



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)  
ISSN: 2346-3910 en línea  
[revistageon@unillanos.edu.co](mailto:revistageon@unillanos.edu.co)  
Universidad de los Llanos  
Colombia

Hernández Gracia, José Francisco<sup>i</sup>; Hernández-Gracia, Tirso  
Javier<sup>ii</sup>; Avendaño Hernández, Venancio<sup>iii</sup>; Torres-Flórez,  
Dagoberto<sup>iv</sup>.

**Prospectiva estratégica para el Centro Comercial Cruz  
Azul, Hidalgo. México**

Revista GEON, Vol. 6, No. 1, 2019

Pág. 84-97

Disponibile en: <https://doi.org/10.22579/23463910.148>

<sup>i</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3572-7969>

<sup>ii</sup> <https://orcid.org/0000-0003-0425-0800>

<sup>iii</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5577-5610>

<sup>iv</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7925-3005>

Esta publicación  
se encuentra bajo  
licencia: Creative  
Commons  
Reconocimiento-  
NoComercial-  
SinObraDerivada  
4.0 Internacional



RevistaGEON

in twitter facebook youtube

“ La empresa necesita de una  
actualización que genere un  
posicionamiento y de éste el  
reconocimiento y fidelidad del  
cliente ”

Hernández Gracia, J., Hernández-Gracia, T., Avendaño  
Hernández, V. & Torres-Flórez, D. (2019). Prospektiva  
Estratégica para el Centro Comercial Cruz Azul,  
Hidalgo

<http://revistageon.unillanos.edu.co>

# Prospectiva Estratégica para el Centro Comercial Cruz Azul, Hidalgo. México.

## Strategic Prospect for the Cruz Azul Shopping Center, Hidalgo. Mexico.

**José Francisco Hernández Gracia**

*josefrancisco.hernandez@uttt.edu.mx*

Licenciado en Contaduría y Maestro en Tecnología Educativa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

**Tirso Javier Hernández-Gracia**

*thernan@uaeh.edu.mx*

Ingeniero Industrial y Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

**Venancio Avendaño Hernández**

*vhernandez@uttt.edu.mx*

Licenciado en Mercadotecnia y Maestro en Educación, Universidad Tecnológica Tula Tepeji, México.

**Dagoberto Torres-Flórez**

*dtorres@unillanos.edu.co*

Administrador Público y PhD © Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de los Llanos, Colombia, @dagoto

*Revista GEON Vol. 6 No 1 enero – junio 2019*

ISSN 2346-3910 en línea <http://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/148>

*Artículo recibido 2018/09/17 aceptado 2018/12/05*

*Codigos JEL M19, M31*

## Resumen

En el presente artículo se desarrolla un estudio de prospectiva estratégica para proponer a la Gerencia General del Centro Comercial Cruz Azul, la toma de las mejores decisiones que apoyen al crecimiento de la empresa. Así mismo se han considerado los conceptos de prospectiva de diferentes autores, reflexionando que el crecimiento de las empresas sea grandes o pequeñas, se habrán de basar en un análisis de la situación en que se encuentra, y hacia dónde se desea llegar, tomando en cuenta componentes como incertidumbre, competencia, globalización, cultura de consumo, tecnología y tendencias sociales. En este inicio de análisis se utiliza la herramienta de estudio de la situación de la empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) (FODA). Así pues, a través de la prospectiva estratégica es que se puede mejorar la situación actual de este centro comercial, de tal manera que los planes a mediano y largo plazo sea el de lograr posicionarse en el mercado como una de las mejores opciones de compra dentro de la región Tula Tepeji.

**Palabras claves:** Tendencias de mercado, consumidor actual, planes estratégicos, impulsores de cambio.

## Abstract

In the present article a strategic prospective study is developed to propose to the General Management of the Cruz Azul Shopping Center, the making of the best decisions that support the growth of the company. Likewise, the prospective concepts of different authors have been considered, reflecting that the growth of the companies is large or small, they will have to be based on an analysis of the situation in which they are, and where they want to go, taking into account components such as uncertainty, competition, globalization, consumer culture, technology and social trends. In this beginning of analysis the tool of study of the situation of the company is used, analyzing its internal characteristics (Weaknesses and Strengths) and its external situation (Threats and Opportunities) (SWOT). Thus, through the strategic prospective is that you can improve the current situation of this shopping center, so that the medium and long-term plans is to achieve market position as one of the best shopping options within from the Tula Tepeji region.

