

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL RECONOCIMIENTO DE MARCA DEL ALMACEN EL GIRASOL EN EL AÑO 2015 EN LA COMUNA 7 DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO
<b>SUBTITULO</b>	
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	FABIAN YESID CASTRO OLIVEROS
	ELIANA SORZA BALLESTEROS
	LUZ LINDA RODRIGUEZ BARRERA
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	DIRECCIONAMIENTO ALMACEN EL GIRASOL
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	Este trabajo contiene el estudio prospectivo estratégico que pretende posicionar la marca del ALMACEN EL GIRASOL, aun futuro deseado establecido para el año 2015, en su desarrollo se emplearon todas las herramientas propias de prospectiva y se desarrolló por fases. Inicialmente contiene la definición del sistema, se analizan sus competencias esenciales, sus limitantes, su especialización, lo que sabe hacer la empresa y su ventaja competitiva información que visualiza el estado actual de la empresa. Incluye un análisis a todo el sistema, análisis de competitividad en él se analiza toda sus debilidades y fortalezas, se analizó el entorno estratégico, mediante la aplicación de la matriz de las cinco fuerzas de Porter (análisis de Atractividad), analizado todo lo anterior se define cuál es el problema, se plantea y se delimita, mediante la utilización del Mic Mac, se determinan las variables estratégicas que serán estudiadas e identificados los factores de cambio.

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL RECONOCIMIENTO  
DE MARCA DEL ALMACEN EL GIRASOL EN EL AÑO 2015 EN LA  
COMUNA 7 DE LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO**

**FABIAN CASTRO OLIVEROS**

**ELIANA SORZA BALLESTEROS**

**LUZ LINDA RODRIGUEZ BARRERA**

**Docente de Postgrados**

**DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS**

**Administrador de empresas agropecuarias**

**Master Executive de gestión del Marketing**

**Magister en Mercadeo Agroindustrial**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL**

**VILLAVICENCIO**

**2013**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Firma Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

Villavicencio, Marzo de 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar este proceso formativo exitosamente que será de gran ayuda para mi desempeño profesional.

A mi esposo Idelfonso, por todo su apoyo durante estos meses, a mis hijos Mauricio, Lorena y Sergio por su comprensión.

Al Equipo de profesores que formaron parte de esta especialización, que compartieron sus conocimientos y experiencias aportándonos herramientas muy valiosas por su aplicabilidad empresarial.

Al doctor Darío Alfonso Sierra por los conocimientos transmitidos ,por su asesoría y empeño para llevar a cabo este Plan Prospectivo Estratégico en un momento oportuno para el Almacén el Girasol.

A mis compañeros de tesis por creer en este proyecto, por todos sus aportes y experiencias.

**LUZ LINDA RODRIGUEZ BARRERA**

A DIOS por brindarme su sabiduría y ser mi fortaleza que guía mis pasos cada día. Agradezco a mi esposa por su apoyo incondicional en la realización de este proyecto. A mis compañeras de tesis Luz y Eliana en las que encontrado el valor de una verdadera amistad y me han enseñado a ser una mejor persona.

**FABIAN YESID CASTRO OLIVEROS**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b> .....	<b>14</b>
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	14
<b>3</b>	<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>15</b>
3.1	PROSPECTIVA .....	15
3.2	ESTRATEGIA.....	16
<b>3.3</b>	<b>CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS</b> .....	<b>17</b>
3.3.1	ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET .....	17
3.3.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI.....	19
3.3.3	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	19
3.3.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	21
3.3.5	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS. MEFE .....	21
3.3.6	TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL .....	22
3.3.7	MÉTODO DELPHI.....	22
3.3.8	EJES DE PETER SCHWARTZ .....	23
3.3.9	ÁRBOL DE PERTINENCIA.....	24
3.3.10	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
3.3.11	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	25

<b>4</b>	<b>DEFINICION DEL SISTEMA.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>27</b>
4.1.1	GENERALIDADES.....	27
4.1.2	UBICACIÓN.....	27
4.1.3	CLIENTES.....	27
4.1.4	PROVEEDORES.....	28
4.1.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
<b>4.2</b>	<b>ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>29</b>
4.2.1	MISIÓN.....	29
4.2.2	MATRIZ DE MACRO SEGMENTACIÓN.....	29
4.2.3	VISIÓN.....	30
4.2.4	OBJETIVO EMPRESARIALES.....	30
4.2.5	VALORES CORPORATIVOS.....	31
4.2.6	POLÍTICAS.....	31
4.2.7	COMPETENCIAS ESENCIALES.....	32
4.2.8	ESPECIALIZACIÓN.....	33
4.2.9	LO QUE SABE HACER LA EMPRESA.....	33
4.2.10	VENTAJA COMPETITIVA.....	33
<b>5</b>	<b>ANALISIS DEL SISTEMA.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1</b>	<b>ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD.....</b>	<b>33</b>
5.1.1	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	33
5.1.2	ÁRBOL DE COMPETENCIAS.....	34
5.1.3	FACTORES DE CAMBIO ENDÓGENOS.....	36
5.1.4	ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET.....	37
5.1.5	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS. (MEFI).....	42
<b>5.2</b>	<b>ANALISIS DEL ENTORNO ESTRATEGICO.....</b>	<b>44</b>
5.2.1	ANALISIS DE LA ACTRACTIVIDAD.....	44
5.2.2	ANALISIS DEL SECTOR.....	44
5.2.3	CINCO FUERZAS DE PORTER.....	48
5.2.4	IDENTIFICACION DE COMPETIDORES.....	54
5.2.5	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	55

<b>5.3</b>	<b>ANALISIS DEL MACROENTORNO .....</b>	<b>56</b>
5.3.1	MARCO PESTEL.....	56
5.3.2	DETERMINACION DE FACTORES DE CAMBIO EXOGENOS .....	56
5.3.3	VARIABLES EXÓGENAS .....	58
5.3.4	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) .....	59
<b>5.4</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>60</b>
5.4.1	OBJETO DEL PROBLEMA.....	60
5.4.2	OBJETIVO DEL PROBLEMA.....	61
5.4.3	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROPIA DEL PROBLEMA. ....	61
5.4.4	JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	61
5.4.5	DELIMITACION DEL PROBLEMA .....	62
<b>5.5</b>	<b>ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA .....</b>	<b>62</b>
5.5.1	ANALISIS DE LAS VARIABLES ESTRATEGICAS .....	62
5.5.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO.....	69
<b>5.6</b>	<b>ANALISIS DE ACTORES SOCIALES.....</b>	<b>72</b>
5.6.1	IDENTIFICACION DE ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN .....	72
5.6.2	CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS .....	73
5.6.3	MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS ASOCIADOS .....	75
5.6.4	ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS QUE GENERAN CONVERGENCIA, DIVERGENCIA, AMBIVALENCIA, EN LOS DIFERENTES ACTORES.....	78
5.6.5	IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES SOCIALES.	79
5.6.6	IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS .....	81
5.6.7	DETERMINACIÓN DEL GRADO DE PODER DE LOS ACTORES SOCIALES.....	82
5.6.8	RELACIÓN DE PODER ENTRE ACTORES.....	83
5.6.9	PREPARACION DE LA NEGOCIACION.....	85
5.6.10	PUNTOS DE NEGOCIACION .....	86
<b>6</b>	<b>ANALISIS DEL FUTURO .....</b>	<b>89</b>
<b>6.1</b>	<b>METODO DELPHI .....</b>	<b>89</b>
6.1.1	ESCENARIOS.....	89
6.1.2	HIPOTESIS.....	90
6.1.3	ANALISIS DE EXPERTOS .....	91



6.1.4	CONSENSO .....	99
6.1.5	PROBABILIDAD .....	99
<b>6.2</b>	<b>ANALISIS DE ESCENARIO TENDENCIAL.....</b>	<b>100</b>
<b>6.3</b>	<b>EJES DE PETER SWARTZ O ANALISIS MORFOLOGICO .....</b>	<b>102</b>
<b>6.4</b>	<b>CONSTRUCCION DE ESCENARIOS .....</b>	<b>103</b>
<b>6.5</b>	<b>CONSTRUCCION Y ANALISIS DEL ESCENARIO DESEABLE.....</b>	<b>105</b>
<b>6.6</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....</b>	<b>106</b>
6.6.1	CONSTRUCCION DE ESCENARIO APUESTA .....	106
6.6.2	FORMULACION Y CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	106
6.6.3	FORMULACION DE ACCIONES PARA LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	111
6.6.4	MATRIZ IMPORTANCIA Y GOVERNABILIDAD .....	115
6.6.5	FORMULACION DE ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA .....	118
6.6.6	FORMULACION DE ACCIONES RETOS DEL FUTURO .....	120
6.6.7	ARBOL DE PERTINENCIA.....	121
<b>6.7</b>	<b>PLAN DE ACCION .....</b>	<b>123</b>
6.7.1	MATRIZ DE RELACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	123
<b>6.8</b>	<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</b>	<b>126</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>128</b>
<b>8</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>131</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>133</b>

## TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Árbol de Competencia.....	33
Cuadro 2. Listado de variables endógenas.....	35
Cuadro 3. Análisis Tendencial de las Variables.....	36
Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	41
Cuadro 5. Análisis de Atractividad (papelerías y misceláneas).....	47
Cuadro 6. Atractividad de la industria.....	52
Cuadro 7. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	54
Cuadro 8. Convenciones MPC.....	54
Cuadro 9. Factores Exógenos PESTEL.....	56
Cuadro 10. Variables Exógenas.....	57
Cuadro 11. Matriz MEFE.....	58
Cuadro 12. Datos MIC MAC.....	62
Cuadro 13 Fichas técnicas.....	68
Cuadro 14. Actores Sociales de la Organización.....	71
Cuadro 15. Construcción de objetivos asociados.....	72
Cuadro 16. Listado de objetivos asociados.....	73
Cuadro 17. Matriz de Objetivos Asociados.....	74

Cuadro 18. Vértices grafica de objetivos asociados.....	75
Cuadro 19. Convergencia de Actores Sociales.....	77
Cuadro 20. Divergencia de Actores Sociales.....	77
Cuadro 21. Alianzas y enfrentamientos.....	78
Cuadro 22. Clasificación de objetivos.....	80
Cuadro 23. Matriz poder de los Actores.....	81
Cuadro 24. Dependencia e influencia.....	82
Cuadro 25. Puntos de negociación.....	84
Cuadro 26. Puntos de negociación objetivo conflictivo 5.....	85
Cuadro 27. Puntos de negociación objetivo conflictivo 6.....	85
Cuadro 28. Puntos de negociación objetivo conflictivo 8.....	86
Cuadro 29. Puntos de negociación objetivo conflictivo 9.....	86
Cuadro 30. Puntos de negociación objetivo conflictivo 11.....	87
Cuadro 31. Puntos de negociación objetivo conflictivo 15.....	87
Cuadro 32. Eventos.....	88
Cuadro 33. Hipótesis.....	89
Cuadro 34. Experto 1.....	90
Cuadro 35. Experto 2.....	92
Cuadro 36. Experto 3.....	94
Cuadro 37. Experto 4.....	96
Cuadro 38. Consenso de expertos.....	99
Cuadro 39. Probabilidad.....	99
Cuadro 40. Variable clave. Ubicación.....	100
Cuadro 41. Variable clave. Capital de trabajo.....	100

Cuadro 42. Variable clave. Imagen corporativa.....	100
Cuadro 43. Variable clave. Rotación de inventarios.....	100
Cuadro 44. Variable clave. Tecnología.....	101
Cuadro 45. Variable clave. Ventas.....	101
Cuadro 46. Variable clave. Portafolio de producto.....	101
Cuadro 47. Variable clave. Demanda.....	101
Cuadro 48. Variables estratégicas.....	102
Cuadro 49. Familias.....	102
Cuadro 50. Categorías.....	102
Cuadro 51. Escenario 1.....	103
Cuadro 52. Escenario 2.....	103
Cuadro 53. Escenario 3.....	104
Cuadro 54. Escenario 4.....	104
Cuadro 55. Escenario deseable.....	105
Cuadro 56. Objetivos Estratégicos.....	106
Cuadro 57. Objetivos estratégico 1.....	107
Cuadro 58. Objetivos estratégico 2.....	107
Cuadro 59. Objetivos estratégico 3.....	108
Cuadro 60. Objetivos estratégico 4.....	108
Cuadro 61. Objetivos estratégico 5.....	109
Cuadro 62. Objetivos estratégico 6.....	109
Cuadro 63. Objetivos estratégico 7.....	110
Cuadro 64. Objetivos estratégico 8.....	110
Cuadro 65. Acciones objetivo estratégicos 1.....	111

Cuadro 66. Acciones objetivo estratégicos 2.....	111
Cuadro 67. Acciones objetivo estratégicos 3.....	112
Cuadro 68. Acciones objetivo estratégicos 4. ....	112
Cuadro 69. Acciones objetivo estratégicos 5.....	113
Cuadro 70. Acciones objetivo estratégicos 6.....	113
Cuadro 71. Acciones objetivo estratégicos 7. ....	114
Cuadro 72. Acciones objetivo estratégicos 8.....	114
Cuadro 73. Matriz de importancia y Gobernabilidad.....	115
Cuadro 74. Acciones de ejecución inmediata.....	117
Cuadro 75. Acciones retos del futuro.....	119
Cuadro 76. Árbol de Pertinencia.....	120
Cuadro 77. Matriz de Relación Objetivos conflictivos vs Objetivos.....	
Estratégicos.....	122
Cuadro 78. Cuadro de Mando Integral.....	125

## **LISTADO DE FIGURAS**

Figura 1. Matriz de Macrosegmentación.....	29
Figura 2. Escala de calificación de matriz de evaluación de factores internos... (MEFI).....	42
Figura 3. Escala de calificación de matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	59
Figura 4. Gráfica de influencia directa.....	66

Figura 5. Gráfica de influencia indirecta.....	66
Figura 6. Plano de desplazamiento.....	67
Figura 7. Gráfico de objetivos asociados.....	76
Figura 8. Gráfico de dependencia e influencia.....	83
Figura 9. Gráfico de ubicación de las acciones.....	116

## **1 INTRODUCCION**

Este trabajo contiene el estudio prospectivo estratégico que pretende posicionar la marca del ALMACEN EL GIRASOL, aun futuro deseado establecido para el año 2015, en su desarrollo se emplearon todas las herramientas propias de prospectiva y se desarrolló por fases.

Inicialmente contiene la definición del sistema mediante una reseña histórica que contiene información precisa respecto a la ubicación de la empresa, quiénes son sus clientes, sus proveedores, y su estructura organizacional; los antecedentes que incluyen misión, visión ,políticas y valores para determinar si están ajustados a la realidad empresarial , en caso contrario poder sugerir correcciones o en su efecto replantearlos . Se analizan sus competencias esenciales, sus limitantes, su especialización, lo que sabe hacer la empresa y su ventaja competitiva información que visualiza el estado actual de la empresa.

Incluye un análisis a todo el sistema, análisis de competitividad en él se analiza toda sus debilidades y fortalezas, la evolución que ha tenido la empresa en los 9 años que lleva en el mercado, utilizando como herramienta el árbol de competencias se analizan las áreas que conforman la empresa, se extraen todas las variables endógenas que son factores de cambio y mediante la aplicación del árbol de competencias son analizadas la tendencia de cada una de las variables , presente, pasado y se prevé un futuro ,mediante la

utilización de la matriz MEFI calificamos de acuerdo a su relevancia los factores internos del Almacén El Girasol, luego se identifican los competidores y sus características.

Se analizó el entorno estratégico, mediante la aplicación de la matriz de las cinco fuerzas de Porter (análisis de Atractividad) se analizó el sector papelerías desde lo global a lo local para determinar si es o no atractivo este tipo de negocio. Luego fue objeto de valoración el perfil competitivo de la empresa. Y se analizaron los factores externos que han hecho que se mantenga en el negocio, que muestra las oportunidades pero también las amenazas si no se replantean las estrategias ante los constantes cambios del entorno

Analizado todo lo anterior se define cuál es el problema, se plantea y se delimita, mediante la utilización del Mic Mac, se determinan las variables estratégicas que serán estudiadas e identificados, los factores de cambio a los cuales se les elabora su ficha técnica que muestra en que consiste cada una de ellas, cómo se manifiesta, cómo se puede medir, qué tendencia presenta, las rupturas que podrían presentarse y las potencialidades a futuro, y por último en esta fase se analizan los actores sociales, clientes, proveedores, accionistas, gobierno, empleados medios de comunicación e instituciones educativas.

La siguiente fase corresponde al análisis del futuro de la empresa, el cual se realiza mediante la utilización del método DELPHI, donde el objetivo es buscar que haya consenso entre cuatro expertos que fueron previamente escogidos. se construye un escenario apuesta y finalmente se elabora un plan de acción, ejecución que estará en manos de sus propietarios, para lograr el objetivo propuesto dado que El almacén el Girasol se encuentra en un mercado de potencial crecimiento por eso es importante hacer una Planeación Estratégica para así estar a la vanguardia de las tendencias y enfrentar los cambios del entorno y perdurar en el tiempo.

## **2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan prospectivo estratégico para el almacén El Girasol que le permita lograr el reconocimiento de marca en la comuna 7 de Villavicencio para el año 2015.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Describir la razón de ser del Almacén el Girasol.
- Analizar el sistema en cual se desenvuelve el Almacén El Girasol, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
- Identificar y establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para el Almacén El Girasol.
- Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.



- Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo del Almacén El Girasol.
- Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto año 2015.
- Construir cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.

### 3 MARCO TEORICO

#### 3.1 PROSPECTIVA

En el ámbito teórico, se destacan Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel como precursores de la prospectiva en Francia a mediados de los años sesenta. Gastón Berger, uno de los primeros inspiradores de la prospectiva en Francia, la define “de acuerdo a cuatro principios: ver lejos, ver amplio, analizar en profundidad y aventurarse a lo que añadía pensar en el hombre”<sup>1</sup>.

Bertran de Jouvenel, plantea que existen dos formas de ver el futuro, la primera como una realidad única, propia por los oráculos, profetas y adivinos. La segunda forma de ver el futuro es como una realidad múltiple, estos son los futuros posibles que de Jouvenel denominó futuribles.<sup>2</sup>

**Jordi Sierra (1992)** la define *“La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido”*

---

<sup>1</sup> Llinas R Rodolfo El cerebro y el Mito del yo, Grupo editorial Norma, Bogotá 2002 pag 45.

<sup>2</sup> Berger G, Etapas de la Prospectiva PUF 1967.

Las organizaciones, deben tener la necesidad de mirar con prospectiva todas estas interrogantes:

- ¿Creemos que los clientes a los que sirve hoy les servirá también en un plazo de entre cinco y diez años?
- ¿Los canales que utilizamos hoy para llegar a sus clientes subsistirán sin cambios dentro de unos años?
- ¿Nuestros competidores de hoy; serán los mismos en otros periodos?
- ¿Cuál es la base de nuestra ventaja competitiva actual?; ¿cuál será dentro de cinco años?; ¿cuál será dentro de diez años?
- ¿Cuáles serán las condiciones económicas a largo plazo?, ¿Y las tendencias de precios?
- Nuestros productos ¿son competitivos?; ¿aparecerán otros sustitutos resultantes de las nuevas tecnologías?
- ¿Dónde se generan hoy los márgenes?; ¿dónde se generarán en el futuro?
- Las competencias de nuestra gente servirán dentro de diez años?
- Controlamos nuestra empresa hoy; ¿creemos que la podremos seguir controlando en el futuro con las mismas premisas de hoy?
- ¿Qué nos define hoy como empresa frente a accionistas, empleados, proveedores, clientes, público y sociedad?; ¿qué nos definirá dentro de algunos años?
- ¿Qué cosas cambiarán y cuáles no cambiarán?
- ¿Cómo analizarlas y extraer consecuencias útiles?<sup>3</sup>

### **3.2 ESTRATEGIA**

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre

---

<sup>3</sup> <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva>.

crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

En las empresas con gobierno corporativo, la estrategia es diseñada por la Junta Directiva con asesoría de miembros externos y la participación del director ejecutivo o Gerente General. La ejecución y desarrollo de la estrategia empresarial es tarea del Gerente General, con la participación del nivel ejecutivo (operaciones, marketing, ventas mayoristas, administración, , etc.) y el apoyo del nivel operativo (manufactura, ventas minoristas, puntos de venta, atención post venta, etc.) de la organización.

Las decisiones estratégicas implican el compromiso de importantes asignaciones de recursos de la organización a largo plazo. La actuación estratégica se basa en el despliegue de los recursos de la organización, así como en la adquisición o generación interna de nuevos recursos. Dicha actuación se ve condicionada por una serie de factores contextuales que son invariables a corto plazo. Internamente, la estrategia de la empresa se ve condicionada por el conjunto de recursos que posee, así como por su estructura organizativa. El entorno también condiciona las decisiones estratégicas de la empresa. La influencia del entorno viene determinada por las características del sector o sectores en los que la empresa lleva a cabo sus operaciones, así como otra serie de factores externos que restringen su comportamiento.<sup>4</sup>

### **3.3 CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS**

En la elaboración del plan estratégico del Girasol se emplearon las siguientes herramientas:

#### **3.3.1 ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET**

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial).

El Árbol de Competencias fue creado por Marc Giget, director de Euroconsult, destinado a la reflexión estratégica de las empresas y publicado en su obra La Conducción de la Reflexión y de la Acción Estratégica de las Empresas en 1988.

Se trata de un instrumento de análisis y evaluación del conjunto de cualidades tecnológicas, industriales y comerciales de una empresa, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico formalizado por Euroconsult. La elaboración del Árbol de Competencias de una organización es un trabajo en profundidad que moviliza los principales responsables de ella y desemboca en una cuantificación precisa y exhaustiva de sus cualidades; busca localizar los puntos fuertes y los puntos débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia; elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias. Precizando si son cambios presentidos, deseados o temidos. Ubicar en las raíces (oficios, cualidades y competencias), el tronco (organización); las ramas (mercados); y las hojas (líneas de productos o servicios); la información con que se cuenta sobre la organización.

Según Marc Giget, una organización puede verse como un árbol de competencias, y no puede reducirse a sus productos y sus mercados. Hay que conocer cuáles son sus raíces, sus competencias técnicas; el tronco, la capacidad que tiene de poner en práctica sus planes y programas; tanto como sus ramas y hojas, mercados y líneas de productos o servicios.<sup>5</sup>

### **Aplicación en la empresa:**

**El árbol de Competencia permite recoger una gran cantidad de datos de la empresa y analizar las fortalezas y las debilidades de manera comparativa, desde la raíz, el tronco y las ramas.**

**Permite analizar el pasado, el presente y el futuro del Girasol, la manera cómo ha evolucionado en los nueve años que lleva en el mercado y medir sus riesgos en caso de que no se prepare para los cambios del entorno, medir las fortalezas para aprovecharlas de la mejor manera.**

### **Su implementación se dio de la siguiente manera:**

---

<sup>5</sup> El Arbol de Competencias.

Tomado de la obra "Prospectiva Organizacional"  
de Alfonso J. Palacios Echeverría.

Publicaciones de Instituto Latinoamericano de Investigación  
y Capacitación Administrativa, San José, Costa Rica, 1998.

**Del árbol de pertinencia se extraen las variables endógenas (son las que movilizan la organización) y las cuales son analizadas, analizamos la tendencia en su presente, pasado y futuro, luego se unen las variables endógenas y exógenas y como resultado se obtienen las variables estratégicas.**

### **3.3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI.**

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente<sup>6</sup>.

**Aplicación en la empresa:**

**Muestra lo favorable o desfavorable para la empresa de los factores internos es decir sus debilidades y fortalezas.**

### **3.3.3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER<sup>7</sup>**

**Poder de negociación de los Compradores o Clientes.** Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de muchas variables.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup>[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategia\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategia_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm)

<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas).

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas).

**Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de Negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.<sup>9</sup>

**Amenaza de nuevos entrantes.** Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.<sup>10</sup>

**Amenaza de productos sustitutos.** Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.<sup>11</sup>

**Rivalidad entre los competidores.** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.<sup>12</sup>

#### **Aplicación en el proyecto:**

**Permite elaborar un diagnóstico mediante el análisis de cada una de las fuerzas para concluir en qué posición está El Girasol dentro del gremio ,**

---

<sup>9</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas).

<sup>11</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas).

<sup>12</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas).

**con que compite, como lo hace y donde está la diferenciación, si está preparada para los cambios del entorno y si ha sabido jugar respetando los lineamientos establecidos en la filosofía de la empresa.**

### **3.3.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.**

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.<sup>13</sup>

#### **Aplicación en la empresa:**

**Permite comparar algunos factores claves de éxito frente a sus tres competidores directos, Papelería El Popular y Papelería Linux.**

### **3.3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS. MEFE**

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma.
- El numero recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varia de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

---

<sup>13</sup>[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Planeacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4\\_6.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm)

- Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).
- Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta: Una amenaza importante 1, una amenaza menor 2, una oportunidad menor 3 una oportunidad importante 4
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.<sup>14</sup>

#### **Aplicación en la empresa:**

**Muestra lo favorable o desfavorable para la empresa de los factores externos es decir sus amenazas y oportunidades**

#### **3.3.6 TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

Método para la estructuración de ideas que Permite la descripción de un sistema con la ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos y Permite tomar en consideración los factores cualitativos.

Ventajas del método:

- Permite la reflexión colectiva
- Admite el análisis cualitativo
- Provoca reflexiones sobre aspectos contra intuitivos o inesperados del sistema.<sup>15</sup>

**Aplicación al proyecto: A través del software del MIC MAC se determinaron las variables estratégicas para el caso estudio.**

#### **3.3.7 MÉTODO DELPHI**

El método Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del

<sup>14</sup>[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategio\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/43.htm)

<sup>15</sup> [http://www.prospectiva.eu/zaharra/02\\_Aestructural\\_Este.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/02_Aestructural_Este.pdf)



futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por partes de los participantes. Por lo tanto, la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. Es decir, el método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. La encuesta se lleva a cabo de una manera anónima (actualmente es habitual realizarla haciendo uso del correo electrónico o mediante cuestionarios web establecidos al efecto) para evitar los efectos de "líderes". Por lo tanto, en su conjunto el método Delphi permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años.

En la familia de los métodos de pronóstico, habitualmente se clasifica al método Delphi dentro de los métodos cualitativos o subjetivos.

El método Delphi tiene cuatro fases: Formulación del problema, elección de expertos, elaboración y lanzamiento de cuestionarios y desarrollo práctico y explotación de resultados<sup>16</sup>

#### **Aplicación en el proyecto:**

**Proporciona toda la información para visionar a mediano y largo plazo las estrategias del Girasol.**

### **3.3.8 EJES DE PETER SCHWARTZ**

Este método consiste en la formulación de escenarios (sectores) de futuro, con elementos que permitan en conjunto, conocer e intuir de alguna manera "gráfica" y figurativa, los resultados de cada una de las acciones y lo que podrían conllevar en el futuro propuesto. En éste, se pretende la apropiación de los futuros en términos de esencias, mientras que en el método positivista, se quiere demostrar la veracidad de las hipótesis. Otro aspecto importante que

---

<sup>16</sup> *Método Delphi*, Eneko Astigarraga, Universidad de Deusto, Facultad de CC.EE. y Empresariales. ESTEMundaiz, 50, Apartado 1.359E-20.080 Donostia - San Sebastian.

hay que resaltar de la técnica de los Ejes de Schwartz, que no se halla presente en las demás técnicas, es el efecto cognitivo, por cuanto la repetición de la narrativa con distintas variables, no ajenas a las dimensiones planteadas, produce un efecto de autosugestión y un cambio de pensamiento que puede llevar finalmente - a fuerza de repetición - a una fijación o a una identificación “de estilo cognitivo” con el escenario deseado y al tiempo, a una actitud de rechazo también cognitivo del peor escenario.<sup>17</sup>

#### **Aplicación en la empresa:**

**Se utilizó esta herramienta para determinar el escenario deseable.**

### **3.3.9 ÁRBOL DE PERTINENCIA**

Es una técnica analítica que subdivide un amplio tema en subtemas cada vez menores. El resultado es una representación pictórica con una estructura jerárquica que indica cómo un tema determinado puede subdividirse en niveles de detalle cada vez mayores. Un árbol de pertinencias se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol. Las entradas en un nivel determinado, cuando se consideran de manera conjunta, están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. El objetivo del análisis del árbol de pertinencias es llevar el nivel de detalle hasta el punto en que los ítems o cuestiones pertinentes sean lo suficientemente claros, preferiblemente en términos cuantificables, de modo tal que pueda revisarse su naturaleza según las condiciones actuales y las opciones posibles. El objetivo del análisis del árbol de pertinencias es llevar el nivel de detalle hasta el punto en que los ítems o cuestiones pertinentes sean lo suficientemente claros, preferiblemente en términos cuantificables, de modo tal que pueda revisarse su naturaleza según las condiciones actuales y las opciones posibles.

