

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

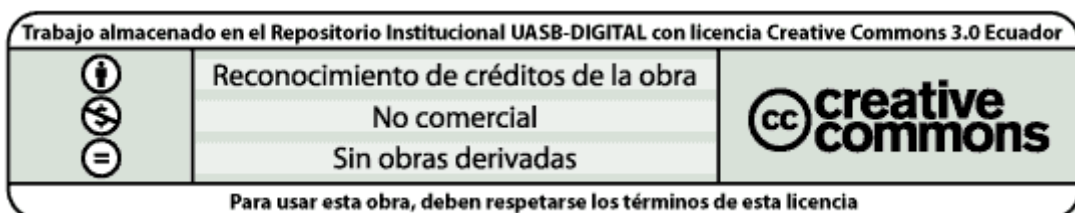
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Análisis sectorial y propuestas estratégicas para el sector de
ópticas en la ciudad de Quito**

Autor: Víctor Hugo León Ordóñez

Tutor: Roberto Hidalgo Flor

Quito, 2015



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Víctor Hugo León Ordoñez, autor de la tesis intitulada “Análisis sectorial y propuestas estratégicas para el sector de Ópticas en la ciudad de Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito, 3 de agosto del 2015

Firma:

Resumen

El Análisis Estratégico de Sectores Industriales se aplica a toda empresa o sector, con independencia de su tamaño y actividad económica, el mercado exige estar permanentemente mejorando su competitividad. Buscando tanto en su interior como en su medio externo las fortalezas y oportunidades que tiene para crecer y desarrollarse así como también las debilidades y amenazas que limitarían su crecimiento o permanencia en el mercado.

El sector de Ópticas de Quito está compuesto por 225 establecimientos en los que los clientes acuden buscando soluciones a algún problema visual, reciben atención de salud visual por un profesional, son asesorados respecto a los productos disponibles y escogen el material y diseño de montura que más se acomode a sus características personales y requerimientos. Este sector está compuesto por grandes empresas, medianas y micro empresas sobre las que actúan fuerzas del macro entorno del país y ciudad, y fuerzas competitivas del micro entorno y del medio específico en donde se desarrollan. Para estos análisis se usa el esquema propuesto por Porter y con un método de valoración de las variables del entorno se determina que existe un entorno favorable para este sector. Por otra parte el análisis interno permite a una Óptica, conocerse a sí mismo y establecer de forma objetiva las fortalezas y debilidades con las que cuenta para competir y desarrollarse en el sector, proponiendo un método sistemático para llevarlo a cabo este análisis.

Otros aspectos importantes son: conocer al consumidor, sus preferencias y criterios de valoración para comprar bienes y servicios. Revisar las tendencias en la oferta en el sector y que sirven de insumo para la formulación de estrategias.

La realización del Análisis Estratégico sectorial permite generar recomendaciones y propuestas estratégicas para lograr crecimiento, ventajas competitivas y/o prevenir cambios del entorno.

El trabajo se desarrolla usando la investigación bibliográfica especializada en el tema, fuentes secundarias como información de instituciones estatales (INEN, CAE, BCE, etc.), investigación empírica y de campo como encuestas a grupos de usuarios y consumidores y entrevistas a personas claves que trabajen o conozcan el sector de Ópticas de Quito, las mismas que son fuentes primarias.

Dedicatoria

Mi agradecimiento profundo a mi Esposa Maritza, Hija y Madre por su apoyo durante el ciclo de estudios como durante la elaboración de este trabajo.

Agradecer a todos quienes tuvieron que ver con mi paso por el MBA, compañeros, profesores y personal administrativo de la UASB que aportaron para que este proyecto de estudio se concrete con éxito.

Por último, agradecer a las personas del sector que colaborarán con su tiempo en entrevistas y compartiendo información valiosa recogida en el presente trabajo.

