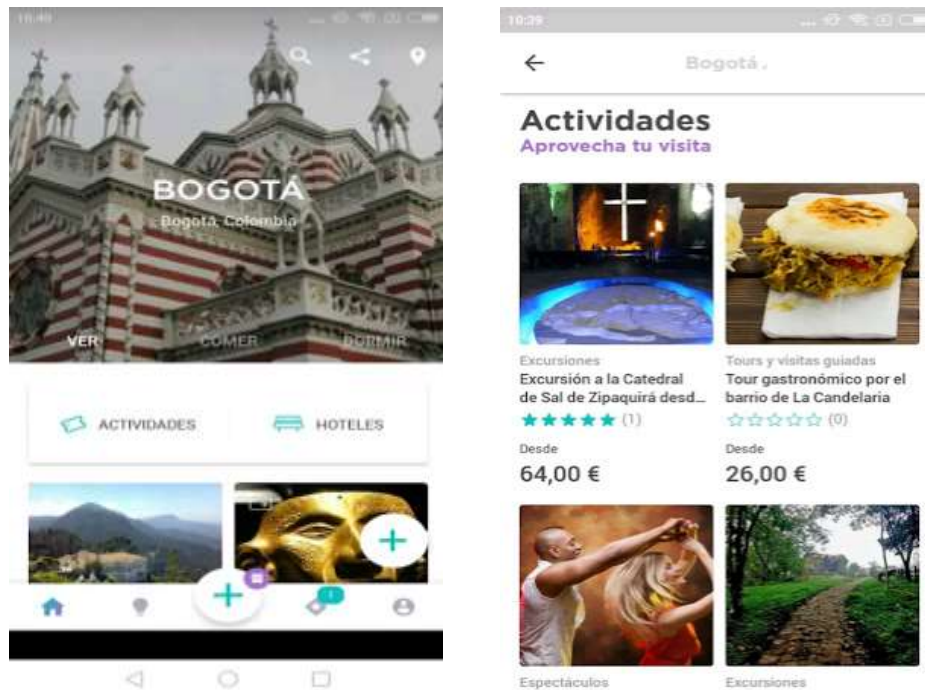
Se despliegan algunos ejemplos de las citadas aplicaciones móviles:

Figura 46 Aplicación móvil Bogotá DC Travel



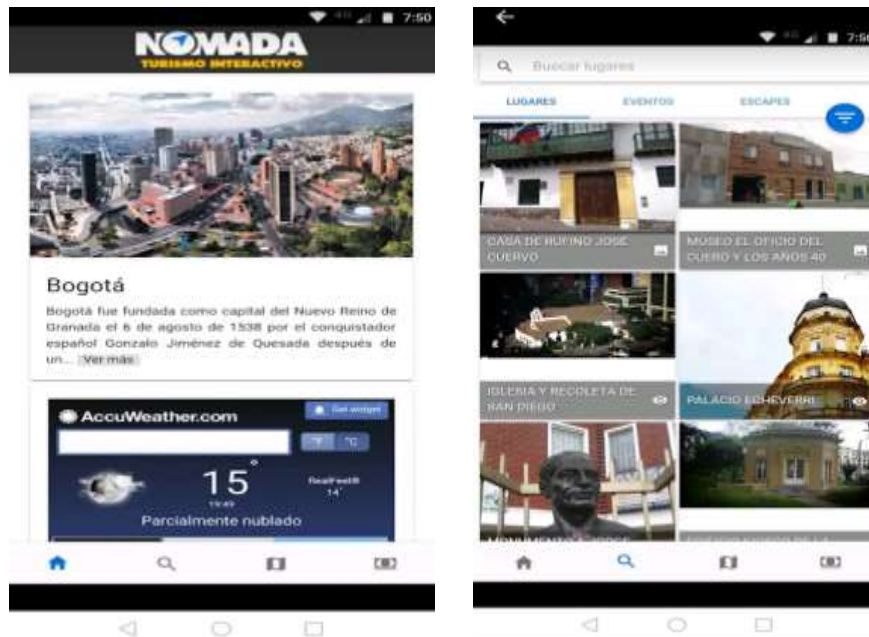
Fuente: Tienda de aplicaciones “Google PlayStore. App: Bogotá D.C. Travel”. Consultado en octubre de 2020

Figura 47 Aplicación móvil Bogotá Guía Turística con Mapa.



Fuente: Tienda de aplicaciones “Google PlayStore. App: Bogotá Guía Turística con Mapa”. Consultado en octubre de 2020

Figura 48 Aplicación móvil Nomada Turismo - Bogotá



Fuente: Tienda de aplicaciones “Google PlayStore. App: Nomada Turismo - Bogotá”. Consultado en octubre de 2020

No solamente de la organización depende esta propuesta, también lo hace de la tecnología que se pueda aplicar y que se encuentre a la mano y/o con facilidad de aplicación. La internet de las cosas, es una herramienta que se encuentra a la orden del día. Por tal razón, la intención principal es que esta se tenga a disposición de los diferentes actores que intervendrán en esta red.

Inicialmente, se deberán crear herramientas de software que contribuyan al control de mercancía, en estados tales como: aprovisionamiento, almacenamiento, distribución, transporte, entre otros. Esto contribuirá al control de inventarios, definición de compras planeadas, según demanda. Sería importante comenzar a estructurar e identificar El Pasaje Salesiano como una iniciativa comercial, que deberá contar con una cultura corporativa y eso también depende de la manera en la que se realice la incursión en las diferentes redes sociales, las que realizarán un trabajo directo con los clientes o consumidores, informando de la constitución de esta nueva organización comercial en el territorio capitalino.

Afortunadamente el gobierno se encuentra completamente receptivo en cuanto a los diferentes avances tecnológicos y su intención es que estos sean de disponibilidad o, por lo menos, de conocimiento de todos los colombianos. Por ello, el pasado 26 de noviembre de 2019, fue creado el Viceministerio de la Economía Digital, el cual tiene dentro de sus iniciativas “El impulso al desarrollo de las MiPyMEs”, “El impulso al desarrollo de aplicaciones móviles” y “Servicios financieros móviles” –entre otras-. Con estos objetivos trazados desde las altas esferas estatales, lo que podría comenzar a gestionar la Alcaldía Local de la localidad de San Cristóbal, es presentar sus demandas, sus necesidades y específicamente lo que enmarca este proyecto, de tal modo que se puedan establecer diferentes alianzas que aporten a la creación, crecimiento y sostenimiento del mismo.

Este apalancamiento generará no solamente la visualización de El Pasaje Salesiano en otros escenarios, sino también, la confianza de aquellos pequeños comerciantes que siempre habían llevado sus cuentas y controles de inventario, en un cuaderno, ahora lo podrían hacer de forma más tecnificada y siempre con la certeza de estar a la vanguardia de los pequeños nuevos retos que puedan presentarse, como, por ejemplo: pedidos por internet o simplemente pagos con datafonos.

Nos encontramos frente a un pequeño pero maravilloso mundo de oportunidades, en el que en un porcentaje superior al 60% de las operaciones que se llevan a cabo hoy en día en cercanías del Santuario, son de forma artesanal, que la inclusión de una pizca de tecnología podría contribuir a tener indicadores positivos, si se cuenta con la inmersión en las aplicaciones y/o software adecuados a las necesidades de El Pasaje Salesiano.

Estas mejoras, pueden traer los siguientes beneficios a las redes de valor estudiadas en el presente trabajo de investigación de acuerdo con lo contemplado por (DoEet, 2020):

- La implementación de procesos productivos y comerciales óptimos e integrados, lo que se traduce en una mayor productividad y una mejor gestión de los recursos.
- El aumento de la flexibilidad, para responder de manera más adecuada a los usuarios finales de las redes de valor.
- Comunicación directa entre los clientes y las organizaciones, lo que redundará en conocer las necesidades de los clientes.

- Reducción de tiempos de abastecimiento tanto en nuevos productos, así como en su comercialización, partiendo de estadísticas y datos con las preferencias de compra de los clientes de las redes de valor.
- Reducción del porcentaje de defectos y errores en la red, gracias a la posibilidad de realizar pruebas de forma virtual y la optimización de las cadenas de suministro y/o abastecimiento.
- Mejora de la atención que la red de valor ofrece al cliente final, aumentando la probabilidad de cierre de las ventas, y por lo tanto, incrementando los niveles de facturación.

18.3.10. Elementos de la Economía Naranja Aplicables

Los programas e instrumentos para emprendedores y organizaciones informales y comunitarios, como las que integran las redes de valor de El Pasaje Salesiano, se muestran a continuación:

Figura 49 Programas e instrumentos para emprendedores. Economía naranja.