**Keywords:** Market trends, current consumer, strategic plans, drivers of change.

## Introducción

Con la evaluación y análisis del entorno interno y externo del CECOM, se pretende proponer diversas estrategias que den mayor impulso a través de una prospectiva estratégica al centro comercial, con base a la problemática presentada, que logre el abastecimiento para clientes, con la finalidad de salir del estado de confort y reinventarse para obtener un espacio de reconocimiento y adaptación total, generando demanda, haciendo este lugar atractivo (aumentando el volumen de clientes), donde sobresalgan las cualidades desarrollando una ventaja competitiva (enfocadas en concentrar un buen posicionamiento, decisión de compra y sobre todo la fidelidad del cliente), que permita hacer frente sin ningún problema a la competencia actual y futura. Así mismo, el presente trabajo tiene como finalidad comprender las ventajas y características principales de la prospectiva, las cuales tienen que ver con analizar la incertidumbre social, económica, política, tecnológica y ambiental, a las que se ven expuestas las empresas y organizaciones, esta herramienta permitirá estudiar el futuro para poder tomar decisiones ahora.

Sin importar el tamaño de las organizaciones, estas necesitan desarrollar planes estratégicos y dentro de estos planteamientos hay dos conceptos muy importantes que es la misión y la visión, éstos permitirán delimitar sus metas y determinar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Como lo menciona Fleitman

(2000), “la visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (p. 283). Sin embargo, hoy en día no es suficiente, ya que no se habla del futuro de la compañía, o de la incorporación de nuevos paradigmas. Las organizaciones no deben conformarse con el éxito de hoy, deben mirar con mayor prospectiva la planeación a largo plazo. Considerar factores como incertidumbre, competencia, globalización, cultura de consumo, tecnología y tendencias sociales por mencionar algunas.

Ante este escenario en el Centro Comercial Cruz Azul (CECOM) en el Estado de Hidalgo, es necesario hacer un análisis de estas variables y utilizar a la prospectiva como un plan estratégico metodológico que permita tomar decisiones hoy y así construir el futuro.

Si bien el CECOM, es una tienda de autoservicio bien posicionada, en los alrededores y con más de 20 años de servicio, se encuentra en un estado de confort, por ejemplo, el acceso, no ha tenido ninguna modificación, que la haga más atractiva para los clientes, el consumidor no solo busca un lugar para hacer sus compras, también quiere un lugar de entretenimiento y agradable para la convivencia.

Por otra parte en entrevista con el C.P. Alejandro Valdés Toledo, Gerente

General del Centro Comercial Cruz Azul, nos explica que la situación que se vive en esta empresa es el hecho de que dependen económicamente de La Cruz Azul, aun cuando no se generen utilidades se debe mantener el servicio y ofrecimiento de productos de calidad para la comunidad cercana y público en general, apoyando la generación de empleos para los familiares de los socios de la misma Cruz Azul, aun cuando la administración es independiente de ésta, es necesario para él, hacer un informe de los resultados obtenidos cada año a la Gerencia General de La Cruz Azul.

Por lo tanto, se nos compartió un poco sobre el CECOM y cómo es que se ha mantenido es un estado de comodidad del cual se desea salir y buscar nuevas opciones de crecimiento ya que la tienda presenta el mismo Layout desde que fue inaugurada y éste es un instrumento de posición muy importante, ya que representa una guía para que el cliente siga determinada ruta y así pase por todos los pasillos de la tienda. No se observa un ambiente agradable, no hay colores llamativos de temporada, no hay música, y todos estos factores son estímulos importantes en la conducta el consumidor.

Tampoco se ve reflejado el mercadeo cruzado en los anaqueles, de tal manera que el consumidor va por algún producto y debe tener a su alcance el producto o servicio complementario, otro ejemplo que se podría citar es que, si el cliente compra lechuga, debe tener a la mano el desinfectante de lechuga.

