

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	Dependencia	Aprobado	Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO	i(66)		

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	ALEJANDRA TORCOROMA ALSINA DÍAZ		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	JUAN SEBASTIÁN GÓMEZ NAVARRO		
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA “LIBRERÍA BARBOSA” DE LA CIUDAD DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN SE CONFIGURO PARA DESARROLLAR EL DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA “LIBRERÍA BARBOSA” DE LA CIUDAD DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER. LOS RESULTADOS PERMITEN ESTABLECER QUE LA ORGANIZACIÓN REQUERÍA DE LA APLICACIÓN DEL MODELO PLANTEADO, OBTENIENDO UNA RESPUESTA POSITIVA POR PARTE DE LA MISMA.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 70	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA “LIBRERÍA
BARBOSA” DE LA CIUDAD DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER**

AUTOR

ALEJANDRA TORCOROMA ALSINA DÍAZ

Proyecto presentado como requisito para obtener el título de Administrador de Empresas

DIRECTOR

JUAN SEBASTIÁN GÓMEZ NAVARRO

ESPECIALISTA.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ocaña, Colombia

Febrero, 2020

Índice

Capítulo 1. Diseño de un modelo de planeación estratégica para la Librería Barbosa de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.3 Objetivos (General y Específicos).....	2
1.3.1 Objetivo General.	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitaciones.....	3
1.5.1 Operativa.	3
1.5.2 Conceptual.	4
1.5.3 Geográfica.	4
1.5.4 Temporal.	4
 Capítulo 2. Marco Referencial.....	 5
2.1 Marco Histórico.....	5
2.1.1 Antecedentes de la planeación estratégica a nivel internacional.	5
2.1.2 Antecedentes de la planeación a nivel Nacional.	7
2.1.3 Antecedentes de la planeación a nivel local.....	8
2.2 Marco Conceptual.....	9
2.2.1 Planeación Estratégica.	9
2.2.2 DOFA.....	9
2.2.3 Misión.	11
2.2.4 Visión.....	11
2.2.5 Principios y Valores Corporativos.	12
2.2.6 Matriz de evaluación de los factores Internos (MEFI).	12
2.2.7 Matriz de evaluación de los factores Externos (MEFE).	13
2.2.8 Matriz de perfil competitivo (MPC).	14
2.2.9 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.....	14

2.3 Marco Teórico	15
2.3.1 Teoría clásica de la Organización.	15
2.4 Marco Legal.....	16
Capítulo 3. Diseño Metodológico.....	19
3.1 Tipo de Investigación	19
3.2 Población y Muestra	19
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	20
3.4 Técnicas de Procesamiento y análisis de la información.....	20
Capítulo 4. Resultados	21
4.1 Realizar un diagnóstico situacional que permita determinar la presencia, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), como elementos necesarios del desarrollo estratégico de la librería Barbosa.....	21
4.1.1 Factores Internos – (Debilidades y Fortalezas).....	22
4.1.2 Factores Externos – (Amenazas y Oportunidades).....	23
4.2 Proponer el diseño del marco axiológico para la librería Barbosa (Misión, Visión, Principios Corporativos, Valores).....	27
4.2.1 Misión.	28
4.2.2 Visión.....	28
4.2.3 Valores Corporativos.	28
4.2.4 Principios Corporativos.	29
4.3 Realizar un diagnóstico estratégico para la librería Barbosa a través de herramientas como MEFI, MEFÉ, Matriz Perfil Competitivo y POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio).....	29
4.3.1 Matriz Evaluación Factores internos.....	29
4.3.2 Matriz evaluación de Factores Externos.	32
4.3.3 Matriz Perfil Competitivo.	34
4.3.4 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio	46
4.4 Formular estrategias que permitan la proyección comercial de la librería Barbosa.....	48

Conclusiones 49

Referencias 52

Apéndices 53

Lista de tablas

Tabla 1. Factores Interno.....	22
Tabla 2. Factores Externos	23
Tabla 3. Estrategias DOFA	24
Tabla 4. Cumplimiento de Estrategias	25
Tabla 5. Mefi	30
Tabla 6. Mefe	33
Tabla 7. Matriz Perfil Competitivo	36
Tabla 8. POAM	46

Lista de Figuras

Figura 1 Evaluación Mefi.....	31
Figura 2 Matriz de Evaluación Factores Externos	34
Figura 3. Ubicación.....	37
Figura 4. Planta Física.....	38
Figura 5 Calidad en sus Productos	39
Figura 6 Precios.....	40
Figura 7 Superioridad Tecnológica	41
Figura 8. Servicio al Cliente.....	42
Figura 9. Organización, Administración y Gestión.....	43
Figura 10. Publicidad	44
Figura 11 Matriz Perfil Competitivo.....	45

Lista de Apéndices

Apéndice A Encuesta personal Directivo.....	50
Apéndice B. Encuesta personal Operativo	51

Introducción

En la actualidad los negocios independientemente su razón social, deben buscar la manera de como poder mantenerse en el mercado y enfrentarse día a día a sus cambios; en este caso los negocios de librerías y papelerías con el pasar del tiempo y las nuevas tendencias han tenido momentos difíciles para sobrevivir en el mercado, es así que la librería y papelería Barbosa de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, decide buscar herramientas que permitan saber el estado actual de su negocio y la manera más óptima de seguir posicionándose en el mercado.

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Roncancio, 2018)

La planeación estratégica nos sirve para diseñar un plan de lo que deseamos hacer a futuro y hasta donde nos proponemos llegar con ello en el largo plazo, para aprovechar al máximo el potencial existente, sobre todo aquel que nos ofrece ventajas competitivas y condiciones estratégicas únicas o bien para lograr una ventaja competitiva. (Roncancio, 2018)

La importancia que le han dado los dueños del negocio de implementar esta herramienta con las demás matrices permitiendo así, conocer de manera certera el estado actual de la librería y las estrategias que posiblemente se va a implementar para el futuro adecuado de la Librería Barbosa de la ciudad de Ocaña norte de Santander.

Capítulo 1. Diseño de un modelo de planeación estratégica para la Librería Barbosa de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

1.1 Planteamiento del Problema.

La librería Barbosa cuenta con una trayectoria bastante amplia en la ciudad de Ocaña, ofreciendo desde hace muchos años todo tipo de artículos escolares de marcas reconocidas y de calidad. Así mismo con el pasar de los años han surgido nuevos competidores que afectan de manera directa el crecimiento constante de la librería Barbosa. La evolución y el reto que ha tenido en mantenerse en el mercado, esto se ha logrado con ideas y decisiones pertinentes y apropiadas que se han tomado por parte de su dueño satisfaciendo las necesidades de los clientes y la adaptación permanente al cambio del mercado.

En ese orden de ideas, se identifica el problema del crecimiento acelerado de nuevos competidores, y de las nuevas necesidades del mercado actual. Las exigencias son cada vez más complejas en el sentido de que los clientes son más estrictos en el momento de seleccionar donde comprar, analizan detalladamente el precio, marca y calidad de los productos entre otros factores que son importantes a la hora de realizar la compra.

Es así, que se origina la necesidad de este proyecto en el cual la librería Barbosa busca soluciones que le permitan diferenciarse de manera concreta de sus competidores y poder mantenerse en el mercado; es por eso que se propone diseñar un modelo de planeación estratégica donde se realice un análisis minucioso del contexto interno y contexto externo de la librería para determinar su competitividad frente a sus competidores y al tiempo definiendo

estrategias diferenciadoras que impacten de manera positiva en el mercado de librerías de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo diseñar un modelo de planeación estratégica que determine la competitividad y poder mantenerse en el mercado a librería Barbosa de la ciudad de Ocaña Norte de Santander?

1.3 Objetivos (General y Específicos)

1.3.1 Objetivo General. Diseñar un modelo de planeación estratégica para la librería Barbosa de la ciudad de Ocaña Norte de Santander con el fin de determinar la competitividad en el mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos. Realizar un diagnóstico situacional que permita determinar la presencia, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), como elementos necesarios del desarrollo estratégico de la librería Barbosa.

Proponer el diseño del marco axiológico para la librería Barbosa (Misión, Visión, Principios Corporativos, Valores).

Realizar un diagnóstico estratégico para la librería Barbosa a través de herramientas como MEFI, MEFE, Matriz Perfil Competitivo y POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio).

Formular estrategias que permitan la proyección comercial de la librería Barbosa.

1.4 Justificación

El interés por el propietario de la librería es alto y el querer superar los problemas que se puedan presentar con el pasar de los años y seguir en el mercado. De esta manera el diseño de un modelo de planeación estratégica ayudará a identificar cuáles son los puntos claves en el cual la librería debe actuar para continuar en el negocio.

Siendo así, el modelo de planeación estratégica es el que determina los puntos críticos que se deben tratar para el mejoramiento y el buen desempeño del negocio lo cual reflejará la realidad en la que se encuentra la empresa y tomar acciones rápidas para seguir creciendo en el mercado.

El análisis de los aspectos importantes de la planeación estratégica permite identificar factores internos como externos que afectan de manera positiva o negativa al negocio, así mismo este análisis permite crear y/o diseñar estrategias que permitan tener un impacto positivo dentro del mercado e identificar el diferenciador con los demás competidores.

Con el interés y apoyo del dueño de la librería Barbosa se quiere con la realización de este proyecto poner en marcha los conocimientos adquiridos en la carrera y a su vez identificar las estrategias necesarias para mejorar el nivel de competitividad de esta empresa.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Operativa. Para el debido desarrollo del presente trabajo se pueden presentar obstáculos en el momento de recopilar la información que sea necesaria para el análisis de la

planeación estratégica. Estos inconvenientes se manejarán con el respectivo director de la presente propuesta.

1.5.2 Conceptual. En la presente investigación se manejará los siguientes conceptos:

Planeación estratégica, misión, visión, valores corporativos estrategias innovadoras, matriz de perfil competitivo, matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), matriz EFI (Matriz de evaluación de los factores internos), matriz EFE (Matriz de evaluación de los factores externos)

1.5.3 Geográfica. El proyecto se desarrollará en La librería Barbosa de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

1.5.4 Temporal. El tiempo estipulado para la realización de la propuesta es de 8 semanas, contadas a partir de la aprobación del anteproyecto.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Antecedentes de la planeación estratégica a nivel internacional. La Planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia, pero sí de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades, así como el análisis de los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno.