Índice de Contenidos

Introducción

Capítulo Uno

Marco Teórico y conceptual para el análisis de Sectores Industriales 15

1.1 Justificación de la investigación e hipótesis 15

1.2 Concepto de sector Industrial 15

1.3 Metodología para el análisis de sectores industriales 16

1.3.1 Análisis del Macro entorno 18

1.3.2 Análisis del Micro Entorno 19

1.3.3 El Análisis interno 20

1.3.4 Desarrollo de la ventaja Competitiva 21

1.4 Definición y tamaño del sector de Ópticas 22

1.4.1 Número de ópticas del sector 23

1.4.2 Tamaño de las empresas del sector 25

1.5 Tecnología del sector 25

Capítulo Dos

Análisis de Entorno 28

2.1 Definición del entorno y clasificación 28

2.1.2 Variables del Macro Entorno 28

2.1.3 Variables del Micro Entorno 29

2.2 Análisis del macro entorno sector óptico de la ciudad de Quito 29

2.2.1 Fuerzas político-legales 29

2.2.2 Fuerzas económicas 32

2.2.3 Fuerzas tecnológicas 35

2.2.4 Fuerzas sociales. 36

2.3 Análisis del micro entorno del sector óptico de la ciudad de Quito 36

2.3.1 Riesgo de que ingresen nuevos participantes en el sector óptico 38

2.3.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales del sector 41

2.3.3 Productos sustitutos 44

2.3.4 Poder de negociación de los compradores (clientes) 45

2.3.5 Poder de negociación de los proveedores 46

| | |
|---|----|
| 2.4 Conclusión del análisis de entorno y resumen de hallazgos | 46 |
|---|----|

Capítulo Tres

El Análisis Interno **50**

| | |
|-------------------|----|
| 3.1 Generalidades | 50 |
|-------------------|----|

| | |
|--|----|
| 3.2 Bases del diagnóstico económico financiero | 51 |
|--|----|

| | |
|-------------------------------|----|
| 3.2.1 El balance de situación | 53 |
|-------------------------------|----|

| | |
|-------------------------------|----|
| 3.2.2 La cuenta de resultados | 57 |
|-------------------------------|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 3.2.3 El análisis de la rentabilidad | 59 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|-------------------------------|----|
| 3.2.4 Pronósticos Financieros | 60 |
|-------------------------------|----|

| | |
|-------------------------------------|----|
| 3.3 Bases del Diagnostico Funcional | 61 |
|-------------------------------------|----|

| | |
|--------------------------|----|
| 3.3.1 La cadena de valor | 62 |
|--------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 3.3.2 Cadena de valor para empresas del sector óptico. | 66 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 3.3.3 Estratégias competitivas genéricas | 67 |
|--|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 3.3.3.1 Ventaja competitiva en Costo | 66 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 3.3.3.2 Ventaja competitiva por diferenciación | 70 |
|--|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 3.4 Bases del diagnóstico estratégico | 76 |
|---------------------------------------|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 3.4.1 Soporte estratégico fundamental | 76 |
|---------------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 3.4.2 La dirección estratégica de la empresa | 78 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 3.5 Esquema general para análisis interno: empresas del sector Óptico | 80 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 3.6 Resumen de resultados del análisis interno | 81 |
|--|----|

Capítulo Cuatro

Desarrollo de Ventajas Competitivas **84**

| | |
|---|----|
| 4.1 Conocimiento del consumidor (Demanda) | 84 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 4.1.1 Selección de la muestra a analizar | 84 |
|--|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 4.1.2 Diseño del formato de encuesta | 85 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 4.1.3 Aplicación del formulario de encuesta | 85 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 4.1.4 Resultados y análisis de la encuesta | 86 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 4.2 Tendencias de la oferta en el sector | 91 |
|--|----|

| | |
|-------------------------------|----|
| 4.2.1 Tendencias Tecnológicas | 91 |
|-------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 4.2.1.1 Tendencias en los procesos de fabricación | 92 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 4.2.1.2 Tendencias en los materiales oftálmicos | 93 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 4.2.1.3 Tendencias en los tratamientos superficiales | 95 |
|--|----|