Por todo lo anteriormente expuesto es que el centro comercial no debe confiarse y buscar salir de la zona de confort en la que se encuentra, se debe considerar que, la única constante es el cambio, el mundo se mueve todos los días las 24 horas del día. Y en cualquier momento puede llegar la competencia ofreciendo lo que el centro comercial ha dejado de hacer.

### Contexto teórico

Gastón Berger (1991). “Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Aunque en ocasiones el término futurología hace referencia a otras disciplinas no basadas en el método científico”.

Ben Martín, (1995). “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales”.

Luke Georghiou (1996), “Es un medio sistemático de evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos que podrían tener un fuerte impacto en la competitividad industrial, la creación de riqueza y calidad de vida”.

Así mismo es importante considerar la definición de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que dice que la prospectiva es el conjunto de “tentativas sistemáticas para observar a



largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales” (Astigarraga, 2004).

El término “Prospectiva” es de origen latino. Viene del verbo *prospicere* que significa mirar a lo lejos o desde lejos, discernir. Gastón Berger, (Saint-Louis, 1896 - Longjumeau, 1960) filósofo francés, que contribuyó a la introducción de la fenomenología en Francia, es quien propone el término de “Prospectiva” esta disciplina busca comprender anticipadamente o estudiar los porvenires posibles.

Los primeros indicios de prospectiva surgen en los estados Unidos, en los años veinte con la creación de escenarios futuros, aunque esta se detuvo derivado de La Segunda Guerra Mundial. Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón utiliza la prospectiva para reactivar su industria siendo todo un éxito, por lo que la prospectiva se convierte en una herramienta muy importante para el planteamiento de políticas públicas.

Hoy en día en varios países europeos y asiáticos llevan acabo el programa nacional de prospectiva. En América Latina y por supuesto incluye a México estos programas se vienen implementando con éxito (Ortega, 2008).

Como lo mencionan Díaz y Alarcón (2015), en el ya avanzado siglo XXI, los escenarios políticos y económicos actuales, obligan a los directivos

empresariales a cambiar de pensamiento directivo debido a que el 40% de los líderes actuales en los próximos 20 años dejarán de prestar sus servicios y esto obligará a invertir en capital humano tomando gran fuerza el compromiso laboral y la rentabilidad del negocio. Por lo que la prospectiva empresarial debe considerar tres aspectos importantes, pensamiento, apropiación y motivación que acedan a romper y lograr superar obstáculos.

Así mismo el pensamiento debe aplicarse en procesos de reflexión social, se requieren también apropiación de ideas que orienten a dónde se quiere ir y cómo se debe llegar, por último, la motivación, ninguna planeación estratégica se logra si no hay actitud y motivación que permita romper y lograr vencer obstáculos.

Godet y Durance (2007), dice que “para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico”.

Conviene subrayar que el estudio prospectivo no predice el futuro, sino establece los diferentes panoramas alternativos en que se pudiera estar, logra anticipar posibles situaciones futuras y reconocer los ambientes en que se podrían estar si se eligen caminos equivocados. La prospectiva de Godet (2009), propone una secuencia de técnicas para los análisis prospectivos:

- Técnica de análisis estructural o el Método Micmac, en esta técnica se

observan diferentes fases, la primera se refiere a un listado de las variables, posteriormente a la descripción de relaciones entre variables y finalmente la identificación de variables clave.

- Técnica Mactor, lo importante de esta técnica es facilitar a los actores la toma de decisión y puesta en marcha de su política de alianzas y conflictos.

- Técnica Delphi, lo que esta técnica pretende es lograr un consenso de algún tema de estudio, a través de cuestionarios, con preguntas que se le realizan a un grupo de personas experimentadas en el tema.

- Técnica Smic y Prob-Expert, con esta técnica se elaboran cuestionarios donde los expertos permitirán elegir diferentes escenarios.

- La propuesta de la Técnica de Escenarios, aquí Godet define escenario de la siguiente manera: “Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a la situación futura”.

Y establece dos tipos de escenarios, el primero es exploratorios que se refiere a estilos pasados y presentes, que conducen al futuro; y el segundo de anticipación, que se construyen a partir de imágenes futuras. La prospectiva otorga dadivosa y finamente, toda su experiencia, sus instrumentos y arquetipos para construir el futuro (Rivera y Malaver, 2006).