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos. (Indira, 2012)

Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

Peter Druker en 1954, define la estrategia como la capacidad de los gerentes para analizar la situación actual de las unidades empresariales y su capacidad e idoneidad para someterlas al cambio, conociendo los recursos que esta posee al igual aquellos que esta requiere para su óptimo desempeño.

Después de la segunda guerra mundial (1962) Alfred D. Chandler teniendo en cuenta las enseñanzas empresariales y el comportamiento de importantes compañías tales como General Motors, Sears, Chevron Co. y DuPont quien definió la planeación estratégica como los parámetros a desarrollar y la óptima utilización de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales. En 1978, Charles H. Hofer plantearon la administración estratégica definiéndola como un proceso integrado por un análisis en el cual se definen las metas y se establecen las estrategias y una implementación del plan estratégico basada en el control y la ejecución de éste.

La estrategia uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planeación, es definida por Henry Mintzberg (1992) como una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva. (Indira, 2012)

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente

como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo. (Indira, 2012)

2.1.2 Antecedentes de la planeación a nivel Nacional. En materia de planeación Colombia ha sido un país pionero en América Latina. Desde la década de los treinta del siglo pasado, pocos años después de que el tema irrumpiera a nivel mundial, nuestros gobernantes han tenido una particular preocupación por hacer de la planeación un instrumento de apoyo al desarrollo de sus procesos de gestión. No obstante, el país sigue atrasado en muchos frentes y en temas que supuestamente deberían haberse superado.

Los niveles de pobreza y exclusión son elevados; la inequidad en la distribución del ingreso es de las más altas del mundo; la corrupción; el narcotráfico; la violencia; el desempleo; entre otros, siguen siendo asuntos sin soluciones concretas, a pesar de los esfuerzos que aparentemente se hacen. Las cifras oficiales y no oficiales, nos siguen señalando como un país subdesarrollado. Si bien la planeación, en su concepción real, no es la culpable directa de la problemática descrita, si es preciso centrar el debate y la discusión en torno a la forma como esta se ha implementado en la práctica. (Rincon, 2009)

El país cuenta con las herramientas legales, los apoyos, los instrumentos técnicos y los medios para aplicarla. Entonces, la pregunta que surge es, ¿en qué se está fallando?

El documento mostrará que tanto en este frente (el de la Planeación) como en otros asuntos, no basta solamente con las buenas intenciones de los gobernantes. Algunos críticos hablan, tal vez con acierto, acerca del modelo de desarrollo que ha venido imperando en el país

desde hace varias décadas. Esta puede ser una de las razones para entender y dar respuesta a la pregunta anteriormente planteada.

Si no se cambia el modelo, no hay planeación que valga. El modelo del que se habla, parte de una concepción eminente-mente economicista, en donde los gobiernos centran su atención en alcanzar el desarrollo, orientando todos sus esfuerzos hacia el logro del crecimiento económico, tomando como base el indicador del Producto Interno Bruto (PIB). Los planteamientos propuestos, en los diferentes Planes de Desarrollo en el país, así lo corroboran.

Abordamos el tema de los inicios de la planeación en Colombia, desde lo sucedido en el período comprendido entre los años veinte y los años cincuenta del siglo pasado y destacando tres (3) hechos importantes: El aporte de las misiones extranjeras contratadas, algunas reformas implementadas especialmente durante la República Liberal y el aporte de las instituciones de apoyo creadas por los diferentes gobiernos. (Rincon, 2009)

2.1.3 Antecedentes de la planeación a nivel local. En Ocaña y a nivel regional se han realizado diferentes proyectos relacionados con la planeación estratégica, metodología utilizada en diferentes empresas para la consecución y/o logros de objetivos establecidos por las mismas, es así que este tipo de metodología permite avanzar significativamente en aspectos tanto internos como externos que son esenciales para la continuidad del negocio.

La planeación fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, por esta época las empresas que llevaban a cabo algún tipo de planeación estratégica fueron las más importantes, desde entonces este proceso se ha ido perfeccionando y cada vez más empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo, su importancia radica en el hecho

de que sin planes, los administradores no saben cómo organizar a la gente y los recursos, lo que no les permite tener éxito en su liderazgo al no dirigir con confianza, ni tener herramientas que les permitan identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar, adicionalmente brinda muy pocas posibilidades de lograr sus objetivos, Barthelmes (como se citó en Ballesteras & Camacho, 2013).

Con el fin de darle un plus diferenciador a la librería Barbosa de la ciudad de Ocaña, la planeación juega un papel importante con el fin de darle un orden administrativo donde se puedan analizar aquellas debilidades y oportunidades que se identifiquen en este mercado.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Planeación Estratégica. Planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

2.2.2 DOFA. La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA, matriz DAFO o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. (Gerencia, 2018)

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El análisis DOFA permite descubrir cuál es la situación de una empresa o proyecto para, en base al diagnóstico, plantear la estrategia a seguir.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí. (Gerencia, 2018).

La sencillez e intuitividad del análisis DOFA lo ha vuelto muy popular en empresas, gobiernos, departamentos, países, etc. Sin embargo, no deja de tener sus críticos. La principal crítica, es su dependencia en juicios subjetivos, y falta de argumentos objetivos (medidas concretas, valores numéricos). (Gerencia, 2018).

2.2.3 Misión. Es el motivo por el que se desempeña una función. Aunque puede definirse a nivel personal, generalmente se utiliza este término dentro de una organización, empresa o institución.

La misión se puede definir de forma precisa basándose en lo que es posible hacer en el presente. Por lo tanto, va a depender de la situación actual, la actividad, el entorno, los recursos disponibles y las necesidades que se quieren cubrir.

En el ámbito corporativo o institucional, los directivos son quienes hacen una declaración de la misión. Toman en cuenta qué son, qué hacen, cuáles son sus valores, los objetivos que quieren lograr y cómo alcanzarlos.

Por esto, la misión debe reflejar lo que realiza-- la organización, a quién se dirige y cómo cumple su objetivo. (Zara, 2018).

2.2.4 Visión. Es una perspectiva ambiciosa hacia el futuro, sin dejar de ser realista. Debe estar relacionada con la misión y reflejarse en consecuencia.

La visión tiene un papel fundamental en todo proyecto personal o profesional que se visualice a largo plazo, pues refleja cuáles son las aspiraciones, expectativas ideales o el estado deseable que se desea alcanzar; es la imagen que se plantea a futuro.

El entorno actual es tomado en cuenta para poder determinar la visión, pues depende de la situación presente para marcar un punto de partida, tomando en cuenta eventos inesperados que puedan surgir.

Aunque es más genérica que la misión, la visión debe ser clara, estar alineada con los valores pregonados y generar compromiso. Además, puede ser emocional porque inspira e incentiva en situaciones difíciles. (Zara, 2018).

2.2.5 Principios y Valores Corporativos. El concepto “principios corporativos” es tan amplio que es necesario acotarlo para no perdernos en teorías y vaguedades, es decir: tenemos que ser capaces de definir claramente lo que son o deberían ser los principios corporativos de una empresa.

Los principios corporativos de una empresa son (o deberían ser):

El conjunto de valores, líneas de trabajo y filosofía empresarial inamovible de una empresa independientemente de su tamaño, alcance, sector, número de empleados, etc.

El objetivo fundamental que explica el trabajo diario de los directivos, los profesionales y los colaboradores que aparecen en el organigrama empresarial.

Las líneas invisibles que **controlan las prácticas éticas** de una organización.

Los pilares del equipo humano, del estilo de liderazgo y comunicación, de la puesta en práctica de las distintas actividades de formación de los directivos sénior o de las propuestas formativas para los jóvenes talentos. (Directivos, 2016).

2.2.6 Matriz de evaluación de los factores Internos (MEFI). La matriz es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más

relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Lo más importante de esta matriz es que nos permite tener el primer tanteo, acercamiento o primera aproximación al contexto de la marca.

A la hora de utilizar la MEFI, es necesario aplicar algunos juicios intuitivos con respecto a su experiencia y experticia, ya que posee diversos componentes subjetivos, muy similar al de la MEFE o Matriz EFE), por ello a la hora de realizar dicho análisis es necesario utilizar los resultados de otras herramientas como la Matriz DAFO O FODA o las 5 fuerzas de Porter. (Shum, 2018).

2.2.7 Matriz de evaluación de los factores Externos (MEFE). La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Las estrategias no surgen por arte de magia, porque es algo estudiado, analizado y trazado, permitiendo aprovechar el entorno que están compuestos por actores demográficos, socioculturales, político / legal, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitiva.

Al dar el primer paso dentro de la matriz MEFE, es necesario ampliar nuestra visión de estrategia y aumentar nuestra sensibilidad e intuición sobre el entorno externo, ya que dependiendo de la percepción que posee cada integrante del equipo de trabajo, se puede aprovechar o desaprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta que los elementos evaluados

son subjetivos, muy similar al de la MEFI o Matriz EFI), por lo tanto se debe considerar utilizar otras herramientas de análisis como la Matriz DAFO O FODA. (Shum, 2018).

2.2.8 Matriz de perfil competitivo (MPC). La matriz de Perfil competitivo es una herramienta de análisis que permite visualizar de forma rápida las fortalezas y debilidades de la empresa.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular. Estos factores varían entre diferentes industrias o incluso entre diferentes grupos estratégicos e incluyen tanto factores internos como externos. En una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. (Cepeda, 2018).

2.2.9 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece.

Igualmente deberá identificar aquellos elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para --- el efecto, el gerente estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continúa y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. (Gómez, 2017).

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Teoría clásica de la Organización. Henry Fayol, expuso que las actividades administrativas se debían dividir en seis partes, las que mantenían estrecha relación, las cuales eran: Técnica, que se ocuparía de la producción; Administrativa, que desarrollaría las funciones de dirección; Comercial, para compras y ventas; Contable; Financiera, para administrar el capital; Seguridad, protección de los empleados y los bienes. (Gestiopolis, 2009).

Unido a lo anterior, Fayol planteó catorce principios sobre la administración, algunos mantienen vigencia y se utilizan con frecuencia hoy día. Los principios enunciados fueron: división del trabajo, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, disciplina, centralización, jerarquía, remuneración, subordinación del interés individual al interés del grupo u organización, orden, equidad, iniciativa, espíritu de equipo y estabilidad del personal. (Gestiopolis, 2009).

Max Weber, con su concepción burocrática sobre la administración, fue un gran contribuyente al desarrollo de la teoría clásica, él planteaba, que una jerarquía bien definida con conceptos, reglas, normas y procedimientos escritos y precisos contribuía al desarrollo y

rendimiento de la organización. Su estilo gerencial y técnica administrativa se fundamentaban en la centralización y en el autoritarismo. Planteaba, además, que la única forma para que una organización pudiera sobrevivir a largo plazo era bajo sólidos reglamentos. (Gestiopolis, 2009).