| | |
|--|------------|
| 4.2.1.4 Tendencias en los lentes de contacto | 96 |
| 4.2.1.4 Tendencias en monturas (materiales) | 97 |
| 4.2.2 Tendencias del mercado | 98 |
| 4.2.3 Tendencias de la época | 98 |
| 4.2.4 Tendencias de la moda | 99 |
| 4.3 Acciones y tácticas competitivas. Análisis dentro del sector | 99 |
| 4.3.1 Inestabilidad del sector, probabilidad de una guerra competitiva | 99 |
| 4.3.2 Acciones y tácticas competitivas | 100 |
| 4.3.3 Dimensiones de la estrategia competitiva | 101 |
| 4.3.4 Grupos estratégicos | 102 |
| 4.3.5 La estrategia competitiva en sectores fragmentados | 104 |
| 4.3.6 Posibles trampas estratégicas | 107 |
| 4.3.7 Formulación de una estrategia | 108 |
| 4.4 FODA, cómo herramienta de generación y análisis de estrategias | 109 |
| 4.4.1 Fortalezas y debilidades | 110 |
| 4.4.2 Oportunidades y amenazas | 110 |
| 4.4.3 La matriz FODA | 110 |
| 4.4.4 Caso de aplicación | 113 |
| 4.5 Sinopsis de hallazgos: Consumidor y competitividad en el sector | 113 |
| Capítulo Cinco | |
| Retos y propuestas de estrategia sectorial | 115 |
| 5.1 Factores claves de éxito | 115 |
| 5.1.1 Una estrategia explícita | 116 |
| 5.1.2 Ejecución sistemática: Disciplina en la ejecución | 117 |
| 5.1.3 Control y seguimiento de la ejecución estratégica | 118 |
| 5.1.4 Gerencia y RRHH idóneos y alineados | 118 |
| 5.1.5 Un Gobierno corporativo que lidera el cambio | 118 |
| 5.2 Principales retos del sector | 119 |
| 5.3 Propuestas estratégicas para las empresas del sector | 121 |
| 5.3.1 Propuesta para la Infra estructura de la empresa | 121 |
| 5.3.2 Propuestas para la Administración del recurso humano | 122 |
| 5.3.3 Propuesta para el Desarrollo de tecnología | 123 |

| | |
|---|-----|
| 5.3.4 Propuesta para Logística Interna | 123 |
| 5.3.5 Propuesta para Marketing y ventas | 124 |
| 5.3.6 Propuesta para Operaciones | 124 |
| 5.3.7 Propuesta para Servicio | 125 |

Conclusiones

Recomendaciones

Listado de Referencias

Bibliografía

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Distribución de Ópticas en la ciudad de Quito | 24 |
| Gráfico 2: Cadenas de Ópticas en la ciudad de Quito. Participación | 24 |
| Gráfico 3: Crecimiento del PIB Real en Ecuador | 32 |
| Gráfico 4: Tasa de ocupación Vs Desempleo | 33 |
| Gráfico 5: Tasa de incidencia de pobreza vs pobreza extrema | 33 |
| Gráfico 6: Partidas más altas de importación Ecuador | 34 |
| Gráfico 7: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria | 37 |
| Gráfico 8: Resumen sobre el balance de situación | 54 |
| Gráfico 9: Ejemplo de balance de situación | 55 |
| Gráfico 10: Ratios de Liquidez. Como establecerlos y valores típicos | 55 |
| Gráfico 11: Ratios de Endeudamiento. Como establecerlos y valores típicos | 56 |
| Gráfico 12: Ratios de Rotación. Como establecerlos y valores típicos | 56 |
| Gráfico 13: Ratios de cobros clientes y pago a proveedores | |
| Como establecerlos y valores típicos | 57 |
| Gráfico 14: Balance de Pérdidas y Ganancias | 58 |
| Gráfico 15: Ratios de Estado de ventas. Como establecerlos, valores típicos | 59 |
| Gráfico 16: Ratios de rentabilidad. Como establecerlos y valores típicos | 60 |
| Gráfico 17: El sistema de Valor | 62 |
| Gráfico 18: La cadena de valor Genérica | 63 |
| Gráfico 19: Desagregación de la cadena de valor Genérica | 65 |
| Gráfico 20: La cadena de valor para una empresa del sector de Óptica | 67 |
| Gráfico 21: Pasos para el análisis estratégico de costos | 70 |
| Gráfico 22: Pasos para el análisis estratégico de diferenciación | 76 |
| Gráfico 23: Resumen del análisis interno de la empresa | 83 |
| Gráfico 24: Gráfico de recordación de marca de las Ópticas de Quito | 90 |
| Gráfico 25: Generadores de lentes tecnologías años 70 y 90 | 92 |
| Gráfico 26: Generadores Digital VFT Orbit | 93 |
| Gráfico 27: Tendencia en lentes de vidrio y de plástico Cr39 | 94 |
| Gráfico 28: Tendencia en lentes de plástico Cr39 y policarbonato | 95 |
| Gráfico 29: Estacionalidad en demanda de sector Óptico en Quito | 98 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 30: Mapa estratégico sector Óptico en Quito | 104 |
| Gráfico 31: Matriz FODA | 112 |
| Gráfico 32: Factores Claves de éxito | 116 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Clasificación de Ópticas en Quito | 23 |
| Tabla 2: Clasificación de las Ópticas por su tamaño | 25 |
| Tabla 3: Tecnologías necesarias para una Óptica | 27 |
| Tabla 4: Partidas arancelarias y Aranceles actuales | 31 |
| Tabla 5: Impacto de las barreras de entrada en el sector Óptico | 41 |
| Tabla 6: Factores que favorecen la Rivalidad entre competidores | 43 |
| Tabla 7: Poder de negociación de los compradores | 45 |
| Tabla 8: Tipo de empresa por ingresos | 75 |
| Tabla 9: Tamaño de la muestra | 82 |
| Tabla 10: Rango de edades | 83 |
| Tabla 11: Resultados pregunta 1 | 83 |
| Tabla 12: Resultados pregunta 2 | 85 |
| Tabla 13: Resultados pregunta 3 | 85 |
| Tabla 14: Resultados pregunta 4 | 85 |
| Tabla 15: Resultados pregunta 5 | 86 |
| Tabla 16: Criterios: SI asistirán a un Centro comercial 1° opción | 86 |
| Tabla 17: Resultados pregunta 6 | 87 |