		PROGRAMA/INSTRUMENTO/ACCIÓN	ENTIDAD
Asesoría para la operación	Financiamiento	Programa Nacional de Estímulos MI Negocio e IRARA	Mincultura DPS
	Talento	SENA Emprande Rural Escuelas taller	SENA Mincultura
		Talleres Escuela Programa Nacional de Estímulos Caja de Herramientas	
	Tecnología e infraestructura	Cursos Virtuales en Derecho de Autor y Derechos Conexos Centros Sacudete	ONDA Presidencia
Asesoría para el registro	Programas descubrimiento emprendedor	Laboratorios de Innovación y diseño Tecnoparques	Artesanías de Colombia SENA
		Programa Nacional de Estímulos	Mincultura
	Comercialización	Mujeres Tejedoras de Vida SENA Emprande Rural Empredetón 4.0 Escala FIDM	Mincultura SENA MINTIC - INNpulsas INNpulsas
		Programa Nacional de Estímulos Asesorías para el diseño de la estrategia de internacionalización y actividades de formación exportadora	Mincultura ONDA Trecolombia
Regulación y cumplimiento	Regulación y competencia	Decreto del 30% por donaciones a ETAL de régimen tributario especial	DIAN
		Ciencia, Tecnología e Innovación: Descuento 25% por inversión	DIAN
Motivación y cultura	Motivación	Clas — Leyes 814 de 2003 y 1056 de 2012 Espectáculos públicos de las artes escénicas — Ley 1493 de 2011	Mincultura Mincultura
		Crea Digital	MINTIC
		Centros Sacudete Escuela Taller Programa Nacional de Estímulos	Presidencia Mincultura

Fuente: https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf . Recuperado en octubre de 2020

Se constituye de alta relevancia aprovechar las condiciones actuales del contexto bogotano, considerando que de acuerdo con un importante estudio publicado por (Bancolombia, 2020), se señala que “De acuerdo con un informe del Observatorio Distrital de Desarrollo Económico (ODEB), a junio de 2018, la Economía Naranja aportó aproximadamente el 3,3% del PIB nacional y actualmente Bogotá, aloja al 92% de esta industria. Actividades como la celebración del festival Bronx, la construcción de la Cinemateca Distrital y la promesa de una sede para la Orquesta Filarmónica de Bogotá, muestran que esta ciudad se proyecta como una de las pioneras en Latinoamérica”.

En este sentido, es posible evidenciar la intención positiva del Estado colombiano al propender por favorecer las industrias culturales, y la creación de El Pasaje Salesiano, no es nada más que una de estas, en donde confluye una gran cantidad de agentes conformando esta inmensa red de valor. Si bien, los productores y comercializadores de productos religiosos serían los propulsores del turismo cultural en este sector, es necesario tener en cuenta siempre a los demás comercializadores de bienes y servicios, que se encuentran en este lugar.

Es así, como al presentar El Pasaje Salesiano como un proyecto que congrega comerciantes de diferentes productos, podrán lograr el beneficio de lo normado en el artículo 9 de la Ley 1834 de 2017, mediante el cual avala la posibilidad de generar líneas de crédito a través de Findeter (Financiera del Desarrollo Territorial). Aunado a esto, en la precitada ley en su artículo número 10, indica que el SENA y la Dirección Nacional de Derecho de Autor, generarán jornadas periódicas de capacitación en economía creativa, con lo que se contribuye a la acumulación de herramientas indispensables, para los actores en este proyecto.

18.3.11. Procesos y acciones de integración básica para la red

Según los programas, acciones y actividades propuestos por el IPES, los participantes de la red de valor propuesta tienen acceso a las siguientes iniciativas:

- Sistema distrital de plazas de mercado: El IPES materializa acciones para elevar la eficiencia de los mercados de la ciudad, propendiendo por incrementar la seguridad alimentaria en la ciudad de Bogotá; mediante el mejoramiento continuo de los sistemas de abastecimiento de alimentos, en coordinación con las zonas productoras de la región, impactando positivamente en la comercialización de los productos, reduciendo el proceso de intermediación, para contribuir al equilibrio entre comprador y producto. Lo anterior, permite mejorar ostensiblemente el desempeño logístico de las plazas de mercado y los mercados campesinos, mejorando, por ende, también la eficiencia del abastecimiento en los mercados de alimentos de la ciudad.
- Programa REDEP (Red de Prestación de Servicios al Usuario del Espacio Público): Son espacios urbanos ubicados en diferentes localidades, creados para que los vendedores informales cuenten con un módulo comercial transitorio, a través de componentes como: quioscos, locales, cafeterías, chazas, cocinas, bodegas y carpas, con el objetivo de comercializar sus productos y así contribuir con la disminución de actividades informales en el espacio público de la ciudad. Actualmente, la ciudad de Bogotá cuenta con 308 quioscos, ubicados en las localidades de Santafé, Candelaria, Chapinero, Mártires, Barrios Unidos y Antonio Nariño.

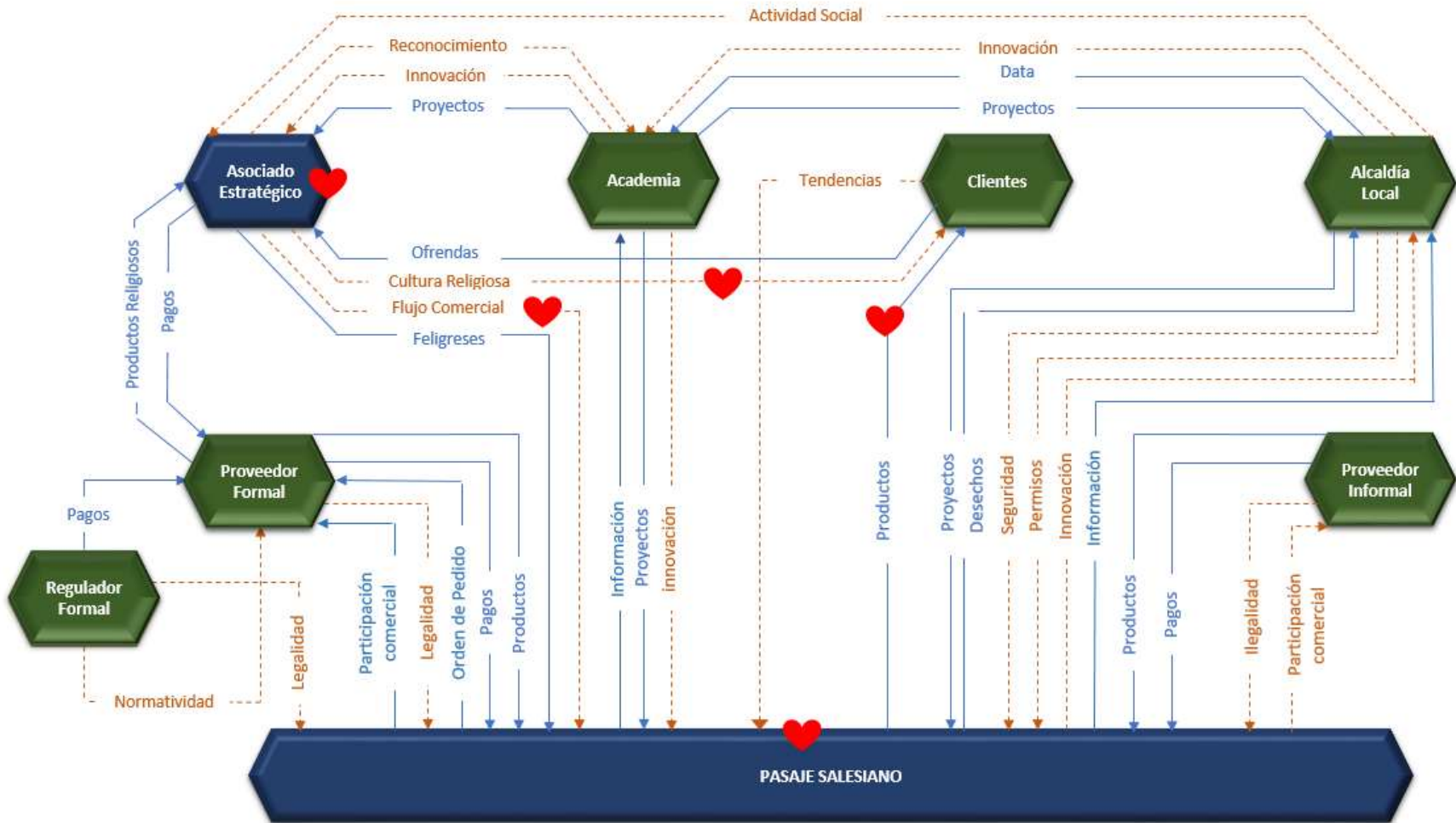
- Puntos comerciales: están conformados por espacios administrados directamente por el IPES, ubicados estratégicamente en la ciudad, en donde los vendedores informales que ingresan a este servicio, realizan sus actividades comerciales en módulos, locales, cafeterías y espacios que conforman esta alternativa comercial; permitiendo así, la generación de ingresos, la mejora de las condiciones económicas y productivas de los comerciantes. La ciudad de Bogotá cuenta con treinta y cuatro (34) centros comerciales distribuidos en las localidades.
- Ferias institucionales: se constituyen como alternativas para el fortalecimiento comercial de la población sujeto de atención del IPES, conformadas por ferias permanentes realizadas los domingos y lunes festivos y ferias de temporada. Estas se llevan a cabo en espacios públicos y/o privados, en los cuales se ubican los comerciantes para vender sus mercancías. El IPES cuenta con dos Ferias Institucionales que se realizan todos los domingos y lunes festivos del año entre las 7:00 a.m. y las 4:00 p.m. en la Calle 24 No. 5-94 y en Las Aguas Carrera 3 No. 17-02. Las Ferias Institucionales pueden estar ubicadas en puntos estratégicos en cualquier localidad. De acuerdo con lo señalado por (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020), se hace importante el cumplimiento de los siguientes requisitos, para quienes vayan a realizar la solicitud de participar en estas ferias:

- ✓ Estar inscrito en la herramienta misional HEMI del Instituto para la Economía Social (IPES), como vendedor informal de las localidades establecidas para el programa de acuerdo con las caracterizaciones realizadas por la entidad.
- ✓ Ser ciudadano(a) colombiano(a) en ejercicio (esta condición no aplicará para las personas con cédula de extranjería que a la fecha de aprobación del documento reciban servicios de parte de la entidad).
- ✓ Que el ciudadano tenga capacidad legal para obligarse, de acuerdo con lo señalado en el Artículo 1502 del Código Civil.
- ✓ Ser vendedor informal en el espacio público con RIVI (Registro Individual de Vendedor Informal).
- ✓ En el caso que el vendedor quiera participar en la REDEP (Quioscos, Puntos de Encuentro y Mobiliario Semi Estacionario), este tendrá que contar con el RIVI de la localidad donde ejerce su actividad comercial.
- ✓ Ejercer su actividad económica en el Distrito Capital y estar residiendo en el mismo.
- ✓ Ser mayor de edad.
- ✓ Para mobiliario semi estacionario debe contar edad entre 25 y 59 años.
- ✓ Los hombres menores de 50 años deben tener la situación militar definida.
- ✓ Estar afiliado a la EPS (puede ser contribuyente o beneficiario)
- ✓ Ser propietario de máximo un inmueble y que se utilice para vivienda familiar, la cual no debe exceder el valor de la vivienda de interés social.
- ✓ No contar con ningún tipo de pensión reconocida ni disfrutar de sueldo de retiro de las Fuerzas Militares o de Policía.
- ✓ No estar disfrutando de otra alternativa comercial ofrecida por el IPES.

- ✓ No haber sido excluido administrativa o judicialmente de alguno de los servicios que presta el IPES.
- ✓ No tener inhabilidades y sanciones para contratar con el Estado.
- ✓ El núcleo familiar solo puede acceder a una alternativa comercial.

18.3.12. Propuesta de VNA para red

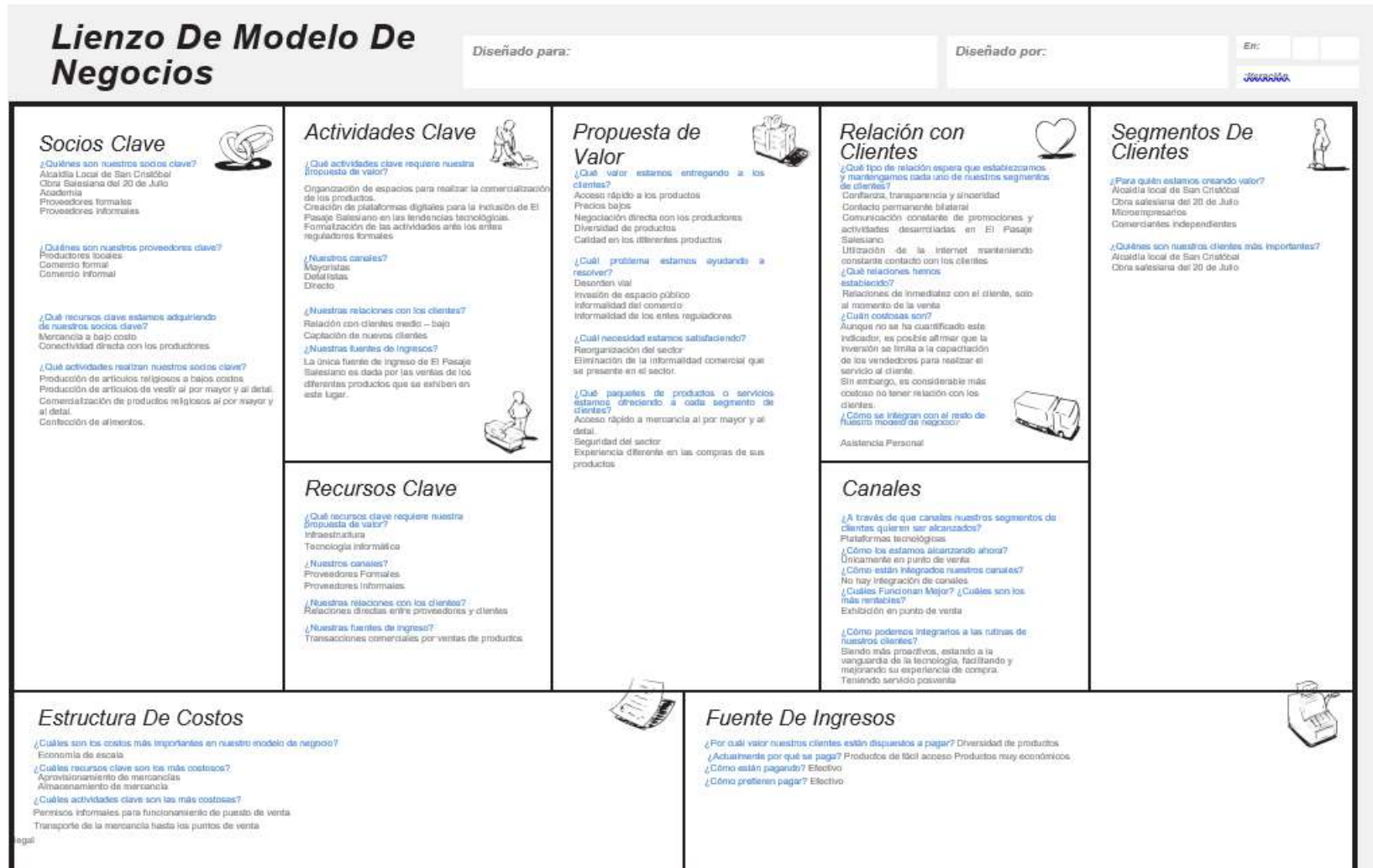
Figura 50 Propuesta VNA para Red Fu



Fuente: Equipo Investigador

18.3.13. Modelo de negocio CANVAS aplicado

Figura 51 Modelo CANVAS para Red



Fuente: Equipo Investigador

18.3.14. CONFIGURACIÓN

Dentro de las configuraciones diseñadas por Jhon Gattorna, se plantea que el comportamiento del mercado de esta red es el siguiente:

Tabla 34 Planeación estratégica en Supply Chain, Management y Logística

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y LOGISTICA				
DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT				
 CONTINUOUS REPLENISHMENT SUPPLY CHAIN STRATEGY (COLABORATIVO)				
No.	DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA ACTUAL	ESTRATEGIA IDEAL	ANÁLISIS COMPARATIVO
1	Mezcla de producto	La mayor cantidad de productos que se comercializan se encuentran en su etapa de maduración, sin embargo, el servicio no se encuentra inmerso en su totalidad en la propuesta realizada al mercado.	Hacer énfasis en productos maduros y de marca. ¡Hacer “crecer” el producto, con servicios!	La carencia de servicio es un factor determinante y sobre el que puede recaer la garantía de dar a conocer la Marca de la Localidad.
2	Énfasis en innovación	Los productos son estandarizados y obedecen a tendencias, sin que necesariamente intervengan los deseos de los consumidores finales.	Hacer un gran énfasis en la calidad del producto. Desarrollar productos de manera colaborativa con los clientes. Innovar desde el punto de vista de las relaciones.	La intervención más directa de los clientes contribuirá en brindar no solo un mejor servicio, sino también en posiblemente ofrecer unos artículos mejor direccionados hacia el target de esta plaza.
3	Énfasis en mercadeo	El transeúnte es el posible comprador. Las compras se realizan por impulso.	Construir y mantener lealtad.	Fidelizar clientes es una de las actividades más importante y difíciles en el mercado, sin embargo, si se incorporan estrategias para crear lealtad, esto coadyuvará a un mejor resultado.
7	Énfasis en servicio	El servicio se centra en que la atención hacia el cliente se lleve a cabo de manera amable.	Alcanzar altos niveles de confianza y desarrollar conciencia de servicio.	Actualmente se crea muy fácilmente un alto nivel de confianza entre cliente y vendedor, mientras se lleva a cabo el proceso de venta y el mismo finaliza al cerrar la compra. Sin embargo, se hace indispensable aumentar los espacios de confianza a través de la pre y posventa.
8	Compras / Aprovisionamiento	Los proveedores son escogidos siempre bajo la premisa de que los precios ofrecidos sean competitivos al mercado y dejen una utilidad.	Seleccionar proveedores a partir de las relaciones y capacidades.	Al realizar un análisis de proveedores es posible contribuir a mejorar la calidad de los productos que se comercializan, sin embargo, es importante resaltar que uno de los factores que

				determinan la visita a este lugar, son los precios más bajos del mercado.
10	Consideraciones sobre capacidades	Solamente existe contacto con el cliente al momento de la venta, no hay pre o posventa.	Utilizar al máximo las capacidades de manera consistente con el servicio al cliente.	Las capacidades en general de este mercado están siendo desaprovechadas, por lo que cualquier ingreso de este generaría grandes impactos.
12	Intensidad de la relación	Hay deligación de los roles	Garantizar la mutua dependencia de las relaciones con proveedores y clientes.	Cualquier actividad que se gestione para hacer que los roles se comuniquen de manera efectiva, generará un gran cambio.
13	Soporte en sistemas. TIC.	Inexistente	Utilizar y desarrollar tecnología que favorezca y fortalezca las relaciones con los clientes.	La inexistencia de herramientas tecnológicas no permite estar a la vanguardia de los mercados, una inmersión en esta tendencia contribuirá al crecimiento de este mercado.
14	Prioridades en la asignación de recursos	Inexistente	Hacer énfasis en la asignación de recursos que favorezcan y garanticen las relaciones con los clientes y la retención de los mismos.	Aunque actualmente se puede afirmar que sin inversión de recursos hacia las relaciones han subsistido, es claro que la incursión en esta área brindará un incremento de visitas y posiblemente de ventas.

Fuente: Equipo Investigador

Tabla 35 Ágil Supply Chain Strategy

AGIL SUPPLY CHAIN STRATEGY				
IT	DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA ACTUAL	ESTRATEGIA IDEAL	ANÁLISIS COMPARATIVO
3	Énfasis en mercadeo	Homogenizar el tipo de artículos que se encuentran en El Pasaje Salesiano. Se segmenta el mercado por plaza y precio únicamente.	Responder rápidamente a los diferentes cambios de los requerimientos de los clientes.	Actualmente no existe una respuesta hacia el cliente
8	Compras / Aprovisionamiento	Los puntos de venta llevan a cabo las compras de productos, de acuerdo a la temporada en la que se encuentren. No hay planeación de compras.	Conocer significativamente el mercado y los procesos de distribución.	La información con la que se cuenta del mercado actualmente ha permitido la permanencia de esta plaza comercial, sin embargo, ampliar el conocimiento sobre el mercado contribuiría a un crecimiento de este comercio.
13	Soporte en sistemas. TIC.	No existe ningún tipo de tecnología	Incorporar Tics relativas a modelamiento y análisis.	La inclusión de herramientas tecnológicas brindará una gran ayuda al análisis en general de esta red.
14	Prioridades en la asignación de recursos	Inexistente	Asignar capacidades para atender la demanda volátil.	Al asignar recursos para atender la demanda, garantizaría el incremento de visitas y por ende de ventas
16	Consideraciones Financieras	Inexistente	Construir el mapa concéntrico de vulnerabilidad, porque el perfil de riesgo es alto.	Es indispensable contar con un mapa de vulnerabilidad

Fuente: Equipo Investigador

19. CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico situacional, se evidenció la existencia de una gran cantidad de actividades comerciales, las cuales se desarrollan de forma artesanal, es decir, sin conocimientos técnicos logísticos, que ayuden a generar una red de valor agregado. Esto impide explotar el potencial que posee el mercado actual, de cara a que permita cambiar el impacto negativo del uso del espacio público, modificando la percepción de un comercio desorganizado e informal, por uno ordenado e inteligente.
- Se logró identificar, diseñar y optimizar el valor agregado percibido en la red de valor comercial presente en El Pasaje Salesiano: productos alimenticios, calzado, vestuario, artículos religiosos, dentro de las actividades a nivel financiero, humano, marca y relaciones, así como en la estructura interna, llevando a cabo la cuantificación y medición de indicadores de desempeño logístico, tales como: resiliencia, reciprocidad de la red, impacto de tangibles entrantes, riesgo, estabilidad, gestión de activos, impacto costo / beneficio e impacto del activo por roles.
- La propuesta de red de valor para la mejora del control de la operación comercial y procesos logísticos del entorno del Santuario del Divino Niño Jesús, perteneciente a la Obra Salesiana del 20 de Julio, se basa en formalizar la mayor cantidad de roles posibles, de tal forma que se viabilice la generación de mecanismos más efectivos y eficientes de comunicación entre los diferentes roles que integran esta red, garantizando a su vez que el

flujo de información circule de tal manera que genere valor agregado, propendiendo por eliminar el rol de regulador informal.

20. RECOMENDACIONES

Se hace relevante integrar realmente y en el corto plazo, a todas las actividades y participantes en El Pasaje Salesiano, diversos elementos relacionados con las TIC 's, como el uso e implementación de aplicaciones móviles existentes y nuevas para optimizar, mejorar, referir, dar a conocer a nivel nacional e internacional el mencionado pasaje, convirtiéndolo así en referente en el contexto local, regional, nacional e internacional.

Se torna en imperante la realización de acciones de formación y capacitación dirigidas a los ocupantes actuales de El Paisaje Salesiano, con el fin de reducir los efectos negativos a nivel de contaminación ambiental, evidenciado actualmente en la inadecuada disposición de residuos sólidos, al finalizar cada una de las jornadas, sobre todo en los fines de semana, espacios de tiempo en los cuales se incrementa la afluencia de compradores y feligreses en la zona.

A través del apoyo de diferentes organismos de vigilancia y control, liderados por la Alcaldía Local de la Localidad de San Cristóbal, se recomienda la formulación y ejecución de un plan de transformación integral, encaminado a alinear El Pasaje Salesiano con las iniciativas de orden mundial, al respecto de plazas de mercado, con atributos enmarcados en la sostenibilidad y alineados a su vez con el concepto de Ciudad Inteligente.

21. REFERENCIAS

Acuerdo 003. (2015). Colombia: Decretos y Leyes.

Alcaldía Mayor de Bogotá . (26 de marzo de 2019). *Concepto 820 de 1998 Departamento*

Administrativo de Planeación Distrital. Obtenido de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=417>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (Octubre de 2020). *Guía Trámites y Servicios Bogotá*. Obtenido de

<https://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/tramite-servicio/asignacion-modulos-en-puntos-comerciales-y-mobiliario-de-la-redep-quioscos-y-puntos-de-encuentro-2/>

Asociación de Trabajo Interdisciplinario. (1996). Dinámica Socio cultural del barrio del 20 de

Julio durante los días domingos. *Trabajo de Investigación*. Bogotá, Colombia .

Ávila, R. C., & Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos

emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria.

CIRIEC, 5-50.

Bancolombia. (Octubre de 2020). *GrupoBancolombia.com*. Obtenido de

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/regiones-economia-naranja>

Bogotá, O. d. (04 de 05 de 2020). *SALUDATA*. Obtenido de

<http://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/tm-infantil/>

Centro de Investigaciones y Asistencia Técnica Internacional John F. Kennedy. (Enero de 2017).

Investigación de las Redes de Valor o Supply Chain como Contribución a la

Competitividad Sistémica. Bogotá, Colombia.

Conexión Colombia. (Agosto de 2009). ¿El barrio del 20 de Julio se transforma? *Conexión*

Colombia, págs. 15-22.