Otro de sus criterios expresaba que las evaluaciones del desempeño debían realizarse sobre los méritos de los trabajadores.

Esta teoría posee las siguientes características:

Los criterios formulados deben basarse en los catorce principios enunciados, los cuales según esta teoría pueden enseñarse.

Los cargos son el elemento esencial del aspecto administrativo burocrático.

Su basamento está regido por reglamentos, normas y procedimientos por escrito.

Agrupación de las actividades a desarrollar en las seis partes previstas.

La eficacia y eficiencia superiores se garantizan a través de una autoridad jerárquica estrictamente definida.

2.4 Marco Legal

Ley 1429 de 2010 - Ley de Formalización y Generación de Empleo Tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresa; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. En su compromiso de seguir disminuyendo los niveles de desempleo y mejorar las condiciones laborales de los colombianos, el Ministerio del Trabajo considera fundamental que un mayor número de empresas conozcan los detalles de la Ley 1429 de 2010.

Ley 1116 de 2006 - Régimen de Insolvencia El régimen judicial de insolvencia regulado en la presente ley, tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor.

Decreto 525 (Ley 590 de 2000 – Mipyme) Reglamenta la forma de hacer efectiva la reducción en el pago de parafiscales para las micro, pequeñas y medianas empresas, en sus tres primeros años de vida, contemplada en el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 (Ley Mipyme).

Ley 789 de 2002 Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Norma por la cual se crea el FONDO EMPRENDER (Art.40).

Decreto 934 de 2003 Por el cual se reglamenta el funcionamiento del FONDO EMPRENDER (FE). El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.

Ley 905 de 2004 Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Ley 1014 de 2006 Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. El Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una

cultura del emprendimiento en el país y crear redes de institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.

Decreto 4466 de 2006 Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.

Decreto 1192 de 2009 Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

El desarrollo de este proyecto se basará en una metodología de tipo investigación descriptiva con una perspectiva cualitativa que tiene como objetivo principal obtener datos de una hipótesis, para luego exponer y resumir la información de manera cuidadosa y así analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

La investigación cualitativa tiene como objetivo la descripción de un fenómeno, el problema que se trate. Busca una explicación que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible, trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica para obtener un conocimiento profundo.

Lo que caracteriza a la investigación cualitativa es la metodología utilizada que se basa en registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas que se basan en la observación directa, participante y las entrevistas semiestructuradas. (Investigación Cualitativa, 2016)

3.2 Población y Muestra

La población es el grupo que integran la investigación con determinadas especificaciones las cuales permiten el buen desarrollo de los objetivos. La población Objeto de estudio

conformado por los dueños de la librería y los empleados que hacen parte de la empresa, que brindará la información de primera mano que sea necesaria para el desarrollo adecuado del proyecto. Como información primaria se tendrá en la observación directa y entrevistas personales.

Tamaño de la población y muestra: Teniendo en cuenta que el total de la población es reducida y de fácil manejo, se tomará, como muestra el 100% de esta.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

El desarrollo de este proyecto se basará en una metodología de tipo investigación descriptiva con una perspectiva cualitativa que tiene como objetivo principal obtener datos de una hipótesis, para luego exponer y resumir la información de manera cuidadosa y así analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Utilizando la técnica de la encuesta, y como instrumento el cuestionario.

3.4 Técnicas de Procesamiento y análisis de la información

Una vez recopilada toda la información, mediante la aplicación del instrumento se procederá analizar las diferentes anotaciones identificadas en proceso de recolección de la información.

Luego sacar conclusiones de forma cualitativa mediante el análisis y comentarios de cada una de las respuestas obtenidas.

Capítulo 4. Resultados

Los constantes y acelerados cambios que viven actualmente los negocios de cualquier tipo en sus diferentes mercados conllevan a los empresarios y/o dueños a tomar decisiones o implementar estrategias adecuadas que permitan ser competitivos en el medio. Es por eso que el dueño de la librería Barbosa de la ciudad de Ocaña, decide buscar una herramienta que le permita organizar y analizar el estado actual de su negocio con el objetivo de tomar acciones para permanecer en el mercado y ser competitivo.

La planeación estratégica, permite que los miembros de la organización comprendan y evalúen la situación actual de las organizaciones con el fin de que estas mismas implementen acciones de manera positiva para mejorar aspectos internos como comunicación entre empleados, orden en las actividades que se desarrollan entre otras.

4.1 Realizar un diagnóstico situacional que permita determinar la presencia, de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), como elementos necesarios del desarrollo estratégico de la librería Barbosa.

El análisis de la matriz DOFA, en este caso para la librería Barbosa ayudará a identificar aspectos internos, externos de manera positiva y negativa, y así de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar acciones en pro de la mejora continua.

4.1.1 Factores Internos – (Debilidades y Fortalezas). La identificación de estos factores internos que de manera positivamente y negativamente afectan la prestación del servicio de la librería, fueron identificados mediante charlas con los empleados, administrativos y también del resultado de las entrevistas realizadas.

Tabla 1. *Factores Interno*

Debilidades	Fortalezas
1. Baja participación en redes sociales en cuanto a publicidad	1.Excelente Ubicación
2. Poco espacio para la movilidad de los empleados	2.Gran variedad de productos
3. No cuentan con diferentes medios de pago (Datafono)	3. Servicio de domicilio
4. Falta de estrategias de promoción de sus productos	4.Alto posicionamiento en el mercado local
5. Están expuestos a que los clientes dejen de comprar en la librería	5.Recurso humano optimo y de gran experiencia en el sector
6. No existe un organigrama	6.Precios Asequibles en sus productos
7. No cuentan con un plan de compras definido	7.Asesores de ventas capacitados en atención al publico
8. No existe un plan de marketing establecido	8.Gran fluido de clientes a cualquier hora del día

Fuente: Autora del Proyecto

4.1.2 Factores Externos – (Amenazas y Oportunidades) La identificación de estos factores externos que de manera positivamente y negativamente afectan la prestación del servicio de la librería, fueron identificados mediante charlas con los empleados, administrativos y también del resultado de las entrevistas realizadas.

Tabla 2. *Factores Externos*

Amenazas	Oportunidades
1. El crecimiento acelerado de nuevos competidores.	1. La expansión del negocio a otros puntos estratégicos de la ciudad
2. Aumento en el pago de impuestos	2. Las nuevas tendencias de los usuarios
3. Creación de libros electrónicos	3. Incursionar en la venta por internet
4. Aparición de nuevas políticas nacionales.	4. Implementar planes de mercadeo para identificar las nuevas necesidades de los clientes
5. Venta informal de nuestros productos en temporadas escolares.	5. Aprovechar las empresas públicas y/o privadas para el suministro de los productos.

Fuente: Autora del Proyecto

Luego de haber identificado cada uno de los factores internos y externos para la librería Barbosa de Ocaña norte de Santander, el resultado de la matriz DOFA es el siguiente:

Tabla 3. Estrategias DOFA

<u>ESTRATEGIAS DOFA</u>	
<u>Estrategias FO:</u>	<u>Estrategias DO:</u>
(F1-O1). Aprovechar al máximo el posicionamiento y el buen nombre que actualmente tiene la librería Barbosa, para expandirse en nuevos puntos de la ciudad abarcando más el territorio local.	(D1-O3). Saber utilizar herramientas tecnologías para incursionar en las ventas por internet, y así mejorar la participación en redes sociales.
(F2-O2). Utilizar la gran variedad de productos que ofrece la librería para captar en mayor parte el mercado cambiante las nuevas tendencias de los usuarios.	(D4-O2). Acogerse a las nuevas tendencias que trae el mercado, con el fin de mejorar las estrategias de promoción y divulgación de los productos ofrecidos.
(F5-O4). Aprovechar de la manera más óptima al recurso humano de la librería, para realizar estudios de mercadeo y tomar decisiones de expansión del negocio	(D8-O5). Establecer un plan de marketing para la librería con el objetivo de crear acuerdos con las empresas públicas y/o privadas para el suministro de los productos.
<u>Estrategias FA:</u>	<u>Estrategias DA:</u>
(F1-A1). Utilizar la excelente ubicación con la que cuenta la librería Barbosa, para disminuir y/o defenderse del crecimiento acelerado de nuevos competidores.	(D1-A1). Aumentar la participación en las redes sociales para conseguir más clientes y así aumentar las ventas.
(F2-A5). La librería Barbosa cuenta con una gran variedad de productos de diferentes precios, y marcas, con el fin de defenderse de la venta informal de productos en temporadas escolares.	(D7-A5). La creación de un plan de mercadeo que permita a la librería a defenderse de las ventas informales en temporada escolar.
(F2-A3). Aprovechar el variado portafolio de productos que ofrece la librería para incursionar en la venta de libros electrónicos.	

Fuente: Autora del Proyecto

Tabla cumplimiento de estrategias

Tabla 4. Cumplimiento de Estrategias

Estrategia	Actividad	Fecha Inicial	Fecha Final	Recurso
Aprovechar al máximo el posicionamiento y el buen nombre que actualmente tiene la librería Barbosa, para expandirse en nuevos puntos de la ciudad abarcando más el territorio local.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudio de mercados. Definir el punto adecuado para un nuevo local 	Marzo 2020	Julio 2020	Recurso Financiero Recurso Humano Recurso Físico
Aprovechar de la manera más óptima al recurso humano de la librería, para realizar estudios de mercadeo y tomar decisiones de expansión del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación del plan de mercadeo 	Abril 2020	Noviembre 2020	Recurso Humano Recurso Financiero
Saber utilizar herramientas tecnologías para incursionar en las ventas por internet, y así mejorar la participación en redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Crear cuentas corporativas en páginas como; Facebook, Instagram entre otras. 	Marzo 2020	Abril 2020	Recurso Humano Recurso Tecnológico
Acogerse a las nuevas tendencias que trae el mercado, con el fin de mejorar las estrategias de promoción y divulgación de los productos ofrecidos.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar temporadas de promociones de los productos Desarrollar una gira de medios locales (radiales y televisivos) 	Abril 2020	Mayo 2020	Recurso Humano Recurso Tecnológico Recurso tecnológico