Listado de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Información estadística del sector de Ópticas de Quito | 140 |
| Anexo 2: Partidas Arancelarias e Impuestos para los Productos e Insumos del Sector Óptico | 152 |
| Anexo 3: Cinco Fuerzas competitivas de Porter. Explicación | 158 |
| Anexo 4: Metodología para validar impactos de las fuerzas competitivas | 165 |
| Anexo 5: Conceptos básicos del balance de situación | 166 |
| Anexo 6: Definición y método de cálculos de los Ratios Financieros | 170 |
| Anexo 7: Cadena de valor. Tipo y clase de actividades | 178 |
| Anexo 8: Factores Estructurales del Costo de las actividades de Valor | 181 |
| Anexo 9: Guías de Exclusividad para la diferenciación en las actividades de Valor | 185 |
| Anexo 10: Factores que aumentan las fuentes de exclusividad de la Empresa | 188 |
| Anexo 11: Tipos de empresas según la Ley de Compañías y requisitos de Conformación | 190 |
| Anexo 12: Modelos Organizativos de las empresas | 198 |
| Anexo 13: Modelo de Análisis Interno Propio y Comparativo de una Empresa del sector Óptico | 200 |
| Anexo 14: Modelo de encuesta aplicada al sector y Finalidad de las preguntas | 214 |
| Anexo 15: Tipos de tratamientos superficiales para lentes | 217 |
| Anexo 16: Realización del mapa estratégico del sector Óptico | 220 |
| Anexo 17: Elementos genéricos para el FODA en el sector Óptico | 223 |

Introducción

El tema a ser desarrollado es el Análisis Sectorial y Propuestas Estratégicas para el sector de Ópticas de la ciudad de Quito el mismo que puede ser una referencia de consulta para los empresarios del sector o para nuevos empresarios que deseen ingresar en él, pues basados en la información de esta investigación y con sus propios datos, pueden hacer análisis estratégicos de sus empresas para adoptar, mantener o reorientar estrategias, prevenir cambios en el entorno, buscar ventajas competitivas, que ayude a la empresa a competir, crecer, sobrevivir, generar rentabilidad en este mercado. Las estrategias que adopten no solo requiere dar respuesta estrategias particulares de una empresa, sino también, a la de los demás actores del sector quiénes plantean así mismo sus opciones estratégicas particulares que determinan una relación entre empresas del sector, relaciones que requieren ser investigadas a través de un estudio estratégico sectorial para que se pueda responder a ellas con las estrategias ofensivas o defensivas de acuerdo al caso.

El sector está compuesto por grandes empresas, medianas y micro empresas. Grandes cadenas de establecimientos como Óptica Los Andes o GMO, hasta pequeños establecimientos unipersonales. Esto plantea retos a las empresas participantes ya que para lograr crecimiento y rentabilidad deben adoptar estrategias de negocio innovadoras y actuales en base a información de su sector.

El estudio trata de obtener esa información acerca de los aspectos de los qué depende el negocio Óptico: Conocimiento del consumidor, análisis de entorno macro y micro, análisis de la cadena de valor, tendencias de la oferta de productos y servicios, relaciones con proveedores, relaciones con clientes, etc. Que nos permita la formulación de propuestas estratégicas para las empresas del sector.