El "análisis morfológico" es una técnica complementaria, a menudo utilizada Junto con el árbol de pertinencias, destinada a identificar oportunidades para los nuevos productos. Esta técnica implica el mapeo de opciones para obtener una perspectiva general de las soluciones posibles.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> [http://www.trinidad-casanare.gov.co/apc-aa-files/35353764353830363164336630353233/Cap\\_tulo\\_10\\_Prospectiva.pdf](http://www.trinidad-casanare.gov.co/apc-aa-files/35353764353830363164336630353233/Cap_tulo_10_Prospectiva.pdf)

<sup>18</sup> Metodología de investigación de futuros, Sección N° 12 publicación “Futures Research Methodology, Version 1.0”, de Jerome C. Glenn, Editor, publicada por el Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA, 1999..

**Aplicación en el proyecto:**

**Se utilizó esta herramienta para la construcción del escenario apuesta se implementó de la siguiente manera:**

**Se formulan los objetivos estratégicos, se realiza la matriz DOFA para cada uno de ellos, se formulan las acciones tendientes a lograr estos objetivos, luego se determinan el grado de importancia y gobernabilidad que indican cuales de estas acciones son de ejecución inmediata, mediano y largo plazo, luego realizo el árbol de pertinencia llevando allí los objetivos a lograr, su propósito y las acciones a realizar.**

### **3.3.10 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.<sup>19</sup>

**Aplicación en la empresa:**

**Permite tomar decisiones, modificar las tendencias cuando sea necesario y asegurarse que se dé una mejor distribución de los recursos.**

### **3.3.11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.<sup>20</sup>**

---

<sup>19</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)

<sup>20</sup> <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html?gclid=CMzDltLvmrYCFQkEnQodgloAMw>

El cuadro de mando integral, (Balanced Scorecard), constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la compañía. Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard, nos ayude a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

Tradicionalmente las organizaciones no se suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para implementación.

Consiste en agrupar objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje, estructura de mapa estratégico

Para cada una de estas perspectivas se define qué es lo que se quiere lograr y como se va a medir. A continuación se definen las metas que nos darán las claves que determinen los cambios de la organización.

Finalmente las iniciativas estratégicas, que son las acciones que provocaran los cambios buscados, tiene la función primordial de traducir la visión y la estrategia de la organización, en un conjunto de indicadores que informen de la consecución de los objetivos

#### **Aplicación en el proyecto.**

**Nos da un diagnostico actualizado de la situación de la empresa expresado en los indicadores, que permite tomar decisiones para mejorar las falencias de la empresa.**

**Su implementación se hará basada en una evaluación periódica de los indicadores con el fin de analizar continuamente la empresa y garantizar su mejoramiento continuo.**

## **4 DEFINICION DEL SISTEMA**

### **4.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

#### **4.1.1 GENERALIDADES**

El Girasol, inicia actividades con establecimiento abierto al público el 3 de febrero de 2004, como un proyecto de la pareja de esposos Luz Linda Rodríguez e Idelfonso Espinosa, inicialmente su portafolio de productos esta reducido a artículos de papelería, se fueron incluyendo servicios de fax, fotocopiado, laminación e impresiones se fue dando la necesidad de incluir nuevas líneas.

En el año 2009 luego de un proceso de demolición y como solución a los inconvenientes de espacio y capacidad fue construida una nueva edificación donde seguiría funcionando El Girasol con unas instalaciones más amplias y adecuadas para prestar un mejor servicio e incluir nuevas líneas y fortalecer las existentes.

#### **4.1.2 UBICACIÓN**

Se ubicó en un sector residencial que comenzaba a vislumbrarse como el sector comercial del Vizcaya, esto debido a que lo atravesaban una avenida principal y un ruta de buses y una serie de proyectos urbanísticos residenciales que incluían la construcción de tres etapas de Hacaritama , tres conjuntos residenciales, dos barrios nuevos y la futura construcción de tres universidades en una área cercana dado que existían extensiones de tierra disponibles que atrajo a las universidades para la construcción de sus campus universitarios y a urbanizadores como una buena oportunidad para llevar a cabo sus proyectos.

#### **4.1.3 CLIENTES**

Los clientes del Girasol son los estudiantes de los colegios: Guillermo Niño Medina, Alberto Lleras Camargo, Licafo, Monserrat, Travesuras, Gimnasio interactivo, de las universidades Cooperativa, Santo Tomas y Autónoma de Nariño Y comunidad en general de los barrios Vizcaya, Hacaritama, primavera, popular, Alborada, Ariguany y Macunaima, Estero y los conjuntos Bosques del Vizcaya, Torres del Mediterráneo y Caminos de Sevilla.

Hoy El Girasol cuenta con la línea de papelería que ha sido fortalecida donde se han incluido artículos para la elaboración de trabajos artísticos, maquetas y literatura; línea de expresión social (Paluchería, poster, chocolates con mensajes, artículos con marcación), juguetería, adornos, piñatería, accesorios y cosméticos, con 5000 referencias a disposición del público, contamos con proveedores locales y nacionales facilitando ampliar nuestro portafolio.

#### **4.1.4 PROVEEDORES**

El Girasol cuenta con proveedores para sus diferentes líneas de productos, entre los más representativos están:

- En papelería: Distribuciones Topalxe, Surtipapeles y Distribuciones Mundial en Papelería.
- Expresión social y piñatería: Cartón box, Peluchos, Partitex, Serpentex, Ronda y Ajover (departamento de desechables).
- Artículos de hogar: Cacharrería Mundial, Tropillano, Altipal
- Cosméticos y de uso personal: Vogue, Bardot, Hartung.

#### **4.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

No existe una estructura organizacional definida.

## **4.2 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **4.2.1 MISIÓN**

El Girasol tiene la siguiente Misión:

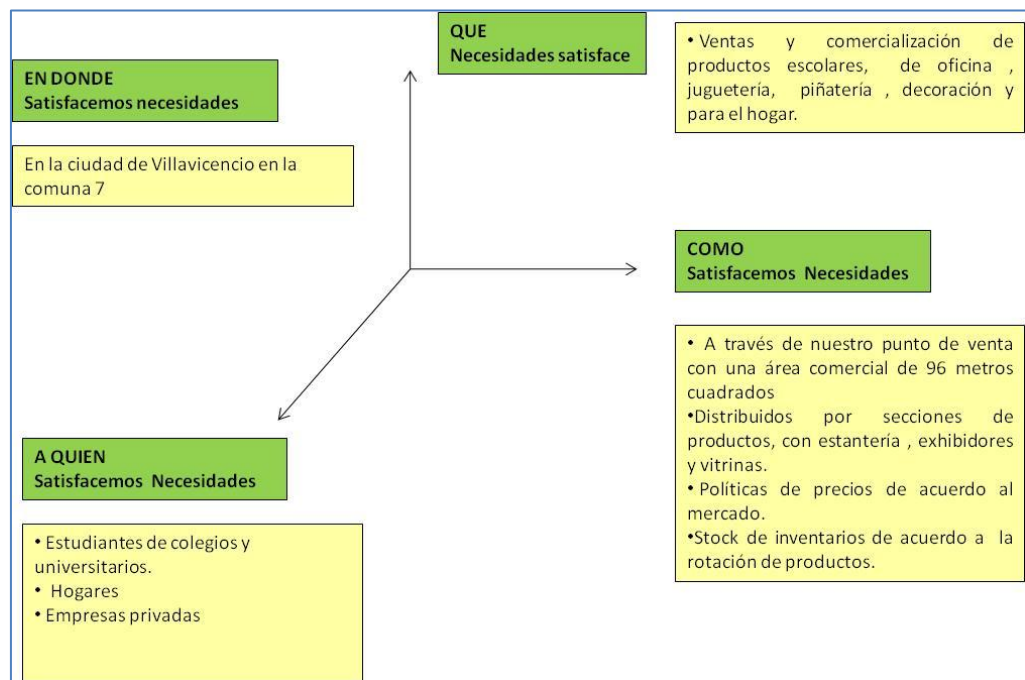
Somos un establecimiento comercial detallista del sector papelería, con actitud de servicio, buscamos satisfacer las necesidades de productos y servicios, destacándonos en calidad, variedad, cercanía y precios competitivos, fomentando en cada uno de nosotros nuestra filosofía y valores para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, colaboradores, proveedores, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento.<sup>21</sup>

### **4.2.2 MATRIZ DE MACRO SEGMENTACIÓN**

FIGURA 1. Matriz de macro segmentación.

---

<sup>21</sup> Fuente Almacen El Girasol



Fuente: Información suministrada por el almacén el girasol

### 4.2.3 VISIÓN

El Girasol cuenta con la siguiente visión:

Encaminar todos nuestros esfuerzos para lograr consolidarnos en el 2015 como una de las mejores alternativas en la solución de las necesidades de estudiantes y amas de casa de Villavicencio logrando el reconocimiento de la marca y generando relaciones comerciales rentables y sostenibles.<sup>22</sup>

### 4.2.4 OBJETIVO EMPRESARIALES

- Brindar la solución a la necesidad del cliente mediante el ofrecimiento de un portafolio completo de artículos de papelería y otros.
- Generar confianza y credibilidad en nuestro servicio.
- brindando estabilidad laboral a nuestros colaboradores.
- Cumplimiento a nuestros proveedores.

<sup>22</sup> Fuente Almacen El Girasol



- Asegurar la rentabilidad en la inversión y la perdurabilidad en el tiempo.
- Ganar un espacio en el mercado.<sup>23</sup>

#### **4.2.5 VALORES CORPORATIVOS**

- Responsabilidad con nuestras actuaciones.
- Cumplimiento con los compromisos adquiridos.
- Lealtad con nuestra razón de ser.
- Respeto con nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- Trabajo en equipo.<sup>24</sup>

#### **4.2.6 POLÍTICAS**

Establecen las directrices para el buen funcionamiento y ejecución de todas las actividades gerenciales y demás procesos que conllevan a la prestación de un servicio de calidad.

Políticas generales:

- Las compras se programaran de acuerdo a la rotación de inventarios que permitan mantendrá un stock adecuado de acuerdo a la temporada.
- Los pagos se harán de acuerdo a las fechas establecidos con los proveedores.
- Los salarios se cancelaran quincenalmente los días 15 y ultimo dia de cada mes respectivamente.
- Las vacaciones serán colectivas a partir del 26 de diciembre.
- El cajero será la única persona autorizada para recibir el dinero producto de las compra de los clientes.
- Generar espacios que contribuyan a la buena convivencia de nuestros colaboradores.
- Brindar las herramientas necesarias que permitan un desempeño digno y eficiente.

Políticas del servicio al cliente:

---

<sup>23</sup> Fuente Almacén El Girasol.

<sup>24</sup> Almacén El Girasol.

- Los días ordinarios tendrán un horario de atención al público de 8.00 am hasta las 9.00pm en jornada continua, los domingos y festivos el horario será de 10.00am hasta las 7.00pm en jornada continua.
- El almacén cuenta con una política de precios fijos estableciendo precios de acuerdo a niveles de compra.
- Los artículos se entregaran empacados y revisados, aquellos que funcionan con mecanismo se entregan ensayados ante el cliente.
- La garantía se hará efectiva por defectos de fabricación y /o mecanismo, no por accidentes o uso inadecuado.<sup>25</sup>

## **4.2.7 COMPETENCIAS ESENCIALES**

### **4.2.7.1 LIMITANTES**

- **Recurso humano:** es uno de los factores que más limitan el funcionamiento adecuado para la prestación de un servicio de calidad, y que se traduce en tiempos de espera del cliente para ser atendido y se escuchan frecuentes quejas por parte de los clientes esto a ocasionando perdidas de clientes y perdidas de oportunidad de ventas al no ser atendido rápidamente.
- **Zona de Parqueo:** La ubicación sobre una avenida principal ruta de buses hace que el parquear para hacer una compra se dificulte en la medida que estacionarse en las horas pico desencadena trancones y los clientes se exponen a comparendos.
- **Almacenamiento:** El espacio que se cuenta para bodega es insuficiente dificultando tener un buen stock de mercancías disponibles y se dificulta visualizar los artículos existentes generando faltantes de mercancías y mermas por mal almacenamiento.
- **Capital de trabajo Limitado:** El capital de trabajo es un factor determinante para lograr el crecimiento de la empresa, al no contar con un capital suficiente reduce las posibilidades de aprovechar oportunidades de negocio que pueden incrementar los márgenes de rentabilidad consiguiendo descuentos financieros por pagos de contado y diversificar y ampliar el portafolio de productos.

---

<sup>25</sup> Almacén el Girasol.

- Sistema de información: no se cuenta con un sistema contable que contribuya al manejo de inventarios de manera oportuna.

#### **4.2.8 ESPECIALIZACIÓN**

El almacén el Girasol cuenta con varias líneas de productos, sin embargo se ha especializado en artículos de papelería y artículos para el hogar que son las líneas fuertes del negocio.

#### **4.2.9 LO QUE SABE HACER LA EMPRESA**

El Girasol conoce y se dedica a la comercialización de productos escolares y de hogar en la modalidad de ventas al detal.

#### **4.2.10 VENTAJA COMPETITIVA**

En este momento podría decirse que la ventaja competitiva radica en su amplio portafolio de producto que genera la confianza al cliente para dirigirse allí con la seguridad que va a encontrar el artículo que busca; sin embargo esta ventaja competitiva es a corto tiempo, su permanencia depende de sus competidores.

## **5 ANALISIS DEL SISTEMA**

### **5.1 ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD**

#### **5.1.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

## 5.1.2 ÁRBOL DE COMPETENCIAS

Cuadro 1. Árbol de competencias. (Factores de cambio endógenos)

ARBOL DE COMPETENCIAS. (FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS)						
	RAICES	RAICES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MERCADEO</b>	1. La dirección de la empresa cuenta con preparación académica en mercadeo que permite fácilmente adaptación a los cambios del entorno. 2. La dirección de la empresa cuenta con más 9 años de experiencia en el manejo del negocio de productos de papelería y cacharrería	La empresa no cuenta con experiencia en el manejo de imagen corporativa	La empresa tiene bien definido el proceso de ventas en los consorcios a todas las líneas de producto del almacén.	El proceso comercial de la empresa no está apoyado por una estrategia publicitaria que facilite la promoción y venta de los productos y servicios.	1. La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios que se fortalecen de acuerdo a cada temporada. 2. La empresa incrementó sus ventas en un 7% el último año. 3. La empresa está ubicada en un sitio estratégico de valorización comercial y cuenta con un alto tráfico.	La empresa no ha logrado tener un alto posicionamiento de su marca "el girasol".
<b>FINANZAS</b>	La dirección de la empresa realiza un manejo adecuado de la estructura de costos, contacto con información al día de la situación económica de la empresa	La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo para incrementar las líneas de negocio	La empresa realiza un buen manejo de los cupos de crédito otorgados por los proveedores.	La empresa no cuenta con un área financiera dedicada al análisis y valoración de estados financieros.	La empresa vende de contado lo que le permite tener un buen flujo de caja. La empresa goza de credibilidad con sus proveedores en el manejo de cupo de crédito	La empresa trabaja productos de temporadas y existe perecebilidad de algunos de ellos afectando los precios y margen de rentabilidad.

<b>RECURSO HUMANO</b>	El personal de ventas posee competencias en el manejo de exhibición de productos varios, servicio al cliente en el punto de venta.	La dirección de la empresa no tiene la experiencia y habilidades para la selección de personal	La empresa cuenta con una estructura organizacional reducida.	La empresa no tiene definido y establecido un manual de funciones.	La empresa tiene como política Capacitar y entrenar el personal de ventas en temas comerciales por lo menos una vez al año	Los tiempos de respuesta del servicio son demorados en ciertos horarios donde el tráfico de clientes es alto, generando una percepción de mal servicio.
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Las funciones del área están concentradas en un mismo lugar por lo que facilita su ejecución.	La dirección de la empresa no tiene la suficiente experiencia y manejo de la delegación por lo cual se ven concentradas las funciones.	Empresa pequeña por lo tanto los procesos son más fáciles de controlar.	Estructura organizacional indefinida. Manual de procesos sin establecer. Carece de un software que facilite el manejo de inventarios.	La empresa lleva un manejo responsable de gastos.	Ausencia de equipos tecnológicos y sistemas operativos. 2. Falta de control de inventarios que eviten los continuos faltantes.

Fuente: Autor

### 5.1.3 FACTORES DE CAMBIO ENDÓGENOS

Cuadro 2. Listado de variables endógenas.

<b>VARIABLES ENDOGENAS</b>	
<b>1</b>	Conocimiento
<b>2</b>	Experiencia
<b>3</b>	Ubicación
<b>4</b>	Capital de trabajo
<b>5</b>	Imagen Corporativa
<b>6</b>	Rotacion de Inventario
<b>7</b>	Rotacion de Personal
<b>8</b>	Financiacion
<b>9</b>	Tecnologia
<b>10</b>	Manual de Procesos
<b>11</b>	Delegacion
<b>12</b>	Flujo de Caja
<b>13</b>	Rentabilidad
<b>14</b>	Ventas
<b>15</b>	Capacitacion
<b>16</b>	Negociacion
<b>17</b>	Percepcion
<b>18</b>	Control
<b>19</b>	Portafolio de Productos
<b>20</b>	Servicio

#### 5.1.4 ÁRBOL DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET

Cuadro 3. Análisis Tendencial de las Variables. (Análisis del pasado, presente y futuro)

<b>ANALISIS TENDENCIAL DE LAS VARIABLES</b>				
	<b>VARIABLE</b>	<b>ANALISIS DEL PASADO</b>	<b>ANALISIS DEL PRESENTE</b>	<b>ANALISIS DEL FUTURO</b>
<b>1</b>	Conocimiento	Se utilizo la improvisacion como herramienta para la implementacion de estretegias comerciales.	Conocimientos adquiridos mediante la capacitacion en una especializacion en Gerencia comercial.	Lograr que el 100% del personal contratado tenga un perfil profesional en ventas
<b>2</b>	Experiencia	Se forma como un microempresa hace 9 años con el fin de dar un ingreso adicional a la familia. No se cuenta con la experiencia en la linea y productos que se manejan.	Debido a los años de operación se ha adquirido conocimiento en los diferentes procesos, tendencias, mercado, modas relacionados con el almacen.	Mayor conocimiento y manejo del negocio que permitiran la apertura de dos nuevos puntos de venta.

<b>3</b>	Ubicación	Se aprovecho un terreno familiar para volverlo un establecimiento comercial. Una forma de dar a un espacio físico mayor rentabilidad	Zona reconocida, y ubicación en avenida principal. Se da un desarrollo de un sector comercial de un barrio de Villavicencio que crece en una proporción de población del 30%.	Incremento de la valorización comercial del predio en un 30% debido al desarrollo del comercio en el sector
<b>4</b>	Capital de Trabajo	Limitado, reducido en cuanto a que no se contaba con el dinero para la compra de mercancías.	Se cuenta con un capital de trabajo adecuado aceptable para tener nivel de inventarios que el almacén requiere.	Para el 2015 incrementar en \$250.000.000 el capital de trabajo con el fin de manejar mayor diversidad en los productos, adicionalmente, poder incursionar en la financiación con el fin de atraer nuevos perfiles de clientes.
<b>5</b>	Imagen Corporativa	No se cuenta con logo, aviso, membretes, no material que haga alusión al nombre de la empresa.	Se está desarrollando un diseño de imagen corporativa con el fin de posicionar el nombre del Almacén El Girasol en los clientes actuales y potenciales.	Lograr en el año 2015 el posicionamiento de la imagen corporativa del almacén Girasol en el 70% de la población de la comuna 7 de Villavicencio.
<b>6</b>	Rotación de Inventario	Rotación mayor a 180 días debido al no conocer la demanda del mercado y realizar compras de productos que no son de alta rotación.	Rotación de 60 días. Sigue siendo un plazo muy amplio considerando que en este tiempo los productos de temporada se pueden ver afectados en precios.	Lograr en el año 2015 que el almacén el Girasol tenga una rotación de inventario de 30 días.



<b>7</b>	Rotacion de Personal	Empresa familiar, en donde debido a su movimiento solo atendian los miembros de la familia.	En la actualidad la empresa cuenta con un 30% la rotacion de personal debido a que no se hacen procesos de selección acordes para relacionar y crear tiempos de permanencia.	Para el 2015 disminuir en un 20% la rotacion del personal
<b>8</b>	Financiacion	Por ser empresa nueva no se contaba con cupos de financiacion debido a que no se tenia historia de compras con los proveedores. Se adquirieron microcreditos con entidades financieras.	El Almacen el Girasol cuenta con un monto de financiacion directamente con los proveedores lo que hace que no se tenga que incurrir en gastos financieros de apalancamiento.	Para el año 2015 otorgar creditos directos a los clientes para pago maximo a 30 dias
<b>9</b>	Tecnologia	No se usan sistemas operativos ni se maneja tecnologia en los procesos de Almacen El Girasol	Se lleva contabilidad manual con registros sobre ventas y existencias	Implementar en el 2015 en el almacen el Girasol, tecnologia mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las lineas de la empresa.
<b>10</b>	Manual de Procedimientos	No Existe.	Se estan realizando manuales de procedimientos, funciones y procesos con el fin de establecer mas orden en la empresa.	Para el 2015 se Implementaran los manuales de funciones, procesos, y procedimientos en el Almacen el Girasol.
<b>11</b>	Delegacion	Las funciones eran realizadas por los miembros de la familia.	Una misma persona cumple varias funciones lo que hace que exista una carga de trabajo e ineficiencia. No hay especializacion.	Delegar responsables por area funcional, y por actividad del almacen el Girasol.

<b>12</b>	Ventas	En el 2011 las ventas se incrementaron frente al 2010 en un 5%.	Las ventas actualmente frente al año anterior se han incrementado en un 9%, a razón de la llegada de clientes y la urbanización del sector.	Para el 2015 aumentaremos las ventas en un 15% debido al crecimiento del sector comuna.
<b>13</b>	Capacitación	La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones para sus empleados. No se tiene contemplado dentro de las actividades.	Afiliación a gremio para acceder a capacitaciones y programas de entrenamiento	La empresa se vinculará con entidades gremiales y educativas con el fin de capacitar a sus empleados por los menos 3 veces al año.
<b>14</b>	Negociación	No se tenía debido a que las compras eran mininas	En la actualidad la empresa cuenta con mayor poder de negociación ya que el monto de compras es mayor haciendo así que se puedan obtener mejores precios. Adquisición de nuevos proveedores.	Para el 2015 se comprará directamente a los fabricantes logrando conseguir un descuento por compra de un 5%
<b>15</b>	Percepción	Empresa nueva.	Los clientes tienen la percepción de que en el almacén el Giralson siempre van a encontrar los productos que necesitan. En el Girasol encuentran la solución!	Lograr aumentar en 100% la percepción del servicio al cliente

<b>16</b>	Control	Empresa pequeña lo que hace que el control sea mas rapido y facil. Se tiene deficiencias en cuanto a inventarios.	El control es dificil en la medida en que no se cuenta con la tecnologia ni con las herramientas para hacerlo.	Para el 2015 se dara seguimiento continuo y evaluaremos el cuadro de mando integral
<b>17</b>	Portafolio de Productos	La empresa contaba con un portafolio reducido se limitaba a lo basico y de alta rotacion con cantidades limitadas.	Cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios que le permiten brindar a los clientes soluciones integrales. Se manejan alrededor de 5000 referencias	Aumentar en un 70% en el año 2015 el portafolio de productos del almacen el Girasol
<b>18</b>	Servicio	Personalizado. Se daba mas atencion al cliente debido a que la demanda era menor.	Se tienen 2 asesores comerciales para brindar un mejor servicio. En horas pico se tiene falencia en la atencion de clientes.	Para el 2015 se aumentara la planta de asesores comerciales en dos personas mas.

Fuente: Autor

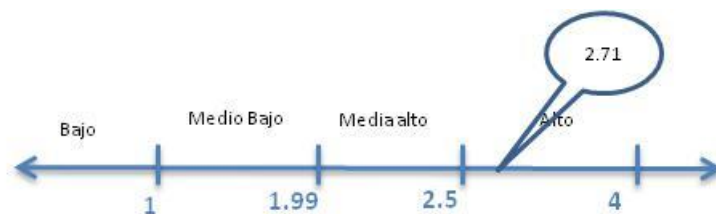
### 5.1.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS. (MEFI)

Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores internos.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
La direccion de la empresa cuenta con preparacion academica en mercadeo que permite facilmente adaptacion a los cambios del entorno	9.00%	4	0.36
La direccion de la empresa cuenta con mas 9 años de experiencia en el manejo del negocio de productos de papeleria y cacharrería	8.00%	4	0.32
La direccion de la empresa realiza un manejo adecuado de la estructura de costos, contacto con informacion al dia de la situacion economica de la empresa	7.00%	3	0.21
El personal de ventas posee competencias en el manejo de exhibicion de productos varios, servicio al cliente en el punto de venta.	5.00%	4	0.2
Las funciones del area estan concentradas en un mismo lugar por lo que facilita su ejecucion .	5.00%	3	0.15
La empresa cuenta con una estructura organizacional reducida.	7.00%	4	0.28
La empresa tiene como politica Capacitar y entrenar el personal de ventas en temas comerciales por lo menos una vez al año	5.00%	3	0.15
La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios que se fortalecen de acuerdo a cada temporada.	8.00%	4	0.32

DEBILIDADES			
La empresa no cuenta con experiencia en el manejo de imagen corporativa	8.00%	2	0.16
La empresa no cuenta con suficiente capital de trabajo para incrementar las líneas de negocio	8.00%	2	0.16
La dirección de la empresa no tiene la experiencia y habilidades para la selección de personal	5.00%	1	0.05
La empresa no tiene definido y establecido un manual de funciones.	5.00%	1	0.05
Estructura organizacional indefinida. Manual de procesos sin establecer.	5.00%	1	0.05
Ausencia de equipos tecnológicos y sistemas operativos.	5.00%	1	0.05
Falta de control de inventarios que eviten los continuos faltantes.	5.00%	2	0.1
La empresa no cuenta con un área financiera dedicada al análisis y valoración de estados financieros.	5.00%	2	0.1
<b>SUMATORIAS</b>	100.00%		2.71

Figura 2. Escala de calificación de matriz de evaluación de factores internos (MEFI)



Luego de haber elaborado la Matriz MEFI se obtiene una calificación de 2.71 que indica que la gestión de la empresa es buena, entre los factores en los cuales se ha tenido un mejor manejo están la buena disposición de la dirección en prepararse académicamente en mercadeo, sin duda una fortaleza muy fuerte. Su experiencia en el negocio y su personal de ventas capacitado son

fortalezas que le proporcionan la estabilidad a la empresa. Se analizó la importancia de encaminar los esfuerzos tendientes a minimizar debilidades como son el manejo de la imagen corporativa , el capital de trabajo y la ausencia de equipos tecnológicos que son según esta matriz las que requieren atención inmediata y las empresas necesitan sistemas de información confiables adecuados a sus necesidades para ello se requiere un capital de trabajo para lograr articular de manera eficaz y eficiente los procesos que conlleven al desarrollo armónico de la empresa.