Diario Digital "La República". (Octubre de 2020). *larepublica.co*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/especiales/economia-naranja-noviembre-2019/conozca-las-empresas-naranja-consolidadas-y-los-nuevos-emprendimientos-que-nacen-en-el-sector-2930153>

DoEet. (Octubre de 2020). *doeet.es*. Obtenido de [https://doeet.es/control-de-](https://doeet.es/control-de-productividad/industria-4-0-ejemplos)

[productividad/industria-4-0-ejemplos](https://doeet.es/control-de-productividad/industria-4-0-ejemplos)

Fernández Lopez, S. (2015). *Alineación de la Norma ISO 9001:2008 con la norma 28000:2007*

para una empresa de Seguridad Privada. Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Fundacionendesa.org. (Octubre de 2020). *fundacionendesa.org*. Obtenido de

<https://www.fundacionendesa.org/es/recursos/a201908-smart-city>

Glasby, K. (Noviembre de 2011). Etnografía Barrio del 20 de Julio. *University of Technology*

Sydney. Sydney.

Grupo Técnico Proyecto BID. (2016). *Smart Grids. Colombia Visión 2030*. Colombia.

Lambert, D. M. (2014). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*.

Sarasota, Florida: The Ohio State University.

Ley 594. (2000). Colombia: Decretos y Leyes.

Magee, J. (1996). *The Logistics Distribution*. Harvard Business Review.

MinCultura. (Octubre de 2020). *mincultura.gov.co*. Obtenido de

https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf

Obra Salesiana del 20 de Julio . (03 de marzo de 2019). *Obra Salesiana del 20 de Julio* .

Obtenido de www.ninojesus20dejulio.org

Open Democracy. (2016). Las ciudades sostenibles: una visión sistémica. *Las ciudades sostenibles: una visión sistémica*, London.

Planeación, S. D. (2017-2020). *Índice de Distribución de Recursos de los Fondos de Desarrollo Local*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Porter, M. E. (2009). *Ventaja Competitiva*. Difusora Larousse de Colombia Ltda.
ISBN:9789702402039.

Programme, U. N. (2017). *UNDP global project for the*. New York: UNDP.

RanKia.com. (Octubre de 2020). *RanKia.com*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3940907-economia-naranja-definicion-ejemplos-cifras>

Trébol Group. (Octubre de 2020). *trebolgroup.com*. Obtenido de <https://www.trebolgroup.com/que-es-la-industria-4-0-7-ejemplos-practicos/>

22. BIBLIOGRAFÍA

Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta edición. México: PEARSON EDUCACIÓN.

CNC. (2016). Consejo Nacional de Competitividad, (pág. 6). Obtenido de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/08/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2016.pdf>

Carro, R. & González, D. (s.f.) Logística Empresarial. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresa.pdf

Coyle, J., Langley, J., Novack, R., Gibson, B. (2009) Supply Chain Management. A logistics Perspective: South - Western

Domínguez, L. P. (2015). Selección de proveedores con análisis dimensional difuso intuicionista. Cultura Científica Y Tecnológica.

Gallego-Gómez, C. &.-P.-H. (2017). Gestión de las relaciones con el cliente (CRM) y BIG DATA: una aproximación conceptual y su influencia sobre el valor de los datos aplicados a la estrategia de venta. DYNA. Ingeniería E Industria).

Lambert, D. M. (2008). Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Sarasota, Florida: The Ohio State University.

Sahid Castaño, F., & Pinzón Hoyos, F. (2016). Integración de las Redes de Valor o Supply Chains como contribución a la competitividad sistémica. Bogotá: CIATI JFK.

Sampieri, R. H. (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Bogotá: MC GRAW HILL.

23. ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta aplicada

Figura 52 Modelo encuesta aplicada. Página 1



DIAGNÓSTICO DE COMPETIVIDAD ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR COMERCIAL 20 DE JULIO

Objetivo: Realizar un análisis interno de la situación actual que presente esta organización informal y así determinar la competitividad para la integración del sector comercial en la red de valor.

Dirigida a: Puestos móviles ubicados entre la calle 27 sur entre la carrera 5ª hasta la carrera 10 y en la Carrera 5ª entre calles 27 sur hasta la 30ª sur,

Cómo calificará el cumplimiento de los siguientes aspectos en su Puesto Móvil, donde 5 significa un nivel muy alto de cumplimiento y 1 un nivel muy bajo de cumplimiento

N.	MEJOR PRACTICA / CALIFICACION	Muy Alto (5)	Alto (4)	Aceptable (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)
1	TU PUESTO MOVIL utiliza los "Requerimientos o las condiciones o las preferencias de sus clientes o consumidores finales de forma individualizada, como base para diseñarlos.					
2	Las Reglas de Negocio que promueve TU PUESTO MOVIL consideran las (instalaciones, tecnologías, etc.) existentes en cada una de las organizaciones que conforman la Red de negocios.					
3	TU PUESTO MOVIL ha disminuido significativamente los inventarios comerciales como resultado de la optimización de alguno de los procesos logísticos.					
4	TU PUESTO MOVIL utiliza algún grupo de empresas, personas o procesos de la misma actividad que tienen una estrategia común para integrar procesos internamente y para combinarlos en la Red de Valor o de negocios.					
5	En TU PUESTO MOVIL, los Sistemas de Información y Comunicación son objeto de innovación, con respecto a la unión entre lo digital y lo físico, con el propósito de optimizar las relaciones en la Red de Valor o de negocios o de relaciones.					
6	TU PUESTO MOVIL utilizan tecnología para compartir información en tiempo real con las organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios.					
7	TU PUESTO MOVIL, tiene la habilidad adecuada para compartir información estandarizada y personalizada, con las organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios o de relaciones.					
8	TU PUESTO MOVIL tiene implementada una guía o enfoque para el desarrollo y administración de los procesos de integración del "aprovisionamiento y la demanda".					
9	TU PUESTO MOVIL ha rediseñado en profundidad la Red de Valor o de negocios, teniendo en cuenta el comportamiento o conducta de sus clientes, segmentos de clientes o consumidores/usuarios finales.					
10	Los salarios, incentivos y bonificaciones que se asignan a los empleados de TU PUESTO MOVIL y de las organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios o de relaciones, estimulan al personal a seguir las políticas, estrategias, procesos y procedimientos establecidos.					
11	Las operaciones logísticas de TU PUESTO MOVIL, se enfocan de tal manera que faciliten el éxito de los clientes clave o clasificación de los clientes o usuarios/consumidores finales, en tanto las Redes Logísticas se diseñan en armonía con el comportamiento o conducta que éstos asumen, Distribución, en la Red de Valor o de negocios.					
12	TU PUESTO MOVIL es capaz de adaptarse a un amplio rango de requerimientos específicos de los clientes clave o segmentos de clientes y usuarios/consumidores finales, porque formula e implementa Las Reglas de Negocio.					
13	TU PUESTO MOVIL obtiene datos e información mediante procesos interconectados, Distribución, con "grupos de personas" e individuos a nivel personal, cuándo, dónde y cómo desean, precisamente para soportar los pronósticos y la planeación estratégica y operacional, en la Red de Valor o de negocios.					
14	TU PUESTO MOVIL, tiene en operación un protocolo para identificar el sistema de métricas e indicadores de control que deben ser tenidos en cuenta en la operación de los grupos de procesos similares que conforman la Red de Valor o de negocios.					
15	En TU PUESTO MOVIL, utiliza un protocolo para medir el Liderazgo tanto al interior de la misma como en la Red de Valor o de negocios, de conformidad con las fuerzas del comportamiento del cliente, grupos de personas o individuos.					
16	Los ejecutivos de TU PUESTO MOVIL están en capacidad de diseñar y realizar estudios de productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propio negocio y posteriormente realizar mejoras e implementarlos, en Gestión de la Red de Valor o de negocios.					
17	TU PUESTO MOVIL formula y ejecuta estrategias de servicios logísticos diferentes y específicos, para diferentes clientes.					
18	TU PUESTO MOVIL se integra con los proveedores mediante grupo de personas o procesos, teniendo en cuenta los requerimientos de sus clientes.					
19	TU PUESTO MOVIL tiene la habilidad para diseñar e implementar con éxito soluciones logísticas para atender los requerimientos de los clientes.					
20	TU PUESTO MOVIL ha incorporado Tecnologías de Información y procesos del negocio, para crear ventajas competitivas creativas en la Red de Valor o de negocios.					
21	Los ejecutivos de TU PUESTO MOVIL utilizan métodos de análisis y diagnóstico sobre las relaciones de colaboración entre las organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios como fundamento para elaborar estudios de mejores prácticas sobre confianza y conductas de comportamiento en la Red de Valor o de negocios fuera de la industria.					
22	En TU PUESTO MOVIL, tiene base de datos y la administración de esta la hace con algún sistema de manejo de información con el propósito de tomar decisiones acertadas.					