<p>Establecer un plan de marketing para la librería con el objetivo de crear acuerdos con las empresas públicas y/o privadas para el suministro de los productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación del plan de mercadeo 	<p>Abril 2020</p>	<p>Noviembre 2020</p>	<p>Recurso Humano Recurso Financiero</p>
<p>Utilizar la excelente ubicación con la que cuenta la librería Barbosa, para disminuir y/o defenderse del crecimiento acelerado de nuevos competidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias para captar la gran mayoría de usuarios 	<p>Mayo 2020</p>	<p>Mayo 2020</p>	<p>Recurso Humano</p>
<p>La librería Barbosa cuenta con una gran variedad de productos de diferentes precios, y marcas, con el fin de defenderse de la venta informal de productos en temporadas escolares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias para captar la gran mayoría de usuarios 	<p>Mayo 2020</p>	<p>Septiembre 2020</p>	<p>Recurso Humano Recurso Financiero</p>
<p>Aprovechar el variado portafolio de productos que ofrece la librería para incursionar en la venta de libros electrónicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir o hacer alianzas con plataformas virtuales de libros 	<p>Junio 2020</p>	<p>Junio 2020</p>	<p>Recurso Financiero</p>
<p>Aumentar la participación en las redes sociales para conseguir más clientes y así aumentar las ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear cuentas corporativas en páginas como; Facebook, Instagram entre otras. 	<p>Marzo 2020</p>	<p>Abril 2020</p>	<p>Recurso Humano Recurso Tecnológico</p>

La creación de un plan de mercadeo que permita a la librería a defenderse de las ventas informales en temporada escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación del plan de mercadeo 	Abril 2020	Noviembre 2020	Recurso Humano Recurso Financiero
---	---	-------------------	-----------------------	--

Fuente: Autora del Proyecto

4.2 Proponer el diseño del marco axiológico para la librería Barbosa (Misión, Visión, Principios Corporativos, Valores).

La librería Barbosa de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, un negocio que tiene una larga trayectoria en el mercado y un gran impacto en la mente de los Ocañeros, a pesar de los tantos años que este negocio tiene al servicio de la ciudadanía y satisfaciendo sus necesidades, no cuenta con un marco axiológico definido el cual ayudará a que sus dueños tengan la certeza de tomar las mejores decisiones para el cumplimiento de sus metas. Es por eso que se hace necesario diseñar para la librería diferentes estrategias con el único fin de aumentar la eficacia de sus procesos.

En ese orden de ideas, se definieron la misión, visión encaminada en el logro de las metas establecidas, igualmente se incluye dentro del marco axiológico, los valores, los principios corporativos, herramientas esenciales para la planeación estratégica y el mejoramiento continuo del negocio.

4.2.1 Misión. Librería Barbosa con amplia trayectoria en el mercado, dedicada a la comercialización de todo tipo de productos escolares y de oficina de la más alta calidad, eficiente en los despachos de los productos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestra distinguida clientela.

4.2.2 Visión. Ser en un futuro la librería líder en la región con aspiraciones en el mercado departamental en la comercialización de todo tipo de productos escolares y de oficina fortaleciendo nuestro equipo humano en atención al cliente y mediante la capacidad de gestión, orientada a mejorar las necesidades y la calidad de vida de los clientes.

4.2.3 Valores Corporativos. Calidad. Ofrecerá productos con materiales que garantice permanecer en buen estado, además que cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes.

Confianza. Es el valor que se encuentra relacionado con los demás, este valor permite que nuestros clientes se sientan seguros y puedan dar credibilidad de nuestra empresa, también nos permite tener un mejor ambiente laboral.

Responsabilidad: Nos preocupamos por cumplir y ejecutar cada una de las estrategias de planeación establecidas para el desarrollo de las diferentes actividades que permitan brindarles un mejor servicio a nuestros clientes.

Integridad: Nuestra empresa trabajará con rectitud y honestidad, características que permitirán no solo ser más productiva nuestra organización si no también estar comprometidos con la comunidad.

Amabilidad: Siempre tenemos una actitud cálida y colaboradora con nuestros clientes y proveedores con el fin de que se sientan a gusto con nuestro servicio.

Ética: Nos dedicamos a establecer relaciones justas y transparentes con las personas que trabajan en torno a nuestra organización, en un marco de honestidad, profesionalismo y coherencia

4.2.4 Principios Corporativos. Trabajo en equipo. Gracias a la excelencia en el trabajo de nuestro equipo logramos entregar a nuestros clientes un servicio con altos estándares de calidad, y personalizado.

Orden: Mantener los sitios de trabajo y documentos organizados con las reglas y requisitos que tenga el negocio

Justicia: Actuar de forma coherente y objetiva en cada uno de los que se presentan en la librería

Relaciones con nuestros clientes: Brindando relaciones de confianza en el largo plazo con nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad y servicios de excelencia.

4.3 Realizar un diagnóstico estratégico para la librería Barbosa a través de herramientas como MEFI, MEFÉ, Matriz Perfil Competitivo y POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio).

4.3.1 Matriz Evaluación Factores internos. La matriz de evaluación de factores internos, es una herramienta que permite a cualquier organización analizar de manera minuciosa aquellos

factores internos que inciden de manera positiva y negativa al desarrollo de la actividad económica. Es así que apostándole a una mejora continua los encargados del funcionamiento de la librería Barbosa de la ciudad de Ocaña deciden iniciar un análisis estratégico para tomar decisiones en pro de la continuidad del negocio.

Utilizando esta herramienta de la manera correcta permitirá saber esos puntos críticos que están obstruyendo la buena prestación de servicio a la comunidad o saber cuáles son los aspectos positivos y diferenciadores que hacen que los clientes prefieran la librería Barbosa.

Es de mencionar que la calificación y ponderación para la realización de la matriz fue definida en conjunto con los dueños de la librería explicándoles con precisión cada paso de la misma. De igual manera los criterios de evaluación son de 1 a 4 definiéndolos de la siguiente manera: **(1 debilidad grave, 2 Debilidad menor); (3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza importante)**

Tabla 5. Mefi

Matriz MEFI				
No	Factor Interno clave	Ponderación	Evaluación	Total, ponderado
1	Personal calificado	20%	4	0.8
2	Infraestructura robusta	10%	2	0.2
3	Amplia trayectoria en el mercado	20%	4	0.8
4	Productos con precios justos	15%	3	0.45
5	Calidad de los productos	15%	3	0.45
6	Capital para invertir	10%	2	0.2

7	Diferentes medios de pago	10%	2	0.2
TOTAL		100%		3.1

Fuente: Autora del Proyecto

Los directivos de la librería Barbosa otorgaron los diferentes grados de importancia a los factores internos ya definidos, para esta ponderación se tuvo en cuenta aquellos factores que impactan las características especiales de la prestación del servicio

El resultado de la tabla nos indica un total ponderado de 3.1 dando una fortaleza menor, es decir que la parte interna del negocio es fuerte y organizada con acciones mínimas por mejorar que seguramente con el tiempo van a ir mejorando.

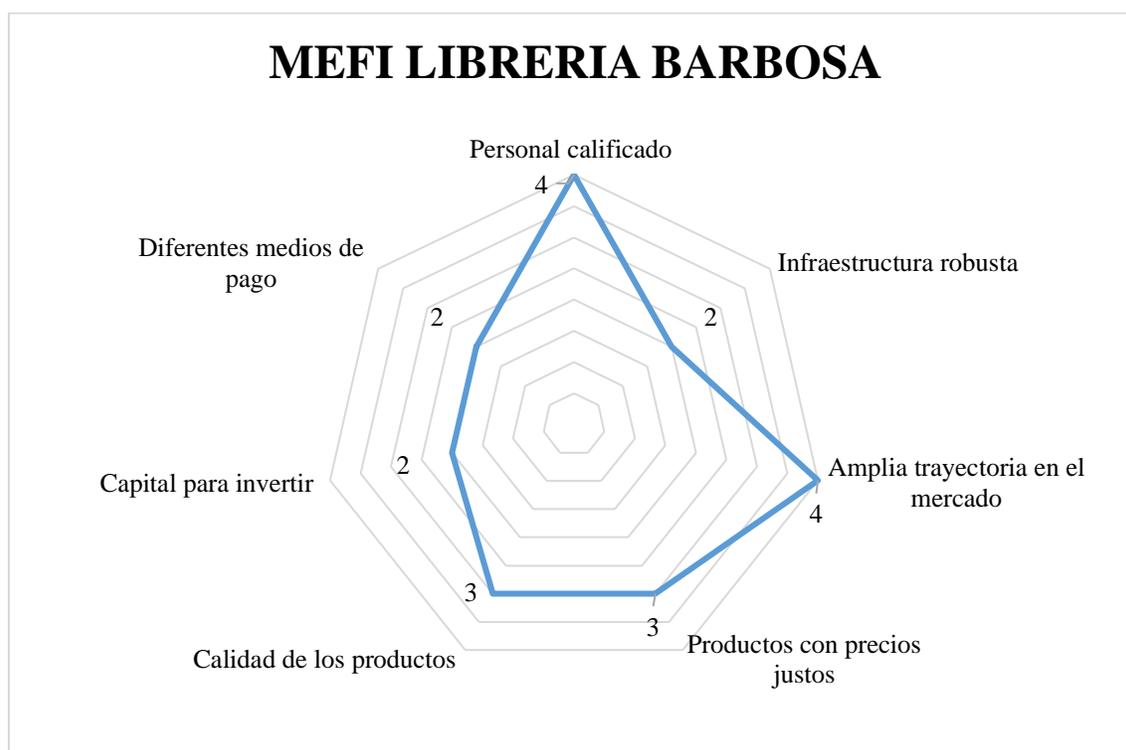


Figura 1 evaluación MEFI
Fuente: Autora del Proyecto

La matriz MEFI para la librería Barbosa se evaluaron factores, dentro de los cuales infraestructura robusta, capital para invertir y diferentes medios de pago son mayor debilidad con un valor de 2, el primero principalmente por que los mecanismos y el espacio se han quedado pequeño frente al crecimiento del negocio en cuanto a los otros dos son mecanismos que se pueden mejorar con el tiempo. Por otra parte se muestra que la tendencia y/o la fortaleza importante es que la librería cuenta con personal altamente calificado lo que genera un buen servicio a la hora de atender a los clientes dando como resultado una compra agradable y garantizando la satisfacción del cliente.

4.3.2 Matriz evaluación de Factores Externos. La matriz de evaluación de factores externos, es una herramienta que permite a cualquier organización analizar de manera amplia aquellos factores externos que inciden de manera positiva y negativa al desarrollo de la actividad económica. Es así que apostándole a una mejora continua los encargados del funcionamiento de la librería Barbosa de la ciudad de Ocaña deciden iniciar un análisis estratégico para tomar decisiones en pro de la continuidad del negocio.