## **5.2 ANALISIS DEL ENTORNO ESTRATEGICO**

### **5.2.1 ANALISIS DE LA ACTRACTIVIDAD**

### **5.2.2 ANALISIS DEL SECTOR**

Este sector de la industria, ha mostrado crecimiento en los últimos años ,es un sector que ha estado en transformación por las mismas exigencias del entorno, hoy las políticas empresariales son amigables del medio ambiente, la industria se ha preocupado en satisfacer las necesidades de los compradores exigente y conscientes de la problemática del planeta; esta preocupación ha hecho que la compañía productora de papel más importante del país produzca sus materias primas, ofrecer productos diferenciados es un reto que tiene la industria ; actualmente muchos de los artículos producidos a base de papel en Colombia provienen de la caña de azúcar , esta se ha convertido en la materia prima más importante en la fabricación del cuaderno y demás artículos a base de papel ; la mayoría del cuaderno nacional comercializado en el país es ecológico .

El mercado de las papelerías a pesar de la carga tributaria, es un sector atractivo que ofrece muy buenas oportunidades para los empresarios que ingresan al negocio, debido a la gran demanda de sus productos que considerados de primera necesidad, este tipo de artículos son considerados herramientas muy importantes en el desarrollo de la actividad propia de la enseñanza ,en el desarrollo de las actividades empresariales y demás actividades de la vida cotidiana, que hace que su demanda sea diferenciada y especializada.

Este sector de la industria colombiana mueve millones en la temporada escolar, y a él contribuyen en alguna pequeña proporción políticas del gobierno como es el caso de la existencia de dos calendarios escolares que mantiene activa la demanda de este tipo de artículos casi todo el año; sin embargo esta temporada estuvo por debajo de lo que los empresarios esperaban únicamente el 33% de los encuestados logró incrementar ventas con respecto al año anterior, según Fenalco, posiblemente como consecuencia del alto consumo en la temporada de fin de año.

Pese a lo regular que estuvo esta temporada, Colombia sigue siendo atractivo para los inversionistas extranjeros como los Franceses, Chilenos y Mexicanos. Según encuesta nacional manufacturera del DANE este sector aporta entre el 3 y 4 % del empleo del país y Colombia ocupa el cuarto lugar en Latinoamérica en producción y comercialización de artículos de papelería.<sup>26</sup>

A pesar del cambio que ha implicado su traslado hacia formatos de grandes superficies, la papelería o miscelánea de barrio no muere. En cuanto al comportamiento del mercado a nivel nacional, después de Bogotá, con 45%, el sur del país representa 17% de los negocios, Medellín el 13%, Santanderes el 12%, Barranquilla el 9% y el Eje Cafetero con el 4%.<sup>27</sup>

Por zonas, el mayor número se encuentra en San Victorino, en Bogotá, en El Hueco, en Medellín, y en La Novena, en Cali. El producto que más vende por unidades es el lápiz y la mejor época de ventas es el inicio de clases.<sup>28</sup>

En los últimos dos años el sector de papelerías se ha venido recuperando, pues entre enero y abril del 2011 creció 4,6%. Durante el primer trimestre del año el valor del negocio de libros, periódicos, materiales y artículos para papelería alcanzó 135.000 millones de pesos, con un aumento anual del 6 por ciento.<sup>29</sup>

Ante la creciente demanda de material informático, sobre todo por parte de las empresas las papelerías están obligadas al cambio tanto en la manera de plantear sus inventarios para evitar agotados, como en las referencias que compran para ofrecer nuevos tipos de surtidos, aquí el costo promedio del

---

<sup>26</sup> <http://www.dinero>

<sup>27</sup> <http://www.portafolio.co/negocios/papelerias-barrio-no-pierden-frente-grandes-superficies>.

<sup>28</sup> <http://www.portafolio.co/negocios/papelerias-barrio-no-pierden-frente-grandes-superficies>.

<sup>29</sup> <http://www.portafolio.co/negocios/papelerias-barrio-no-pierden-frente-grandes-superficies>.

inventario es el que impide comercializar nuevos tipos de mercancía. Hay desconocimiento de parte de las papelerías para adquirir medios de pagos o estilo de venta .nuevos (tarjetas débito o crédito) o tradicionales.

En La Actualidad, el flujo de bienes –productos y servicios se encuentra en desorden, aquí y en otras partes del mundo, principalmente porque hay otras clases de negocios incursionando por una tajada de las temporadas escolares, por ejemplo las droguerías, las tiendas de descuento tipo “todo a mil”, y en general cualquier negocio que en el momento venda algún ítem de Papelería y aunque la papelería se ha reinventado dentro del comercio, creando nuevos mix de retail en el mercado, como ,las cabinas telefónicas con papelerías , las misceláneas con papelerías, existen nuevos competidores que no son tradicionales como las tiendas de barrio con algo de papelería, las ferreterías con elementos de papelería , los kioscos de revistas vendiendo esferos, las droguerías, por poner un ejemplo , todos penetrando el mercado, en desorden , sin categorizar , sin dejar de utilizar el gancho de los artículos de papelería para cubrir las necesidades de proximidad del consumidor final.

Las nuevas variaciones en la economía papelera, serán modificadas no solo por la nueva competencia local, si no impulsadas por cambios en los hábitos de consumo. Un ejemplo claro es la llegada de empresas como Office Depot a Colombia, que aunque nos muestran un futuro promisorio para el país,( cada vez con nuevos inversionistas entrando de diferentes Regiones), *influye en compras que se van a centralizar y a especializar* , recordemos que hace tan solo 13 años, las tiendas de barrio eran las preferidas en el país, y ahora las grandes superficies han ocupado un renglón muy importante en las ventas del sector.

Los centros de acopio especializados que brinden nuevas experiencias de compra, por su novedad pueden desplazar las compras día a día. Hay una nueva forma de actuar donde el papelero es proactivo, se sale de su entorno físico (barrio) y busca clientes fuera de su zona montando una fuerza de ventas externa de una o dos personas.

Las papelerías hoy en día están manejando stocks mínimos, casi que diarios, lo cual puede comprometer el servicio al cliente y su posicionamiento dentro del barrio al presentar agotados.

Dentro del ámbito de la economía local las papelerías tienen muchas ventajas sobre los grandes formatos:



- Proximidad
- Manejo de inventarios justos, les permite manejar mejor los costos
- La confianza de los usuarios

### 5.2.3 CINCO FUERZAS DE PORTER

Cuadro 5. Análisis de la Atractividad. Análisis de la industria de: PAPELERIAS

ATRACTIVIDAD									
	FACTORES COMPETITIVOS		Muy Poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		OBSERVACIONES
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	Economías de escala	Pequeña					X	Grande	en esta industria sus inventariois son compras a gran escala.
	Diferenciación de producto	Escasa				X		Grande	aunque los productos son similares cada empresa quiere superar su competencia.
	Identificación de marca	Baja					X	Elevada	En este sector la marca genera confianza.
	Costo de cambio	Bajo				X		Elevado	Por su alto costo de inventarios.
	Acceso a canales de distribución	Amplio	X					Restringido	Se facilita.
	Requerimientos de capital	Bajos				X		Elevados	Se requiere un capital considerable para entrar en el negocio.
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio	X					Restringido	En caso de requerirse el avance tecnologico es muy grande.
	Acceso a materias primas	Amplio		X				Restringido	Existen proveedores nacionales e internacionales.
	Protección del gobierno	Inexistente		X				Elevada	En este momento por los tratados ingresan muchos productos.
	Efecto de la experiencia	Sin importancia					X	Muy importante	Devido a que la inversion es grande se requiere de la suficiente experiencia en este negocio.

<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	Especialización de activos	Elevada		X			Baja	Muchas actividades como Transporte, almacenamientos y procesos requieren de activos especializados.
	Costo fijo de salida	Elevado		X			Bajo	Los inventarios y activos tienen alto costo.
	Interrelación estratégica	Elevada				X	Baja	Se estrechan fuertes lazos comerciales.
	Barreras emocionales	Elevadas				X	Bajas	Comprometido no solo el capital sino esfuerzo de muchos años.
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas					X	Bajas
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande		X			Pequeño	Existe muchos competidores cada uno con posibilidades de mantenerse en el mercado.
	Crecimiento de la industria relativo a industria de papelerías. ....	Lento				X	Rápido	Es un sector con grandes oportunidades.
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado		X			Bajo	Requiere espacios amplios, manipulación cuidadosa, productos no recuperables, alto riesgo de mermas.
	Características del producto	Genérico	X				Producto único	Son productos de consumo masivo.
	Incrementos capacidad	Pequeños				X	Grandes	En la medida que crece la industria.
	Diversidad de competidores	Elevada	X				Baja	Es uno de los sectores más competidos.
	Compromisos estratégicos	Grandes				X	Bajas	Minimizar competencia desleal.

<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>	Cantidad de compradores importantes	Pocos				X	Muchos	Avarca varios segmentos de la poblacion.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos			X		Pocos	Algunos.
	Costos de cambio del comprador	Bajos	X				Altos	El cliente tiene muchas opciones en el mercado.
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada				X	Baja	no es importnte para el consumidor final.
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja				X	Elevada	este sector esta en manos de los distribuidores es atractivo para el comprador.
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande	X				Pequeña	Los compradores son cada día mas exigente y las empresas se esmeran en satisfacer sus deseos.
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande				X	Fracción pequeña	Las empresas minimizan costos .
	Rentabilidad de los compradores	Baja				X	Elevada	E l comprador busca calidad a bajo precio.

<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				X		Muchos	Hay suficientes.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				X		Elevada	Existen productos para uso especifico que no se pueden sustituir.
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado				X		Bajo	Existen el mismo producto en diferentes marcas.
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada	X					Baja	La mayoría de los proveedor tiene puntos de venta al consumidor final.
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja				X		Elevada	Algunas empresas especialmente de papel producen sus propios insumos.
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	X					Pequeña	De la calidad de las materias primas o de los productos terminados depende la industria.
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande		X				Fracción pequeña	Los costos de producción y/o de comercialización influyen en los precios y en la rentabilidad de la empresa.
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					X	Grande	El beneficio es mutuo.

<b>DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</b>	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande			X		Pequeña	Algunos tiene sustitutos, los tecnologicos.
	Costos de cambio de usuarios	Bajos		X			Elevados	Son articulos de facil acceso.
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		X			Baja	Es relativa de acuerdo al producto.
	Precio-valor de sustitutos	Elevado				X		Bajo
<b>ACCIONES DE GOBIERNO</b>	Protección a la industria	Desfavorable		X			Favorable	
	Regulación de la industria	Desfavorable		X			Favorable	Carga tributaria alta que genera altos costos para competir en el mercado con precios altos.
	Consistencia de políticas.	Baja				X	Elevada	
	Movimientos de capital entre países	Restringido					X	Sin restricción
	Tarifas aduaneras	Restringidas					X	Sin restricción
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido					X	Sin restricción
	Propiedad extranjera	Limitada					X	Ilimitada
	Ayuda a competidores	Substancial					X	Ninguna

Fuente: Autores

Cuadro 6. Atractividad de la industria.

CALIFICACION GENERAL						
		BAJA		MEDIA		ALTA
Barreras a la entrada		2	2	0	3	3
Barreras a la salida		0	2	0	3	1
Rivalidad entre competidores		2	2	0	3	0
Poder de los compradores		2	0	0	3	3
Poder de los proveedores		2	1	0	4	1
Disponibilidad de sustitutos		0	2	0	2	0
Acciones de gobierno		0	2	0	1	5
<b>Evaluación General</b>		8	11	0	19	13

El Mercado de las papelerías, es un sector que puede ser atractivo o no de acuerdo a las condiciones dadas, si analizamos desde el punto de vista de la matriz de la cinco fuerzas de Porter podemos concluir que : aunque pareciera que entrar en este negocio es fácil no lo es tanto , si bien es cierto es uno de los negocios de venta minorista que más abunda en cualquier sitio, solo son pocos los que logran un posicionamiento que les asegure la supervivencia, en este caso sigue siendo atractivo para los que estamos en el negocio debido a que las barreras de entrada son altas, primeramente el costo de los inventarios es alto, se necesita comprar volumen para poder tener precios competitivos, comprar artículos de marcas reconocidas que generen confianza y todo esto implica un considerable capital de trabajo, en cuanto a las barreras de salida influyen medianamente para salir del negocio.

La rivalidad entre competidores, aunque es un mercado muy competido y en algunos artículos se da guerra de precios como el caso de los cuadernos donde se manejan algunas estrategias como “reventar precio” o vender a costo para atraer compradores, aun así es baja lo que indica que es viable competir en el negocio.

El poder de los compradores es grande , son influencia directa en manejo de los precios, los niños finalmente tiene un poder de decisión fuerte frente a las marcas que quieren y los padres frente al precio que están dispuestos a pagar, por lo que es una de las cinco fuerzas de Porter que más nos afecta.

En este sector el poder de los proveedores es fuerte, aunque es muy competido el sector no es tan facil cambiar de proveedor ,cada uno de ellos ofrecen condiciones diferentes que generan lealtad , sus estrategia de retención de clientes radica en la puntualidad de las entregas, en los

descuentos que finalmente hacen atractivo el precio, otorgamiento de créditos y respaldo ofrecido.

Algunos productos tales como los fabricados a base de papel han sido sustituidos tanto en uso escolar como empresarial, la implementación de tecnologías en la enseñanza y en las empresas han hecho que hoy algunos productos tengan sustitutos e incluso sean obsoletos. En términos generales han ido apareciendo sustitutos sin embargo no es alta su influencia.

En cuanto a las acciones y políticas del gobierno no son muy favorables los impuestos a este sector son muy altos

.

#### **5.2.4 IDENTIFICACION DE COMPETIDORES**

Nuestros principales competidores son:

**Papelería y Variedades Linux.** Está ubicada en el sector de Vizcaya sobre avenida principal, desde hace 15 años, es el competidor más cercano del Girasol con un portafolio de productos representado en papelería, expresión social y adornos, en los dos últimos años se han observado algunos cambios en sus estrategias para mantenerse en el negocio y competir con el Girasol, su espacio físico es reducido, y cuenta con dos asesores comerciales.

**Papelería y Librería El popular.** Se encuentra ubicada en el Barrio popular sector muy conocido por los habitantes de esta comuna por su gran actividad comercial, esta empresa lleva en el mercado 18 años, cuenta con su sede principal y cuatro puntos de venta en otros sitios de la ciudad, nuestra competencia es su sede principal. Su portafolio de productos está centrado en la papelería, librería y cacharrería, cuenta con tres asesores comerciales en su sede principal.

**Papelería y Miscelánea Linda Mary.** Está ubicada en el barrio la Alborada, sobre la ruta principal del barrio, llevan 15 años en el mercado, cuenta con un punto de venta y su portafolio está compuesto por artículos de papelería, detalles y cacharrería en general, su espacio aunque es reducido tiene posibilidades de ampliación debido a que los inmuebles son de 126 metros cuadrados y cuenta con dos asesores comerciales.



## 5.2.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)								
No.	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	ALMACEN EL GIRASOL		PAPELERIA POPULAR		PAPELERIA LINUX	
			CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
1	Precio de venta	12.00%	4	0.48	3	0.36	3	0.36
2	Calidad de los productos	12.00%	4	0.48	2	0.24	4	0.48
3	Participacion en el mercado	7.00%	3	0.21	4	0.28	2	0.14
4	Servicio al cliente	7.00%	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	Innovacion	8.00%	3	0.24	2	0.16	3	0.24
6	Posicionamiento de marca	15.00%	2	0.3	4	0.6	2	0.3
7	Costos	10.00%	4	0.4	4	0.4	3	0.3
8	Lealtad de clientes	12.00%	3	0.36	3	0.36	3	0.36
9	Campañas publicitarias	5.00%	2	0.1	3	0.15	1	0.05
10	Portafolio de productos	12.00%	4	0.48	3	0.36	2	0.24
<b>SUMATORIAS</b>		100.00%		3.26		3.12		2.68

Cuadro 8. Convenciones MPC

CALIFICACION	
4	Gran fortaleza
3	Fortaleza
2	Debilidad
1	Gran debilidad

NIVEL DE COMPETITIVIDAD	
1.00 - 1.99	Baja
2.00 - 2.99	Media
3.00 - 4.00	Alta

Analizando los resultados de la matriz de perfil competitivo encontramos que el almacén el girasol frente a los dos competidores se encuentra en una posición privilegiada en el mercado, su calificación está por encima de la media (3,26), sin embargo tiene que mejorar los factores en que se encuentra débil.

Entre los factores críticos de éxito, el que más peso tiene en este sector es el posicionamiento de marca, en el cual la papelería Popular tiene una ventaja respecto a El Almacén El Girasol.

El Almacén El Girasol se caracteriza por sus precios asequibles, sin vender a precio bajo, por la calidad de sus productos y la credibilidad que generan las marcas reconocidas que comercializa y a su vez el amplio portafolio de productos y servicios, en un mayor número de líneas que aventaja de sus competidores y que lo ha mantenido como uno de los preferidos de los habitantes del sector, se ha preocupado por innovar e introducir líneas nuevas y está enfocado a satisfacer las necesidades en un estrato social 2, 3 y 4 por la existencia de barrios que están en esta estratificación y para la cual se tiene diferentes opciones en precios y marcas.

La Papelería Linux, es el de menos participación en el mercado, sus productos son de marca, a precios similares al Girasol, su portafolio de productos es reducido, no posee campañas publicitarias y el servicio al cliente es bueno, por lo que se puede deducir que aun siendo más pequeño que el Almacén El Girasol es una competencia fuerte en la línea de papelería más aún cuando sus precios están en el mismo rango y la innovación es un factor que ha estado presente en los dos últimos años y sumado a la cercanía con la zona universitaria, esta es en este momento su competencia más cercana.

La papelería El popular cuenta con mejor participación en el mercado, su portafolio de productos es amplio en papelería, y comercializa literatura y artículos de cacharrería, se identifica con productos populares de bajo costo, sin que esto signifique vender económico. Aunque cuenta con mayor número de asesores comerciales no supera en la calidad del servicio a sus competidores, su segmento del mercado está más enfocado a los estratos 2 y 3 y colegios que están en la zona y su objetivo es hacer presencia en los sectores cercanos a las universidades por lo que podría convertirse en la mayor competencia para el Almacén El Girasol.

## **5.3 ANALISIS DEL MACROENTORNO**

### **5.3.1 MARCO PESTEL**

### **5.3.2 DETERMINACION DE FACTORES DE CAMBIO EXOGENOS**

Cuadro 9. Factores exógenos PESTEL

FACTORES DE CAMBIO EXOGENO		
FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	Acuerdos de Paz, Hace que se tenga mayor inversion en la Ciudad de Villavicencio. Pertenecer a gremios como Fenalco y la Camara de Comercio con el fin de adquirir beneficios tales como: capacitaciones, informacion,	Una reforma tributaria que establezca montos mas bajos para la presentacion de impuesto, lo cual afectaria el capital de trabajo de la empresa.
ECONOMICOS	Tratado de libre comercio con China. Hace que se tengas nuevas oportunidades de lineas de negocio y establecer negociaciones con nuevos proveedores, con el fin de concretar negociaciones con productos mas llamativos en el mercado y que generen una mayor rentabilidad. Villavicencio es una ciudad que ha mantenido cifras preocupantes de informalidad en los últimos años, afectando los niveles de ingreso y en consecuencia la calidad de vida de los trabajadores. Es un fenómeno multicausal que influye de manera importante la situación social y económica de la localidad. Tasas de interes fluctuante lo cual hace que los prestamos para inversion cada vez sean mas costosos y no se apalanquen con la operacion del negocio.	Cambio en la distribucion de las regalias en la economia del Meta, lo que hace que se tenga mayor restriccion en el manejo de inversiones del sector publico asi mismo generando una desaceleracion de la economia y del dinero rodante en el departamento.
SOCIALES	Crecimiento en la poblacion de jovenes universitarios. Llegada de universidades en la ciudad de villavicencio, lo cual hace que exista mayor demanda de los productos. La economía informal en condiciones de economía abierta y escasa diversificación productiva se caracteriza por baja productividad, bajos ingresos de los empleados, constituyéndose en una oportunidad ante las dificultades económicas.	Desplazamiento relacionado con la situacion de violencia de los departamentos aledaños, lo cual genera inseguridad en la capital creando menos consumo.
TECNOLOGICOS	Divesidad de programas informaticos, que permiten ser aplicados en la organización con el fin de ser mas competitivos. Ventas por internet, lo cual genera una disminucion en costos de operacion de terreno y de ubicacion.Desarrollo de nuevos productos informaticos, que entran a ser sustituos y complementarios de los existentes.	Variacion constante de los sistemas operativos. Base de datos inexistenete. Informacion del sector no actualizada.
AMBIENTALES	Tendencia al consumo de productos biodegradables, lo cual hace que se tenga una oportunidad de negocio.	Constantes llluvias hacen que se genere bloqueo de la via de comunicaion con Bogota, ciudad origen de la mayoría de los proveedores. El clima de la ciudad durante 9 meses del año se constituyen como de llluvias y tormentas electricas lo cual hace que las ventas disminuyan. Infraestructura en las vias. Facilidad de desplazamiento entre Villavicencio y la ciudad origen de la mayoría de los productos.

### 5.3.3 VARIABLES EXÓGENAS

Cuadro 10. Variables Exógenas

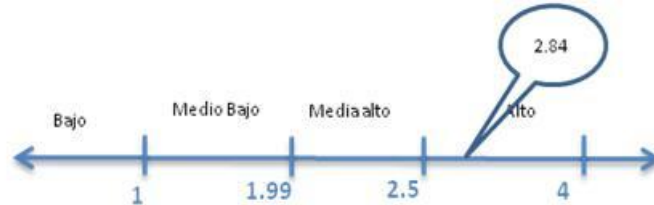
<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>1</b>	<b>Inversion</b>
<b>2</b>	<b>Tratado libre comercio con China</b>
<b>3</b>	<b>Informalidad</b>
<b>4</b>	<b>Ingreso</b>
<b>5</b>	<b>Poblacion</b>
<b>6</b>	<b>Demanda</b>
<b>7</b>	<b>Tendencia</b>
<b>8</b>	<b>Desempleo</b>
<b>9</b>	<b>Clima</b>
<b>10</b>	<b>Vias e infraestructura</b>
<b>11</b>	<b>Informacion</b>
<b>12</b>	<b>Consumo</b>
<b>13</b>	<b>Inseguridad</b>
<b>14</b>	<b>Violencia</b>
<b>15</b>	<b>Desplazamiento</b>
<b>16</b>	<b>Impuestos</b>
<b>17</b>	<b>Reformas Tributaria</b>
<b>18</b>	<b>Crecimiento Economico</b>
<b>19</b>	<b>Presupuesto de regalias</b>
<b>20</b>	<b>Tasa de Interes</b>

### 5.3.4 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Cuadro 11. Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Acuerdos de Paz, Hace que se tenga mayor inversion en la Ciudad de Villavicencio. Pertenecer a gremios como Fenalco y la Camara de Comercio con el fin de adquirir beneficios tales como: capacitaciones, informacion, estudios, bases de datos.	10.00%	4	0.4
Tratado de libre comercio con China. Hace que se tengas nuevas oportunidades de lineas de negocio y establecer negociaciones con nuevos proveedores, con el fin de concretar negociaciones con productos mas llamativos en el mercado y que generen una mayor rentabilidad.	20.00%	4	0.8
Crecimiento en la poblacion de jovenes universitarios. Llegada de universidades en la ciudad de villavicencio, lo cual hace que exista mayor demanda de los productos.	10.00%	3	0.3
Divesidad de programas informaticos, que permiten ser aplicados en la organizaci3n con el fin de ser mas competitivos. Ventas por internet, lo cual genera una disminucion en costos de operacion de terreno y de ubicacion.Desarrollo de nuevos productos informaticos, que entran a ser <u>sustituos v complementarios de los existentes.</u>	9.00%	3	0.27
Tendencia al consumo de productos biodegradables, lo cual hace que se tenga una oportunidad de negocio.	9.00%	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>			
Una reforma tributaria que establezca montos mas bajos para la presentacion de impuestos, lo cual afectaria el capital de trabajo de la <u>empresa.</u>	10.00%	3	0.3
Cambio en la distribucion de las regalias en la economia del Meta, lo que hace que se tenga mayor restriccion en el manejo de inversiones del sector publico asi mismo generando una desaceleracion de la economia y del dinero rodante en el departamento.	10.00%	2	0.2
Desplazamiento relacionado con la situacion de violencia de los departamentos aledaños, lo cual genera inseguridad en la capital creando <u>menos consumo.</u>	6.00%	1	0.06
Variacion constante de los sistemas operativos. Base de datos inexistenete. Informacion del sector no actualizada.	8.00%	1	0.08
Constantes llluvias hacen que se genere bloqueo de la via de comunicaion con Bogota, ciudad origen de la mayoria de los proveedores. El clima de la ciudad durante 9 meses del año se constituyen como de llluvias y tormentas electricas lo cual hace que las ventas disminuyan. Infraestructura en las vias. Facilidad de desplazamiento entre Villavicencio y la ciudad origen de la mayoria de los productos.	8.00%	2	0.16
<b>SUMATORIAS</b>	100.00%		2.84

Figura 3. Escala de calificación de matriz de evaluación de factores externos (MEFE)



Al evaluar la matriz MEFE con una calificación de 2.84 podemos observar que las condiciones para el almacén El Girasol son muy favorables, por cuanto la mayoría de los factores externos presentan una tendencia favorable, dinámica y optimista que hace de Villavicencio una región de grandes oportunidades económicas, el crecimiento poblacional por las construcciones en proceso, el aumento de la demanda en artículos escolares y de oficina por la cercanía con instituciones educativas, la entrada de artículos de otros países sumando a la existencia de mucha tecnología que aportaría grandes beneficios para el desarrollo del sector hace que El Almacén el Girasol minimice el impacto de las amenazas y aproveche las oportunidades

#### **5.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Lograr el reconocimiento de marca del Almacén el Girasol en el año 2015 en la comuna 7 de la ciudad de Villavicencio.

##### **5.4.1 OBJETO DEL PROBLEMA**

Los Clientes actuales y potenciales del almacén el Girasol, en la comuna 7 de la Ciudad de Villavicencio.

#### **5.4.2 OBJETIVO DEL PROBLEMA**

Diseñar un Direccionamiento estratégico para el Almacén el Girasol que le permita lograr el reconocimiento de la marca.

#### **5.4.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROPIA DEL PROBLEMA.**

A pesar de todos los esfuerzos realizados durante los nueve años que lleva con el establecimiento el Almacén El Girasol no ha logrado el posicionamiento de marca que sus propietarios han deseado aun con factores internos y externos a su favor ; por tanto es necesario y urgente diseñar un plan estratégico que permita alcanzar esta meta, la preocupación obedece a todos los cambios del entorno que han hecho que sea su mayor preocupación en este momento, de lograrse traería consigo grandes beneficios para la empresa como son incremento en el número de clientes y como consecuencia incremento en ventas.

#### **5.4.4 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El almacén el Girasol es una empresa que ofrece varias líneas de productos como son papelería, adornos, detalles, piñatería y expresión social destacándose por ofrecer a sus clientes precios competitivos. Durante estos siete años de actividad en el mercado se han implementado algunas innovaciones e incursionado en nuevas líneas que han permitido ventajas competitivas y capturar nuevos clientes, haciéndose evidente el crecimiento de esta microempresa. Con el propósito de mejorar servicio se han hecho inversiones en la modernización de las instalaciones construyendo un local cómodo y amplio para mejorar no solo la circulación de los clientes sino que también una mejor distribución de los espacios, aun así todos estos esfuerzos no han sido suficientes, para lograr un mejor resultado frente a los cambios del entorno.

El Girasol, inicio como una empresa que brindaba la solución ante la inexistencia de un almacén que ofreciera una variedad de artículos y se orientó inicialmente hacia las amas de casa y estudiantes lo cual fue muy acertado en el momento, hoy las condiciones del entorno han cambiado , la competencia es fuerte , no existe una campaña publicitaria que pueda ayudar a lograr el posicionamiento de la marca , los cliente son diversos y sus necesidades diferentes , lo que muestra la urgencia de replantear todas las

estrategias inicialmente diseñadas de tal manera que sean acorde a las necesidades del mercado actual.