Abril/2019

*Esta encuesta se toma como base del instrumento diseñado por Feres Sahid Casterio / Fabiola Pinzón Hoyos / Andrés Camilo Sahid Zapata / Benjamín Pinzón Hoyos, de CIATI JFK, pero se realizó una modificación en conceptos y redacción de alguna de sus preguntas, dado que las personas a encuestar no tienen conocimiento técnico en Logística.



Fuente: Equipo Investigador

Figura 53 Modelo encuesta aplicada. Página 2

**DIAGNÓSTICO DE COMPETIVIDAD
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR COMERCIAL 20 DE JULIO**

N.	MEJOR PRACTICA CALIFICACION	Muy Alto (5)	Alto (4)	Aceptable (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)
23	TU PUESTO MÓVIL comparte bases de datos relativas a las operaciones logísticas con las organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios, para asegurar el proceso de planeación y todos los procesos relacionados con la operación logística.					
24	TU PUESTO MÓVIL utiliza las capacidades logísticas de sus proveedores y de sus terceras partes logísticas con el fin de disminuir costos logísticos en la Red de Valor o de negocios, como resultado de una efectiva estrategia de colaboración para innovar.					
25	En TU PUESTO MÓVIL y en la Red de Valor o de negocios, la planeación de las operaciones logísticas se realiza con el soporte de Tecnologías de Información y Comunicación.					
26	TU PUESTO MÓVIL ha reducido notablemente sus instalaciones físicas y la complejidad de sus operaciones logísticas, en los últimos 2 años, con el fin de incrementar las ganancias, como resultado de una efectiva estrategia de colaboración para innovar.					
27	TU PUESTO MÓVIL tiene en operación una plataforma de información, que además de compartir Bases de Datos de las organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios, permite administrar efectivamente las "Reglas del Negocio" o "Relaciones entre ellos".					
28	TU PUESTO MÓVIL ha incorporado la técnica que permite descubrir, monitorear y mejorar procesos de negocio, a través del análisis del registro de los eventos el proceso que se encuentran almacenados en el Sistema de Información y Comunicación.					
29	TU PUESTO MÓVIL se esfuerza porque las relaciones con los clientes, vayan más allá de las puramente comerciales.					
30	TU PUESTO MÓVIL ha asignado a clientes, puntos de stock o Centros de distribución para ofrecer una respuesta inmediata en casos de agotamiento de las existencias.					
31	TU PUESTO MÓVIL ha incrementado su flexibilidad operacional, con los miembros de la Red de Valor o de negocios en Proveedores y Distribuidores.					
32	TU PUESTO MÓVIL ha desarmado programas para "posponer" la producción o ensamble, porque ha tenido disponible y de manera precisa, hasta último momento, las preferencias del cliente.					
33	TU PUESTO MÓVIL tiene en operación un protocolo para identificar el sistema de métricas e indicadores que deben ser tenidos en cuenta en la elaboración de las Reglas de Negocio, que se elaboren con clientes y proveedores que conforman la Red de Valor o de negocios.					
34	En TU PUESTO MÓVIL se toman decisiones utilizando el concepto de "Costo Total", como el Costo de producir un producto o servicio en la Red de Valor o de negocios hasta el cliente final.					
35	TU PUESTO MÓVIL comparte el resultado de los estudios de mejores prácticas sobre logística, con las organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios.					
36	La gestión de TU PUESTO MÓVIL se ha desplazado, desde una gestión por grupos dedicados a una sola actividad sin integración a grupos de personas especializadas en procesos.					
37	TU PUESTO MÓVIL define las responsabilidades, procesos, funciones e información en la Red de Valor o de negocios en total colaboración e integración.					
38	TU PUESTO MÓVIL ha reducido el tiempo de Pedido y Entrega.					
39	En TU PUESTO MÓVIL están autorizados para tomar decisiones autónomamente, cuando forman parte de los grupos de procesos, con el fin de construir unión de conformidad con las políticas establecidas.					
40	TU PUESTO MÓVIL logra integrar exitosamente las operaciones con sus proveedores, mediante grupos de personas y procesos altamente especializados en la Red de Valor o de negocios.					
41	En TU PUESTO MÓVIL, la información es precisa y oportuna, y se le preserva de tal manera que se facilita su uso en conformidad con las normas legales vigentes.					
42	TU PUESTO MÓVIL no tiene problema, para compartir información estratégica y operacional con los grupos de personas o procesos especializados que conforman la Red de Valor o de negocios.					
43	Los clientes de TU PUESTO MÓVIL están de acuerdo en que está emergiendo un conjunto completamente nuevo de factores de cambio relacionados con Tecnologías de Información y Comunicaciones, en la Red de Valor, de negocios o de relaciones.					
44	En TU PUESTO MÓVIL el diseño de las Redes Logísticas se realiza de manera colaborativa con clientes y proveedores utilizando herramientas tales como simuladores y otros recursos informáticos. (innovar para colaborar y colaborar para innovar)					
45	TU PUESTO MÓVIL tiene programas en desarrollo, para la gestión del talento humano.					
46	TU PUESTO MÓVIL y las organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios evidencian un programa flexible de servicios logísticos especiales para atender la demanda cambiante de los clientes. (innovar para colaborar y colaborar para innovar)					
47	TU PUESTO MÓVIL tiene grupo de personas o procesos, que atienden solicitudes especiales hechas por clientes especiales.					
48	TU PUESTO MÓVIL satisface la demanda planeada y no planeada y ofrece soluciones innovadoras y entregas extra-rápidas a sus clientes.					
49	TU PUESTO MÓVIL, tiene un protocolo para identificar el sistema de métricas e indicadores de control que deben ser tenidos en cuenta en la interacción de los procesos estratégicos de la red de valor con los de sus pares (proveedores y clientes).					

Abril/2019

*Esta encuesta se toma como base del instrumento diseñado por Feres Sahid Castaño / Fabiola Pinzón Hoyos / Andrés Camilo Sahid Zapata / Benjamín Pinzón Hoyos, del CIATI JPK, pero se realiza una modificación en conceptos y redacción de alguna de sus preguntas, dado que las personas a encuestar no tienen conocimiento técnico en Logística.