Utilizando esta herramienta de la manera correcta permitirá saber esos puntos críticos que están obstruyendo la buena prestación de servicio a la comunidad o saber cuáles son los aspectos positivos y diferenciadores que hacen que los clientes prefieran la librería Barbosa.

Es de mencionar que la calificación y ponderación para la realización de la matriz fue definida en conjunto con los dueños de la librería explicándoles con precisión cada paso de la misma. De igual manera los criterios de evaluación son de 1 a 4 definiéndolos de la siguiente manera: **(1 Amenaza grave, 2 Amenaza menor); (3 Oportunidad Menor, 4 Oportunidad importante)**

Tabla 6. Mefe

Matriz MEFÉ				
No	Factor Externo clave	Ponderación	Evaluación	Total ponderado
1	Rápido crecimiento de la demanda	15%	4	0.6
2	Apertura de nuevos locales en la región	20%	4	0.8
3	Nuevas tecnologías de ventas	10%	3	0.3
4	Cambios sociales (gustos y tendencias)	10%	3	0.3
5	Entrada de competencia en el sector	20%	1	0.2
6	Barreras en el comercio para ventas en otros lugares	10%	2	0.2
7	Recesión económica	15%	2	0.3
TOTAL		100%		2.7

Fuente: Autora del Proyecto

Los directivos de la librería Barbosa otorgaron los diferentes grados de importancia a los factores internos ya definidos, para esta ponderación se tuvo en cuenta aquellos factores que impactan las características especiales de la prestación del servicio

El resultado de la tabla nos indica un total ponderado de 2.7 dando una amenaza menor, es decir que la parte interna del negocio es fuerte y organizada con acciones mínimas por mejorar que seguramente con el tiempo van a ir mejorando.

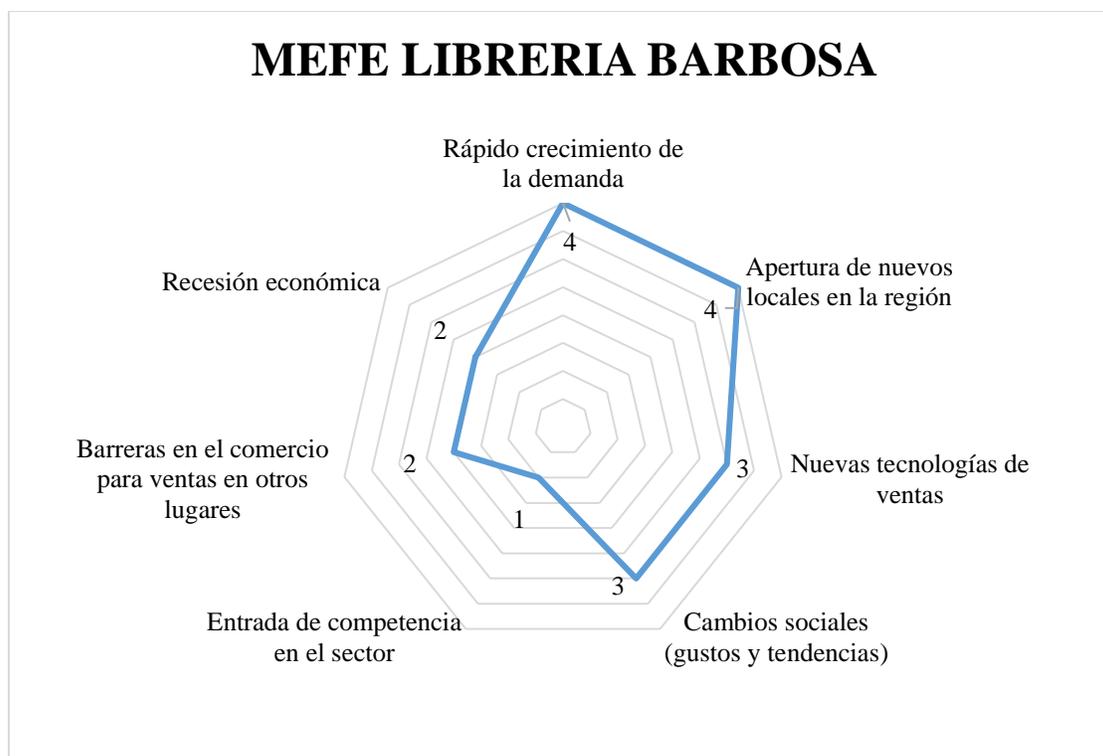


Figura 2. Matriz de Evaluación Factores Externos
Fuente: Autora del Proyecto

El análisis MEFE, arrojo que la mayor tendencia en oportunidad que tiene la librería está enfocada a dos aspectos que son el crecimiento rápido de la demanda y apertura de nuevos locales con calificación 4, y por otra parte las amenazas grave tiene tendencia a la entrada de competidores en el sector; esto significa que la librería debe tomar decisiones en pro de seguir con el negocio.

4.3.3 Matriz Perfil Competitivo. El objetivo principal de esta matriz, es analizar los principales competidores de nuestro mercado identificando todas las fortalezas y debilidades con las que cuenta la competencia con el fin de mirar el estado actual y/o la posición en la que se encuentra la librería Barbosa.

En un análisis junto con los directivos de la librería Barbosa, se definieron los potenciales negocios de la misma actividad económica que están en el sector y son fuertes al momento de conseguir clientes. Para el desarrollo de esta matriz se definieron 3 librerías que funcionan en Ocaña y que son la competencia directa de la librería Barbosa.

La comparación se realizó con las librerías; Librería Obregón, Librería Ocaña y tienda escolar.es, teniendo en cuenta principalmente la zona de influencia de cada negocio, además se tiene en cuenta la siguiente calificación **Debilidad Grave 1, debilidad menor 2, Fortaleza Menor 3, Fortaleza mayor 4.**

Tabla 7. Matriz Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DEL EXITO	PONDERACIÓN	LIBRERÍA BARBOSA		LIBRERÍA OBREGON		LIBRERÍA OCAÑA		TIENDA ESCOLAR. ES	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
Ubicación	15 %	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Planta física	15 %	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Calidad en sus productos	10 %	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Precios	10 %	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Superioridad tecnológica	10 %	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Servicio al cliente (personal optimo)	15 %	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3
Organización, administración y gestión	15 %	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Publicidad	10 %	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Total	100 %		3.05		2.95		2.5		2.5

Fuente: Autora del Proyecto

La librería Barbosa viene adelantando grandes esfuerzos para aumentar su capacidad y lograr un posicionamiento en el mercado para obtener un mayor reconocimiento en los usuarios. Frente a la revisión de estos factores, la librería Barbosa se encuentra por encima frente a las otras que se analizaron, es notable que los directivos de la librería Barbosa deben preocuparse por crecer en la parte física, publicidad y superioridad tecnológica esto ayudará a hacer--- mejor y reconocida frente a sus competidores. Es de importancia mencionar que los factores y la calificación definida en esta matriz se desarrolló en conjunto con los dueños de la librería Barbosa que cuentan con amplia experiencia en el sector y conoce de primera mano las diferentes librerías utilizadas para el análisis.



Figura 3. Ubicación

Fuente: Autora del Proyecto

Según la figura 3, en cuanto a la ubicación la librería Barbosa cuenta con una tendencia 0.6, lo que quiere decir que esta ubicada en un punto estratégico de la ciudad de Ocaña con alto flujo de personas las cuales pueden utilizar el servicio que presta la librería

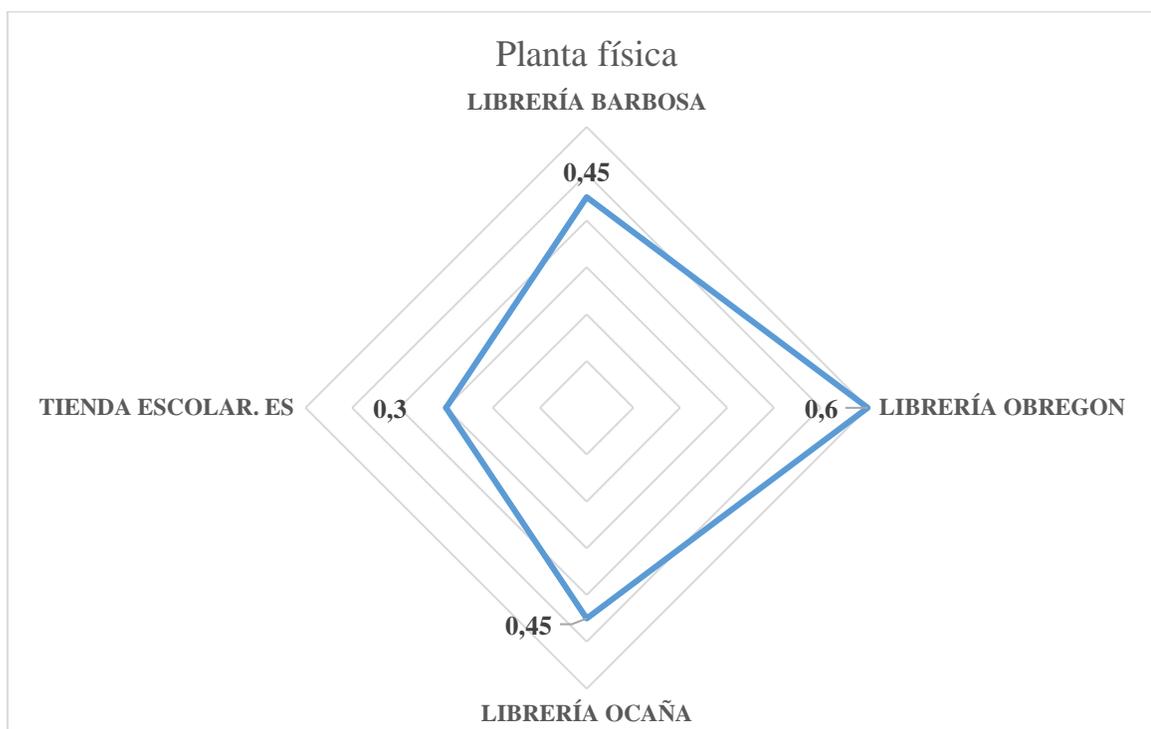


Figura 4. Planta Física
Fuente: Autora del Proyecto

La figura 4 muestra claramente que la tendencia de este factor predomina para la librería obregón por su amplia planta física calificación 0.6 con la que cuenta y sus diferentes puntos de venta (sucursales); lo que produce en los dueños de la librería Barbosa una preocupación en expandirse a diferentes puntos estratégicos de la ciudad para seguir creciendo y mantenerse en el tiempo.