La segmentación del mercado y la forma en que se conoce los perfiles de los clientes actuales y objetivo, permite un óptimo manejo de los recursos, basados, en la premisa de que si hay claridad tanto en la dirección de las actividades como en la forma en que se implementan se lograra el éxito deseado. Actualmente, el área comercial de las empresas se preocupa por ganar un posicionamiento dentro del mercado donde se encuentran, y muchas veces se aplican estrategias generalizadas que si bien traen un mayor costo para la organización no se consiguen los resultados.

Por tanto con esta investigación se pretende darle un direccionamiento estratégico para el reconocimiento de marca del almacén el girasol en el año 2015 en la comuna 7 de la ciudad de Villavicencio y de esta manera poder llegar a ellos con estrategias óptimas y efectivas.

#### **5.4.5 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

La situación presentada y que es objeto de este plan prospectivo es la comuna 7 en la ciudad de Villavicencio, enfocada hacia los jóvenes estudiantes de colegio y universidades, hogares , empresas privadas y público en general.

### **5.5 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA**

#### **5.5.1 ANALISIS DE LAS VARIABLES ESTRATEGICAS**

A través del software del MIC MAC determinaremos las variables estratégicas del almacén el girasol.



Cuadro 12. Datos en el MIC MAC

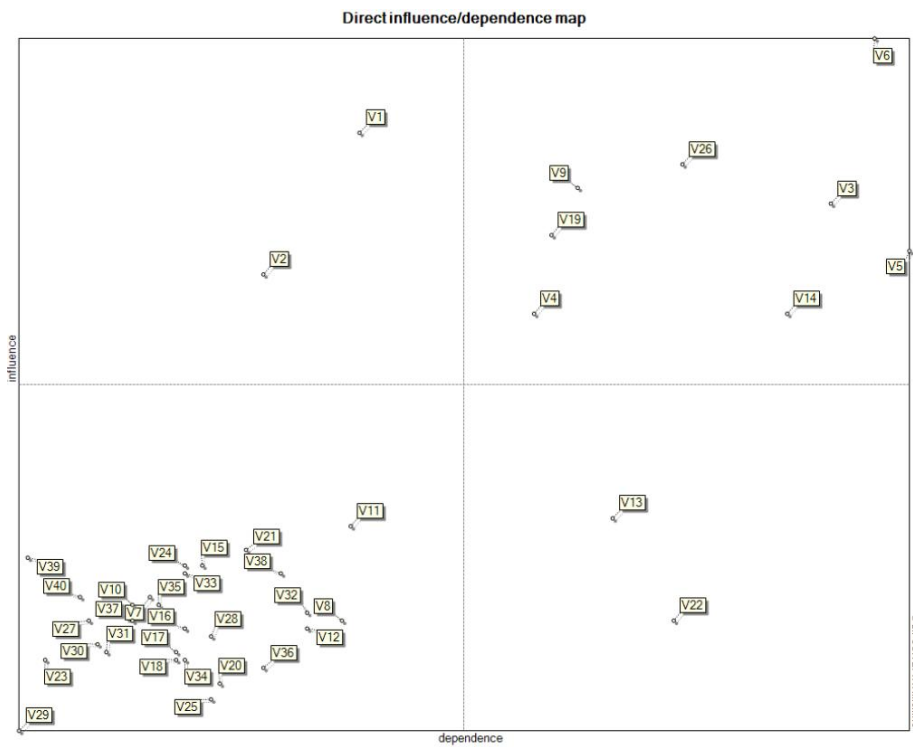
	1 : V1	2 : V2	3 : V3	4 : V4	5 : V5	6 : V6	7 : V7	8 : V8	9 : V9	10 : V10	11 : V11	12 : V12	13 : V13	14 : V14	15 : V15	16 : V16	17 : V17	18 : V18	19 : V19	20 : V20
1 : V1	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
2 : V2	3	0	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
3 : V3	3	2	0	3	3	3	3	2	3	0	2	3	3	1	3	0	1	2	3	1
4 : V4	3	1	3	0	3	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	1	0	3	3
5 : V5	3	3	3	3	0	3	2	3	2	0	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
6 : V6	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
7 : V7	3	2	3	2	3	3	0	0	1	1	2	1	1	3	2	2	2	1	1	3
8 : V8	3	1	2	3	3	2	0	0	3	1	1	2	3	3	0	0	0	0	3	0
9 : V9	3	3	3	3	3	3	0	2	0	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3
10 : V10	3	3	2	2	3	3	2	0	2	0	3	0	0	1	3	0	0	2	1	3
11 : V11	3	2	3	3	3	3	1	2	1	1	0	2	2	3	3	2	2	3	1	2
12 : V12	0	0	2	3	3	3	0	3	2	0	1	0	3	3	0	2	0	1	3	0
13 : V13	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1	3	0	3	0	0	0	1	3	2
14 : V14	3	3	3	3	3	3	1	2	3	0	1	3	3	0	3	3	3	1	3	3
15 : V15	3	2	2	2	3	3	1	0	3	3	1	0	3	3	0	3	3	3	1	0
16 : V16	1	3	2	1	3	3	0	3	3	0	2	0	0	3	0	0	0	0	3	1
17 : V17	0	0	3	1	3	3	2	3	3	2	1	1	2	3	0	0	0	0	1	0
18 : V18	0	0	3	3	3	3	2	3	2	0	1	3	1	2	0	0	0	0	1	0
19 : V19	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	1	0	2
20 : V20	0	0	3	1	3	3	0	0	0	1	1	2	3	3	2	0	3	0	0	0

	21 : V21	22 : V22	23 : V23	24 : V24	25 : V25	26 : V26	27 : V27	28 : V28	29 : V29	30 : V30	31 : V31	32 : V32	33 : V33	34 : V34	35 : V35	36 : V36	37 : V37	38 : V38	39 : V39	40 : V40
1 : V1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	1	3	2	3	2	2	2
2 : V2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2
3 : V3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	3
4 : V4	3	2	1	2	0	2	0	1	1	0	0	1	2	3	1	2	3	2	2	3
5 : V5	3	2	1	2	1	3	2	1	0	0	2	3	3	2	0	2	3	2	0	3
6 : V6	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
7 : V7	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : V8	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : V9	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	0	3	2
10 : V10	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : V11	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : V12	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : V13	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0
14 : V14	2	3	1	3	3	3	2	0	0	0	2	2	1	0	0	3	1	2	0	0
15 : V15	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : V16	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : V17	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : V18	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : V19	3	2	0	2	0	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1
20 : V20	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	1 : V1	2 : V2	3 : V3	4 : V4	5 : V5	6 : V6	7 : V7	8 : V8	9 : V9	10 : V10	11 : V11	12 : V12	13 : V13	14 : V14	15 : V15	16 : V16	17 : V17	18 : V18	19 : V19	20 : V20
21 : V21	0	0	3	1	3	3	0	1	2	0	0	1	2	3	0	0	0	0	1	0
22 : V22	1	0	3	1	3	3	0	0	3	0	1	0	1	3	0	0	0	0	3	0
23 : V23	0	0	3	1	3	3	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0
24 : V24	2	1	3	1	3	2	0	0	3	0	1	2	1	3	0	0	0	0	3	1
25 : V25	0	0	2	1	3	3	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
26 : V26	1	2	3	3	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	1	3	2	1	2	3
27 : V27	1	0	2	1	3	3	0	0	3	1	1	2	2	3	0	0	0	2	3	0
28 : V28	0	0	3	1	3	3	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
29 : V29	1	0	3	1	3	2	0	0	2	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0
30 : V30	1	0	2	1	3	3	0	0	1	0	1	0	2	3	2	3	2	0	0	0
31 : V31	1	0	3	1	3	3	0	0	3	2	0	0	3	1	2	0	0	0	3	0
32 : V32	0	1	3	1	3	2	0	2	3	0	1	0	3	3	0	0	0	0	2	0
33 : V33	1	2	3	1	3	3	0	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	2	0
34 : V34	0	0	3	1	3	3	0	0	1	0	1	0	3	3	0	0	0	0	3	0
35 : V35	1	0	3	1	3	3	0	0	1	0	1	0	3	3	0	0	0	0	2	0
36 : V36	0	0	3	3	3	3	0	2	1	0	2	0	3	3	0	0	0	0	1	0
37 : V37	1	1	3	3	3	3	0	0	0	0	1	0	2	3	0	0	0	0	2	0
38 : V38	1	0	2	1	3	3	0	0	3	0	2	0	2	3	0	0	0	0	2	0
39 : V39	1	1	3	1	3	3	0	0	2	0	1	2	3	3	0	0	0	0	2	0
40 : V40	1	0	3	3	3	3	0	3	2	0	2	0	3	3	0	0	0	0	3	0

	21 : V21	22 : V22	23 : V23	24 : V24	25 : V25	26 : V26	27 : V27	28 : V28	29 : V29	30 : V30	31 : V31	32 : V32	33 : V33	34 : V34	35 : V35	36 : V36	37 : V37	38 : V38	39 : V39	40 : V40
21 : V21	0	1	0	3	3	2	0	3	0	3	2	2	0	0	1	1	0	3	0	1
22 : V22	0	0	0	2	0	3	3	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0
23 : V23	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	2	1	3	0	2	0	0
24 : V24	0	1	0	0	2	3	0	1	0	0	0	0	1	1	2	3	0	3	0	0
25 : V25	0	2	0	0	0	2	0	3	0	0	2	2	0	2	2	0	0	0	0	0
26 : V26	2	3	0	2	2	0	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
27 : V27	0	2	0	0	3	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
28 : V28	1	1	0	2	2	3	0	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	0	0	0
29 : V29	0	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 : V30	3	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 : V31	0	3	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 : V32	0	3	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0
33 : V33	3	3	2	0	1	2	0	3	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0
34 : V34	0	3	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
35 : V35	0	3	0	0	2	0	0	2	0	0	0	2	3	3	0	0	0	2	0	0
36 : V36	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0
37 : V37	0	3	0	0	1	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	3	0	0
38 : V38	3	3	0	3	0	3	0	3	0	1	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0
39 : V39	3	3	0	2	2	2	0	0	0	1	0	3	0	0	0	1	0	2	0	0
40 : V40	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0

**Figura 4. GRAFICA INFLUENCIAS DIRECTAS**



**Figura 5. GRAFICA INFLUENCIAS INDIRECTAS**

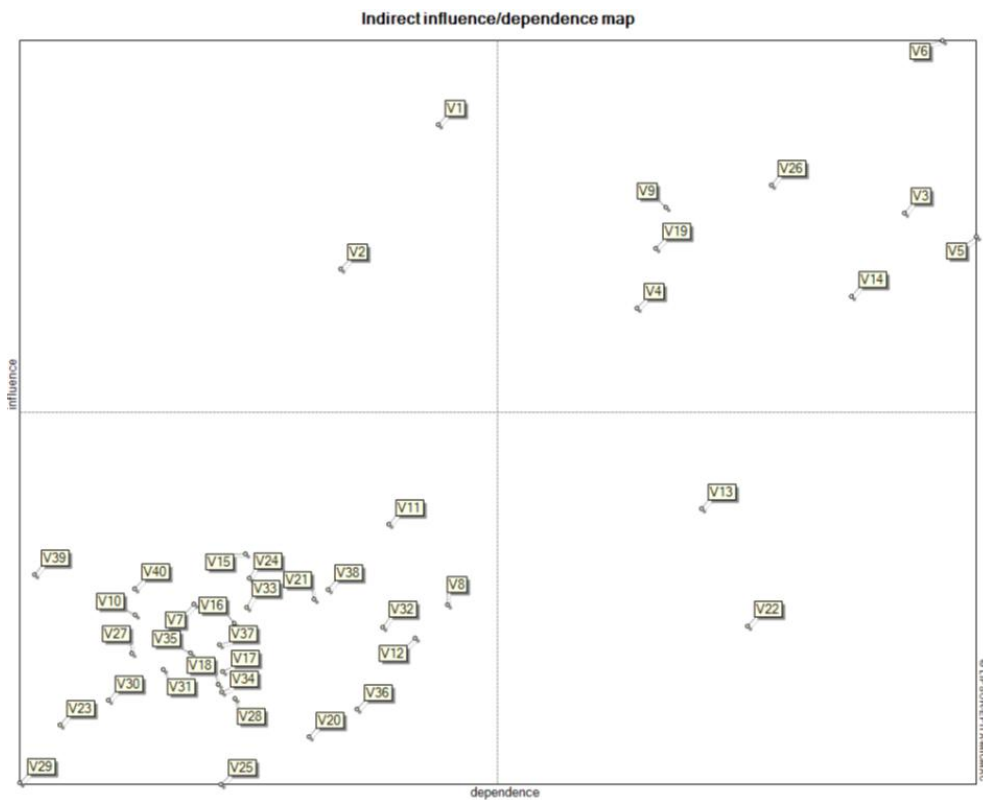
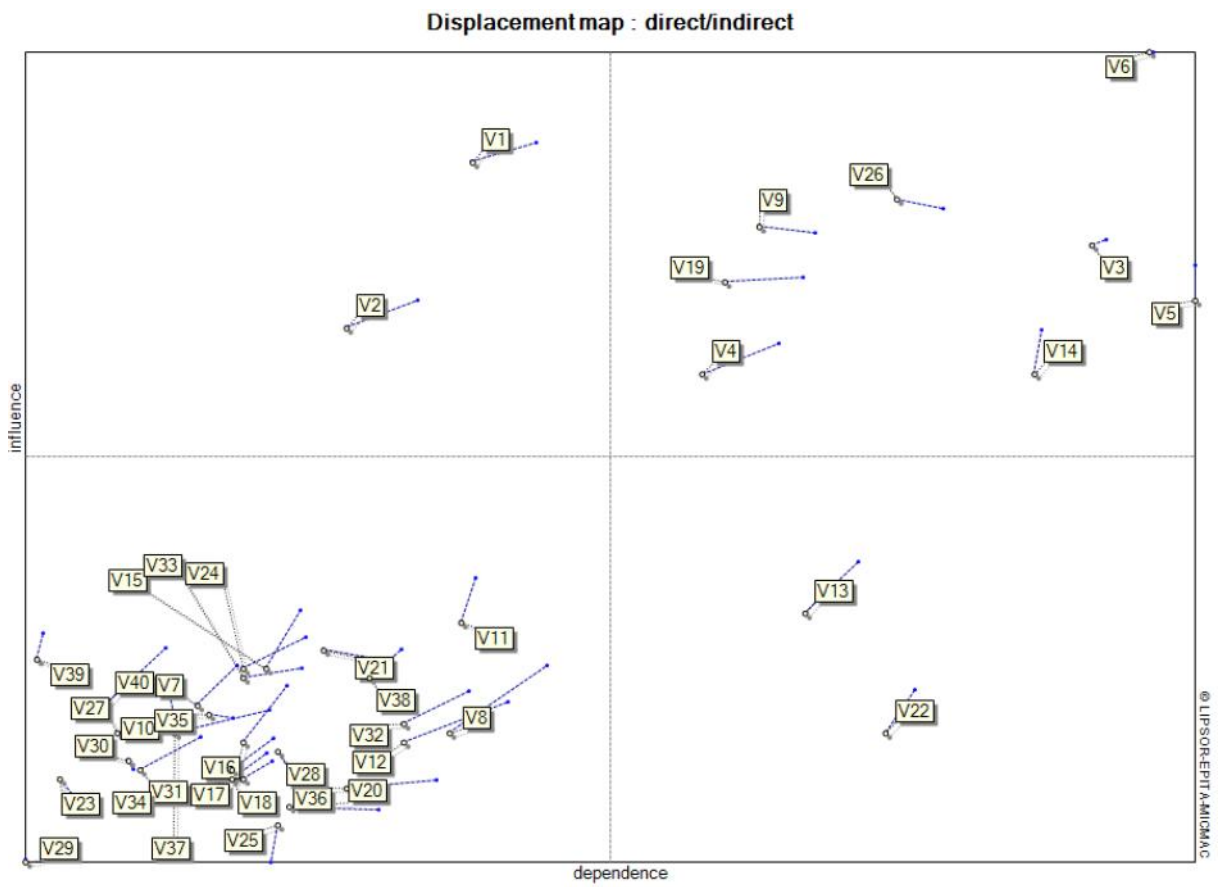


Figura 6. PLANO DE DESPLAZAMIENTOS



## 5.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO.

Cuadro 13. Fichas Técnicas

<b>UBICACIÓN</b>	
En que consiste?	Es el lugar en que está localizado algo o la acción y efecto de (situar, localizar o instalar en determinado lugar o espacio). El término puede asociarse a un cierto espacio geográfico.
Como se Manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Numero habitantes del barrio, Analisis de hora pico, Poblacion.
Que tendencia presenta el factor?	Fuerte
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Cambio del POT (Plan Ordenamiento Territorial) del barrio, donde el sector deje de ser comercial. Cierre de vias, cambio de sentido de las vias.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Apertura de almacenes, ingreso de competidores.
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
En que consiste?	Aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).
Como se Manifiesta?	Negativamente
Como se podría medir cada manifestacion?	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Endeudamiento alto. Cambio de condiciones financieras por parte de los proveedores, disminución en los periodos de financiación otorgado en la adquisiciones.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Va relacionado a las ventas. Inversiones. Accionistas. Reinversion de la Utilidad.
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	
En que consiste?	Se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, plataformas web (paginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto.
Como se Manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Encuestas, Analisis de percepcion clientes, Estudio de mercado
Que tendencia presenta el factor?	Fuerte
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Mal servicio, Percepcion negativa por parte de algun cliente.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Diseño de una estrategia de mercadeo con el fin de impulsar un logo, colores para destacar la empresa.

<b>ROTACION DE INVENTARIO</b>	
En que consiste?	Es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).
Como se Manifiesta?	Negativamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Valor inventario Total/ Valor del inventario vendido en el periodo
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Productos perecederos. Cambio en las tendencias. Ciclo de vida de los productos corto.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Con la implementacion de un software se tendra informacion sobre la rotacion, y el nivel de ventas de los productos..

<b>TECNOLOGIA</b>	
En que consiste?	Es el conjunto de conocimientos <b>técnicos</b> , ordenados <b>científicamente</b> , que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas
Como se Manifiesta?	Negativamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Numero de computadores/ numero de asesores
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Desactualizacion de equipos. Capacitacion en software.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Nuevas tecnologias, devaluacion lo que facilita la compra de tecnologia. Tratados de libre comercio con naciones productoras de tecnologia lo que haria que fuera mas facil la adquisicion referente a precios.

<b>VENTAS</b>	
En que consiste?	"Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que"la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador".
Como se Manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Analisis del sector, diferencias porcentuales frente a periodos analizando el crecimiento del sector.
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Nivel de ingresos. Desaceleracion de la economía.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Esta ligado a la situacion economica del pais y de la manera en que los ingresos de la poblacion vayan fluctuando.

<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTO</b>	
En que consiste?	Toda empresa administra una cantidad de productos o servicios, lo cual constituye su portafolio
Como se Manifiesta?	Positivamente
Como se podría medir cada manifestacion?	Numero de productos/ Total Productos de la categoria
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Productos perecederos, Productos en decadencia. Ciclo de vida de los productos corta.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Cada vez hay mas proveedores lo que hace que esta sea mas diversificada, adicionalmente las necesidades de los clietnes van cambiando lo que hace que se vaya ampliando la categoria de productos.



<b>DEMANDA</b>	
En que consiste?	Representa la cantidad de productos o servicios que el público objetivo quiere y puede adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos.
Como se Manifiesta?	Positivamente
Como se podria medir cada manifestacion?	Estudios de mercado, Numero de clientes actuales, clientes potenciales.
Que tendencia presenta el factor?	Creciente
Que rupturas se opondrian a la tendencia?	Guerra de precios. Alta competencia. Exceso de oferta. Nivel economico del pais. Inflacion.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Creciente. Basandonos en el nivel d poblacion y en el plan de la zona en donde se tiene contemplano la construccion de 2 universidades, esto hace qu tengamos clientes potenciales. Crecimiento del sector.

## 5.6 ANALISIS DE ACTORES SOCIALES

### 5.6.1 IDENTIFICACION DE ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN

Cuadro 14. Actores sociales de la organización.

ACTOR	ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
A1	CLIENTES	Obtener los productos en el momento preciso al precio justo.	Hacer compras satisfactorias y obtener economia.	Economia. Precios adsequibles.	Promociones, Descuentos. Productos de calidad.	Referir nuevos clientes. Voz a voz. Recomendar el almacen El Girasol.
A2	PROVEEDORES	Garantizar el abastecimiento de los productos.	Incrementar ventas institucionales en todas las lines que ofrezcan	Ventas, Rentabilidad	Pedidos, Frecuencias de Pedido. Cartera sin mora.	Garantizar la oferta de un portafolio atractivo para mantener el numero de clientes.
A3	ACCIONISTAS	Expandir el almacen mediant la generacion de utilidades para beneficio y la reinversion.	Obtener rentabilidad de la actividad. Aumentar la participacion del mercado.	Porcentaje del mercado. Rentabilidad. Incremento Patrimonio.	Posicionamiento	Juntas directivas, asambleas.
A4	GOBIERNO	Generar crecimiento en el Departamento del Meta en sector privado.	Generar mas ingreso de impuesto para el gasto publico.	Recaudo de Impueto generados por las ventas.	Crecimiento Economico. Estabilidad de una sociedad.	Subsidios. Campañas con entidades financieras para creditos con microempresarios. Seguridad en el comercio.
A5	EMPLEADOS	Aportar conocimiento y habilidades a la empresa para la creacion de valor.	Estabilidad laboral. Remuneracion adecuada.	Remuneracion, salario, capacitaciones.	Contratos con prestaciones. Ascensos laborales. Mayor delegacion y responsabilidad.	Hacer contrataciones y afiliaciones a los sistemas de seguridad social. Realizar un plan de capacitacion.
A6	COMPETIDORES	Hacer alianzas estrategicas. Incrementar la participacion en su mercado objetivo.	Incrementar el nivel de ventas. Compartir conocimientos, informacion, datos. Reporte de clietnes no rentables.	Ventas. Participacion en el mercado. Aumentar rentabilidad.	Mejorar las condiciones de competencia. Competencia leal. Evitar guerras de precio.	Reuniones para acuerdos en precios y actividades para desarrollo del sector.
A7	GREMIOS	Lograr el crecimineto del sector con el apoyo de los grupos de interes.	Incrementar el numero de afiliados con el fin de aumentar el poder de decision.	Ingresos. Capacitar. Desarrollar un sector. Crecer.	Crecimiento. Reconocimiento. Poder.	Convocatorias. Reuniiones. Asambleas.
A8	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Generar publicidad para atraer los diferentes sectores de la sociedad.	Incrementar las pautas comerciales. Mejorar los ingresos mediante la publicidad. Crear productos de mercadeo que sean atractivos par los empresarios.	Informar. Comunicar. Credibilidad.	Incrementar base de datos de clientes. Llegar a los clietnes potenciales.	Estudios de efectividad. Pautas de mercadeo. Radio, prensa, redes sociales.
A9	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Aumentar la cobertura, para la aplicacion en numero de estudiantes.	Obtener beneficios para los estudiantes.	Incrementar numero de estudiantes. Nivel de conocimiento en la sociedad	Descuentos, bonos, reconocimientos	Estudiar la poblacion, crecimiento, y demana de profesionales, en cantidad y carreras afines.

## 5.6.2 CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ASOCIADOS

Cuadro 15. Construcción de objetivos asociados

ACTORES SOCIALES	CAMPOS DE BATALLA							
	UBICACIÓN	CAPITAL DE TRABAJO	IMAGEN CORPORATIVA	ROTACION DE INVENTARIO	TECNOLOGIA	VENTAS	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	DEMANDA
<b>CLIENTES</b>	(1) Encontrar un lugar con fácil acceso.	N/A	(2) Obtener respaldo y seguridad por parte de la empresa.	(3) Contar con disponibilidad de productos, según la demanda.	(4) Acceder información verdadera.	(5) Obtener precios económicos y de fácil adquisición.	(6) Encontrar variedad en la gama de productos con calidad para la satisfacción de las necesidades.	(7) Contar con nivel de ingresos para poder adquirir los productos necesarios.
<b>PROVEEDORES</b>	(1) Encontrar un lugar con fácil acceso.	(9) Apoyar la solvencia, liquidez, respaldo de la operación de la empresa	(2) Obtener respaldo y seguridad por parte de la empresa.	(16) Garantizar disponibilidad para las líneas de producto que maneja el almacén.	(4) Acceder información verdadera.	(20) Incrementar el volumen de ventas	(21) Incrementar la línea de productos.	(23) Ofrecer nuevos productos que garanticen la demanda.
<b>ACCIONISTAS</b>	(8) Valorización del sector comercial.	(10) Incrementar el capital de trabajo para la reinversión, y generación de utilidad.	(3) Aumentar el posicionamiento de la marca y la participación en el mercado.	(17) Evaluar la rotación de inventarios para el análisis de rentabilidad y flujo de caja.	(4) Acceder información verdadera.	(20) Incrementar el volumen de ventas	(22) Ofrecer un portafolio de productos amplio, innovador y rentable.	(7) Contar con nivel de ingresos para poder adquirir los productos necesarios.
<b>GOBIERNO</b>	(8) Valorización del sector comercial.	(11) Incrementar el recaudo de impuesto frente a los resultados de la operación.	(13) Apoyar al crecimiento de empresas.	N/A	(13) Apoyar el crecimiento de las empresas.	(20) Incrementar el volumen de ventas	N/A	(24) Incentivar mediante políticas económicas, sociales el crecimiento económico.
<b>EMPLEADOS</b>	(1) Encontrar un lugar con fácil acceso.	(9) Apoyar la solvencia, liquidez, respaldo de la operación de la empresa	(2) Obtener respaldo y seguridad por parte de la empresa.	(3) Contar con disponibilidad de productos, según la	(4) Acceder información verdadera.	(20) Incrementar el volumen de ventas	(22) Ofrecer un portafolio de productos amplio, innovador y rentable.	(3) Contar con disponibilidad de productos, según la demanda.
<b>COMPETIDORES</b>	(1) Encontrar un lugar con fácil acceso.	N/A	(14) Obtener un alto posicionamiento frente a la competencia.	N/A	(18) Contar con herramientas que garanticen mejores ventas e información.	(20) Incrementar el volumen de ventas	(23) Ofrecer un portafolio de productos diferenciado respecto al de mi competencia.	(25) Lograr crecimiento económico para obtener mayor demanda.
<b>GREMIOS</b>	(8) Valorización del sector comercial.	(12) Apoyar el crecimiento de los sectores económicos.	(12) Apoyar el crecimiento de los sectores económicos.	N/A	(19) Garantizar información real para la toma de decisiones.	(20) Incrementar el volumen de ventas	N/A	(24) Incentivar mediante políticas económicas, sociales el crecimiento económico.
<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	(8) Valorización del sector comercial.	N/A	(3) Aumentar el posicionamiento de la marca y la participación en el mercado.	N/A	(18) Contar con herramientas que garanticen mejores ventas e información.	(20) Incrementar el volumen de ventas	(22) Ofrecer un portafolio de productos amplio, innovador y rentable.	(25) Divulgar nuevos productos y servicios con el fin de estimular la demanda.
<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	(1) Encontrar un lugar con fácil acceso.	N/A	(15) Reconocer las ventajas competitivas del almacén.	(3) Contar con disponibilidad de productos, según la demanda.	(4) Acceder información verdadera.	(5) Obtener precios económicos y de fácil adquisición.	(6) Encontrar variedad en la gama de productos con calidad para la satisfacción de las necesidades.	N/A

Cuadro 16. Listado de objetivos asociados.