Con respecto a la formulación de planes estratégicos a corto plazo no es suficiente para las organizaciones, es

imprescindible orientarse a un enfoque estratégico y adelantarse al futuro lo que de alguna manera le permitirá mantenerse en el mercado. Deberán de considerar si sus productos serán de la preferencia del consumidor, los cambios que deberán realizarse son los adecuados para seguir siendo competitivos, cómo será la cultura de compra y consumo, cómo y quiénes serán los competidores, que tecnologías se requerirán. La prospectiva exige que haya participación de los protagonistas: se trata de incluir diversas visiones y al tiempo consensuarlas; esto es, ponerlas de acuerdo en lo esencial, de tal modo que una decisión sea la toma de conciencia del colectivo que quedaría afectado por esa misma decisión y adquiera, con ello, una mayor legitimidad. colectivo (Sánchez, 2018).

Ahora bien, en la actualidad la sociedad a nivel mundial experimenta día con día diversos cambios para los cuales replantear opciones y generar nuevas ideas para un mejor futuro, podría decirse que es fundamental. La mirada prospectiva, busca la estimación de futuros comportamientos, ayudando a tomar las mejores decisiones basadas en una visión estratégica eficaz. El futuro es un estado de cosas que aún no suceden y no son, pero que inexorablemente podrían ser. Hay que mencionar además que, en una organización, un líder prospectivo, debe tener actitud que guíe a quienes coordina la exploración hacía el futuro deseado a través de proyecciones, análisis, ideas nuevas y por supuesto arduo trabajo para lograrlo. El mañana es incierto, no podemos predeterminarlo, es un futuro

alternativo que básicamente en eso consiste la planeación prospectiva.

Todo sin excepción cambia constantemente, el tiempo avanza muy rápido y lo vemos reflejado cada día. Incluso como ser humano no seremos los mismos hoy que en 5 años, ni lo aprendido hoy será igual a mañana, a razón de ello, nuestra actitud tendría y debe ser activa, creativa y adaptativa. Sencillamente, planificar es cambiar de mentalidad desarrollando un alto potencial. Somos parte de una sociedad, por ende, todos debemos de involucrarnos para que tenga eficacia, sin perder interés. Activarnos, estar en acción nos motiva y conduce a las posibilidades de mejora. Cómo va a ser el futuro no es la finalidad de la prospectiva, sino de poner en práctica y en activación nuestra mente para eliminar barreras, tener voluntad de conspirar contra el hoy (Miklos y Tello, 2007).

Además, el futuro panorama para los negocios puede evolucionar para el descubrimiento de amenazas y oportunidades, buscando mejorar y avanzar, creciendo de forma simultánea siendo superiores a la competencia en un futuro. Al planificar diferentes escenarios hace posible la interacción de fuerzas externas que permiten crear relatos para saber de qué manera desarrollarse en el futuro. Una estrategia podría estipularse mediante observaciones, encuestas, entrevistas para un análisis más profundo, siendo esto de gran utilidad y apoyo para los investigadores permitiendo hacer una comparación detallada para identificar donde los juegos de guerra contribuyen a

un mejor enfoque hacia la competencia (Schwarz, Ram, y Rohrbeck, 2019).

Carreto (2018), propone establecer un criterio para orientar las operaciones de rehabilitación de centros comerciales hacia ciertos ámbitos de la sostenibilidad. También refiere que en la actualidad los centros comerciales tienen un gran crecimiento, pero, están experimentando pérdidas debido a la ubicación, a la excesiva competencia, a la escasez de nichos de mercado y la falta de innovación, hace que muchos centros comerciales dejen de ser rentables.

Aunado a todo esto también hay que tomar en cuenta nuevas formas de negocio como por ejemplo cadenas comerciales bien posicionadas o compras por internet, etc. Por lo tanto, la visión prospectiva para esta problemática en los centros comerciales, debe realizarse un estudio de las fortalezas y debilidades que incluya estudio de factores de cambio, que se darán a corto plazo, pero principalmente los relacionados con la visión prospectiva, es decir factores mediano y largo plazo.