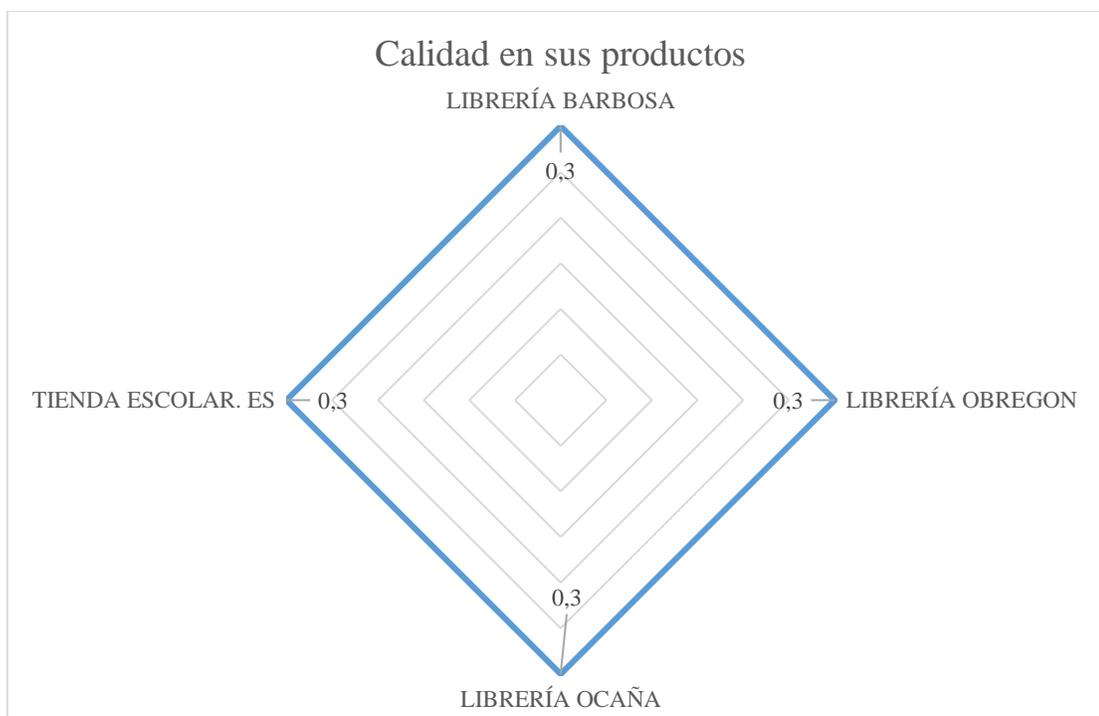


Figura 5 Calidad en sus Productos
Fuente: Autora del Proyecto

La Figura 5 muestra que en todas las librerías analizadas en esta matriz cuentan con productos de calidad y reconocidos obteniendo como resultado de calificación de 0.3. Lo que significa que la librería Barbosa debe seguir ofreciendo cada producto de calidad y reconocido

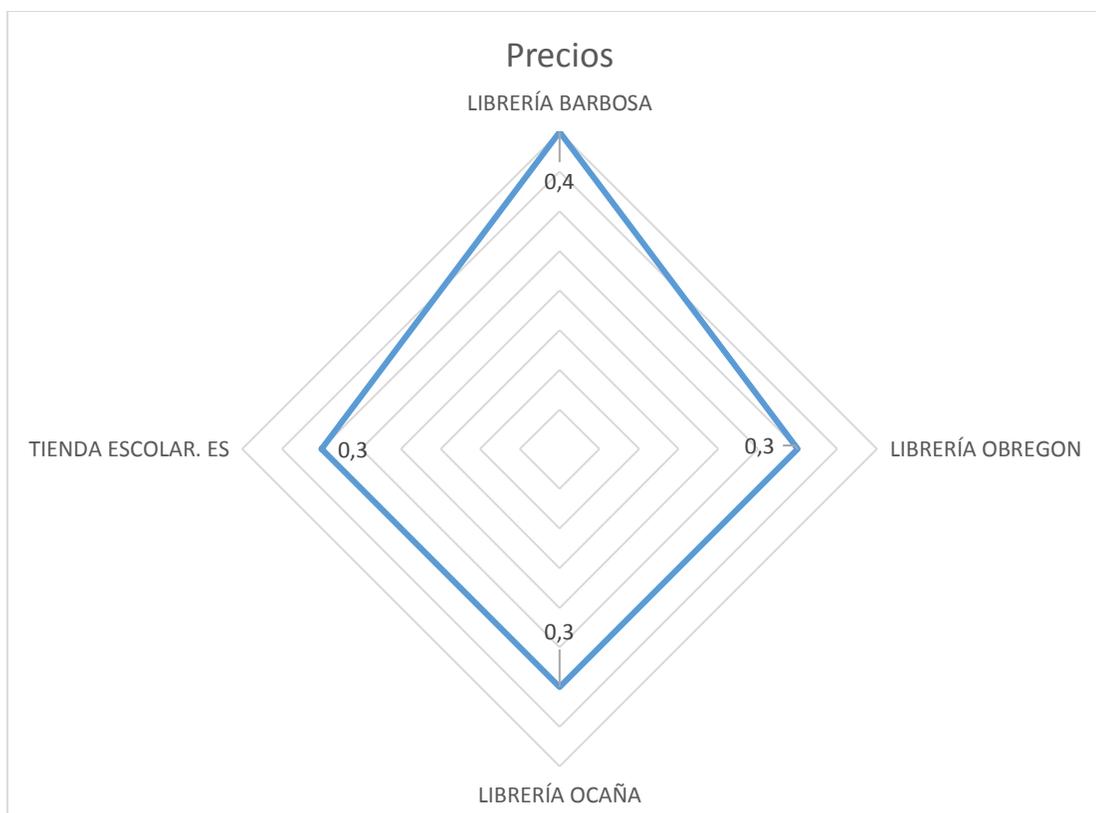


Figura 6 Precios.

Fuente: Autora del Proyecto

La Figura 6, muestra que la tendencia en precios de la librería Barbosa frente a las otras librerías es mayor por sus precios cómodos y de fácil asequibilidad para cualquier tipo de mercado con calificación de 0.4, además que en la librería Barbosa se consiguen todos los productos escolares y de oficina a muy buen precio y de calidad.

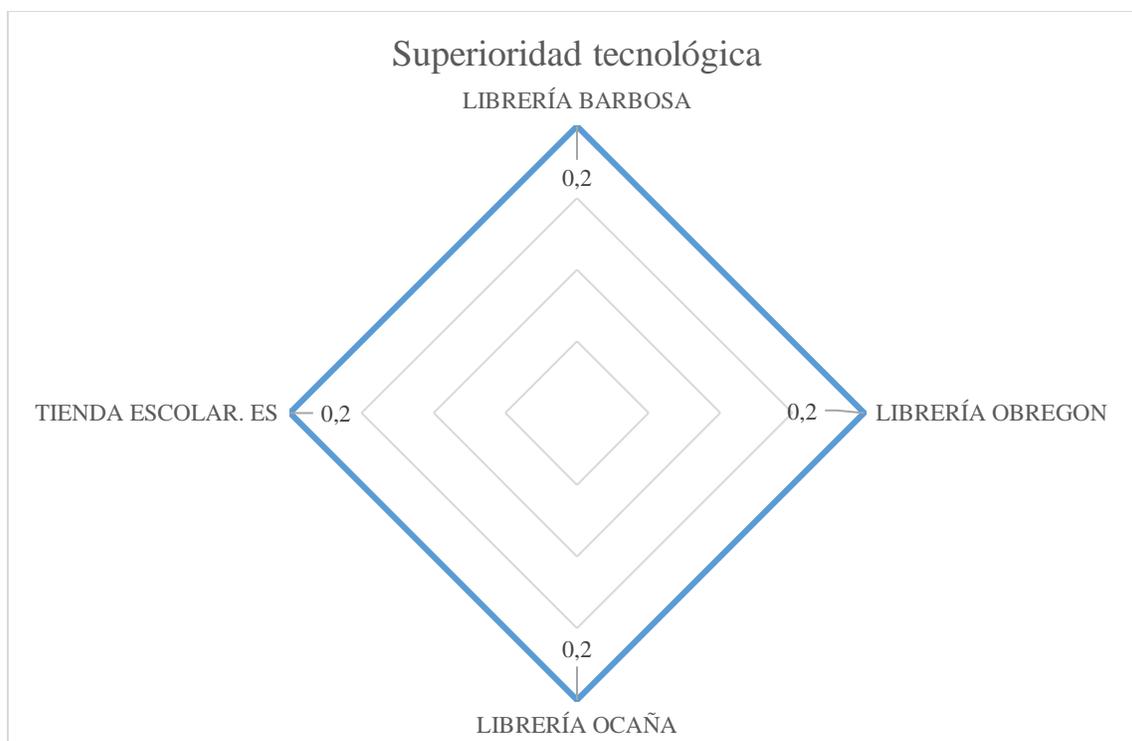


Figura 7 Superioridad Tecnológica
Fuente: Autora del Proyecto

En la Figura de superioridad tecnológica las 4 librerías analizadas en la matriz tiene la misma tendencia, montando debilidad en este factor, lo que quiere decir que ningún dueño de los diferentes negocios muestra un interés mayor por utilizar estos medios como opción de venta, de reconocimiento o facilidad en la prestación del servicio.