<b>LISTA DE OBJETIVOS ASOCIADOS</b>
(1) Encontrar un lugar con facil acceso.
(2) Obtener respaldo y seguridad por parte de la empresa.
(3) Contar con disponibilidad de productos, según la demanda.
(4) Acceder informacion verdadera.
(5) Obtener precios economicos y de facil adquisicion.
(6) Encontrar variedad en la gama de productos con calidad para la satisfaccion de las necesidades.
(7) Contar con nivel de ingresos para poder adquirir los productos necesarios.
(8) Valorizacion del sector comercial.
(9) Apoyar la solvencia, liquidez, respaldo de la operación de la empresa.
(10) Incrementar el capital de trabajo para la reinversion, y generacion de utilidad.
(11) Incrementar el recaudo de impuesto frente a los resultados de la operación.
(12) Apoyar el crecimiento de los sectores economicos.
(13) Apoyar al crecimiento de las empresas.
(14) Obtener un alto posicionamiento frente a la competencia.
(15) Reconocer las ventajas competitivas del almacen.
(16) Garantizar disponibilidad para las lineas de producto que maneja el almacen.
(17) Evaluar la rotacion de inventarios para el analisis de rentabilidad y flujo de caja.
(18) Contar con herramientas que garanticen mejores ventas e informacion.
(19) Garantizar informacion real para la toma de decisiones.
(20) Incrementar el volumen de ventas
(21) Incrementar la linea de productos.
(22) Ofrecer un portafolio de productos amplio, innovador y rentable.
(23) Ofrecer un portafolio de productos diferenciado respecto al de mi competencia.
(24) Incentivar mediante politicas economicas, sociales el crecimiento economico.
(25) Divulgar nuevos productos y servicios con el fin de estimular la demanda.

### 5.6.3 MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS ASOCIADOS

Cuadro 17. Matriz objetivos asociados

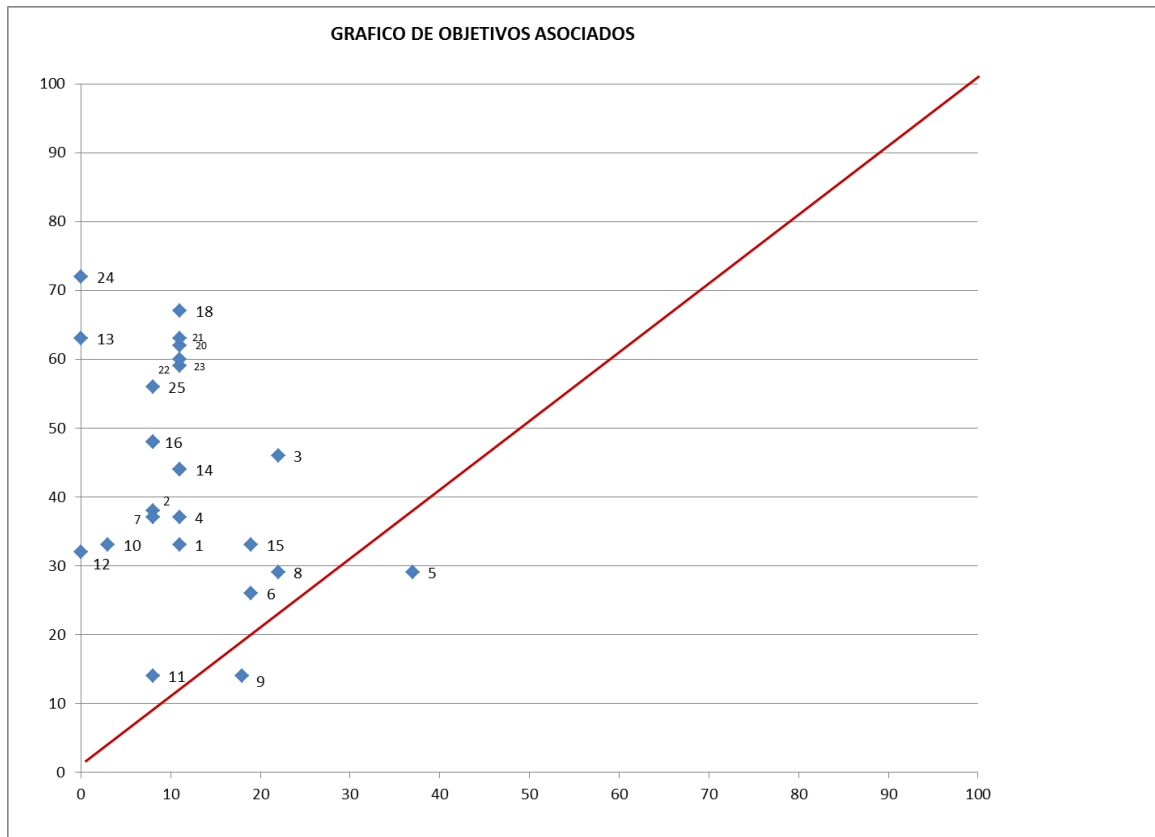
	ACTORES SOCIALES	OBJETIVOS ASOCIADOS																									TOTAL (+)	TOTAL (-)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
A1	CLIENTES	100	70	70	70	100	70	30	-70	0	30	0	0	30	70	70	100	70	100	70	30	100	100	70	30	1480	-70	
A2	PROVEEDORES	30	30	100	30	-100	30	70	30	-30	70	0	30	70	30	-70	100	70	100	70	100	100	70	70	70	1370	-200	
A3	ACCIONISTAS	70	70	70	100	100	30	100	100	70	100	-70	30	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	2110	-70	
A4	GOBIERNO	0	0	30	0	-30	0	0	70	-30	70	100	100	100	0	0	100	30	70	30	100	30	30	100	30	1020	-60	
A5	EMPLEADOS	30	100	70	30	30	30	30	30	30	0	30	70	70	70	30	70	100	70	100	70	70	70	70	70	1370	0	
A6	COMPETIDORES	-100	-70	-100	-100	-100	-100	-70	-100	-100	-30	0	30	70	-100	-100	-70	-100	-100	-70	-100	-100	-100	70	-70	170	-1880	
A7	GREMIOS	0	0	0	0	-100	-70	30	30	0	0	30	70	70	70	30	0	30	30	30	30	30	30	100	30	670	-170	
A8	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	0	0	-100	0	0	0	0	0	30	0	0	0	30	30	0	0	0	30	30	30	70	30	70	30	480	-100	
A9	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	70	70	70	100	30	70	70	-30	0	0	0	0	30	30	30	0	30	70	30	70	70	70	70	70	1120	-30	
<b>TOTAL (+) CONFLICTIVIDAD</b>		<b>300</b>	<b>340</b>	<b>410</b>	<b>330</b>	<b>260</b>	<b>230</b>	<b>330</b>	<b>260</b>	<b>130</b>	<b>300</b>	<b>130</b>	<b>290</b>	<b>570</b>	<b>400</b>	<b>300</b>	<b>430</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>430</b>	<b>560</b>	<b>570</b>	<b>530</b>	<b>540</b>	<b>650</b>	<b>500</b>	<b>7920</b>	
<b>TOTAL (-) CONFLICTIVIDAD</b>		<b>-100</b>	<b>-70</b>	<b>-200</b>	<b>-100</b>	<b>-330</b>	<b>-170</b>	<b>-70</b>	<b>-200</b>	<b>-160</b>	<b>-30</b>	<b>-70</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-100</b>	<b>-170</b>	<b>-70</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-70</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>0</b>	<b>-70</b>	<b>-1610</b>		
<b>PUNTOS +/- NUMERO ACTORES</b>		<b>33.3</b>	<b>38</b>	<b>45.6</b>	<b>36.7</b>	<b>28.9</b>	<b>25.6</b>	<b>36.7</b>	<b>28.9</b>	<b>14.4</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>63</b>	<b>44.4</b>	<b>33.3</b>	<b>48</b>	<b>44.4</b>	<b>66.7</b>	<b>48</b>	<b>62.2</b>	<b>63.3</b>	<b>58.9</b>	<b>60</b>	<b>72</b>	<b>56</b>		
<b>PUNTOS -/NUMERO ACTORES</b>		<b>-11</b>	<b>-8</b>	<b>-22</b>	<b>-11</b>	<b>-37</b>	<b>-19</b>	<b>-7.8</b>	<b>-22</b>	<b>-18</b>	<b>-3</b>	<b>-8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-11</b>	<b>-19</b>	<b>-8</b>	<b>-11</b>	<b>-11</b>	<b>-8</b>	<b>-11</b>	<b>-11</b>	<b>-11</b>	<b>-11</b>	<b>0</b>	<b>-8</b>		

Favorable	Desfavorable	Neutro
30	-30	
70	-70	
100	-100	0

Cuadro 18. Vértices grafica de objetivos asociados

	X	Y
<b>OBJETIVO</b>	<b>DESFAVORABLE</b>	<b>FAVORABLE</b>
1	11	33
2	8	38
3	22	46
4	11	37
5	37	29
6	19	26
7	8	37
8	22	29
9	18	14
10	3	33
11	8	14
12	0	32
13	0	63
14	11	44
15	19	33
16	8	48
17	11	44
18	11	67
19	8	48
20	11	62
21	11	63
22	11	59
23	11	60
24	0	72
25	8	56

**Figura 7. Grafico de objetivos asociados**



#### 5.6.4 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS QUE GENERAN CONVERGENCIA, DIVERGENCIA, AMBIVALENCIA, EN LOS DIFERENTES ACTORES

Cuadro 19. Convergencia actores sociales

LOS ACTORES	CONVERGEN EN LOS OBJETIVOS N	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
GRUPO 14	O18, O19, O20, O21, O22, O23, O25	3730
GRUPO 10	O13, O24	1220
GRUPO 1	O1, O2, O4, O6	1160
GRUPO 7	O10, O16	730
GRUPO 2	O3	410
GRUPO 11	O14	400
GRUPO 13	O17	400
GRUPO 4	O7	330
GRUPO 12	O15	300
GRUPO 9	O12	290
GRUPO 3	O5	260
GRUPO 5	O8	260
GRUPO 6	O9	130
GRUPO 8	O11	130

Cuadro 20. Divergencia actores sociales

LOS ACTORES	DIVERGEN EN LOS OBJETIVOS N	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
GRUPO 15	O1, O2, O4, O7, O10, O14, O16, O17, O18, O19, O20, O21, O22, O23, O25	-1280
GRUPO 16	O3	-200
GRUPO 17	O5	-330
GRUPO 18	O6	-170
GRUPO 19	O8	-200
GRUPO 20	O9	-160
GRUPO 21	O11	-70
GRUPO 22	O15	-170



## 5.6.5 IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS ENTRE LOS ACTORES SOCIALES.

Cuadro 21. Alianzas y enfrentamientos.

CAMPO DE BATALLA	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES
(1) Encontrar un lugar con facil acceso.	A1, A2, A3, A5, A9 (GRUPO 1)	A6 (GRUPO 15)
(2) Obtener respaldo y seguridad por parte de la empresa .	A1, A2, A3, A5, A9 (GRUPO 1)	A6 (GRUPO 15)
(3) Contar con disponibilidad de productos, según la demanda.	A1, A2, A3, A4, A5, A9 (GRUPO 2)	A6, A8 (GRUPO 16)
(4) Acceder informacion verdadera .	A1, A2, A3, A5, A9 (GRUPO 1)	A6 (GRUPO 15)
(5) Obtener precios economicos y de facil adquisicion.	A1, A3, A5, A9 (GRUPO 3)	A2, A4, A6, A7 (GRUPO 17)
(6) Encontrar variedad en la gama de productos con calidad para la satisfaccion de las necesidades.	A1, A2, A3, A5, A9 (GRUPO 1)	A6, A7 (GRUPO 18)
(7) Contar con nivel de ingresos para poder adquirir los productos necesarios.	A1, A2, A3, A5, A7, A9 (GRUPO 4)	A6 (GRUPO 15)
(8) Valorizacion del sector comercial.	A2, A3, A4, A5, A7 (GRUPO 5)	A1, A6, A9 (GRUPO 19)
(9) Apoyar la solvencia, liquidez, respaldo de la operación de la empresa.	A3, A5, A8 (GRUPO 6)	A2, A4, A6 (GRUPO 20)
(10) Incrementar el capital de trabajo para la reinversion, y generacion de utilidad.	A1, A2, A3, A4, A5 (GRUPO 7)	A6 (GRUPO 15)
(11) Incrementar el recaudo de impuesto frente a los resultados de la operación.	A4, A7 (GRUPO 8)	A3 (GRUPO 21)
(12) Apoyar el crecimiento de los sectores economicos.	A2, A3, A4, A5, A6, A7 (GRUPO 9)	N/A
(13) Apoyar al crecimiento de las empresas.	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 10)	N/A
(14) Obtener un alto posicionamiento frente a la competencia.	A1, A2, A3, A5, A7, A8, A9 (GRUPO 11)	A6 (GRUPO 15)

(15) Reconocer las ventajas competitivas del almacén.	A1, A3, A5, A7, A9 (GRUPO 12)	A2, A6 (GRUPO 22)
(16) Garantizar disponibilidad para las líneas de producto que maneja el almacén.	A1, A2, A3, A4, A5 (GRUPO 7)	A6 (GRUPO 15)
(17) Evaluar la rotación de inventarios para el análisis de rentabilidad y flujo de caja.	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A9 (GRUPO 13)	A6 (GRUPO 15)
(18) Contar con herramientas que garanticen mejores ventas e información.	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9 (GRUPO 14)	A6 (GRUPO 15)
(19) Garantizar información real para la toma de decisiones.	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9 (GRUPO 14)	A6 (GRUPO 15)
(20) Incrementar el volumen de ventas	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9 (GRUPO 14)	A6 (GRUPO 15)
(21) Incrementar la línea de productos.	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9 (GRUPO 14)	A6 (GRUPO 15)
(22) Ofrecer un portafolio de productos amplio, innovador y rentable.	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9 (GRUPO 14)	A6 (GRUPO 15)
(23) Ofrecer un portafolio de productos diferenciado respecto al de mi competencia.	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9 (GRUPO 14)	A6 (GRUPO 15)
(24) Incentivar mediante políticas económicas, sociales el crecimiento económico.	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 10)	N/A
(25) Divulgar nuevos productos y servicios con el fin de estimular la demanda.	A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9 (GRUPO 14)	A6 (GRUPO 15)

## 5.6.6 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS

Cuadro 22. Clasificación de objetivos

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS
(5) Obtener precios economicos y de facil adquisicion.	(1) Encontrar un lugar con facil acceso.
(6) Encontrar variedad en la gama de productos con calidad para la satisfaccion de las necesidades.	(2) Obtener respaldo y seguridad por parte de la empresa.
(8) Valorizacion del sector comercial.	(3) Contar con disponibilidad de productos, según la demanda.
(9) Apoyar la solvencia, liquidez, respaldo de la operación de la empresa.	(4) Acceder informacion verdadera.
(11) Incrementar el recaudo de impuesto frente a los resultados de la operación.	(7) Contar con nivel de ingresos para poder adquirir los productos necesarios.
(15) Reconocer las ventajas competitivas del almacen.	(10) Incrementar el capital de trabajo para la reinversion, y generacion de utilidad.
	(12) Apoyar el crecimiento de los sectores economicos.
	(13) Apoyar al crecimiento de las empresas.
	(14) Obtener un alto posicionamiento frente a la competencia.
	(16) Garantizar disponibilidad para las lineas de producto que maneja el almacen.
	(17) Evaluar la rotacion de inventarios para el analisis de rentabilidad y flujo de caja.
	(18) Contar con herramientas que garanticen mejores ventas e informacion.
	(19) Garantizar informacion real para la toma de decisiones.
	(20) Incrementar el volumen de ventas
	(21) Incrementar la linea de productos.
	(22) Ofrecer un portafolio de productos amplio, innovador y rentable.
	(23) Ofrecer un portafolio de productos diferenciado respecto al de mi competencia.
	(24) Incentivar mediante politicas economicas, sociales el crecimiento economico.
	(25) Divulgar nuevos productos y servicios con el fin de estimular la demanda.

## 5.6.7 DETERMINACIÓN DEL GRADO DE PODER DE LOS ACTORES SOCIALES

Cuadro 23. Matriz de poder de los actores.

	<i>CLIENTES</i>	<i>PROVEEDORES</i>	<i>ACCIONISTAS</i>	<i>GOBIERNO</i>	<i>EMPLEADOS</i>	<i>COMPETIDORES</i>	<i>GREMIOS</i>	<i>M DE COMUNICACIÓN</i>	<i>INST. EDUCATIVAS</i>	<i>INFLUENCIA</i>
<i>CLIENTES</i>		70	100	30	100	100	30	30	70	530
<i>PROVEEDORES</i>	70		30	0	70	100	30	0	30	330
<i>ACCIONISTAS</i>	70	100		30	100	70	70	0	0	440
<i>GOBIERNO</i>	100	70	0		100	100	100	70	100	640
<i>EMPLEADOS</i>	70	100	30	0		30	0	0	0	230
<i>COMPETIDORES</i>	70	70	70	30	70		70	70	70	520
<i>GREMIOS</i>	30	70	0	70	70	70		30	30	370
<i>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</i>	100	70	70	70	70	100	70		30	580
<i>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</i>	70	70	30	30	70	70	30	30		400
<i>DEPENDENCIA</i>	580	620	330	260	650	640	400	230	330	
	64	69	37	29	72	71	44	26	37	

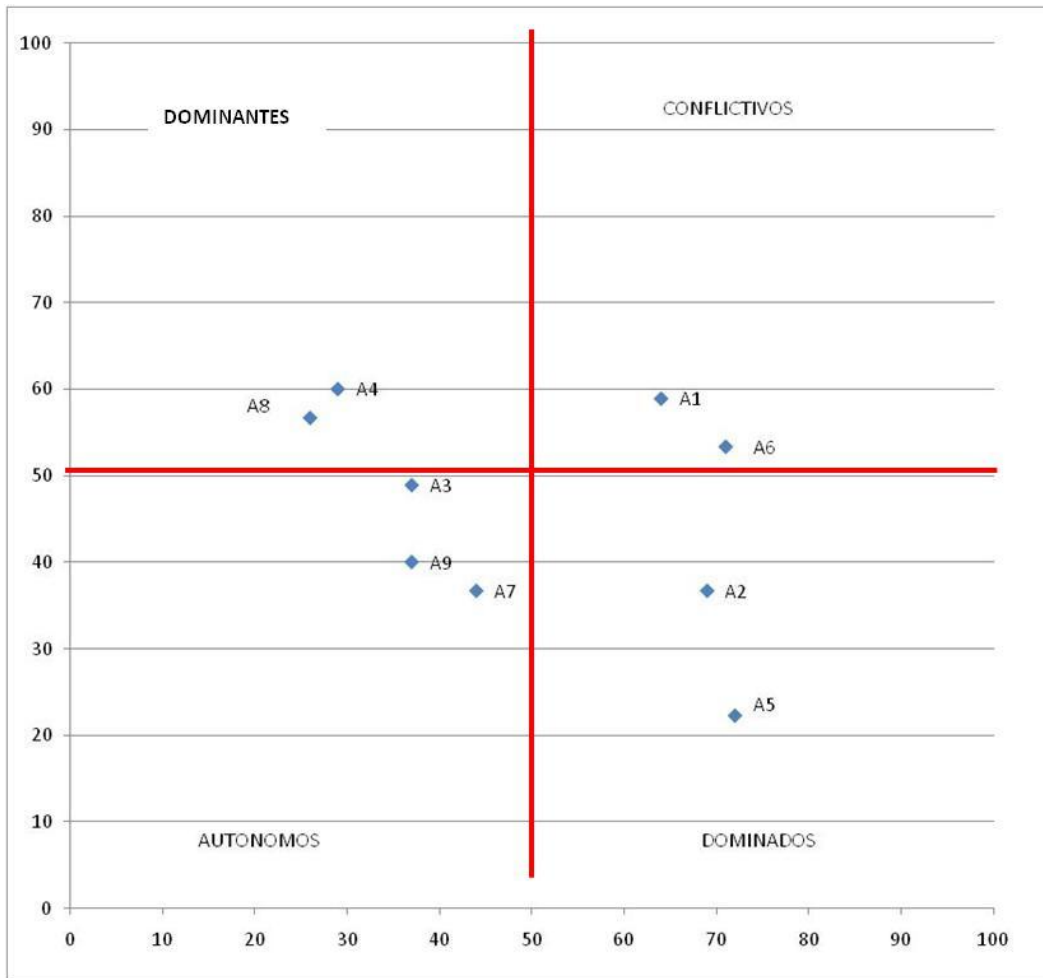
### 5.6.8 RELACIÓN DE PODER ENTRE ACTORES

Cuadro 24. Dependencia e influencia

ACTOR		X	Y
		DEPENDENCIA	INFLUENCIA
A1	CLIENTES	64	59
A2	PROVEEDORES	69	37
A3	ACCIONISTAS	37	49
A4	GOBIERNO	29	60
A5	EMPLEADOS	72	22
A6	COMPETIDORES	71	53
A7	GREMIOS	44	37
A8	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	26	57
A9	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	37	40

	INFLUENCIA	DEPENDIENCIA
70 0 MAS	ALTA	ALTA
40 69	MEDIA	MEDIA
10 39	BAJA	BAJA
0 9	DEBIL	DEBIL

Figura 8. Grafico dependencia e influencia



### 5.6.9 PREPARACION DE LA NEGOCIACION

Los puntos a negociar con los actores de acuerdo con los objetivos conflictivos son los siguientes:

Cuadro 25. Puntos de negociación.

<b>PUNTOS DE NEGOCIACION</b>
(5) Obtener precios economicos y de facil adquisicion.
(6) Encontrar variedad en la gama de productos con calidad para la satisfaccion de las necesidades.
(8) Valorizacion del sector comercial.
(9) Apoyar la solvencia, liquidez, respaldo de la operación de la empresa.
(11) Incrementar el recaudo de impuesto frente a los resultados de la operación.
(15) Reconocer las ventajas competitivas del almacen.

### 5.6.10 PUNTOS DE NEGOCIACION

Cuadro 26. Puntos de negociación. Objetivo conflictivo 5.

<b>(5)OBTENER PRECIOS ECONOMICOS Y DE FACIL ADQUISICION</b>	
El Actor	Grupo 3: 1. Clientes 2. Accionistas 3. Empleados 4. Instituciones Educativas
Apoyaria Al Actor	Grupo 17: 1. Proveedores 2. Gobierno 3. Competidores 4. Gremios
En los objetivos con los cuales ambos coinciden	No hay Conveergencia , ni Divergencia para objetivos adicionales.
Acciones para minimizar el conflicto.	a. Solicitar descuentos comerciales por compras de volumen. B. Solicitar apoyo de politicas economicas para la reduccion de impuestos. C. Minimizar el impacto de los impuesto sobre los precios de venta. D. Hacer alianzas estrategicas para la determinacion de precios acordes al mercado, evitando la guerra de precios. E. Solicitar avales y oportunidades por parte de los gremios para la obtencion de mejores tasas en la financiacion relacionado directamente con los precios.

Cuadro 27. Puntos de negociación. Objetivo conflictivo 6.

<b>(6) ENCONTRAR VARIEDAD EN LA GAMA DE PRODUCTOS CON CALIDAD</b>	
El Actor	Grupo 1: 1. Clientes 2. Proveedores 3. Accionistas 4. Empleados 5. Instituciones Educativas
Apoyaria Al Actor	Grupo 18 : 1.Competidores 2. Gremios
En los objetivos con los cuales ambos coinciden	No hay Convergencia , ni Divergencia para objetivos adicionales.
Acciones para minimizar el conflicto	estandares de calidad en el portafolio de productos en comun. B. Acordar con los gremios el papel de veedores con el fin que los pactos establecidos con los competidores se responenten. C. Pedir a los gremios que realizen ruedas de negocios en las cuales podamos encontrar nuevos proveedores.



Cuadro 28. Puntos de negociación. Objetivo conflictivo 8.

<b>(8) VALORIZACION DEL SECTOR COMERCIAL</b>	
El Actor	Grupo 5 1. proveedores 2. Accionistas 3. gobierno 4. Empleados 5. Gremios
Apoyaria Al Actor	Grupo 19 1. Clientes 2. Competidores 3. Instituciones educativas.
En los objetivos con los cuales ambos coinciden	No hay Convergencia , ni Divergencia para objetivos adicionales.
Acciones para minimizar el conflicto	A. Mantener una politica de precios de acuerdo al mercado y no dependa de la valorizacion del sector. B Acordar con la competencia de mantener una percepcion de precios economicos en el sector. C Lograr que el sector sea reconocido como un sitio donde se pueda encontrar diversidad de productos a precios economicos y un sector seguro para las compras.

Cuadro 29. Puntos de negociación. Objetivo conflictivo 9.

<b>(9) Apoyar la solvencia, liquidez, respaldo de la operación de la empresa.</b>	
El Actor	Grupo 6 1. Accionistas 2. Empleados 3. Medios Comunicación
Apoyaria Al Actor	Grupo 20. 1. Proveedores 2. Gobierno 3. Competidores
En los objetivos con los cuales ambos coinciden	No hay Convergencia , ni Divergencia para objetivos adicionales.
Acciones para minimizar el conflicto	a. Solicitar financiacion para la compra de mercancia. B. Solicitar plazos para mejorar el flujo de caja del almacen el Girasol c. Adquirir desucentos financieros por pronto pago para mejorar la rentabilidad d. Utilizar medios de financiacion por parte del gobierno con tasas mas atractivas y economicas e. Fomentar las ventas de contado, mediante la utilizacion de ofertas y descuentos por tipo de pago.

Cuadro 30. Puntos de negociación. Objetivo conflictivo 11.

<b>(11) Incrementar el recaudo de impuesto frente a los resultados de la operación.</b>	
El Actor	Grupo 8 1. Gobierno 2. Gremios
Apoyaría Al Actor	Grupo 21 1. Accionistas
En los objetivos con los cuales ambos coinciden	No hay Convergencia , ni Divergencia para objetivos adicionales.
Acciones para minimizar el conflicto	a. Solicitar subsidios por tipo de actividad. B. Acceder a los beneficios otorgados a los microempresarios. C. Generar políticas en las cuales se motive al empresario a reportar la información real, con el propósito de obtener beneficios tributarios D. Conocer los diferentes beneficios otorgados por los gremios E. Divulgar los beneficios de pertenecer a un gremio con el fin de atraer nuevos afiliados.

Cuadro 31. Puntos de negociación. Objetivo conflictivo 15.

<b>(15) RECONOCER LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ALMACEN</b>	
El Actor	Grupo 12 1. Clientes 2. Accionistas 3. Empleados 4. Gremios. 5. Instituciones educativas.
Apoyaría Al Actor	Grupo 22 1. Proveedores 2. Competidores
En los objetivos con los cuales ambos coinciden	No hay Convergencia , ni Divergencia para objetivos adicionales.
Acciones para minimizar el impacto	a. Crear estrategias de diferenciación frente a la competencia. B. Solicitar herramientas por parte de los proveedores para la comunicación de las ventajas competitivas. C. Mostrar a los proveedores la importancia de estar aliados en el punto de venta. D. Conocer estrategias para la comunicación de las ventajas a los clientes e. Resaltar las ventajas competitivas en los clientes para obtener la diferenciación.