Como objetivo general del trabajo se tiene:

- a) Conocer el sector en el que se desenvuelven las empresas ópticas y formular propuestas estratégicas para el desarrollo competitivo.

Como objetivos específicos se tiene:

- a) Analizar el macro entorno del país y la ciudad de Quito y su influencia en las empresas Ópticas.

- b) Determinar la situación de la competencia y las fuerzas competitivas en el sector de Ópticas a través del análisis del micro entorno.
- c) Proponer un esquema general para la realización de análisis internos de las empresas del sector, de modo que lo puedan usar de guía en la realización de sus propios análisis.
- d) Proporcionar a los empresarios del sector o a los nuevos emprendedores los aspectos relevantes concernientes al entorno del sector analizado sobre los que el empresario o emprendedor ha de tomar decisiones en el ámbito de su negocio, para la adopción de estrategias que lleven a su empresa a generar ventajas competitivas y lograr mejorar y/o mantener sus márgenes de rentabilidad, así como generar un crecimiento en ventas y cobertura.
- e) Aportar con información de las preferencias del consumidor en lo que se refiere a criterios de uso del producto y criterios de señalamiento del establecimiento para la mejor selección de alternativas de estrategia.
- f) Enunciar los factores claves de éxito de las empresas en la aplicación de sus estrategias, y encontrar los principales retos del sector estudiado en base al análisis de entorno y otros.
- g) Elaborar recomendaciones de propuestas estratégicas útiles para lograr la adopción de una estrategia que permita al empresario elaborar un plan de acción.

La metodología de la investigación cumple el ciclo de Recopilación, Investigación, Análisis e interpretación, de la información obtenida para traducirla en hallazgos sustentados en cifras, cuadros y gráficos, así como en procedimientos y esquemas de manejo de información en formatos específicos. En el desarrollo de la investigación se usan técnicas como: Investigación bibliográfica, se acudirán a fuentes primarias como textos especializados. Investigación de campo con encuestas a usuarios y entrevistas a personas relevantes del sector, así como también se acude a fuentes secundarias como las instituciones públicas que manejan información (BCE, INEC, INEN, CAE, etc.), empresas como Centro Óptico Indulentes que participa como proveedor de las ópticas.

Capítulo Uno

Marco Teórico y conceptual para el análisis de Sectores Industriales.

1.1 Justificación de la investigación e hipótesis

Toda empresa o sector industrial, con independencia de su tamaño y actividad económica, tiene que estar permanentemente mejorando su competitividad. Buscando tanto en su interior como en su medio externo las fortalezas y oportunidades que tiene para crecer y desarrollarse así como también las debilidades y amenazas que limitarían su crecimiento o permanencia en el mercado. El sector de Ópticas está compuesto por establecimientos en los que los clientes acuden buscando soluciones a algún problema visual, reciben atención de salud visual por un profesional, son asesorados respecto a los productos disponibles y escogen el material y diseño de montura que más se acomode a sus características personales y requerimientos. Existen en el sector numerosas empresas de diverso tamaño lo cual hace que las fuerzas competitivas actúen de modo diferente y en distintos grados para cada una de estas empresas. Existen barreras de entrada, rivalidad de competidores, poder de negociación de proveedores y clientes en distinto grado dependiendo de características de segmentación de las ópticas. Finalmente hay que evaluar el apareamiento en el mercado de un producto sustituto como son las cirugías refractivas para establecer su impacto.

En consecuencia el entorno actual en que se desarrollan estas organizaciones Ópticas es dinámico, cambiante, complejo y competitivo, por lo que, una gestión eficaz de la información, tener la información correcta en el momento oportuno y actuar sobre ella, constituye una herramienta imprescindible para el éxito y crecimiento empresarial.

La realización de un Análisis Estratégico Sectorial ayudará a las empresas del sector a conocer con mayor profundidad su entorno competitivo, generando recomendaciones y propuestas para la toma de decisiones que lleven a la generación de ventajas competitivas a empresas que ya participan de este sector

económico, así como de fuente de información a nuevos empresarios que deseen ingresar a este negocio.

Como hipótesis se plantea: El sector de Ópticas de la ciudad de Quito, presenta un entorno favorable para el crecimiento de grandes, medianas y pequeñas empresas, así como es atractivo para nuevos emprendimientos.