Fuente: Equipo Investigador

Figura 54 Modelo encuesta aplicada. Página 3



**DIAGNÓSTICO DE COMPETIVIDAD
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR COMERCIAL 20 DE JULIO**

N.	MEJOR PRACTICA CALIFICACION	Muy Alto (5)	Alto (4)	Aceptable (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)
50	En TU PUESTO MÓVIL, se utiliza un protocolo para medir el comportamiento del mercado tanto al interior y exterior de la misma Red de Valor o de negocios.					
51	En TU PUESTO MÓVIL, se utiliza un protocolo para medir el comportamiento de la estrategia tanto al interior y exterior de la misma Red de Valor o de negocios.					
52	TU PUESTO MÓVIL utiliza estudios de mejores prácticas en logística, como referente para medir el desempeño de la Red Logística de la Red de Valor o de negocios.					
53	En TU PUESTO MÓVIL, se utiliza un protocolo para medir el comportamiento de la cultura tanto al interior y exterior de la misma Red de Valor o de negocios.					
54	En TU PUESTO MÓVIL, se acepta que se alineen los cambios y se extiende hacia los proveedores.					
55	En TU PUESTO MÓVIL, mantienen una actitud propositiva para crear estructuras logísticas creativas con clientes y proveedores, y éstas se reflejan en los Las Reglas de Negocio (innovar para colaborar y colaborar para innovar).					
56	TU PUESTO MÓVIL, tiene en operación un programa o sistema de "Gestión del Conocimiento" (construcción, producción, transferencia y apropiación social del conocimiento) con el propósito de innovar las organizaciones y los procesos en la Red de Valor o de negocios (innovar para colaborar y colaborar para innovar).					
57	TU PUESTO MÓVIL, formula políticas, estrategias, principios y valores para guiar el proceso de negociación de los Las Reglas de Negocio, en la Red de Valor o de negocios.					
58	En TU PUESTO MÓVIL, la captura de datos en los Sistemas de Información, es automática en ambientes Web y On Line, y subsidia los procesos de la Red de Valor o de negocios.					
59	TU PUESTO MÓVIL no tiene problemas, para compartir información estratégica con determinadas organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios.					
60	En TU PUESTO MÓVIL, son conscientes que una de sus responsabilidades es liderar sus procesos en un mundo hiperconectado.					
61	TU PUESTO MÓVIL ha reducido substancialmente la complejidad de los subprocesos de los procesos de planeación, aprovisionamiento, producción, distribución y retorno, mediante la utilización intensiva de Tecnología.					
62	TU PUESTO MÓVIL regularmente alcanza los objetivos definidos en los indicadores para el desempeño de Redes de Valor o de negocios, como resultado de la aceptación de políticas y procedimientos establecidos, por parte del personal.					
63	En TU PUESTO MÓVIL se revisa con regularidad los compromisos de productos y servicios establecidos en los Las Reglas de Negocio, con el propósito de promocionarlos o eliminarlos.					
64	Las operaciones logísticas de TU PUESTO MÓVIL están sincronizadas con las operaciones de los clientes y de los proveedores mediante la combinación de procesos logísticos soportados con tecnologías de información inteligentes.					
65	TU PUESTO MÓVIL, tiene en operación un protocolo para identificar el sistema de métricas e indicadores que deben ser tenidos en cuenta en la operación de los grupos de personas que conforman la Red de Valor o de negocios.					
66	TU PUESTO MÓVIL utiliza el método de Costeo Basado en la rotación de los inventarios.					
67	TU PUESTO MÓVIL ha invertido en tecnología de información y comunicación en el último año, con el propósito de "abrir sus negocios" y eliminar barreras para extender la colaboración hacia adentro y hacia afuera de la Red de Valor o de negocios.					
68	TU PUESTO MÓVIL formula planes estratégicos y operacionales en la Gestión de la Red de Valor o negocios.					
69	TU PUESTO MÓVIL acepta que los proveedores primarios, participen en la toma de decisiones estratégicas de la Red de Valor o de negocios.					
70	En TU PUESTO MÓVIL y en la Red de Valor o de negocios, se determina el impacto sobre las ganancias, que resulta de la Administración de las Relaciones con los Proveedores.					
71	TU PUESTO MÓVIL, tiene establecido un programa que integra los requerimientos de los clientes, a partir de la puesta en marcha de grupos de personas especialistas en la organización de la Red de Valor o de negocios.					
72	Cuando TU PUESTO MÓVIL, No es el negocio Líder en la Red de Valor promueve relaciones de negocio.					
73	TU PUESTO MÓVIL y visualiza potenciales clientes, sus requerimientos logísticos, en concordancia con las preferencias dominantes del comprador.					
74	En TU PUESTO MÓVIL, conocen los tres niveles de contribución en la construcción de la confianza entre las organizaciones que conforman la Red de Valor.					
75	TU PUESTO MÓVIL asesora a los proveedores de servicios de la Red de Valor o de negocios, en la financiación de sus bienes de capital.					
76	TU PUESTO MÓVIL financia a proveedores clave de la Red de Valor o de negocios, en la adquisición de sus bienes de capital.					

Abril/2019

*Esta encuesta se toma como base del instrumento diseñado por Feres Sahid Castañero / Fabiola Pinzón Hoyos / Andrés Carrillo Sahid Zapata / Benjamin Pinzón Hoyos, del CIATJFK, pero se realizó una modificación en conceptos y redacción de alguna de sus preguntas, dado que las personas a encuestar no tienen conocimiento técnico en Logística.



Fuente: Equipo Investigador

Figura 55 Modelo encuesta aplicada. Página 4



**DIAGNÓSTICO DE COMPETIVIDAD
ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR COMERCIAL 20 DE JULIO**

N.	MEJOR PRACTICA CALIFICACION	Muy Alto (5)	Alto (4)	Aceptable (3)	Bajo (2)	Muy Bajo (1)
77	En TU PUESTO MÓVIL, son conscientes que su prioridad está cambiando desde la eficiencia y la productividad dentro del negocio, hacia una nueva agenda dirigida por la atención al cliente y la colaboración entre negocios					
78	En TU PUESTO MÓVIL son conscientes que hoy en día, los clientes con autoridad y autonomía digital, son los que deben liderar su atención.					
79	Las Reglas de Negocio que promueve TU PUESTO MÓVIL, incluyen los términos necesarios para dar por terminadas las relaciones (alianzas o asociaciones).					
80	TU PUESTO MÓVIL, combina procesos, datos e información para facilitar la formulación de los pronósticos y el proceso de planeación estratégica y operacional.					
81	En TU PUESTO MÓVIL y en la Red de Valor, de negocios o de relaciones, se determina el impacto sobre las ganancias, que resulta de la Administración de la Demanda					
82	TU PUESTO MÓVIL diseñó y tiene en operación, programas con el objetivo de generar un impacto positivo sobre los proveedores.					
83	TU PUESTO MÓVIL comparte recursos tecnológicos con los proveedores clave, con el propósito de facilitar las operaciones logísticas y disminuir costos logísticos en la Red de Valor o de negocios.					
84	TU PUESTO MÓVIL utiliza iniciativas en Gestión de Redes de Valor, para identificar el valor agregado que es aportado por la logística, a los diferentes clientes					
85	TU PUESTO MÓVIL está dispuesta, con los proveedores primarios de la Red de Valor a considerar inversiones en el proceso de desarrollo y comercialización de nuevos productos o servicios.					
86	TU PUESTO MÓVIL está dispuesta a compartir con organizaciones clave que conforman la Red de Valor o de negocios costos, gastos y utilidades de diferente naturaleza.					
87	En TU PUESTO MÓVIL utilizan métodos de análisis y diagnóstico sobre las relaciones de colaboración entre las organizaciones que conforman la Red de Valor o de negocios, con el propósito de identificar oportunidades de mejoramiento.					
88	TU PUESTO MÓVIL ha simplificado notablemente operaciones complejas, mediante la incorporación de tecnologías de información y comunicación que garantizan la integración con proveedores y clientes.					
89	En TU PUESTO MÓVIL y en la Red de Valor o de negocios, se determina el impacto sobre las ganancias, que resulta de la Administración del Servicio al Cliente					
90	En TU PUESTO MÓVIL tienen claro y aceptan que el enfoque contemporáneo en Gestión de Redes de Valor, requiere de una fuerte dosis de empoderamiento y confianza.					
91	TU PUESTO MÓVIL ha construido interfaces de tecnología que permitan la comunicación en ambientes Web y On Line, con los miembros de la Red de Valor, con Distribuidores y Proveedores, de tal manera que se pueden realizar ajustes importantes, de último momento sin perder la eficiencia planeada.					
92	En TU PUESTO MÓVIL están en capacidad de identificar qué Órdenes de Pedido generan utilidades, apoyándose en un sistema de información en ambiente web On Line.					
93	TU PUESTO MÓVIL tiene definida una estructura legal que permite orientar las relaciones entre las organizaciones que conforman la Red de Valor.					
94	TU PUESTO MÓVIL utiliza, además del conocimiento sobre las capacidades logísticas, el conocimiento sobre la capacidad cultural y de liderazgo de los proveedores, para seleccionarlos					
95	TU PUESTO MÓVIL comparte los costos de investigación y desarrollo y los resultados, con los proveedores primarios de la Red de Valor					
96	TU PUESTO MÓVIL se compromete a compartir responsabilidades con los proveedores, en el desarrollo y comercialización de nuevos productos y/o servicios de la Red de Valor					
97	Los incentivos al personal de TU PUESTO MÓVIL se fundamentan y se asignan, con base en su desempeño					
98	TU PUESTO MÓVIL ha disminuido significativamente el número de proveedores, para mejorar la integración en la Red de Valor, sin hacerlo vulnerable.					
99	Cuando TU PUESTO MÓVIL actúa como "negocio Líder" de la Red de Valor, establece claramente los límites de comportamiento aceptables necesarios en la negociación de las Reglas de Negocio.					
100	En TU PUESTO MÓVIL consideran que la tecnología es la fuerza externa más importante que moldea la organización, sus procesos y operaciones					
101	TU PUESTO MÓVIL tiene establecida una fuerte red de proveedores					
102	TU PUESTO MÓVIL establece acuerdos financieros a mediano y largo plazo, con los proveedores primarios					
103	En TU PUESTO MÓVIL y en la Red de Valor o de negocios, se determina el impacto sobre las ganancias que resulta de la Administración de las Relaciones con el Cliente					
104	TU PUESTO MÓVIL, está conectada On Line con distribuidores y proveedores.					
105	TU PUESTO MÓVIL ha sincronizado sus procesos logísticos, con los procesos de compras, finanzas, mercadeo y gestión humana, mediante la implementación de las tecnologías.					
106	En TU PUESTO MÓVIL se utiliza tecnología de información y comunicación para soportar los procesos de formulación de los pronósticos y de planeación operacional					