## 6 ANALISIS DEL FUTURO

### 6.1 METODO DELPHI

#### 6.1.1 ESCENARIOS

Cuadro 32. EVENTOS

EVENTO	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCION DEL EVENTO
E1	UBICACIÓN	En el año 2012 el predio del almacén el Girasol se encuentra en un sector comercial de la comuna 7. Para el año 2015 se incrementará la valoración comercial del predio en un 30% debido al desarrollo del comercio en el sector.
E2	CAPITAL DE TRABAJO	En el año 2012 el almacén el girasol cuenta con un capital de trabajo de \$ 150 millones de pesos. En el año 2015 el capital de trabajo del almacén El girasol alcanzará la suma de \$250 millones.
E3	IMAGEN CORPORATIVA	El año 2012 el almacén el Girasol no cuenta con la imagen corporativa. Para el año 2015 la imagen corporativa del almacén el Girasol estará posicionada en el 70% de la población de la comuna 7 de Villavicencio.
E4	ROTACION DE INVENTARIO	En el año 2012 el Almacén el Girasol tiene una rotación de inventario de 60 días. Para el año 2015 el almacén el girasol tendrá una rotación de inventario de 30 días.
E5	TECNOLOGIA	En el año 2012 el almacén el Girasol no cuenta con tecnología. Para el año 2015, el almacén el girasol contará con tecnología con un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa.
E6	VENTAS	En el 2012 el almacén el girasol tiene unas ventas mensuales de \$30 millones de pesos. En el año 2015 el almacén el Girasol tendrá un incremento en sus ventas de un 20%.
E7	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	En el 2012 el almacén el girasol cuenta con un portafolio amplio de productos y servicios. En el 2015 el almacén el girasol aumentará su portafolio de productos en un 25%.
E8	DEMANDA	En el año 2012 la demanda en el sector comercial de la comuna 7 presenta una tendencia de crecimiento. Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%.

## 6.1.2 HIPOTESIS

Cuadro 33. Hipótesis

<b>EVENTO</b>	<b>VARIABLE CLAVE</b>	<b>HIPOTESIS</b>
E1	<b>UBICACIÓN</b>	Que tan probable es que en el año 2015 se incrementara la valoracion comercial del predio en un 30% debido al desarrollo del comercio en el sector?
E2	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	Que tan probable es que en el año 2015 el capital de trabajo del almacen El girasol alcanzara la suma de \$250 millones?
E3	<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	Que tan probable es que para el año 2015 la imagen corporativa del almacen el Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de Villavicencio ?
E4	<b>ROTACION DE INVENTARIO</b>	Que tal probable es que para el año 2015 el almacen el girasol tendra una rotacion de inventario de 30 dias ?
E5	<b>TECNOLOGIA</b>	Que tan probable es que para el año 2015, el almacen el girasol contara con tecnologia mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las lineas de la empresa ?
E6	<b>VENTAS</b>	Que tan probable es que en el año 2015 el almacen el Girasol tendra un incremento en sus ventas de un 20%.?
E7	<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</b>	Que tan probable es que en el 2015 el almacen el girasol aumentara su portafolio de productos en un 25%?
E8	<b>DEMANDA</b>	Que tan probable es que para el año 2015 la demanda crezca en un 30%.?

### 6.1.3 ANALISIS DE EXPERTOS

Cuadro 34. Experto 1.

PERFIL EXPERTO 1	
NOMBRE	FABIAN CASTRO
CARGO	GERENTE COMERCIAL TOPALXE
FORMACION ACADEMICA	INGENIERO INDUSTRIAL
ACTIVIDAD ECONOMICA	PROVEEDOR
<b>EVENTO 1: Para el año 2015 se incrementara la valorizacion comercial del predio en un 30% debido al desarrollo comercial del sector. Que tan probable es que en el año 2015 se incrementara la valorizacion comercial del predio en un 30% debido al desarrollo comercial del sector?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
En la actualidad se estan construyendo 2 universidades cerca al sector, para el año 2015 es probable que ya esten terminadas y esten en funcionamiento	Universidades privadas que estan limitadas a los ingresos por parte de los estudiantes, de hay va el crecimiento y la expansion, si esto no se da, no seria probable la apertura de otras sedes en esta ciudad.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endogenas	Rupturas
Sector comercial que se esta valorizando, y es atractivo para todo tipo de empresas, en estas las educativas	Traslado por venta del activo por falta de capital para la operación.
<b>EVENTO 2: En el año 2015 el capital de trabajo del almacen El girasol alcanzara la suma de \$250 millones. Que tan probable es que en el año 2015 el capital de trabajo del almacen El girasol alcanzara la suma de \$250 millones?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
El crecimiento de zona hace que los clientes potenciales crezca, y asi mismo hay mayor cantidad de clientes potenciales teniendo influencia sobre el nivel de ventas.	Cambio de condiciones en las negociacion con los proveedores, que afecte el flujo de capital, y genere una reduccion en el capital de trabajo.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endogenas	Rupturas
Mejorar el ingreso de capital mediante la rotacion de inventario para esto se debe establecer una politica comercial.	No se haga buen uso de los recursos tales como inventarios, cuentas por cobrar y en general al capital de trabajo de la empresa.
<b>EVENTO 3: Para el año 2015 la imagen corporativa del almacen el Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de Villavicencio. Que tan probable es que para el año 2015 la imagen corporativa del almacen el Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de Villavicencio ?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Actualmente el almacen el girasol cuenta con buena percepcion frente a los clientes lo que facilita el cumplimiento de esto.	Llegada de competidores fuertes, que creen estrategias donde se vea opacado el almacen el Girasol.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endogenas	Rupturas
La administracion del Girasol esta trabajando actualmente en el manejo de su imagen corporativa y esto genera mayor probabilidad de ocurrencia del evento.	No se cuenta con una idea clara de como proyectar la imagen corporativa para el almacen el Girasol.
<b>EVENTO 4: Para el año 2015 el almacen el girasol tendra una rotacion de inventario de 30 dias. Que tan probable es que para el año 2015 el almacen el girasol tenga una rotacion de inventario de 30 dias ?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Sector comercial esta creciendo lo que hace que las ventas aumenten y asi mismo la rotacion de los inventarios	Llegada de centros comerciales, almacenes de cadena donde los clientes compren sus utiles escolares, esto hace que la rotacion de inventario no se logre a 20 dias.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endogenas	Rupturas
A traves de un sistema de informacion se haran compras mas relacionadas con la demanda del producto, para tener los inventarios acordes a la demanda.	No se cuenta con informacion para determinar el numero de dias de rotacion de inventario.

<b>EVENTO 5: Para el año 2015, el almacén el girasol contará con tecnología con un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa. Que tan probable es que para el año 2015, el almacén el girasol cuente con tecnología mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Actualmente los precios de la tecnología, sistemas, software; son más asequibles a las personas y las empresas.	Que la operación de la empresa por políticas gubernamentales este restringida a manejo manual y restrinja el uso de tecnología por el tipo de actividad y/o volumen de ventas.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Los programas contables son de fácil adquisición y ofrecen financiación.	Paradigmas frente a la tecnología. Miedo al cambio. Reacción negativa frente al cambio.
<b>EVENTO 6: En el año 2015 el almacén el Girasol tendrá un incremento en sus ventas de un 20%. Que tan probable es que en el año 2015 el almacén el Girasol tendrá un incremento en sus ventas de un 20%.?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
La ciudad está creciendo, así mismo el sector también crece y el extracto socioeconómico del sector está mejorando, lo que significa que las personas que viven en el sector tienen un potencial mayor de compra, esto es un factor a favor en la manera que las personas compran los productos de papelería cerca a su lugar de residencia.	Nuevos competidores en el barrio lo que hace que no se alcance el objetivo en las ventas.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Estrategias comerciales agresivas, descuentos, servicio a domicilio.	Que no alcancen las ventas. Nivel de servicio, productos agotados, precios altos.
<b>EVENTO 7: En el 2015 el almacén el girasol aumentará su portafolio de productos en un 25%. Que tan probable es que en el 2015 el almacén el girasol aumentará su portafolio de productos en un 25% ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Con la vigencia de los nuevos tratados de libre comercio, llegan al país, nuevos productos con diferentes precios y excelente calidad lo que hace que se tengan más opciones para el portafolio.	Restricción de productos respecto a la calidad, por ejemplo, restricciones por permisos invimva y demás restricciones establecidas en las importaciones o en los nuevos productos. Formas de financiación y la manera de adquirir los productos.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
A través de un estudio de mercado se lograron identificar nuevos productos que piden los clientes del almacén el Girasol.	Deficiencia en el capital. Inventarios altos y fuera de movimiento. Cuentas por cobrar en mora. Financiación muy alta.
<b>EVENTO 8: Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%. Que tan probable es que para el año 2015 la demanda crezca en un 30% ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Villavicencio es una de las ciudades con más alto PIB, lo que genera que inversionistas pongan sus ojos hacia Villavicencio haciendo crecer económicamente a la ciudad	La corrupción de las entidades del estado truncan el desarrollo económico de la región
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Por política de la empresa, siempre se está preparando para el crecimiento de la demanda. Una de las formas es participando en ferias nacionales del sector con el fin de conocer las tendencias del mercado y anticiparnos.	Falta de recursos para conocer y adquirir la información. Resistencia al cambio y a la incertidumbre.

Cuadro 35. Experto 2

PERFIL EXPERTO 2	
NOMBRE	Ramiro Guevara
CARGO	Gerente Comercial
FORMACIO ACADEMICA	Administrador de Empresas
ACTIVIDAD ECONOMICA	Cliente
<b>EVENTO 1: Para el año 2015 se incrementara la valorizacion comercial del predio en un 30% debido al desarrollo comercial del sector. Que tan probable es que en el año 2015 se incrementara la valorizacion comercial del predio en un 30% debido al desarrollo comercial del sector?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Es evidente el desarrollo que ha tenido la ciudad de villavicencio, lo cual atrae a inversionistas de diferentes actividades economicas. En el contexto de la educacion, estas tambien tienen dentro de su vision llegar a nuevos mercados.	Falta de mercado estudiantil para las instituciones educativas, esto generaria retraso en las aperturas.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endogenas	Rupturas
La ubicación es un factor competitivo en el almacen el girasol, es un lugar estrategico en la medida que es un sector de rapido crecimiento.	Por condiciones economicas o de otro ambito tener que cambiar la ubicación, generando desplazamiento a otro sector de la ciudad
<b>EVENTO 2: En el año 2015 el capital de trabajo del almacen El girasol alcanzara la suma de \$250 millones. Que tan probable es que en el año 2015 el capital de trabajo del almacen El girasol alcanzara la suma de \$250 millones?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Las empresas para ser mas competitivas tienen que contar con el capital que respalde su operación. Generalmente se hace reinversión de las utilidades generadas para así mismo crecer. La empresa debe reinvertir sus utilidades para generar crecimiento.	Alto costo de impuestos debido al costo de inventarios. El capital de trabajo se suma con el nivel de inventarios, en la medida que estos aumenten el nivel de impuestos también lo hace, lo que genera una reacción en contra por parte del empresario..
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endogenas	Rupturas
Que se genere rentabilidad adicional, otros ingresos, financieros, rebeat.	Erogacion necesaria de dinero para nuevas inversiones o gastos, hace que el capital de trabajo sea reducido.
<b>EVENTO 3: Para el año 2015 la imagen corporativa del almacen el Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de Villavicencio. Que tan probable es que para el año 2015 la imagen corporativa del almacen el Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de Villavicencio ?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
La percepción es una actividad importante en las empresas, de ellas depende el posicionamiento de las empresas y la forma en que sus clientes lo ven. Cada día las empresas se preocupan porque esta percepción sea positiva, es por esto que se hacen actividades de mercadeo, y demás para crear herramientas tangibles e intangibles para el posicionamiento.	Competencia con estrategias más fuertes en la creación de posicionamiento de la imagen corporativa.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endogenas	Rupturas
Ya se está trabajando en el estudio de la percepción de los clientes y de la manera en que le gustaría ver el almacen el girasol.	No contar con el personal capacitado para la creación de la imagen corporativa.
<b>EVENTO 4: Para el año 2015 el almacen el girasol tendra una rotacion de inventario de 30 dias. Que tan probable es que para el año 2015 el almacen el girasol tenga una rotacion de inventario de 30 dias ?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
La tendencia es que las empresas disminuyan su nivel de inventarios. Las empresas son más eficientes en la manera en que manejen bien sus inventarios para esto es necesario herramienta tecnológica para poder acceder a información real.	Escases en los productos lo cual haga que el girasol tenga que comprar mayores cantidades de inventario para poder dar respuesta a la demanda. Deficiencia en la oferta por parte de los proveedores.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendencias Endogenas	Rupturas
Manejo de software para obtener información sobre la rotación de los inventarios.	Reacción al cambio. Rechazo al aprendizaje y desarrollo de tecnologías.

<b>EVENTO 5: Para el año 2015, el almacén el girasol contará con tecnología que permita el manejo de todas las líneas de la empresa. ¿Qué tan probable es que para el año 2015, el almacén el girasol contará con tecnología mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa?</b>	
<b>ASPECTOS EXÓGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Más desarrollo en la ciencia. Nuevas empresas en el sector lo que hace que exista variedad en los software para manejar la información,.	Constantes cambios tecnológicos.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Ya son conscientes de la necesidad de implementar la tecnología en las actividades de el girasol y los beneficios que esto traera.	Falta de recursos para adquirir el software, lo cual retrasaría este desarrollo.
<b>EVENTO 6: En el año 2015 el almacén el Girasol tendrá un incremento en sus ventas de un 20%. ¿Qué tan probable es que en el año 2015 el almacén el Girasol tendrá un incremento en sus ventas de un 20%.?</b>	
<b>ASPECTOS EXÓGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Es muy probable debido a que el sector tiene un crecimiento similar. Si el valor tiene la inflación correspondiente, si es un valor proyectado. Si bien, la economía crece año a año, con la implementación de estrategias se verá reflejado un incremento en las ventas.	Ingreso de competidores, lo que haga que se tenga que dividir el mercado actual del almacén el girasol
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Se está adecuando la empresa para lograr esta meta en las ventas. Con personal, inventario y capacitaciones.	No contar con la adecuación y dar respuesta al mercado en las necesidades haciendo que las ventas decrezcan.
<b>EVENTO 7: En el 2015 el almacén el girasol aumentará su portafolio de productos en un 25%. ¿Qué tan probable es que en el 2015 el almacén el girasol aumentará su portafolio de productos en un 25%?</b>	
<b>ASPECTOS EXÓGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Llegada e ingreso de nuevos proveedores, ofreciendo diferentes alternativas y productos..	Restricciones al ingreso de la mercancía, proveniente de otros países. Alta perecebilidad de los productos.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Con la experiencia, el almacén va conociendo su perfil de clientes y las tendencias de consumo, así mismo llegando a ofrecer todas las líneas demandadas por los clientes.	Falta de conocimiento y poca información sobre los productos requeridos por los clientes. Poco o mínimo conocimiento del cliente.
<b>EVENTO 8: Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%. ¿Qué tan probable es que para el año 2015 la demanda crezca en un 30%?</b>	
<b>ASPECTOS EXÓGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
La demanda crezca debido que la región de los llanos y especialmente en Villavicencio están en crecimiento por el auge del Petróleo	La inseguridad en las vías y los grupos armados ilegales no dejan explotar el sector petrolero
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
La dirección del almacén el girasol se prepara académicamente para el crecimiento de la demanda	No se tiene en cuenta la situación económica de la región



Cuadro 36. Experto 3.

PERFIL EXPERTO 3	
NOMBRE	LEIDI ISABEL GORDILLO
CARGO	PROPIETARIA PAPELERIA MILENIUM
FORMACIO ACADEMICA	TECNICA EN ADMINISTRACION
ACTIVIDAD ECONOMICA	COMERCIANTE
<b>EVENTO 1: Para el año 2015 se incrementara la valorizacion comercial del predio en un 30% debido al desarrollo comercial del sector. Que tan probable es que en el año 2015 se incrementara la valoriacion comercial del predio en un 30% debido al dearrollo comercial del sector?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Es muy probable que se incremente la valorizacion debido a que las univerisidades ya compraron los predios ademas el sector cuenta con una infraestructura vial adecuado para la constriccion de universidades	No hay suficientes terrenos cercanos para construir universidades
ASPECTOS ENDOGENOS	
Inveritir en un local cerca o adentro de la universidad	No hay el suficiente capital para invertir en un nuevio local
<b>EVENTO 2: En el año 2015 el capital de trabajo del almacen El girasol alcanzara la suma de \$250 millones. Que tan probable es que en el año 2015 el capital de trabajo del almacen El girasol alcanzara la suma de \$250 millones?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
El gobierno esta generando microcreditos para fortalecer las empresas pymes	Con la entrada del TLC el mercado se coloco muy competitivo lo que repercutira en las ventas.
ASPECTOS ENDOGENOS	
La utilidad en promedio de los productos que ofrece el girasol ayuda a crecer el capital de trabajo	No se cuenta con la capacidad de financiar las ventas, lo que impide que crezcan las ventas
<b>EVENTO 3: Para el año 2015 la imagen corporativa del almacen el Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de Villavicencio. Que tan probable es que para el año 2015 la imagen corporativa del almacen el Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de Villavicencio ?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
La personas tienden a buscar almacenes que tengan variedad de productos y puedan consiguir los productos que necesitan	Las grandes superficies y centro comerciales hacen campañas publicitarias agresivas y masicas, con prensa, radio, revistas.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Con el apoyo de los proveedores se haran eventos que atraigan a los clientes a comprar en el girasol	No se cuenta co el suficiente presupuesto para mejorar la imagen corporativa del girasol
<b>EVENTO 4: Para el año 2015 el almacen el girasol tendra una rotacion de inventario de 30 dias. Que tan probable es que para el año 2015 el almacen el girasol tenga una rotacion de inventario de 30 dias ?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
La economia regional esta creciendo y en el sector hay nuevas urbanizaciones	La infraestructura de la via a Villavicencio no permite manejar una rotacion de inventarios menor 30 adias
ASPECTOS ENDOGENOS	
Planificar la compras y mantenimiento de los inventarios	La demanda es muy flutuante lo que hace que se tenga un inventario muy alto

<b>EVENTO 5: Para el año 2015, el almacén el girasol contara con tecnología con un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa. Que tan probable es que para el año 2015, el almacén el girasol contara con tecnología mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
El gobierno esta impulsando a las empresas a formalizarse y a sistematizar las empresas	La implementación de un sistema contable hace que las empresas reporten toda la información de ventas a la DIAN
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
En el mercado ofrecen diferentes tipos software que están al alcance cualquier empresa	No se cuenta con el capital suficiente para adquirir un programa contable
<b>EVENTO 6: En el año 2015 el almacén el Girasol tendrá un incremento en sus ventas de un 20%. Que tan probable es que en el año 2015 el almacén el Girasol tendrá un incremento en sus ventas de un 20%.?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
El nivel de ingresos de las personas cada año crece, lo que hace que el consumo también.	La competencia ofrece precios bajos
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Ampliando el portafolio de productos se logran alcanzar las metas	No se cuenta con sistemas de financiación para los clientes
<b>EVENTO 7: En el 2015 el almacén el girasol aumentará su portafolio de productos en un 25%. Que tan probable es que en el 2015 el almacén el girasol aumentará su portafolio de productos en un 25% ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Las importaciones de mercancías de productos para el hogar y escolares crecen cada año.	Rupturas
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Se ampliará el portafolio de productos	No se cuenta con el suficiente espacio para almacenar nuevas líneas de productos
<b>EVENTO 8: Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%. Que tan probable es que para el año 2015 la demanda crezca en un 30% ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Fenalco y cámara de comercio organizan una capacitación donde explican los efectos del crecimiento de la economía en Villavicencio	La economía se encuentra en recesión.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Participación de ferias internacionales	No se tiene el capital suficiente para innovar en el portafolio

Cuadro 37. Experto 4

PERFIL EXPERTO 4	
NOMBRE	JOSE ARNULFO RODRIGUEZ
CARGO	GERENTE COMERCIAL
FORMACIO ACADEMICA	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Esp Mercadeo
ACTIVIDAD ECONOMICA	COMERCIO
<b>EVENTO 1: Para el año 2015 se incrementara la valorizacion comercial del predio en un 30% debido al desarrollo comercial del sector. Que tan probable es que en el año 2015 se incrementara la valoriacion comercial del predio en un 30% debido al dearrollo comercial del sector?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Las universidades por efectos de modernización mediante la construcción de campus universitarios amplios y cómodos buscan sitios urbanos donde se encuentren disponibles terrenos amplios con posibilidades de compra para la realización de sus proyectos, el sector al cumplir con estos requerimientos es atractivo para las universidades y el almacén El Girasol esta en el sector.	La negación de licencias de construcción para estén tipo de proyectos por motivos ambientales .
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendecnia Endogenas	Rupturas
Las empresas dedicadas al comercio buscan una ubicación en un punto estratégico de gran circulación de personas, el almacén está ubicado sobre ruta de buses y cercana a instituciones educativas.	La necesidad de ampliar las instalaciones del almacén generando un traslado a otro sector.
<b>EVENTO 2: En el año 2015 el capital de trabajo del almacen El girasol alcanzara la suma de \$250 millones. Que tan probable es que en el año 2015 el capital de trabajo del almacen El girasol alcanzara la suma de \$250 millones?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
La empresa de hoy necesita un capital de trabajo que le permita operar libremente de acuerdo a las exigencias del mercado y del uso adecuado de estos recursos depende su crecimiento, existen varias formas de capitalizar la empresa una de ellas buscar socios o hacer alianzas con otras empresas del mismo gremio.	La posibilidad de que la empresa desaparezca mediante una fusión.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendecnia Endogenas	Rupturas
El recurrir al financiamiento a corto plazo para obtener recursos que puedan garantizar los inventarios.	Incremento de las tasas de interés.
<b>EVENTO 3: Para el año 2015 la imagen corporativa del almacen el Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de Villavicencio. Que tan probable es que para el año 2015 la imagen corporativa del almacen el Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de Villavicencio ?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Lograr el posicionamiento de la marca traspasando las fronteras es un reto para las empresas que cuentan con todas las herramientas necesarias para ello.	Restricciones a nivel publicitario.
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendecnia Endogenas	Rupturas
El almacén El Girasol en los nueve años que tiene de hacer presencia en el sector ha acreditado un portafolio de productos y el servicio, aun hay mucho clientes que no saben como se llama el almacén, muchos otros no lo conocen.	Iniciar un programa de posicionamiento de marca.
<b>EVENTO 4: Para el año 2015 el almacen el girasol tendra una rotacion de inventario de 30 dias. Que tan probable es que para el año 2015 el almacen el girasol tenga una rotacion de inventario de 30 dias ?</b>	
ASPECTOS EXOGENOS	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Los altos costos de los inventarios hacen que las empresas tomen medidas para mejorar su rotación	El deshuso de algunos productos que van cayendo en la obsolescencia generando pérdidas para la empresa
ASPECTOS ENDOGENOS	
Tendecnia Endogenas	Rupturas
La empresa debe hacer depuración en su portafolio de productos de acuerdo a la demanda de cada uno de ellos a fin de controlar nivel de compra para mejorar la rotación de inventarios.	Disminución de numero de clientes.

<b>EVENTO 5: Para el año 2015, el almacén el girasol contará con tecnología con un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa. Que tan probable es que para el año 2015, el almacén el girasol contará con tecnología mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Las empresas cuentan con un sistema de inventarios en línea que permite descargar en tiempo real las salidas de los artículos desde el momento de facturarse y ser vistos sus saldos desde cualquier punto de venta de la empresa.	Demora en tiempo transcurrido entre elaboración de pedido y facturación.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
La implementación de un sistema contable facilitará los procesos de venta y de facturación que le permitirán al almacén tener un manejo adecuado de sus inventarios, evitando excederse en las compras y evitar faltantes.	Sistema de complejo manejo.
<b>EVENTO 6: En el año 2015 el almacén el Girasol tendrá un incremento en sus ventas de un 20%. Que tan probable es que en el año 2015 el almacén el Girasol tendrá un incremento en sus ventas de un 20% .?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
El incremento de las ventas está determinado por varios factores entre ellos las necesidades existentes, un portafolio amplio de productos diseñado para cubrir las necesidades del público y un excelente servicio y la capacidad de pago de los clientes	El desconocimiento de esta actividad comercial
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
El almacén el Girasol año tras año ha ido incrementando sus ventas en la medida en que ha ampliado su portafolio de productos y en la medida en que se ha ido poblando el sector, este crecimiento poblacional sigue aumentando aceleradamente mediante la construcción de nuevas etapas de los barrios vecinos.	Cambio en la política de precios.
<b>EVENTO 7: En el 2015 el almacén el girasol aumentará su portafolio de productos en un 25%. Que tan probable es que en el 2015 el almacén el girasol aumentará su portafolio de productos en un 25% ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
Los almacenes de barrio son formatos que si bien es cierto son pequeños manejan gran variedad de productos dirigidos a un público en especial, brindando la solución a las necesidades de sus clientes, quienes aportan al almacén información sobre los productos que quieren encontrar allí permitiendo ampliar el portafolio de productos	Preferencia de los clientes por los almacenes de grandes superficies
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
El almacén el Girasol cuenta con grandes proveedores que manejan un amplio portafolio de productos y que ponen a su disposición en marcas que tienen reconocimiento y generan credibilidad.	Disminución de cupos de crédito por parte de los proveedores como resultado de un mal manejo de la cartera
<b>EVENTO 8: Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%. Que tan probable es que para el año 2015 la demanda crezca en un 30% ?</b>	
<b>ASPECTOS EXOGENOS</b>	
Tendencias Mundiales	Rupturas
La innovación es la clave en la supervivencia de las empresas, los clientes cada día son más exigentes, sus necesidades son distintas y más difíciles de complacer por tanto las empresas deben innovar en productos en procesos y anticiparse a las necesidades de los clientes	La desactualización y desconocimiento de las nuevas tendencias del mercado.
<b>ASPECTOS ENDOGENOS</b>	
Tendencias Endógenas	Rupturas
Las actividades propias del almacén son los ciclos de temporadas tales como escolar, mes de la madre, mes del padre, amor y amistad, Halloween y navidad, eventos que requieren la anticipación en cada uno de ellos, por lo que el almacén siempre se ha anticipado con sus productos incluyendo en su portafolio novedades en cada temporada que hace que los clientes se sientan atraídos por el almacén.	La existencia de inventarios de temporadas anteriores que cambien la percepción del cliente.

#### 6.1.4 CONSENSO

Cuadro 38. Consenso de expertos.

EVENTO	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	PROBABILIDAD PROMEDIO	CV	CONSENSO
E1	90%	70%	90%	70%	80%	12.50	SI
E2	90%	70%	70%	70%	75%	11.55	SI
E3	70%	90%	50%	90%	75%	22.11	SI
E4	90%	50%	70%	70%	70%	20.20	SI
E5	70%	90%	70%	90%	80%	12.50	SI
E6	90%	90%	70%	50%	75%	22.11	SI
E7	90%	50%	70%	70%	70%	20.20	SI
E8	70%	70%	70%	70%	70%	0.00	SI
10	30	50	70	90			
Evento muy Improbable	Evento Improbable	Existe Duda	Evento Probable	Evento muy Probable			

#### 6.1.5 PROBABILIDAD

Cuadro 39. Probabilidad

EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 o mas
	Evento Muy improbable	Evento Improbable	Existe Duda	Evento Probable	Evento muy probable
E1					X
E2					X
E3					X
E4				X	
E5					X
E6					X
E7				X	
E8				X	

## 6.2 ANALISIS DE ESCENARIO TENDENCIAL

Cuadro 40. Variable clave: Ubicación

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AÑO 2015 (AÑO HORIZONTE)
UBICACIÓN	Para el año 2015 se incrementara la valorizacion comercial del predio en un 30% debido al desarrollo del sector comercial
CAUSAS	CONSECUENCIA
1. Construccion de Universidades 2. Hay terrenos suficientes para la construccion de nuevos proyectos 3. La valorizacion de los predios en villavicencio tiene una tendencia en aumento	1. Los precios de los inmuebles del sector se disparan. 2. El sector se vuelve estrategico comercialmente 3. Aparecion de nuevos negocios en el sector

Cuadro 41. Variable clave: Capital de trabajo

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AÑO 2015 (AÑO HORIZONTE)
CAPITAL DE TRABAJO	En el año 2015 el capital de trabajo del almacen el Girasol, alcanzara la suma de \$250 millones.
CAUSAS	CONSECUENCIA
1. Aumento de las ventas 2. Reinversion de la Utilidad 3. Nuevos Clientes 4. Opciones financieras 5. Mejores Plazos de Financiacion.	1. Crecimiento 2. Supervivencia 3. Rentabilidad 4. Posicionamiento 5. Nuevos Negocios 6. Poder de negociacion.