1.2 Concepto de sector Industrial.

Una de las primeras aproximaciones al concepto de sector industrial toma como base de definición las empresas que operan en el mismo y la actividad principal que realizan, el autor Bueno Campos menciona que, si efectivamente se considera como relevante en la definición de sector industrial al tipo de actividad básica o primordial que llevan a cabo las empresas que en él operan, ya en la práctica podemos encontrarnos con el problema de que en un sector dado puedan coexistir empresas especializadas y empresas diversificadas, por lo que estas últimas inflan artificialmente el sector en que se clasifican, o que estas empresas diversificadas no aparezcan clasificadas en el sector de sus actividades secundarias (Bueno Campos 1993,113) . Tomando como ejemplo el sector de la salud visual, pueden participar en él, clínicas oftalmológicas, hospitales de especialidades, ópticas, etc.

Por ello los grandes sectores se los divide en subsectores, ramas de actividad o segmentos sectoriales. Una definición cercana a lo que es un subsector la dan los autores Hax y Majluf al entender que un sector industrial puede ser definido como “un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio o productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros” (Hax y Majluf 1984,261). Según esta visión lo relevante en la definición de un sector o segmento sectorial es que los productos o servicios que ofrecen las empresas sean capaces de desempeñar idéntica función y por tanto ser sustitutos unos de otros.

Michael E. Porter propone que como definición de un sector fabril o de servicios: “un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Un sector estratégicamente diferenciado comprende productos o servicios en los que las fuentes de ventaja competitiva son similares” (Porter 2004,63-64). De aquí se desprende que división de sectores excesivamente generalistas como banca, turismo o salud visual, no son

estratégicamente significativas porque tanto la naturaleza de la competencia como las fuentes de ventajas competitivas pueden variar mucho entre ellas.

Tomando en cuenta las consideraciones planteadas a la hora de delimitar lo más exactamente posible las fronteras del sector que va a ser objeto de estudio, se encuentra factible definirlo como el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros, compiten directamente unas con otras, y cuyas fuentes de ventaja competitiva son similares en función de la definición del negocio al que se dedican, es decir los productos que ofrecen para el mercado que atienden.

El sector o segmento sectorial también es el escenario en donde las empresas participantes pierden o ganan ventaja competitiva. Además, su estructura y la de la cadena de valor de las empresas que lo conforman están en fuerte interrelación. Así muchos elementos de la estructura de un sector industrial pueden obtenerse analizando las cadenas de valor individuales de las empresas que lo conforman.

1.3 Metodología para el análisis de sectores industriales.

Una de las actividades más destacables que se realizan en una empresa es la toma de decisiones. Partiendo del esquema de Forrester, podemos contemplar que las fases para tomar una decisión son: Información, decisión y acción (Forrester 1972,12). Se podría decir que se necesita la máxima información para una adecuada toma de decisiones. Por otra parte, Bueno Campos (1993, 177-178), en el esquema básico que describe las etapas de la dirección estratégica, en primer lugar se sitúa el análisis estratégico. Ambos conceptos, información en el proceso de toma de decisiones y el análisis estratégico, pueden y deben relacionarse. Una empresa que participa en un sector, para una adecuada toma de decisiones, tiene que tender a obtener la máxima información. Esta información se obtendrá revisando los datos del análisis estratégico del sector al que se pertenece.

El análisis estratégico consiste en conocer cuál es el estado de las variables que afectarían en la toma de decisiones de las empresas del sector estudiado.

Tradicionalmente se ha dividido en dos grupos de variables que, a su vez, tienen como consecuencia dos tipos de análisis. Un criterio para esta clasificación de las variables es el grado de control por parte de las empresas sobre estas

variables, así: Si este grado de control, por parte del sujeto decidor perteneciente a una empresa, es escaso, surgirá un conjunto de variables denominadas “externas”, y si ese mismo grado de control es alto, se denominan “internas” (Chiavenato 1997,48).

De esta clasificación se derivan los dos tipos de análisis estratégicos a los que se hace referencia en este estudio. Por una parte, el análisis externo o, también denominado del entorno, y el análisis interno. Resumiendo, el análisis externo se encargará de encontrar y clasificar las variables y de buscar influencias de variables sobre las que los sujetos decidores de una empresa poco pueden influir, y, el análisis interno, trata de encontrar clasificar, buscar influencias y relaciones, entre variables sobre las que el sujeto decidor tiene mayor control (Sainz 1993,4).