Kaufmann y Cruon (1975), considera que el pensamiento prospectivo es una actividad en la que se busca elaborar una visión de futuro a corto, mediano y largo plazo, considerando lo que ha ido ocurriendo en el pasado, lo que ocurre ahora y la tendencia que se planea y traza para el futuro por el que andará el ser humano o la sociedad. Por lo que, los estudios del futuro sobre el individuo, la sociedad, la economía, la política, la tecnología y el medio ambiente imponen tres posiciones: la primera es proyectar el



futuro a partir de experiencias pasadas; la segunda es un enfoque proactivo, es decir, construir el futuro deseado, mirar el presente desde el futuro; la tercera es combinar las dos posiciones anteriores, que es lo más común.

Además, que la prospectiva ayuda a observar las alternativas que se tiene del futuro, según Godet (2009) asegura que “La prospectiva nos permite ver las alternativas de futuro, también es importante que nos planteemos la pregunta ¿qué vamos hacer? y ¿Cómo lo vamos a hacer? Esto lo logramos con la articulación de la prospectiva y la estrategia. La estrategia nos dice como construir el futuro que más conviene. La una sin la otra no tendría sentido. La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad”. (Mera, 2012).

Ante una sociedad compleja, cambios permanentes e incertidumbre, considerando que lo único seguro es el cambio, surge la necesidad de hacer planeación prospectiva que permita construir un futuro asertivo. La planeación prospectiva busca hacer a un lado el azar, desperdiciar recursos o hacer gastos excesivos, por lo que planear es construir escenarios futuros, anticiparse a las decisiones, si bien la planeación actualmente sigue siendo menospreciada todas las instituciones y organizaciones públicas y privadas tienen que planear,

esta ayudará a prever, y a anticiparse a lo que pueda pasar, tomar medidas de lo que debemos hacer en tiempo y forma, es decir, se debe tratar de ver más allá de donde los ojos pueden ver ahora, eso es visión de futuro, de largo plazo, prospectiva. (Baena, 2015).

Todo esto parece reafirmar que la planificación de escenarios ha tomado mayor auge, dada la atención que está recibiendo en artículos de revistas profesionales y académicas, lo que se ve sobre técnicas de planificación de escenarios proviene de tres fuentes. Uno, de artículos escritos por profesionales, artículos de las literaturas de investigación futura que ofrecen numerosos modelos para construcción de escenarios y un cuerpo de investigación basado en estudios empíricos. Las técnicas de escenarios tienen una larga historia, su aplicación a la planificación estratégica en el ambiente organizacional es un fenómeno relativamente nuevo (Bradfield, Wright, Burt, Cairns, y van der, 2005).

A su vez, Vergara, Fontalvo, y Maza (2010), consideran que la planeación por escenarios son parte de la planeación estratégica, relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro. Se han diseñado varias metodologías para la construcción de escenarios y éstas se catalogan en tres grandes escuelas: la lógica e intuitiva, la prospectiva y de tendencia probabilística. La primera es un esquema totalmente cualitativo basado más en la intuición y juicios de valor, que, en un soporte científico, Godet (2009), propone que los escenarios pueden servir no solo para predecir un futuro, sino como

orientación para construir un futuro idealizado.

Así mismo, comentan que construir el futuro no es una tarea fácil, pero proporcionan los indicios de lo que se espera el día de mañana con el propósito de reducir la incertidumbre. Así también comentan que prever el futuro es clave para establecer planes estratégicos, anticipándose a posibles obstáculos o para aprovechar las oportunidades venideras, afirmando que las bases para el desarrollo de los escenarios pueden provenir directamente de datos del pasado, del presente o de ambos casos.

Según, Mejía, Agudelo y Soto (2015), la versión abreviada de Phadnis (2012), es muy buena y lo consideran como un excelente punto de partida con la que se obtienen buenos resultados por lo que será la propuesta metodológica viable para trabajar en CECOM, a continuación, se propone:

Paso 1. Definir el alcance del proyecto. Lo cual implica:

- a. Especificar el negocio y el mercado objetivo.
- b. Definir la decisión focal.
- c. Especificar el horizonte de planeación.
- d. Determinar las áreas funcionales a incluir/excluir.
- e. Escoger a los miembros del equipo del proyecto.