Cuadro 42. Variable clave: Imagen corporativa

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AÑO 2015 (AÑO HORIZONTE)
IMAGEN CORPORATIVA	En el año 2015, la imagen corportativa del almacen Girasol estara posicionada en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de villavicencio.
CAUSAS	CONSECUENCIA
1. Publicidad invasiva 2. Campañas publicitarias 3. Mejor Servicio 4. Atraccion de nuevos Clientes. 5. Campaña publicitaria continua.	1. Mayor posicionamiento en el mercado 2. Atraccion de nuevos clientes 3. Lealtad 4. Fidelizacion en los clientes 5. Imagen de marca.

Cuadro 43. Variable clave: Rotación de inventarios

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AÑO 2015 (AÑO HORIZONTE)
ROTACION DE INVENTARIO	En el año 2015 el almacen el girasol tendra una rotacion de inventario de 20 dias.
CAUSAS	CONSECUENCIA
1. Implementacion de un sistema para el evaluo de rotacion de inventarios 2. Informacion actualizada 3. Manejo adecuado de pedidos 4. Analisis de productos de temporada y su pedido 5. Manejo de productos perecederos.	1. Inventarios actualizados 2. Mejores pedidos 3. Mejor uso de las bodegas. 4. Optimizacion del flujo de caja. 5. Minimizacion de faltantes.

Cuadro 44. Variable clave: Tecnología

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AÑO 2015 (AÑO HORIZONTE)
TECNOLOGIA	En el 2015 el almacen el Girasol contara con tecnologia mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las lineas de la empresa.
CAUSAS	CONSECUENCIA
1. Compra de sistemas 2. Adquisicion de computadores 3. Adquisicion de herramientas para manejo de productos 4. Acceso a internet para el manejo de pedidos 5. Organización de la empresa.	1. Mejor informacion 2. Mejor servicio 3. Mejoramiento en los procesos. 4. Informacion actualizada 5. Mayor control. 6. Menos carga laboral 7. estadística al día.

Cuadro 45. Variable clave: Ventas

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AÑO 2015 (AÑO HORIZONTE)
VENTAS	En el año 2015 el almacen el Girasol tendra un incremento en sus ventas de un 20%.
CAUSAS	CONSECUENCIA
1. El crecimiento de la economia 2. Nuevas lineas de productos 3. El posicionamiento de la marca	1. Mejoramiento del flujo de caja 1. Mejoramiento El retorno de la inversion 3. Aumento de patrimonio

Cuadro 46. Variable clave: Portafolio de productos

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AÑO 2015 (AÑO HORIZONTE)
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	En el año 2015 el almacen el giirasol ofrecera un portafolio de productos adicional en un 70% amplios en todas las lineas que maneja.
CAUSAS	CONSECUENCIA
1. Nuevos proveedores 2. Estudio de mercado 3. Nuevas alianzas. 4. Identificacion de necesidades de nuestros clientes 5. Nuevas tendencias.	1. Aumento de clientes 2. Nuevos nichos de mercado 3. Atraccion de nuevos clientes 4. Aumento de las ventas.

Cuadro 47. Variable clave: Demanda

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AÑO 2015 (AÑO HORIZONTE)
DEMANDA	Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%
CAUSAS	CONSECUENCIA
1. Participacion a eventos de lanzamientos de nuevos productos. 2. Actualizacion en tendencias de consumo	1. Crecimiento de las ventas 2. Innovacion en portafolio de productos

### 6.3 EJES DE PETER SWARTZ O ANALISIS MORFOLOGICO

Cuadro 48. Variables estratégicas

VARIABLES ESTRATEGICAS
UBICACIÓN
CAPITAL DE TRABAJO
IMAGEN CORPORATIVA
ROTACION DE INVENTARIO
TECNOLOGIA
VENTAS
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
DEMANDA

Cuadro 49. Familias de variables estratégicas

FAMILIA DE VARIABLES	VARIABLES INCLUIDAS EN LA FAMILIA
MERCADERO	1.IMAGEN CORPORATIVA
	2.VENTAS
	3.PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
ADMINISTRATIVA	1.UBICACIÓN
	2.CAPITAL DE TRABAJO
	3.ROTACION DE INVENTARIO
	4.TECNOLOGIA
ECONOMICAS	1.DEMANDA

Cuadro 50. Categorías de variables estratégicas

CATEGORIAS	FAMILIAS
MARKETING ESTRATEGICO	MERCADERO
ECONOMICO- ADMINISTRATIVO	ADMISTRATIVA
	ECONOMICA



## 6.4 CONSTRUCCION DE ESCENARIOS

Cuadro 51. Escenario 1.

ESCENARIO 1: ALMACEN EL GIRASOL LIDER EN EL MERCADO DE LA COMUNA 7 EN VILLAVICENCIO.		
LAS DOS CATEGORIAS DE VARIABLES ESTAN EN SU MEJOR MOMENTO	MARKETING ESTRATEGICO	ECONOMICO-ADMINISTRATIVO
	POSITIVO	POSITIVO
1. Planeacion estrategica. 2. Ejecucion de un plan de mercadeo 3. Diseño de estrategias de ventas	1. Crecimiento 2. Rentabilidad 3. Supervivencia 4. Posicionamiento 5. Expansion 6. Fidelizacion de los clientes 7. Eficiencia operativa	

Cuadro 52. Escenario 2.

ESCENARIO 2: INSOLVENCIA, FALTANTE DE INVENTARIOS, SOBREENDEUDAMIENTO, FALTA DE CAPITAL PARA LA OPERACIÓN. MALA ADMINISTRACION.		
LA CATEGORIA 1 SE ENCUENTRA EN SU PEOR MOMENTO Y LA CATEGORIA 2 SE ENCUENTRA EN SU PEOR MOMENTO	MARKETING ESTRATEGICO	ECONOMICO-ADMINISTRATIVO
	NEGATIVO	NEGATIVO
1. Uso inadecuado del dinero 2. bajos ingresos por ventas 3. baja rentabilidad 4. falta de compromiso de los empleados 5. inventarios obsoletos.	1. clientes insatisfechos 2. mala percepcion del servicio 3. faltantes de inventario 4. fortalecimiento de la competencia 5 perdida de valor comercial de la empresa.	

Cuadro 53. Escenario 3.

ESCENARIO 3: BAJAS VENTAS, DEFICIENCIA EN LINEA DE PRODUCTOS. NO HAY INVERSION EN PUBLICIDAD. IMPLEMENTACION DE SOFTWARE CONTABLE		
LA CATEGORIA SE ENCUENTRA EN SU PEOR MOMENTO Y LA CATEGORIA 2 SE ENCUENTRA EN SU MEJOR MOMENTO	MARKETING ESTRATEGICO	ECONOMICO-ADMINISTRATIVO
	NEGATIVO	POSITIVO
1.No fue efectiva la estrategia de posicionamiento 2. no se contaba con la informacion actualizada d los inventarios 3 .el presupuesto para publicidad se invirtio en la compra de un sofwar contable 4.la necesidad de controlar la informacion 5.el crecimiento de la empresa.	1. Flujo de caja deficiente 2. Decrecimiento de la empresa. 3. Perdida de posicionamiento de la empresa 4. Mayor costo de endeudamiento, por lo tanto mayor costo financiero en las compras.	

Cuadro 54. Escenario 4.

ESCENARIO 4: BUEN POSICIONAMIENT O, AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS. EXCESO DE INVENTARIOS, VIAS DE ACCESO CERRADAS.		
LA CATEGORIA 1 SE ENCUENTRA EN SU MEJOR MOMENTO Y LA CATEGORIA 2 EN SU PEOR MOMENTO	MARKETING ESTRATEGICO	ECONOMICO-ADMINISTRATIVO
	POSITIVO	NEGATIVO
1. Desarrollo de una estrategia comercial agresiva de posicionemitno en el mercao para diferenciarnos de la competencia 2. Descuentos ofrecidos por parte de los proveedores por compras de volumen es 3. Deficiencia en la infraestructura de la comuna referente a las vias de acceso 4. Diversidad de productos con alizanzas de nuegos proveedores.	1. Reduccion del margen de rentabilidad al tener exceso de inventarios 2. Reconocimiento por parte de los clietnes 3. Diferenciacion 4. Primer lugar en encontrar los productos que necesitan los clientes 5. Amplio desarrollo del sector lo que conlleva a una congestion en las vias de acceso.	

## 6.5 CONSTRUCCION Y ANALISIS DEL ESCENARIO DESEABLE

Cuadro 55. Escenario deseable

ESCENARIO 1: ESCENARIO DESEABLE		
LAS DOS CATEGORIAS DE VARIABLES ESTAN EN SU MEJOR MOMENTO	MARKETING ESTRATEGICO	ECONOMICO-ADMINISTRATIVO
	POSITIVO	POSITIVO
1. Planeación estratégica. 2. Ejecución de un plan de mercadeo 3. Diseño de estrategias de ventas 4. Posicionamiento del almacén 5. Reconocimiento en el sector 6. Ventas mayores 7. Desarrollo de una estrategia comercial agresiva de posicionamiento en el mercado para diferenciarnos de la competencia 8. Descuentos ofrecidos por parte de los proveedores por compras de volúmenes 9. Inversión del gobierno en las vías de acceso 10. Diversidad de productos con alianzas de nuevos proveedores.	1. Crecimiento 2. Rentabilidad 3. Supervivencia 4. Posicionamiento 5. Expansión 6. Fidelización de los clientes 7. Eficiencia operativa 8. Uso adecuado del dinero 9. Altos ingresos por ventas 10. Mayor rentabilidad 11. Compromiso de los empleados 12. Inventarios rotados 13. Efectiva la estrategia de posicionamiento 14. Información actualizada d los inventarios 15. El presupuesto en la compra de un software	

## 6.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### 6.6.1 CONSTRUCCION DE ESCENARIO APUESTA

### 6.6.2 FORMULACION Y CONSTRUCCION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuadro 56. Objetivos estratégicos.

No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1	Lograr en el año 2015 incrementar la valorización comercial del predio en un 30%
2	Incrementar en el año 2015 el capital de trabajo del almacén el Girasol, a la suma de \$250 millones de pesos
3	Lograr en el año 2015 el posicionamiento de la imagen corporativa del almacén Girasol en el 70% de la población de la comuna 7 de Villavicencio.
4	Lograr en el año 2015 que el almacén el Girasol tenga una rotación de inventario de 30 días.
5	Implementar en el 2015 en el almacén el Girasol, tecnología mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa.
6	Incrementar en el año 2015 las ventas del almacén el Girasol en un 20%
7	Aumentar en el año 2015 en un 25% el portafolio de productos del almacén el Girasol
8	Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%

Cuadro 57. Objetivo estratégico 1.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO : Lograr en el año 2015 incrementar la valorizacion comercial del predio en un 30%</b>	
<b>D</b>	No se cuenta con el capital suficiente para remodelar el inmueble
	No se ha proyectado la inversion para la remodelacion
<b>O</b>	Incremento del valor del predio
	Respaldo financiero para poder acceder a creditos
<b>F</b>	Mejorar la infraestructura del almacen
	Incremento del patrimonio familiar
<b>A</b>	Aumento de los impuestos y servicios publicos
	Llegada de nuevos competidores

Cuadro 58. Objetivo estratégico 2.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO : Incrementar en el año 2015 el capital de trabajo del almacen el Girasol, a la suma de \$250 millones de pesos</b>	
<b>D</b>	Las ventas no son altas para lograr este capital.
	No hay estrategia de fidelizacion de clientes.
<b>O</b>	Crecimiento de la ciudad, nuevos clientes.
	Creditos a microempresas
<b>F</b>	Capital propio
	Nivel de inventario moderado
<b>A</b>	Llegada de nuevos competidores
	Altas tasas de intereses

Cuadro 59. Objetivo estratégico 3.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO: Lograr en el año 2015 el posicionamiento de la imagen corporativa del almacén Girasol en el 70% de la población de la comuna 7 de Villavicencio.</b>	
<b>D</b>	Falta de conocimiento de herramientas de posicionamiento
	Imagen corporativa inexistente actualmente
<b>O</b>	Oferta de empresas publicitarias con experiencia
	Tradición, trayectoria.
<b>F</b>	Ya se está trabajando en la imagen corporativa a diferencia de la competencia
	Conocimiento de la empresa. Know how
<b>A</b>	Empresas más fuertes en el tema
	Competencia con imagen posicionada

Cuadro 60. Objetivo estratégico 4.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO: Lograr en el año 2015 que el almacén el girasol tenga una rotación de inventario de 30 días.</b>	
<b>D</b>	No tener la información actualizada
	Falta de proveedores en algunas líneas
<b>O</b>	Capacidad de abastecimiento por parte de los proveedores
	Proveedores con bodegas
<b>F</b>	Conocimiento del mercado
	Estudios realizados de la demanda de los productos
<b>A</b>	Competidores con mejor manejo de inventario
	Productos entran en obsolescencia.

Cuadro 61. Objetivo estratégico 5.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO: Implementar en el 2015 en el almacén el Girasol, tecnología mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa.</b>	
<b>D</b>	No conocer exactamente las existencias de los inventarios
	No poder hacer pedidos acertadamente
<b>O</b>	Manejo eficiente de información
	Software actualizado, para agilizar procesos
<b>F</b>	Información actualizada
	Calcular márgenes y ventas
<b>A</b>	Transición al cambio costosa y de tiempo
	Decrecimiento de la empresa frente al mercado y la competencia.

Cuadro 62. Objetivo estratégico 6.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO: Incrementar en el año 2015 las ventas del almacén el girasol en un 20%</b>	
<b>D</b>	No manejar indicadores de gestión : Ventas mensuales, Ventas por línea de productos
	Falta de estrategias comerciales que impulsen las ventas
<b>O</b>	Crecimiento de la población estudiantil y de hogares en el sector
	Nuevas líneas de productos
<b>F</b>	Amplio portafolio de producto
	Precios competitivos
<b>A</b>	Llegada de nuevos competidores
	Competencia desleal

Cuadro 63. Objetivo estratégico 7.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO : Aumentar en el año 2015 en un 25% el portafolio de productos del almacén el Girasol</b>	
<b>D</b>	Ausencia de espacio físico para la exhibición
	Falta de proveedores para algunos artículos
<b>O</b>	Atracción de nuevos clientes
	Fortalecer líneas estratégicas y rentables
<b>F</b>	Acrididad como almacén que brinda soluciones en todo
	Variedad
<b>A</b>	Riesgo al incursionar en otra línea
	Llegada de almacenes de cadena

Cuadro 64. Objetivo estratégico 8

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO : Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%</b>	
<b>D</b>	No se está preparado para un crecimiento
	Capital de trabajo reducido para futuras inversiones
<b>O</b>	Crecimiento en ventas
	Nuevos clientes
<b>F</b>	Facilidad de adaptación a los nuevos cambios del entorno
	Conocimiento del portafolio de productos, permitiendo asesorar a todo tipo de cliente
<b>A</b>	Recesión económica
	La inseguridad del sector



### 6.6.3 FORMULACION DE ACCIONES PARA LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuadro 65. Acciones objetivo estratégico 1.

<b>A</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 1 :Lograr en el año 2015 incrementar la valorizacion comercial del predio en un 30%</b>
	<b>Acciones Posibles</b>
A1	1. Cambiar la fachada del almacen el girasol
A2	2. Remodelar pisos y iluminacion del almacen el girasol
A3	3. Adecuar el segundo piso del almacen en area comercial
A4	4. Socializar con los vecinos el mejoramiento de las fachadas comerciales
A5	5. Participar en eventos donde se hablen de seguridad del sector
A6	6. Realizar campañas publicitarias en radio, redes sociales y volantes donde promueva comprar en el sector
A7	7. Participar en la junta accion comunal del sector

Cuadro 66. Acciones objetivo estratégico 2.

<b>A</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 2 :Incrementar en el año 2015 el capital de trabajo del almacen el Girasol, a la suma de \$250 millones de pesos</b>
	<b>Acciones Posibles</b>
A8	1. Implementar un mecanismo de fidelizacion de clientes
A9	2. Hacer una exhibicion llamativa con el fin de incentivar las ventas
A10	3. Hacer publicidad para que llegue a todos los clientes
A11	4. Adquirir creditos con beneficios especiales a microempresarios.
A12	5. Hacer un presupuesto sobre el capital para no tener que asumir costos financieros
A13	6. Implementar una herramienta para el analisis de inventarios, y de los productos de alta rotacion
A14	7. Implementar ventajas competitivas frente a los competidores
A15	8. Conocer las alternativas de financiaci3n mas acordes al tipo de negocio que estamos.

Cuadro 67. Acciones objetivo estratégico 3.

A	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Lograr en el año 2015 el posicionamiento de la imagen corporativa del almacen Girasol en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de villavicencio.</b>
<b>Acciones Posibles</b>	
A16	1. Contratar una empresa con reconocimiento para que realice la imagen respecto a logo, colores, simbolos
A17	2. Realizar una encuesta sobre la percepcion que tienen del almacen el Girasol.
A18	3. Hacer un estudio de mercado sobre sus potenciales y nuevas lineas de producto.
A19	4. Encontrar medios de comunicación efectivos para transmitir la imagen corporativa a nuestros clientes
A20	5. Realizar un plan comercial para todas las temporadas del año.
A21	6. Crear ventajas diferenciales frente a la competencia
A22	7. Ofrecer un servicio personalizado y de asesoria.
A23	8. Innovar en la exhibicion de productos.

Cuadro 68. Acciones objetivo estratégico 4.

A	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 4 :Lograr en el año 2015 que el almacen el girasol tenga una rotacion de inventario de 30 dias.</b>
<b>Acciones Posibles</b>	
A24	1. Realizar un plan de compras acorde a la demanda del mercado
A25	2. Realizar inventario periodico de los productos
A26	3. Ofertar los productos de baja rotacion
A27	4. Depurar el portafolio de productos
A28	5. Dar de baja inventarios obsoletos
A29	6. capacitar a los asesores para que incentiven la venta de productos
A30	7. Negociar con los proveedores, devoluciones de productos de menor rotacion
A31	8. sacar provecho de los estudios realizados por los proveedores para la elaboracion de pedidos.

Cuadro 69. Acciones objetivo estratégico 5.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 5: Implementar en el 2015 en el almacen el Girasol, tecnologia mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las lineas de la empresa.</b>	
<b>Acciones Posibles</b>	
A32	1. Implementar el software contable
A33	2. capacitacion en el manejo del software
A34	3. Ingresar informacion al sistema.
A35	4. Conocer las herramientas y la informacion necesaria para tomar decisiones.
A36	5. Analizar la informacion registrada en el sistema contable
A37	6. Actualizar periodicamente los sistemas con el fin de evitar la obsolescencia.
A38	7. Crear una base de datos completa de todos los clientes
A39	8. Crear mecanismos de contacto con la base de datos.

Cuadro 70. Acciones objetivo estratégico 6

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 6: Incrementar en el año 2015 las ventas del almacen el girasol en un 20%</b>	
<b>Acciones Posibles</b>	
A40	1. Implementar estrategias de fidelizacion con los clientes actuales
A41	2. Contratar dos vendedores para el punto de venta
A42	3. Diseñar politicas de incentivos para los vendedores para impulsar las ventas
A43	4. Diseñar estrategias de publicidad para clientes nuevos
A44	5. Ampliar portafolio de productos que dejen una rentabilidad alta
A45	6. Brindar estímulos a los clientes por la referenciación de nuevos clientes a través de descuentos
A46	7. Incursionar con marcas económicas para capturar mercado de estrato 2
A47	8. Mejorar estrategias de exhibición y merchandising

Cuadro 71. Acciones objetivo estratégico 7

<b>A</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 7: Aumentar en el año 2015 en un 25% el portafolio de productos del almacén el Girasol</b>
	<b>Acciones Posibles</b>
A48	1. Alianzas con nuevos proveedores
A49	2. Asistir a ferias del sector papelerero
A50	3. Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado
A51	4. Incrementar los productos complementarios a mi portafolio
A52	5. Estudiar las necesidades de los clientes
A53	6. Incursionar en líneas de mayor rentabilidad.
A54	7. Fortalecer las líneas existentes
A55	8. Fomentar los productos de temporada, moda.

Cuadro 72. Acciones objetivo estratégico 8

<b>A</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 8: Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%</b>
	<b>Acciones Posibles</b>
A56	1. Construcción de proyectos de vivienda y universidades en el sector
A57	2. Crecimiento de la población en el sector
A58	3. Crecimiento de la economía en la región
A59	4. Terminación de la doble calzada en la vía Bogotá - Villavicencio
A60	5. Estimular la compra mediante campañas agresivas de publicidad
A61	6. Hacer del almacén el girasol una empresa eficiente y competitiva
A62	7. Negociar con los fabricantes mejores precios y productos de mejor calidad
A63	8. Gestionar a través de los gremios se logren beneficios tributarios que estimulen la demanda

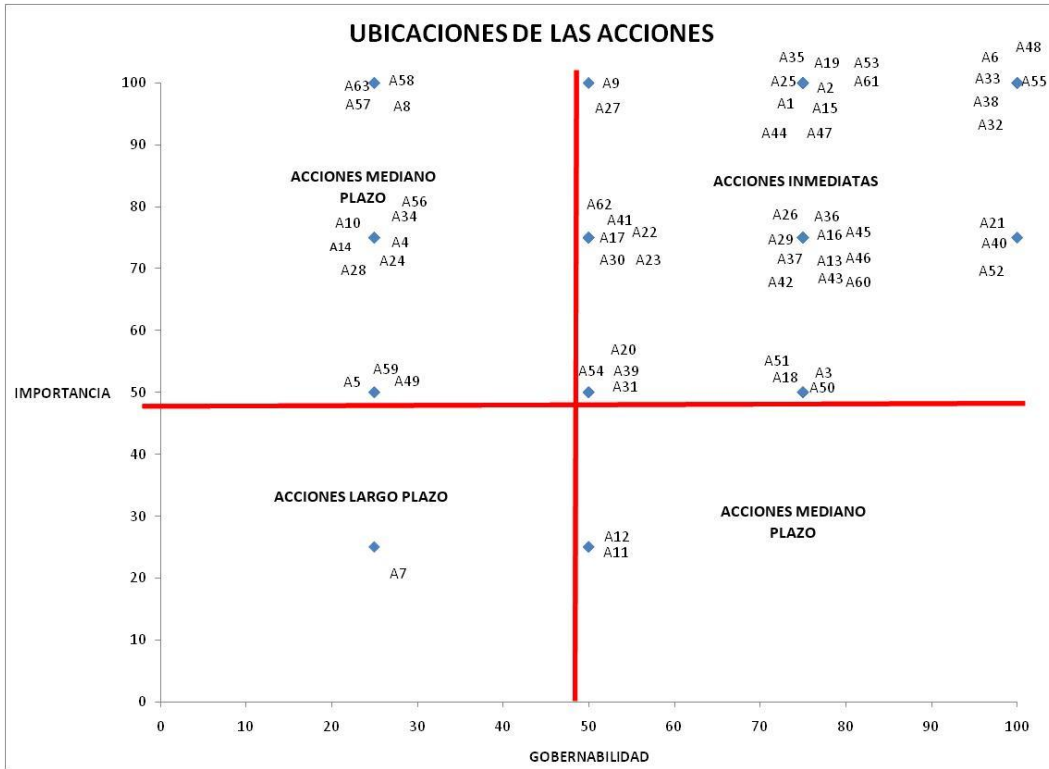
#### 6.6.4 MATRIZ IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Cuadro 73. Matriz importancia y gobernabilidad.

	ACCIONES	GOBERNABILIDAD	IMPORTANCIA
OE1	A1	75	100
	A2	75	100
	A3	75	75
	A4	25	75
	A5	25	50
	A6	50	25
	A7	25	25
OE2	A8	25	100
	A9	50	100
	A10	25	75
	A11	50	25
	A12	50	50
	A13	75	75
	A14	50	100
	A15	75	50
OE3	A16	100	100
	A17	75	100
	A18	50	75
	A19	75	75
	A20	75	100
	A21	25	75
	A22	50	75
	A23	75	100
OE4	A24	100	100
	A25	50	75
	A26	75	50
	A27	75	50
	A28	50	50
	A29	75	75
	A30	50	75
	A31	100	100
OE5	A32	100	100
	A33	25	75
	A34	25	75
	A35	50	50
	A36	75	100
	A37	50	75
	A38	75	75
	A39	100	75

OE6	A40	75	100
	A41	50	75
	A42	75	75
	A43	75	75
	A44	75	100
	A45	75	75
	A46	75	75
	A47	75	100
OE7	A48	100	100
	A49	25	50
	A50	75	50
	A51	75	50
	A52	100	75
	A53	75	100
	A54	50	50
	A55	100	100
OE8	A56	25	75
	A57	25	100
	A58	25	100
	A59	25	50
	A60	75	75
	A61	75	100
	A62	50	75
	A63	25	100

Figura 9. Grafico de Ubicación de las acciones



## 6.6.5 FORMULACION DE ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA

Cuadro 74. Acciones de ejecución inmediata

ACCIONES DE EJECUCION INMEDIATA	
A1	Cambiar la fachada del almacen el girasol
A2	Remodelar pisos y iluminacion del almacen el girasol
A3	Adecuar el segundo piso del almacen en area comercial
A6	Realizar campañas publicitarias en radio, redes sociales y volantes donde promueva comprar en el sector
A9	Hacer una exhibicion llamativa con el fin de incentivar las ventas
A13	Implementar una herramienta para el analisis de inventarios, y de los productos de alta rotacion
A15	Conocer las alternativas de financiacion mas acordes al tipo de negocio que estamos.
A16	Contratar una empresa con reconocimiento para que realice la imagen respecto a logo, colores, simbolos
A17	Realizar una encuesta sobre la percepcion que tienen del almacen el Girasol.
A18	Hacer un estudio de mercado sobre sus potenciales y nuevas lineas de producto.
A19	Encontrar medios de comunicación efectivos para transmitir la imagen corporativa a nuestros clientes
A20	Realizar un plan comercial para todas las temporadas del año.
A21	Crear ventajas diferenciales frente a la competencia
A22	Ofrecer un servicio personalizado y de asesoria.
A23	Innovar en la exhibicion de productos.
A25	Realizar inventario periodico de los productos
A26	Ofertar los productos de baja rotacion
A27	Depurar el portafolio de productos
A29	capacitar a los asesores para que incentiven la venta de productos
A30	Negociar con los proveedores, devoluciones de productos de menor rotacion
A31	sacar provecho de los estudios realizados por los proveedores para la elaboracion de pedidos.
A32	Implementar el software contable
A33	capacitacion en el manejo del software
A35	Conocer las herramientas y la informacion necesaria para tomar decisiones.



A36	Analizar la informacion registrada en el sistema contable
A37	Actualizar periodicamente los sistemas con el fin de evitar la obsolescencia.
A38	Crear una base de datos completa de todos los clientes
A39	Crear mecanismos de contacto con la base de datos.
A40	Implementar estrategias de fidelizacion con los clientes actuales
A41	Contratar dos vendedores para el punto de venta
A42	Diseñar politicas de incentivos para los vendedores para impulsar las ventas
A43	Diseñar estrategias de publicidad para clientes nuevos
A44	Ampliar portafolio de productos que dejen una rentabilidad alta
A45	Brindar estímulos a los clientes por la referenciación de nuevos clientes a través de descuentos
A46	Incursionar con marcas económicas para capturar mercado de estrato 2
A47	Mejorar estrategias de exhibición y merchandising
A48	Alianzas con nuevos proveedores
A50	Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado
A51	Incrementar los productos complementarios a mi portafolio
A52	Estudiar las necesidades de los clientes
A53	Incursionar en líneas de mayor rentabilidad.
A54	Fortalecer las líneas existentes
A55	Fomentar los productos de temporada, moda.
A60	Estimular la compra mediante campañas agresivas de publicidad
A61	Hacer del almacén el girasol una empresa eficiente y competitiva
A62	Negociar con los fabricantes mejores precios y productos de mejor calidad

## 6.6.6 FORMULACION DE ACCIONES RETOS DEL FUTURO

Cuadro 75. Acciones retos del futuro.