Abril/2019

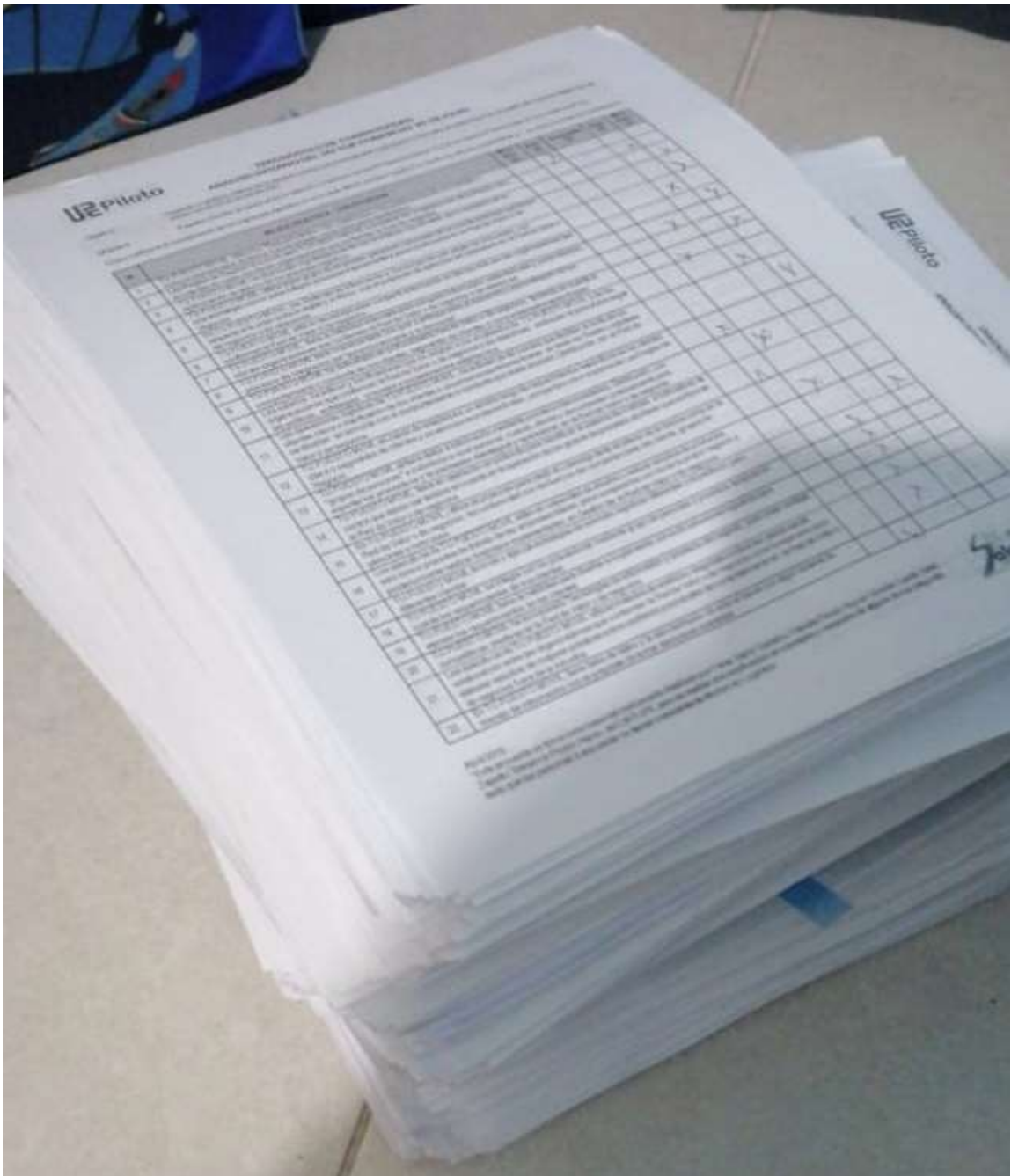
*Esta encuesta se toma como base del instrumento diseñado por Feres Sahid Castañón / Fabiola Pinzón Hoyos / Andrés Camilo Sahid Zapata / Benjamín Pinzón Hoyos, del CIATI JFK, pero se realiza una modificación en conceptos y redacción de alguna de sus preguntas, dado que las personas a encuestar no tienen conocimiento técnico en Logística.



Fuente: Equipo Investigador

Anexo 2: Imagen de encuestas aplicadas apiladas

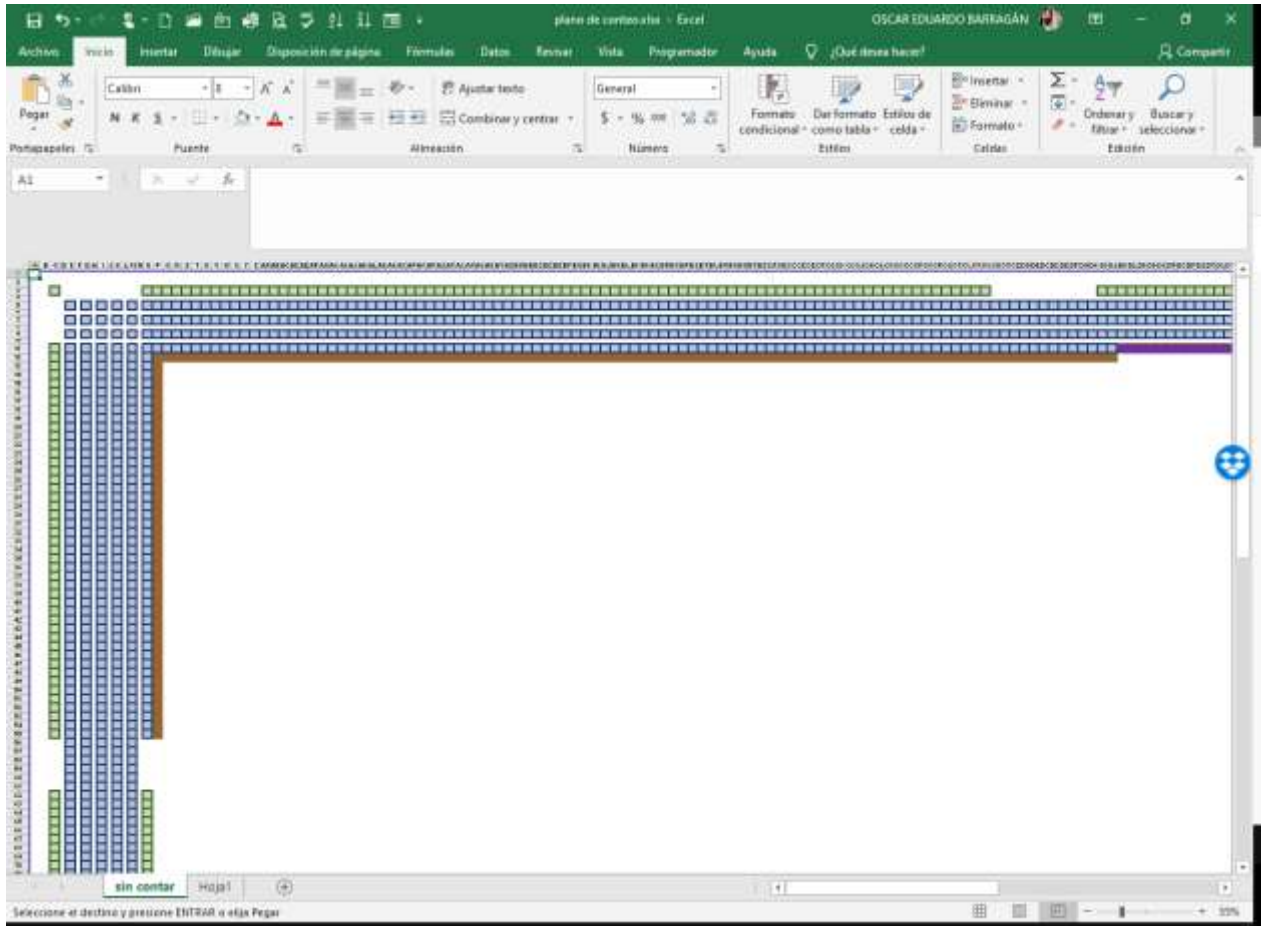
Figura 56 Evidencia encuestas aplicadas.



Fuente: Equipo Investigador

Anexo 3: Conteo de cada puesto comercial en el Pasaje Salesiano

Figura 57 Conteo puestos comerciales Pasaje Salesiano



Fuente: Equipo Investigador