Paso 2. Identificar y listar los factores locales en el ambiente de la organización. Esta tarea se realiza con los miembros del equipo del proyecto y los investigadores

participantes por medio de una lluvia de ideas, donde se listan los factores locales.

Paso 3. Identificar las fuerzas conductoras que pueden afectar el ambiente de la organización. Esto incluye:

- a. Determinar las fuerzas conductoras en fuentes de datos externas. Esto se realiza por medio de un análisis de la industria, en donde se realiza una revisión de tendencias y de la literatura en el sector de la organización competente.
- b. Identificar las fuerzas conductoras por parte de los miembros del equipo de proyecto. Esto se realiza por medio de una discusión de grupo.
- c. Listar las fuerzas conductoras identificadas.

Paso 4. Hacer un ranking y una ponderación de las fuerzas conductoras y de los factores locales. Lo cual consiste en:

- a. Evaluar la importancia de los factores locales por medio de un cuestionario de comparaciones por pares a los miembros del equipo del proyecto.
- b. Determinar los 5 factores locales más importantes y que por ende generarán el mayor impacto.
- c. Definir la importancia de las fuerzas conductoras por medio de un cuestionario de comparaciones por pares a los miembros del equipo del proyecto.
- d. Mapear los factores locales clave con las fuerzas conductoras para identificar los ejes de los escenarios.
- e. Determinar las cinco fuerzas conductoras más importantes, que serán las que tienen mayor incertidumbre o que gestarían mayores cambios.

Paso 5. Seleccionar la lógica del escenario. Se realiza a través de un grupo

focal donde participan los miembros del equipo del proyecto y los investigadores con el fin de identificar los ejes de los escenarios.

Paso 6. Definir los escenarios. Esto implica:

a. Definir y validar la estructura de los escenarios por medio de una discusión de grupo con los miembros del equipo del proyecto.

b. Nombrar los escenarios por medio de una lluvia de ideas con los miembros del equipo del proyecto.

### **Materiales y métodos**

El tipo de investigación que se propone es con un enfoque cuantitativo debido a que buscará un procedimiento estadístico para procesar los resultados. Por otro lado, es necesario establecer la profundidad de la investigación y esta será descriptivo debido a que se pretende describir características cualitativas y cuantitativas tal como se presentan en la realidad y de esta manera poder medir con mayor precisión. Así mismo es importante destacar que el método será deductivo porque va de lo general a lo particular, de la teoría a los datos.

La técnica utilizada consiste en elaborar un diagnóstico del Centro Comercial Cruz Azul, a través de una herramienta tradicional como es el FODA, de tal manera que se pueda obtener un análisis completo de los aspectos positivos y negativos que prevalecen en la empresa, tanto internos como externos. Este instrumento refleja la situación actual del negocio, también el cómo debería estar, así

como identificar a los competidores actuales, que tan posible es que lleguen nuevos competidores en un futuro próximo, clasificar a los de clientes y las tendencias sociodemográficas, etcétera (García y Cano 2013).

Independiente de los resultados obtenidos en el desarrollo del FODA, se deberá implementar una planeación estratégica en prospectiva de tal manera que se contemplen aspectos importantes como, un futuro incierto, competencia cada día más agresiva, cambio en la cultura de consumo, desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos estilos de vida, etc. y todo esto coadyuvará a mejorar la toma de decisiones actuales.

Para la implementación de esta planeación estratégica se propone crear una planeación de escenarios ya que es un método que permite gestionar la incertidumbre apoyado en la toma de decisiones, con impacto a largo plazo. Como ya se ha comentado anteriormente es importante identificar tendencias clave para construir escenarios de tal manera que se logren mejorar el proceso de la toma de decisiones y así reducir el riesgo en el CECOM.

### **Resultados**

En una segunda oportunidad que se tuvo de una entrevista con el CP. Valdés, se acordó realizar un análisis FODA que permitiera ver desde otra perspectiva la situación que presentaba el CECOM. De lo anterior y con la oportunidad que se nos brindó de estar en la tienda, se puede considerar lo siguiente:

Este es el primer resultado, utilizando una herramienta que es tradicional en este tipo de análisis, con la que se obtiene una visión real del negocio

y así mismo se podrán observar las características positivas y negativas de la empresa.