<b>ACCIONES RETOS DEL FUTURO</b>	
A4	Socializar con los vecinos el mejoramiento de las fachadas comerciales
A5	Participar en eventos donde se hablen de seguridad del sector
A8	Implementar un mecanismo de fidelizacion de clientes
A10	Hacer publicidad para que llegue a todos los clientes
A14	Implementar ventajas competitivas frente a los competidores
A24	Realizar un plan de compras acorde a la demanda del mercado
A28	Dar de baja inventarios obsoletos
A34	Ingresar informacion al sistema.
A49	Asisitir a ferias del sector papelerero
A56	Contruccion de proyectos de vivienda y universidades en el sector
A57	Crecimiento de la poblacion en el sector
A58	Crecimiento de la economia en la region
A59	Terminacion de la doble calzada en la via Bogota - Villavicencio
A63	Gestionar a travez de los gremios se logren beneficios tributarios que estimulen la demanda

### 6.6.7 ARBOL DE PERTINENCIA

Cuadro 76. Árbol de pertinencia

<b>OPCION ESTRATEGICA: Lograr el reconocimiento de marca del Almacén el Girasol en el año 2015 en la comuna 7 de la ciudad de Villavicencio.</b>		
<b>PROPOSITO</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>
Posicionar el almacen el girasol como lider en la comercializacion de productos escolares, oficina y hogar	Lograr en el año 2015 incrementar la valorizacion comercial del predio en un 30%	A1, A2, A3, A4, A5,A6,A7
Aumentar la cantidad de clientes del Almacén el girasol.	Incrementar en el año 2015 el capital de trabajo del almacen el Girasol, a la suma de \$250 millones de pesos	A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15
Implementar estrategias para el reconocimiento de la marca.	Lograr en el año 2015 el posicionamiento de la imagen corporativa del almacen Girasol en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de villavicencio.	A16, A17, A18,A18, A19, A20, A21, A22, A23

Identificar cuáles son los Factores Claves de reconocimiento de los clientes de la papelería el girasol.	Lograr en el año 2015 que el almacén el girasol tenga una rotación de inventario de 30 días.	A24, A25, A26, A27, A28, A29, A30, A31
Implementar herramientas y estrategias comerciales para el reconocimiento de marca del almacén el Girasol.	Implementar en el 2015 en el almacén el Girasol, tecnología mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las líneas de la empresa.	A32, A33, A34, A35, A36, A37, A38, A39
Posicionar la marca del Almacén el Girasol en todos sus actores.	Incrementar en el año 2015 las ventas del almacén el girasol en un 20%	A40, A41, A42, A43, A44, A45, A46, A47
Satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales del Almacén El Girasol.	Aumentar en el año 2015 en un 25% el portafolio de productos del almacén el Girasol	A48, A49, A50, A51, A52, A53, A54, A55
Desarrollar estrategias de publicidad y mercadeo	Para el año 2015 se espera que la demanda crezca en un 30%	A56, A57, A58, A59, A60, A61, A62, A63

## 6.7 PLAN DE ACCION

### 6.7.1 MATRIZ DE RELACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuadro 77. Matriz de relación de objetivos conflictivos vs objetivos estratégicos.

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	ACCIONES DE NEGOCIACION	ACTORES QUE PODRAN APORTAR EN LA EJECUCION Y LOGRO DEL OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES ESTRATEGICAS
(5) Obtener precios economicos y de facil adquisicion.	a. Solicitar descuentos comerciales por compras de volumen. B. Solicitar apoyo de politicas economicas para la reduccion de impuestos. C. Minimizar el impacto de los impuesto sobre los precios de venta. D. Hacer alianzas estrategicas para la determinacion de precios acordes al mercado, evitando la guerra de precios. E. Solicitar avales y oportunidades por parte de los gremios para la obtencion de mejores tasas en la financiacion relacionado directamente con los precios.	1. Clientes 2. Accionistas 3. Empleados 4. Instituciones 5. Educativas 6. Proveedores 7. Gobierno 8. Competidores 9. Gremios	Incrementar en el año 2015 el capital de trabajo del almacen el Girasol, a la suma de \$250 millones de pesos	1. Implementar un mecanismo de fidelizacion de clientes 2. Hacer una exhibicion llamativa con el fin de incentivar las ventas 3. Hacer publicidad para que llegue a todos los clientes 4. Adquirir creditos con beneficios especiales a microempresarios. 5. Hacer un presupuesto sobre el capital para no tener que asumir costos financieros 6. Implementar una herramienta para el analisis de inventarios, y de los productos de alta rotacion 7. Implementar ventajas competitivas frente a los competidores 8. Conocer las alternativas de financiacion mas acordes al tipo de negocio que estamos.
(6) Encontrar variedad en la gama de productos con calidad para la satisfaccion de las necesidades.	A. Establecer con la competencia minimos estandares de calidad en el portafolio de productos en comun. B. Acordar con los gremios el papel de veedores con el fin que los pactos establecidos con los competidores se respenten. C. Pedir a los gremios que realizen ruedas de negocios en las cuales podamos encontrar nuevos proveedores.	1. Clientes 2. Proveedores 3. Accionistas 4. Empleados 5. Instituciones 6. Educativas 7. Competidores 8. Gremios	Aumentar en un 70% en el año 2015 el portafolio de productos del almacen el Girasol	1. Alianzas con nuevos proveedores 2. Asisitir a ferias del sector 3. Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado 4. Incrementar los productos complementarios a mi portafolio 5. Estudiar las necesidades de los clientes 6. Incursionar en lineas de mayor rentabilidad. 7. Fortalecer las lineas existentes 8. Fomentar los productos de temporada, moda.

(8) Valorización del sector comercial.	A. Mantener una política de precios de acuerdo al mercado y no dependa de la valorización del sector. B. Acordar con la competencia de mantener una percepción de precios económicos en el sector. C. Lograr que el sector sea reconocido como un sitio donde se pueda encontrar diversidad de productos a precios económicos y un sector seguro para las compras.	1. proveedores 2. Accionistas 3. gobierno Empleados Gremios Clientes Competidores 3. Instituciones educativas	Lograr en el año 2015 el posicionamiento de la imagen corporativa del almacén Girasol en el 70% de la población de la comuna 7 de Villavicencio.	1. Contratar una empresa con reconocimiento para que realice la imagen respecto a logo, colores, símbolos. 2. Realizar una encuesta sobre la percepción que tienen del almacén el Girasol. 3. Hacer un estudio de mercado sobre sus potenciales y nuevas líneas de producto. 4. Encontrar medios de comunicación efectivos para transmitir la imagen corporativa a nuestros clientes. 5. Realizar un plan comercial para todas las temporadas del año. 6. Crear ventajas diferenciales frente a la competencia. 7. Ofrecer un servicio personalizado y de asesoría. 8. Innovar en la exhibición de productos.
(9) Apoyar la solvencia, liquidez, respaldo de la operación de la empresa.	a. Solicitar financiación para la compra de mercancía. B. Solicitar plazos para mejorar el flujo de caja del almacén el Girasol. c. Adquirir descuentos financieros por pronto pago para mejorar la rentabilidad. d. Utilizar medios de financiación por parte del gobierno con tasas más atractivas y económicas. e. Fomentar las ventas de contado, mediante la utilización de ofertas y descuentos por tipo de pago.	1. Accionistas 2. Empleados 3. Medios de Comunicación 1. Proveedores 2. Gobierno 3. Competidores	Incrementar en el año 2015 el capital de trabajo del almacén el Girasol, a la suma de \$250 millones de pesos	1. Implementar un mecanismo de fidelización de clientes 2. Hacer una exhibición llamativa con el fin de incentivar las ventas 3. Hacer publicidad para que llegue a todos los clientes 4. Adquirir créditos con beneficios especiales a microempresarios. 5. Hacer un presupuesto sobre el capital para no tener que asumir costos financieros. 6. Implementar una herramienta para el análisis de inventarios, y de los productos de alta rotación. 7. Implementar ventajas competitivas frente a los competidores. 8. Conocer las alternativas de financiación más acordes al tipo de negocio que estamos.

(11) Incrementar el recaudo de impuesto frente a los resultados de la operación.	a. Solicitar subsidios por tipo de actividad. B. Acceder a los beneficios otorgados a los microempresarios. C. Generar politicas en las cuales se motive al empresario a reportar la informacion real, con el proposito de obtener beneficios tributarios D. Conocer los diferentes beneficios otorgados por los gremios E. Divulgar los beneficios de pertenecer a un gremio con el fin de atraer nuevos afiliados.	1. Gobierno 2. Gremios 3. Accionistas	Implementar en el 2015 en el almacen el Girasol, tecnologia mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las lineas de la empresa.	1. Implementar el software contable 2. capacitacion en el manejo del software 3. Ingresar informacion al sistema. 4. Conocer las herramientas y la informacion necesaria para tomar decisiones. 5. Analizar la informacion registrada en el sistema contable 6. Actualizar periodicamente los sistemas con el fin de evitar la obsolescencia. 7. Crear una base de datos completa de todos los clientes 8. Crear mecanismos de contacto con la base de datos.
(15) Reconocer las ventajas competitivas del almacen.	a. Crear estrategias de diferenciacion frente a la competencia. B. Solicitar herramientas por parte de los proveedores para la comunicaci3n de las ventajas competitivas. C. Mostrar a los proveedores la importancia de estar aliados en el punto de venta. D. Conocer estrategias para la comunicacion de las ventajas a los clientes e. Resaltar las ventajas competitivas en los clientes para obtener la diferenciacion.	1. Clientes Accionistas 3. Empleados 4. Gremios. 5. Instituciones educativas. 6. Proveedores 7. Competidores	2. Lograr en el a3o 2015 el posicionamiento de la imagen corporativa del almacen Girasol en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de villavicencio.	1. Contratar una empresa con reconocimiento para que realice la imagen respecto a logo, colore, simbolos. 2. Realizar una encuesta sobre la percepcion que tienen del almacen el Girasol. 3. Hacer un estudio de mercado sobre sus potenciales y nuevas lineas de producto. 4. Encontrar medios de comunicaci3n efectivos para transmitir la imagen corporativa a nuestros clientes. 5. Realizar un plan comercial para todas las temporadas del a3o. 6. Crear ventajas diferenciales frente a la competencia 7. Ofrecer un servicio personalizado y de asesoria. 8. Innovar en la exhibicion de productos.

## 6.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuadro 78. Cuadro de mando integral.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLES
FINANCIERA	Incrementar en el año 2015 el capital de trabajo del almacen el Girasol, a la suma de \$250 millones de pesos	Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente	K(2015)= \$250,000,000	1. Implementar un mecanismo de fidelizacion de clientes 2. Hacer una exhibicion llamativa con el fin de incentivar las ventas 3. Hacer publicidad para que llegue a todos los clientes 4. Adquirir creditos con beneficios especiales a microempresarios. 5. Hacer un presupuesto sobre el capital para no tener que asumir costos financieros 6. Implementar una herramienta para el analisis de inventarios, y de los productos de alta rotacion 7. Implementar ventajas competitivas frente a los competidores 8. Conocer las alternativas de financiacion mas acordes al tipo de negocio que estamos.	Area contable
CLIENTES	Lograr en el año 2015 el posicionamiento de la imagen corporativa del almacen Girasol en el 70% de la poblacion de la comuna 7 de villavicencio.	Couta del mercado = (Ventas almacen el girasol / Ventas del sector de papelerias)	Incrementar en un 70% el posicionamiento del almacen el girasol	1. Contratar una empresa con reconocimiento para que realice la imagen respecto a logo, colore, simbolos. 2. Realizar una encuesta sobre la percepcion que tienen del almacen el Girasol. 3. Hacer un estudio de mercado sobre sus potenciales y nuevas lineas de producto. 4. Encontrar medios de comunicación efectivos para transmitir la imagen corporativa a nuestros clientes. 5. Realizar un plan comercial para todas las temporadas del año. 6. Crear ventajas diferenciales frente a la competencia 7. Ofrecer un servicio personalizado y de asesoria. 8. Innovar en la exhibicion de productos.	Area comercial



<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<p>Lograr en el año 2015 que el almacen el girasol tenga una rotacion de inventario de 20 dias.</p>	<p>Rotacion de inventarios = Costo de Ventas / Promedio del costo del inventario</p>	<p>Rotacion de inventarios para el almacen el girasol = 20 dias.</p>	<p>1. Realizar un plan de compras acorde a la demanda del mercado  2. Realizar inventario periodico de los productos  3. Ofertar los productos de baja rotacion  4. Depurar el portafolio de productos  5. Dar de baja inventarios obsoletos  6. capacitar a los asesores para que incentiven la venta de productos  7. Negociar con los proveedores, devoluciones de productos de menor rotacion  8. sacar provecho de los estudios realizados por los proveedores para la elaboracion de pedidos.</p>	<p>Area administrativa</p>
<p>CRECIMIENTO INTERNO Y APRENDIZAJE</p>	<p>Implementar en el 2015 en el almacen el Girasol, teconologia mediante un sistema contable que permita el manejo de todas las lineas de la empresa.</p>	<p>Numero de equipos de computo</p>	<p>Para el 2015 contaremos con 5 equipos de computo</p>	<p>1. Implementar el software contable  2. capacitacion en el manejo del software  3. Ingresar informacion al sistema.  4. Conocer las herramientas y la informacion necesaria para tomar decisiones.  5. Analizar la informacion registrada en el sistema contable  6. Actualizar periodicamente los sistemas con el fin de evitar la obsolescencia.  7. Crear una base de datos completa de todos los clientes  8. Crear mecanismos de contacto con la base de datos.</p>	<p>Area administrativa</p>

## 7 CONCLUSIONES

- En el análisis situacional observamos que EL ALMACEN EL GIRASOL, cuenta con elementos fundamentales que están a su favor como su ubicación estratégica al estar ubicado en un sector comercial y con tendencia al crecimiento poblacional sobre ruta de buses y cerca de la zona universitaria, la existencia de proveedores importantes entre distribuidores y fabricantes directos que facilitaría la ampliación del portafolio de productos.
- De igual manera el Almacén El Girasol tiene grandes limitaciones, una su reducido capital de trabajo el cual depende directamente de su flujo de caja. El recurso humano factor clave para el desempeño es preocupante, es una empresa familiar la dirección está a cargo de su propietaria, un cajero función realizada por uno de sus hijos, dos asesoras comerciales y en el horario entre 3 y 9 pm considerados horas pico sus otros dos hijos hacen presencia como refuerzos a las asesoras comerciales, en este horario los artículos de mayor rotación es la papelería.
- Los fines de semana se consideran muy importantes para el almacén los artículos de mayor rotación son juguetes , detalles y artículos para el hogar y hay un asesor más contratado solo para fines de semana. Durante las dos temporadas de mayor facturación como son, temporada decembrina que comienza a mediados de octubre y temporada escolar se contratan dos asesores comerciales temporales. La contabilidad está a cargo de un contador externo que presta sus servicios al Almacén El Girasol sin vinculación laboral.
- Otra de sus limitantes es la falta de tecnología, al no contar con un programa de facturación y de inventarios que agilice los procesos todo esto ha obstaculizado y retardado el posicionamiento de la marca.

- Existe una estructura organizacional con misión y Visión establecida a largo plazo, sus políticas tan solo son básicas y carece de organigrama.
- En el análisis del sistema se observó que sus fortalezas son el conocimiento y experiencia de 9 años en el negocio, como es una empresa familiar donde los miembros de la familia han estado vinculado lo conocen bien y su aporte es muy valioso; su portafolio de productos que lo hace atractivo para los clientes al ofrecer variedad se puede notar en las frases de los clientes " si no lo hay aquí no lo hay en ninguna parte";
- sus instalaciones son propias de 84 metros cuadrados en la primera planta o punto de venta y parte del segundo piso improvisado como bodega; su flujo de caja al vender de contado y su manejo responsable de gastos que le ha permitido capitalizar el almacén.
- Entre sus debilidades están la inexperiencia en manejo corporativo, no cuenta con campañas publicitarias su única herramienta publicitaria es el voz a voz o referenciarían de los clientes, en su fachada está ubicado un aviso de seis metros, diseño que no favorece al no ser llamativo.
- Se analizó la evolución durante estos 9 años y ha sido muy positiva, se han hecho algunos cambios importantes, hoy el cliente tiene una buena percepción del Almacén porque según ellos "consiguen de todo". fuerte en papelería con artículos especializados para artes, precios del mercado, de trato amable y familiar, serio y responsable frente a la promesa de valor dada a sus clientes.
- Se analizaron los factores Internos y se concluyó que El Girasol ha tenido un buen desempeño, en cuanto a los factores externos, las oportunidades están dadas.

- En este momento se está trabajando sobre la imagen corporativa mediante la contratación de una empresa la cual se encargara de diseñar el logo que llevará el Almacén El Girasol, una valla que será ubicada en la vía a Puerto López frente a la entrada al barrio y ruta hacia las universidades. y que será el punto de partida para el posicionamiento de la marca.

## 8 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la junta directiva o a quien corresponda realizar un análisis financiero a las iniciativas estratégicas resultantes del presente plan prospectivo con el fin de ajustar presupuesto.
- Poner en práctica y realizar un seguimiento constante al plan prospectivo estratégico 2015 para el almacén el girasol desarrollando todas las acciones planteadas y evaluando los resultados de los objetivos planteados.
- Aprovechar la oportunidad que ofrecen sus proveedores en cuanto al otorgamiento de créditos para ampliar su portafolio de productos
- teniendo en cuidado especial con aquellos productos que tiene y depurar aquellos de difícil rotación
- Adecuar un área de almacenamiento que minimice las pérdidas por deterioro de los productos especialmente los elaborados a base de papel.
- Revisar y evaluar la efectividad de la empresa contratada para diseñar el logo, con el objetivo de acelerar su entrega y comenzar a trabajar sobre la imagen corporativa.
- Es importante y urgente la elaboración de las bolsas de empaque con el logo del almacén las utilizadas no generan ningún impacto en el cliente y por el contrario se pierde una gran oportunidad publicitaria.
- Definir la estructura organización de la empresa, como base para el desarrollo organizacional y de delegación de funciones y procedimiento al personal a cargo.
- Adquirir un software que le permita al almacén el manejo de inventarios y facturación, para disminuir faltantes y llevar un mejor control de la caja.

- Es necesario la contratación de una auxiliar contable como a poyo a la administradora y pueda delegar funciones para disponer de su tiempo a la realización de funciones propiamente gerenciales y poder lograr alcanzar la meta propuesta.
- Definir el manual de funciones y procedimientos.
- Adquirir equipos de cómputo en el lugar de trabajo.
- Realizar algunos cambios relacionado con la ubicación de las exhibiciones, gestionar con los proveedores exhibidores y publicidad para el punto de venta.

## 9 BIBLIOGRAFIA

- **JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON.** Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.
- **HARRISSON y St. JOHN.** Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thomson. Segunda Edición. 2002.
- **HITT, IRELAND y HOSKISSON.** Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición. 2004.
- **THOMPSON y STRICKLAND.** Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª edición. ED. MC Graw Hill. 1999.
- **GODET MICHEL.** De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999
- **FRANCO CARLOS ARTURO.** Manual Iniciación en la Prospectiva.
- *Material – Guía Elaborada Por: Dr. DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS. Con apoyo en material propio de sus Asignaturas de Pensamiento y Análisis Estratégico, Prospectiva Estratégica y Estrategia Empresarial; con base en la bibliografía mencionada en el presente documento, así como en el Material de las mismas Asignaturas, elaborado por el Dr. ALVARO RAMIREZ RESTREPO*

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
 INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN: 

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

NO.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	<b>NOMBRE DEL POSTGRADO</b>	Especialización en GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN VENTAS.
2	<b>TITULO DEL PROYECTO</b>	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL RECONOCIMIENTO DE MARCA DEL ALMACEN EL GIRASOL EN EL AÑO 2015 EN LA COMUNA 7 DE VILLAVICENCIO.
3	<b>AUTORES</b>	FABIAN CASTRO OLIVEROS. ELIANA SORZA BALLESTEROS. LUZ LINDA RODRIGUEZ BARRERA.
4	<b>AÑO Y MES</b>	Marzo 30 de 2013.
5	<b>NOMBRE DEL ASESOR(a)</b>	DR, DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS.
6	<b>DESCRIPCIÓN O ABSTRACT</b>	Se elaboro un plan prospectivo estrategico para el almacen el girasol en el año 2015 con el fin de posicionar la marca. Para lograr esto se aplicaron diferentes herramientas de la propectiva estrategica, como el arbol de competencias de Marc Giget, las cinco fuerzas de porter, un analisis estructural, un analisis del futuro, un analisis de escenario tendencial, construccion de escenarios, direccionamiento estrategico, plan de accion, y un cuadro de mando integral. A plan for the strategic prospective sunflower stock in 2015 in order to position the brand. To achieve this we applied different propectiva strategic tools such as competitions tree Marc Giget, Porter's five forces, structural analysis, an analysis of the future, a trend scenario analysis, scenario building, strategic direction, plan action, and a scorecard.
7	<b>PALABRAS CLAVE</b>	Estrategia, prospectiva, direccionamiento, competitividad, atractividad.
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	Sector comercio.
9	<b>TIPO DE ESTUDIO</b>	Proyecto especial.



10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Diseñar un plan prospectivo estratégico para el almacén El Girasol que le permita lograr el reconocimiento de marca en la comuna 7 de Villavicencio para el año 2015.
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir la razón de ser del Almacén el Girasol.</li> <li>• Analizar el sistema en cual se desenvuelve el Almacén El Girasol, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.</li> <li>• Identificar y establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para el Almacén El Girasol.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten.</li> <li>• Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo del Almacén El Girasol.</li> <li>• Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el horizonte de tiempo propuesto año 2015.</li> <li>• Construir cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.</li> </ul>
12	<b>RESUMEN GENERAL</b>	<p>Este trabajo contiene el estudio prospectivo estratégico que pretende posicionar la marca del ALMACEN EL GIRASOL, aun futuro deseado establecido para el año 2015, en su desarrollo se emplearon herramientas propias de prospectiva y se desarrolló por fases. Inicialmente contiene la definición del sistema mediante una reseña histórica que contiene información precisa respecto a la ubicación de la empresa, sus clientes, sus proveedores, y su estructura organizacional; los antecedentes que incluyen misión, visión ,políticas y valores para determinar si están ajustados a la realidad empresarial; se analizan sus competencias esenciales, sus limitantes, su especialización, lo que sabe hacer la empresa y su ventaja competitiva información que visualiza el estado actual de la empresa.</p> <p>Incluye un análisis a todo el sistema, análisis de competitividad en él se analiza toda sus debilidades y fortalezas, la evolución que ha tenido la empresa, se analizan sus áreas , se extraen todas las</p>

		<p>variables endógenas que son factores de cambio y mediante la aplicación del árbol de competencias son analizadas la tendencia de cada una de ellas , presente, pasado y se prevé un futuro ,mediante la utilización de la matriz MEFI calificamos de acuerdo a su relevancia los factores internos , luego se identifican los competidores.</p> <p>Se analizó el entorno estratégico, (análisis de atractividad ) se analizó el sector papelerías desde lo global a lo local para determinar si es o nó atractivo este tipo de negocio</p>
		<p>. Luego fue objeto de valoración el perfil competitivo de la empresa, se analizaron los factores externos que han hecho que se mantenga en el negocio que muestra las oportunidades y amenazas; luego se define cual es el problema, se plantea y se delimita, mediante la utilización del Mic Mac, se determinan las variables estratégicas que serán estudiadas e identificados los factores de cambio a los cuales se les elabora su ficha técnica, por último en esta fase se analizan los actores sociales; encontramos el problema a resolver, se hace un análisis estructural del sistema y los actores sociales. Se hace un análisis del futuro, se construye un escenario apuesta y finalmente se elabora un plan de acción, ejecución que estará en manos de sus propietarios, para logra el objetivo propuesto.</p>
13	<b>CONCLUSIONES.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el análisis situacional observamos que EL ALMACEN EL GIRASOL, cuenta con elementos fundamentales que están a su favor como su ubicación estratégica al estar ubicado en un sector comercial y con tendencia al crecimiento poblacional sobre ruta de buses y cerca de la zona universitaria, la existencia de proveedores importantes entre distribuidores y fabricantes directos que facilitaría la ampliación del portafolio de productos.</li> <li>• De igual manera el Almacén El Girasol tiene grandes limitaciones, una su reducido capital de trabajo el cual depende directamente de su flujo de caja. El recurso humano factor clave para el desempeño es preocupante, es una empresa familiar la dirección está a cargo de su propietaria, un cajero función realizada por uno de sus hijos, dos asesoras comerciales y en el horario entre 3 y 9 pm considerados horas pico sus otros dos hijos hacen presencia como refuerzos a las asesoras comerciales, en este horario los artículos de mayor rotación</li> </ul>

es la papelería.

- Los fines de semana se consideran muy importantes para el almacén los artículos de mayor rotación son juguetes , detalles y artículos para el hogar y hay un asesor más contratado solo para fines de semana. Durante las dos temporadas de mayor facturación como son, temporada decembrina que comienza a mediados de octubre y temporada escolar se contratan dos asesores comerciales temporales. La contabilidad está a cargo de un contador externo que presta sus servicios al Almacén El Girasol sin vinculación laboral.

- Otra de sus limitantes es la falta de tecnología, al no contar con un programa de facturación y de inventarios que agilice los procesos todo esto ha obstaculizado y retardado el posicionamiento de la marca.

- Existe una estructura organizacional con misión y Visión establecida a largo plazo, sus políticas tan solo son básicas y carece de organigrama.

- En el análisis del sistema se observó que sus fortalezas son el conocimiento y experiencia de 9 años en el negocio, como es una empresa familiar donde los miembros de la familia han estado vinculado lo conocen bien y su aporte es muy valioso; su portafolio de productos que lo hace atractivo para los clientes al ofrecer

- Sus instalaciones son propias de 84 metros cuadrados en la primera planta o punto de venta y parte del segundo piso improvisado como bodega; su flujo de caja al vender de contado y su manejo responsable de gastos que le ha permitido capitalizar el almacén.

- Entre sus debilidades están la inexperiencia en manejo corporativo, no cuenta con campañas publicitarias su única herramienta publicitaria es el voz a voz o referenciarían de los clientes, en su fachada está ubicado un aviso de seis metros, diseño que no favorece al no ser llamativo.

- Se analizó la evolución durante estos 9 años y ha sido muy positiva, se han hecho algunos cambios importantes, hoy el cliente tiene una buena percepción del Almacén porque según ellos “consiguen de todo”. fuerte en papelería con artículos especializados para artes, precios del mercado, de trato amable y familiar, serio y responsable frente a la promesa de valor dada a sus clientes.

- Se analizaron los factores Internos y se concluyó que El Girasol ha

		<p>Se analizaron los factores internos y se concluyó que El Girasol ha tenido un buen desempeño, en cuanto a los factores externos, las oportunidades están dadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En este momento se está trabajando sobre la imagen corporativa mediante la contratación de una empresa la cual se encargara de diseñar el logo que llevará el Almacén El Girasol, una valla que será ubicada en la vía a Puerto López frente a la entrada al barrio y ruta hacia las universidades. y que será el punto de partida para el posicionamiento de la marca.</li> </ul>
14	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<p>HARRISSON y St. JOHN. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thomson. Segunda Edición. 2002.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HITT, IRELAND y HOSKISSON. Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición. 2004.</li> <li>• THOMPSON y STRICKLAND. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª edición. ED. MC Graw Hill.1999.</li> <li>• GODET MICHEL. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999.</li> </ul> <p>FRANCO CARLOS ARTURO. Manual Iniciación en la Prospectiva.</p> <p>DAVID FRED. Dirección Estratégica.</p> <p>Material – Guía Elaborada Por: Dr. DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS. Con apoyo en material propio de sus Asignaturas de Pensamiento y Análisis Estratégico, Prospectiva Estratégica y Estrategia Empresarial; con base en la bibliografía mencionada en el presente documento, así como en el Material de las mismas Asignaturas, elaborado por el Dr. ALVARO RAMIREZ RESTREPO</p>