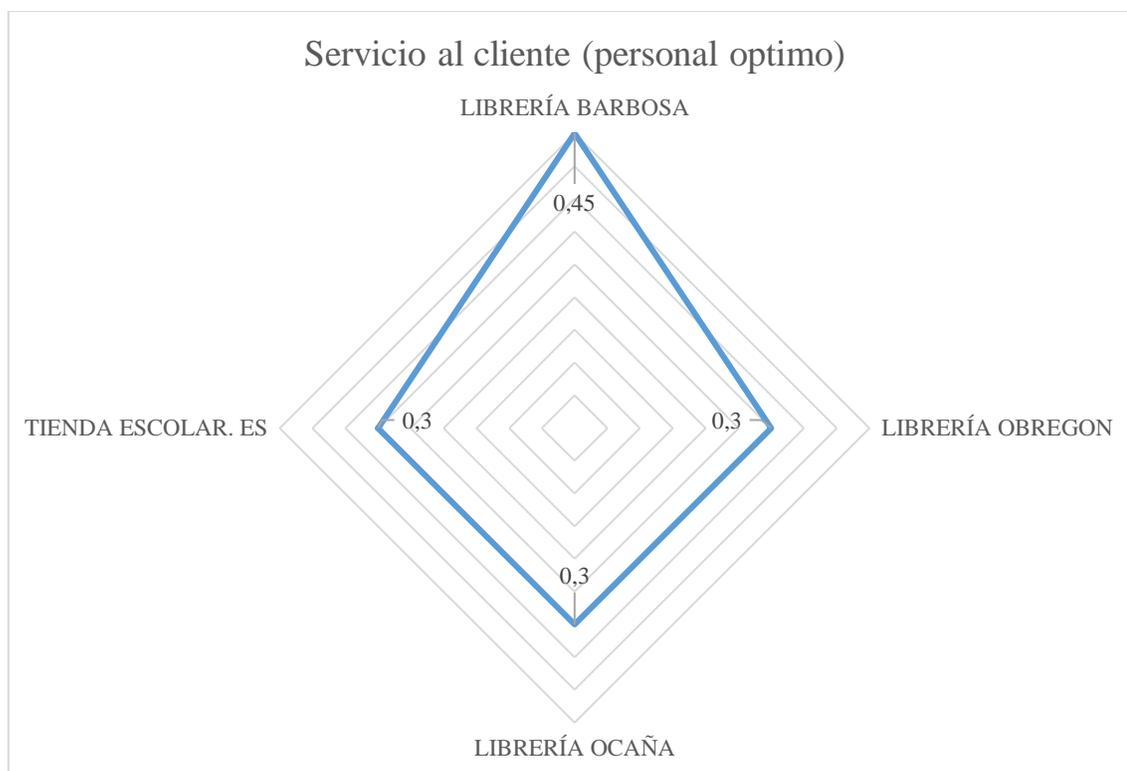


Figura 8. Servicio al Cliente
Fuente: Autora del Proyecto

En el factor del servicio al cliente la librería Barbosa marca la mayor tendencia por su gran grupo de personas con amplia trayectoria en el sector y con gran capacidad para atender al usuario, permitiendo esto que el cliente quede satisfecho con la compra que realiza dentro de las instalaciones de la librería

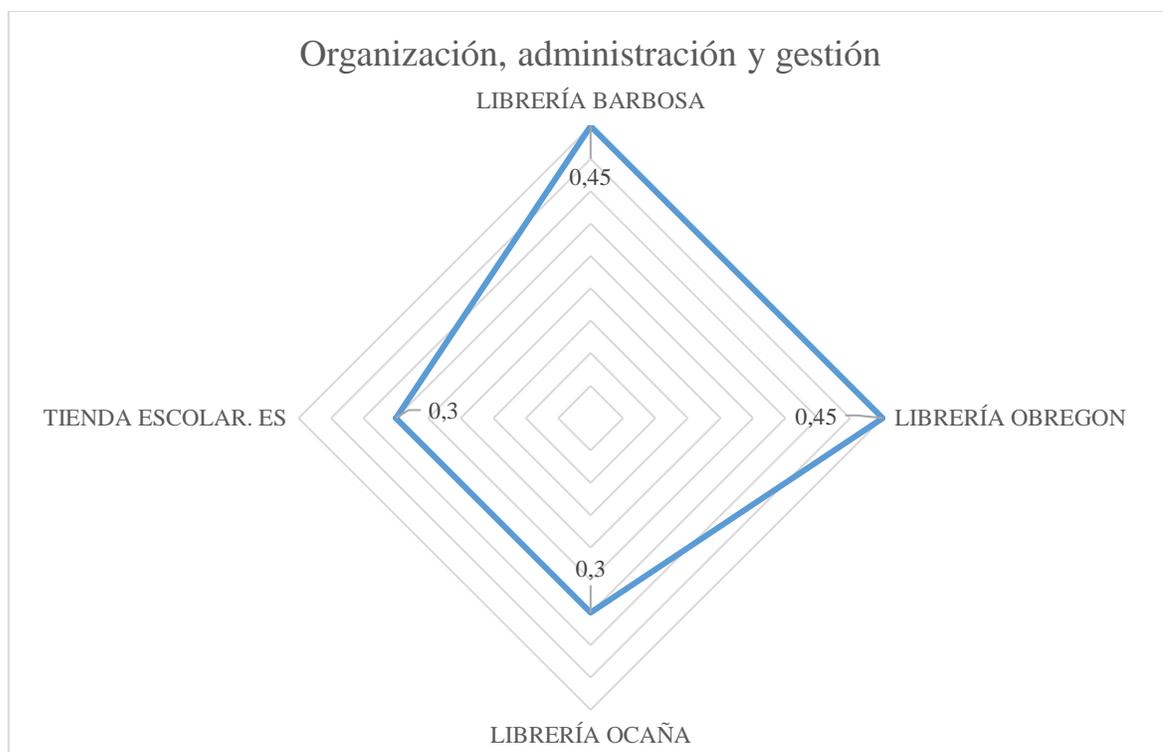


Figura 9. Organización, Administración y Gestión

Fuente: Autora del Proyecto

En cuanto al factor de Organización, Administración y Gestión la mayor tendencia está en las librerías Barbosa y Librería Obregón, estas dos librerías cuentan con una adecuada organización administración, además que son las que cuentan con más tiempo en el mercado, esto permitiendo que con el pasar de los años han mejorado en muchos aspectos con el fin de ofrecer un servicio de calidad y tener éxito internamente.

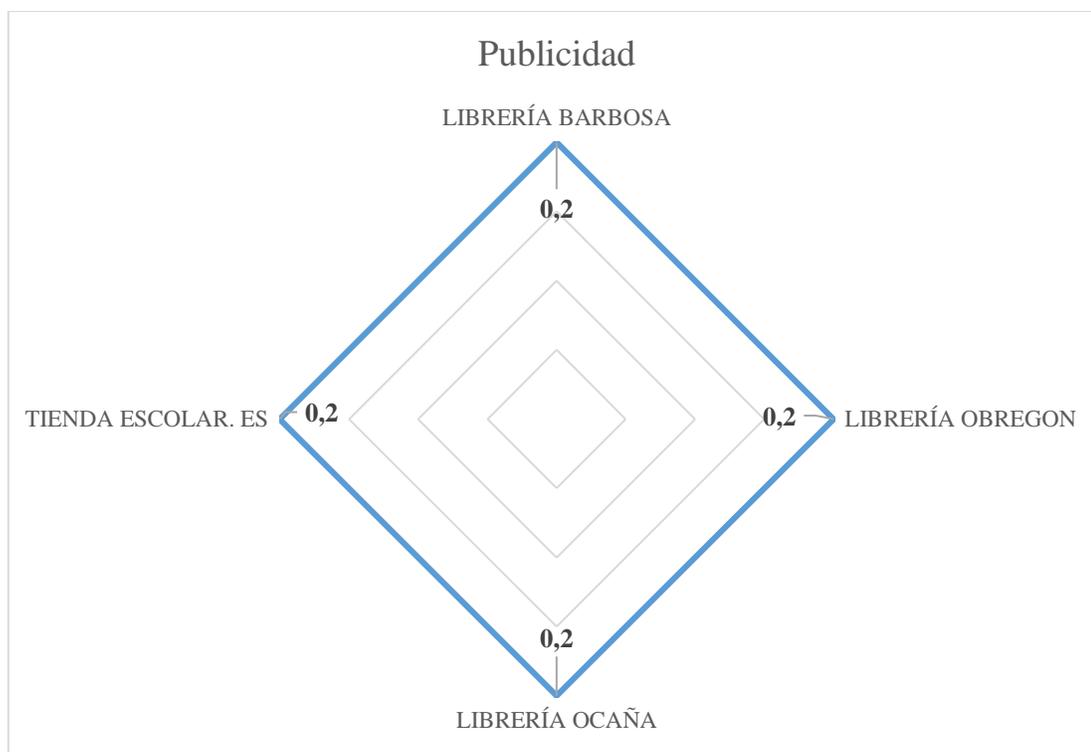


Figura 10. Publicidad

Fuente: Autora del Proyecto

El factor de publicidad muestra que todas las librerías analizadas en la matriz tiene una igualdad en la tendencia ya que es muy mínima la participación que estas mismas tienen.

En este factor la tendencia es de 0.2 para todas las librerías, lo que quiere decir que todas tienen la misma mentalidad para utilizar la publicidad de sus negocios

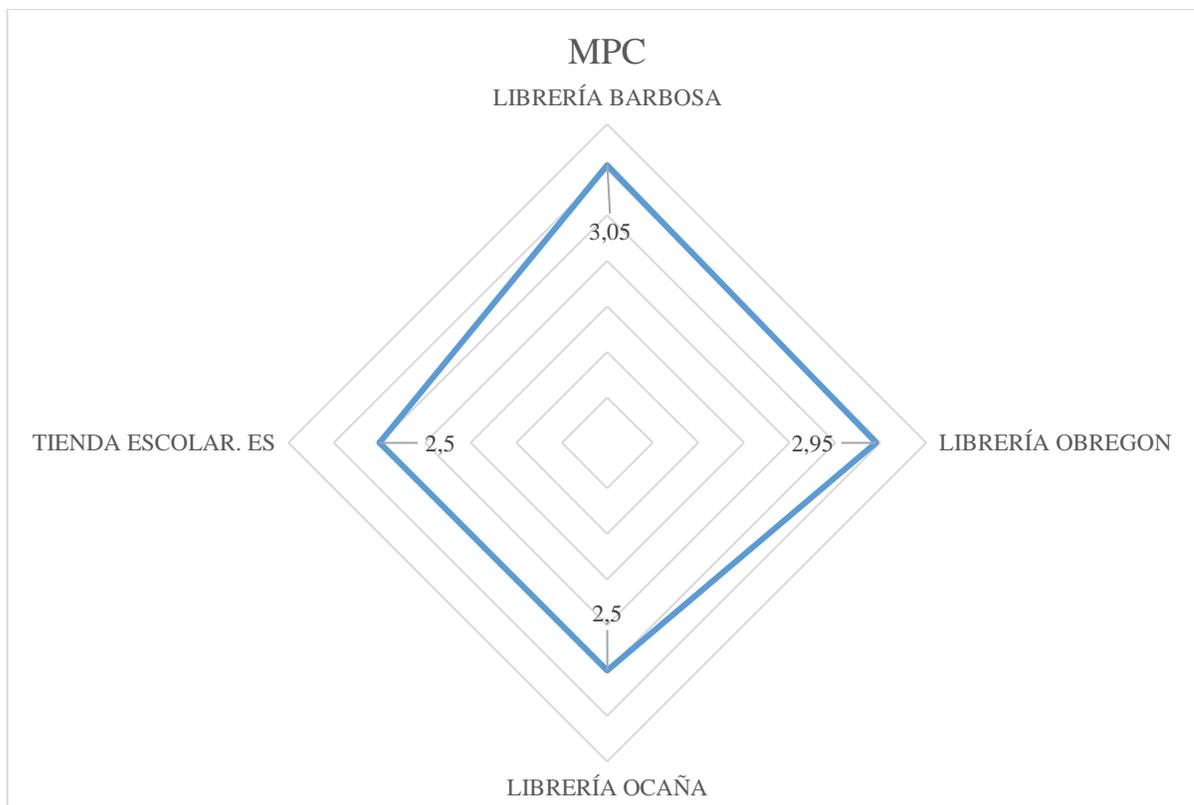


Figura 11 . Matriz Perfil Competitivo

Fuente: Autora del Proyecto

El resultado del análisis de la matriz de perfil competitivo como se puede observar en la ilustración 11, la librería Barbosa tiene ventaja en diferentes factores, lo que nos dice que el nivel competitivo frente a las demás librerías que se analizaron es mayor, por ende se tiene que seguir trabajando en todos los aspectos y fortalecer aquellos en los cuales los demás negocios superaron.