Tabla 1. FODA CECOM

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad en la zona</li> <li>• Reconocido en toda la región de Tula-Tepeji y alrededores</li> <li>• Ubicación y seguridad</li> <li>• Variedad de productos que ofrece a sus clientes</li> <li>• Disponibilidad de horario</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Instalaciones en buen estado</li> <li>• Calidad de mercancía</li> <li>• Personal necesario</li> <li>• Prestaciones a su personal</li> <li>• Capacitación y capital humano</li> <li>• Clara dirección estratégica</li> <li>• Pertenecer al Núcleo Cruz Azul</li> <li>• Uso de tarjeta de puntos para clientes</li> <li>• Clientes cautivos del Núcleo Cruz Azul</li> <li>• Calidad ropa para dama y caballero</li> <li>• Control de inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas a través de la Web</li> <li>• Expansión</li> <li>• Atracción de nuevos establecimientos (cafetería con mayor atracción de clientes, cine...)</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Ofertas de fin de año (Buen Fin)</li> <li>• Aceptación de la marca Cruz Azul en otras regiones geográficas del Estado de Hidalgo</li> <li>• Enfocarse a un segmento más selecto</li> <li>• Ventas a través de la Web (El súper en línea)</li> <li>• Uso de redes sociales</li> <li>• Uso de aplicaciones</li> <li>• Base de datos a través de tarjeta de puntos, permite la recolección de información actual de los clientes en cuanto a tipo de compra y frecuencia</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una sola sede</li> <li>• Precios elevados en la mayoría de los productos</li> <li>• Alto cobro del estacionamiento</li> <li>• Ley Out ineficiente</li> <li>• Utilizar personal de la misma empresa para el acomodo de mercancía</li> <li>• Personal en zona de confort</li> <li>• Falta de comunicación efectiva</li> <li>• Instalaciones deterioradas</li> <li>• Falta de compromiso en algunas jefaturas</li> <li>• Contratación solo de personas que sean familiares de los socios de La Cruz Azul.</li> <li>• Contratación de agencias para publicidad cuando se tiene un departamento de Mercadotecnia</li> <li>• Falta de personal especializado para el área de compras</li> <li>• Falta de artículos nuevos</li> <li>• Generar pocas utilidades en algunos departamentos</li> <li>• Falta de seguridad en las compras a través de tarjetas de bancarias, pueden ser clonadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Situación económica actual</li> <li>• Alto nivel de servicio al cliente por parte de la competencia</li> <li>• Dejar de percibir el apoyo económico de La Cruz Azul</li> <li>• Ofertas fuertes de la competencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el CECOM tiene una diversidad de áreas de oportunidad, internas y externas, en las que se debería trabajar para mejorar la posición en el mercado, teniendo como ventaja el hecho de ser preferido por formar parte del Núcleo Cruz Azul, asimismo, el personal, debe estar dispuesto a mejorar para ofrecer sus opiniones respecto a los cambios necesarios para diseñar las estrategias prospectivas adecuadas para cumplir con el objetivo de crecimiento.

Baena (2015) menciona. “En todo el procedimiento, la planeación estratégica es el puente entre la visión y la acción, traslada a una estrategia la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar). Aunque el salto pudiera ser muy ancho, la organización deberá manejar la incertidumbre con planes de contingencia y decisiones mejor informadas.”

Después de haber realizado a detalle un análisis FODA, se observó la necesidad de realizar una planeación prospectiva para el Centro Comercial Cruz Azul. Lo cual da oportunidad de trabajar en equipo en donde participan tanto gerentes como supervisores con el objetivo de mejorar productos y servicios y dar un buen resultado con mayor aceptación del mercado.

Sin duda, la planeación prospectiva resulta fundamental para alcanzar objetivos deseados y lograr además del posicionamiento, el crecimiento de la

empresa, sus diversas áreas de oportunidad lo hacen posible.

### **Conclusiones**

Al realizar el estudio de prospectiva estratégica para evaluar y analizar el entorno organizacional del Centro Comercial Cruz Azul, S.A de C.V. (CECOM), se han propuesto estrategias (rediseñadas, objetivas) para servir a la Gerencia General de éste en la toma de decisiones creando mejoras y apoyo al crecimiento de la empresa.

La empresa necesita de una actualización que genere un posicionamiento y de éste el reconocimiento y fidelidad del cliente. Para ello, se consideró la reflexión actual de la situación de la empresa (a través de un FODA), identificando aquellas áreas de oportunidad que den lugar a enfrentar cualquier cambio hacia la competencia.

Será necesario hacer análisis profundos a impulsores de cambio como la demografía, economía global, globalización, nuevas políticas gubernamentales, etcétera esto permitirá hacer prospectiva por escenarios como parte de la planeación estratégica, relacionada con las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre sobre el futuro.

### **Referencias**

Astigarraga, E. (2004). Prospectiva. Universidad de Deusto. Recuperado de: [http://www.prospectiva.eu/zaharra/apuntess/Prosp\\_Deus\\_2004\\_res.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/apuntess/Prosp_Deus_2004_res.pdf)



Baena, G. (2015). *Planeación Prospectiva. Estratégica, Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Producido en México por: Meta data Consultoría y Servicios de Comunicación S. C. Recuperado de: [https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE\\_interactivo1.pdf](https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf)

Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & van, der H. K. (2005). *The Origins and Evolution of Scenario Techniques in Long Range Business Planning*. Recuperado de: <http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.F1EAFCFF&lang=es&site=eds-live>

Carreto, J. (2018). *Metodología para Rehabilitación de Grandes Centros Comerciales*. Cuaderno de Investigación Urbanística n° 119 – julio/agosto 2018. I.S.S.N. (edición digital): 2174-5099 DOI: 10.20868/ciur.2018.119 Depósito Legal: M-41356-2011 Año XI, Núm. 119, julio-agosto 2018, 95 págs. Edita: Instituto Juan de Herrera Imprime: FASTER, San Francisco de Sales 1, Madrid.

Díaz, A. F. y Alarcón, D. (2015). *Prospectiva del pensamiento directivo en las organizaciones del año 2040*. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 10, núm. 30, enero-abril, 2015, pp. 60-72 Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/709/70932870006/>

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio* /Fleitman Jack. McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

García, T. y Cano, M. (2013). *El Foda: Una Técnica para el Análisis de Problemas en el Contexto de la Planeación en las Organizaciones*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

Godet, M. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. (K. G. Cortina, Trans.) Paría, Francia: Cuaderno del Lipsor.

Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Recuperado de: <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>

Kaufmann, A. y Cruon, R. (1975). *La programación dinámica*. México: Compañía Editorial Continental.

Mejía, C., Agudelo, I., y Soto, O. C. (2015). *Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia*. recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21244782010/html/index.html>

Mera, C. W. (2012). *Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones*. Recuperado de: [file:///Users/macbookair/Downloads/1208-2210-1-PB%20\(3\).pdf](file:///Users/macbookair/Downloads/1208-2210-1-PB%20(3).pdf)

Miklos, T. y Tello, M. E. (2007). *Planeación Prospectiva: Una Estrategia Para El Diseño del Futuro*. México:

Limusa: Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barros Sierra, 2007.

Ortega, F. (2008). La Prospectiva: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios. Recuperado de: <https://docplayer.es/2374850-La-prospectiva-herramienta-indispensable-de-planeamiento-en-una-era-de-cambios.html>

Rivera, H. A. y Malaver, M. N. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Universidad & Empresa*, vol. 5, núm. 10, junio, 2006, pp. 257-270. Universidad del Rosario Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217412011>

Sánchez, M. (2018). Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación. Bases, técnicas y casos prácticos. Primera edición en formato

digital: enero 2018. Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) Recuperado de: <http://ezproxy.upaep.mx:2160/visor/54873>

Schwarz, O., Ram, C. y Rohrbeck R. (2019). The combination of scenario planning and war games can anticipate a better future competitive dynamic. *Futures*. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328718300545>

Vergara, J.C., Fontalvo, T. J. y Maza, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*. Vol. 8, No. 2, Julio - diciembre de 2010, págs. 21-29. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4962/496250978004.pdf>