Dicha ventaja arrojó un resultado en promedio de 3.05 siendo así una fortaleza para la librería Barbosa a nivel competitivo con las demás.

4.3.4 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio. La matriz POAM permite a las organizaciones o negocios identificar oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y así mismo desarrollar un análisis de los resultados que permitan mejorar la calidad de la prestación del servicio

A continuación, se presenta la matriz POAM para la librería Barbosa.

Tabla 8. POAM

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO	
			MAYOR	MENOR
ENTORNO ECONOMICO				
Crecimiento Económico	X			X
Inflación		X	X	
Contrabando		X	X	
Programas de Financiamiento pequeña y mediana empresa por parte de estado	X		X	
ENTORNO SOCIAL				
Crecimiento de población	X		X	
Hábitos de consumo	X			X
Tendencias culturales	X			X
Tendencias de consumo cambiantes	X			X
ENTORNO POLITICO				
Impuestos		X	X	
Planes de gobiernos Locales		X		X
Planes de gobierno Nacional		X		X
ENTORNO TECNOLOGICO				
Tecnología de punta	X			X

Acceso a la tecnología	X	X
Capacidad tecnológica	X	X
ENTORNO COMPETITIVO		
Precio de la Competencia	X	X
Crecimiento de la competencia	X	X
Alianzas estratégicas con proveedores	X	X

Fuente: Autora del Proyecto

En la matriz POAM, se identifican las variables que se constituyen con oportunidades y amenazas para la librería, estas se obtuvieron de revisar los datos del sector. Como una de las principales amenazas se destacan; en el entorno económico los factores impuestos como una amenaza mayor en los últimos años los impuestos han sufrido diferentes cambios lo que afecta directamente a los negocios y en la venta de sus productos, en el entorno económico el factor de contrabando representa una amenaza mayor por el crecimiento que este ha tenido a lo largo de los años y se ve más reflejado en la época escolar donde se ven los llamados vendedores ambulantes.

El entorno competitivo es el que presenta más amenazas de carácter mayor porque se identifican factores como precio de la competencia y crecimiento de la misma y además las alianzas de los demás negocios que realicen estrategias con los proveedores afectando de manera directa a la librería Barbosa en el desarrollo de su actividad económica.

4.4 Formular estrategias que permitan la proyección comercial de la librería Barbosa.

Las diferentes estrategias diseñadas para la librería Barbosa son generadas por medio de cada uno de los análisis de los objetivos anteriores, es decir se formularon estrategias con el cruce de la matriz DOFA, y de las herramientas como MEFI, MEFE, Matriz Perfil Competitivo y POAM.

Es importante el diseño e implementación de un plan de mercadeo donde se incluya; las tendencias del mercado de las librerías, un modelo de publicidad que abarque redes sociales y los diferentes medios de comunicación, el estudio de mercado para definir otros puntos estratégicos donde pueda la librería Barbosa abrir sucursales, aprovechar al máximo los diferentes servicios virtuales que se puedan ofrecer para la mayor facilidad de los clientes.

Así mismo, otra estrategia es la de la capacitación constante al recurso humano ya que tiene un papel importante a la hora la venta de los productos, el recurso humano es el que tiene el contacto directo con los cliente y es el responsable directo de que los clientes se lleven la mejor imagen de la prestación del servicio de la librería Barbosa.

Conclusiones

En cuanto a los resultados obtenidos luego del desarrollo de la matriz DOFA, se puede concluir que la librería Barbosa tiene muchos puntos a favor que debe mantener y mejorar, pero a su vez tiene oportunidades de mejora como la de expansión del negocio abriendo diferentes puntos, maximizar la participación de publicidad en diferentes redes sociales entre otros aspectos claves para poder seguir en el mercado.

Con el diseño del marco axiológico, se concluye que la librería va tener su identidad que va ser reconocida por su misión y así mismo la meta a dónde quiere llegar el negocio a un futuro no muy lejano, de la misma manera también va a ser reconocida por su valores y principios que desde lo interno se expresa a su clientela generando confianza y garantizando un ambiente laboral adecuado para todo el recurso humano.

Las diferentes herramientas estratégicas utilizadas en el desarrollo del plan estratégico, permiten a los directivos de la librería concluir que en cuanto a la competencia la librería Barbosa lleva cierta ventaja en muchos de los aspectos analizado y que los clientes los prefieren por precios bajos, productos de excelente calidad, variedad en el portafolio de productos, excelente ubicación.

Para finalizar las diferentes estrategias definidas resultado del análisis de cada una de las matrices implementadas en el desarrollo del proyecto dan una visión clara de cómo el negocio puede seguir creciendo a medida que el mercado vaya cambiando y las tendencias de los usuarios.

Recomendaciones

Aprovechar al máximo el posicionamiento y el buen nombre que actualmente tiene la librería Barbosa, para expandirse en nuevos puntos de la ciudad abarcando más el territorio local.

Utilizar la gran variedad de productos que ofrece la librería para captar en mayor parte el mercado cambiante las nuevas tendencias de los usuarios.

Prevalerse de la tecnología (Internet) para incursionar en la venta por internet con el propósito de aumentar ventas.

Implementar planes de mercadeo para identificar las nuevas necesidades de los clientes, con el objetivo promocionar productos nuevos en diferentes tipos de mercado.

Alto posicionamiento en el mercado local con el que cuenta el negocio y así contrarrestar la llegada de nuevos competidores a la ciudad.

Los precios asequibles que maneja la librería con el objetivo de evitar la migración de clientes a vendedores informales.

Se hace necesario para la librería aumentar su planta física para el buen desarrollo de sus actividades internas y la mejor prestación del servicio.

Aprovechar de manera inmediata la utilización de las herramientas tecnológicas pertinentes a la actividad económica del negocio para prestar un mejor servicio y comodidad a sus clientes.

Capacitaciones constantes al equipo humano para el buen desempeño tanto personal como al usuario.

Gestionar alianzas con proveedores que permitan un mejor surtido y un innovador portafolio de productos.

Referencias

- Cepeda, M. d. (14 de Junio de 2018). *Zona Economica* . Obtenido de Zona Economica:
<https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Directivos, R. (22 de Diciembre de 2016). *Business School*. Obtenido de Business School:
<https://retos-directivos.eae.es/principios-corporativos-cuales-son-los-vuestros/>
- GERENCIA, S. D. (15 de Septiembre de 2018). *de Gerencia.com*. Obtenido de de Gerencia.com:
<https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>
- Gómez, H. S. (20 de nOVIEMBRE de 2017). *GEREST*. Obtenido de GEREST:
<https://gerest.es.tl/analisis-poam.htm>
- INDIRA, D. M. (26 de mARZO de 2012). *Historia de la Planeación Estratégica*. Recuperado
Investigacion Cualitativa. (2016). Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de
<http://semfyc2017.com/modules.php?name=webstructure&idwebstructure=20>
- RINCON, G. (20 de Diciembre de 2009). *desarrollo histórico y ámbito de acción de la planeación en colombia*. Recuperado el 27 de agosto de 2019, de temas de administración:
<https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/350/pdf>
- Shum, Y. M. (6 de Febrero de 2018). *Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal*. Obtenido
de Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Zara, L. (21 de enero de 2018). *Diferenciador*. Obtenido de Diferenciador:
<https://www.diferenciador.com/mision-y-vision/>

Apéndices

Apéndice. A



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Objetivo: Desarrollar entrevista con el fin de recolectar información interna tanto de los directivos y empleados de la librería Barbosa de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

Preguntas personal Directivo:

Nombre: _____ Cargo: _____

1. ¿Cómo ve usted su negocio en el futuro?
2. ¿Qué aspectos desea mejorar de su negocio?
3. ¿Cuáles son sus funciones como directivo?
4. ¿Coméntenos el estado actual de su negocio en cuanto a competencia, crecimiento e imagen de su negocio?
5. ¿Cómo le puede ganar a su competencia?
6. ¿De qué manera usted designa funciones?
7. ¿Con qué valores se identifica su negocio?
8. ¿Cuáles son las mayores fortalezas y debilidades que actualmente presenta su negocio?
9. ¿Tiene alguna estrategia o método de venta de sus productos con el fin de aumentar las ganancias?
10. ¿Describa su negocio actualmente?

Apéndice B



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Objetivo: Desarrollar entrevista con el fin de recolectar información interna tanto de los directivos y empleados de la librería Barbosa de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

Preguntas a funcionarios:

Nombre: _____ Cargo: _____

1. ¿Cuáles son sus funciones?
2. ¿Cómo ve la librería Barbosa en el mercado actual?
3. ¿Existe una comunicación asertiva entre sus compañeros y directivos?
4. ¿Desde su experiencia, cree usted que se pueden mejorar algunas funciones?
5. ¿Se siente usted a gusto con sus funciones?
6. ¿Cómo es el ambiente laboral en la librería?
7. ¿En qué momentos presenta dificultades en su jornada laboral?
8. ¿Cuáles mejoras usted propondría para aumentar las ventas?