Según Robbins, profundizando en el análisis de entorno también se puede seguir un criterio para la agrupación de las variables, aunque en vez de utilizar el criterio de “posibilidades de manejo” por el sujeto decidor, se utiliza el “grado de importancia o cercanía de la influencia”, en el proceso de construcción de la rentabilidad o de la consecución de los objetivos de cada una de las variables (Robbins 2004, 206). El entorno es directamente relevante para que la organización alcance sus objetivos, siendo uno de los principales objetivos alcanzar para la organización la máxima rentabilidad, aunque se sabe que existen otras empresas que no tienen este objetivo.

Pero la influencia del entorno puede ser más o menos cercana, más o menos importante para cada empresa. Por lo el análisis de entorno debería desarrollarse empresa por empresa, lo cual en la práctica sería muy difícil. Por lo que hay que utilizar un criterio para agrupar empresas que se vean afectadas de forma común por las variables del entorno. Esto se logra analizando el SECTOR al que pertenece la empresa. Así agrupadas las empresas se puede analizar la repercusión de cada variable común en el sector. Con este criterio se puede agrupar las variables del entorno en dos grandes grupos, el general o macro entorno, y el específico o micro entorno.

Una vez encontrado el criterio de agrupación de las empresas, Sector al que pertenecen, podemos clasificar el entorno en macro entorno o general y en micro entorno o específico. El macro entorno estudia una serie de variables cuya

influencia en las empresas del sector será “generalmente” menos intensa. Y el micro entorno cuyas variables serán de influencia más cercana e intensa para las empresas que pertenezcan a un determinado sector.

1.3.1 Análisis del Macro entorno.

Se ha visto en qué consiste el análisis estratégico y lo hemos dividido en: análisis externo e interno, a su vez el análisis externo se ha dividido en análisis del macro entorno y análisis del micro entorno.

El análisis del macro entorno contiene un conjunto de variables que se caracterizan por no ser controlables por los sujetos decidores de una empresa. Por lo tanto el análisis del macro entorno permitirá a las organizaciones actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que genere el mismo. Es importante señalar que el análisis se puede hacer tanto para el macro entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a pronósticos de los posibles escenarios, sin embargo hay que mantener cierta reserva en el uso de estos pronósticos. Se ha realizado una clasificación de variables del macro entorno, según el autor Bueno Campos (1993, 49-51), y es la más ampliamente aceptada, estas variables son:

- a) Fuerzas político legales: Dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales, etc.
- b) Fuerzas económicas: Tienen impacto en las operaciones de las empresas y son: Producto Interno Bruto y su tendencia, tasas de interés, tasas de inflación, estabilidad de la moneda, proyecciones de crecimiento del sector.
- c) Fuerzas tecnológicas: brindas amenazas, oportunidades o restricciones a las empresas.
- d) Fuerzas sociales: Psicología del consumidor, tradiciones, valores de la sociedad, etc.

1.3.2 Análisis del Micro Entorno.

Al análisis del micro entorno, también algunos autores como Porter (2004, 25), lo denominan Análisis de los sectores industriales. Existen un conjunto de variables que pueden caracterizarse por no ser controlables por los sujetos

decidores de las empresas, pero que si son cercanas en su influencia en la rentabilidad de las mismas, estas son las variables que se incluirá en este análisis del micro entorno. Para comenzar este análisis es importante reforzar la idea de SECTOR. “Un sector es un conjunto de empresas que fabrican o prestan el mismo producto o servicio”. Porter también, habla de que sean “sustitutos cercanos”. Puede haber varios criterios para delimitar un sector, por lo que antes de iniciar este análisis del micro entorno se debe definir claramente el sector que se va a estudiar.

Una vez definido el sector que va a ser objeto del análisis se puede empezar el análisis de las diferentes variables que se deben tener en cuenta para un determinado sector industrial. También con estas variables existen diferentes agrupaciones en función del autor que las realiza. Siguiendo a Porter, este autor indica que hay cinco fuerzas, a las que denomina: “Cinco fuerzas Competitivas” que deben ser analizadas para establecer la forma de interacción con las empresas del sector. Estas fuerzas son:

- a) Amenazas de ingreso: Barreras de entrada, Economías de escala, Diferenciación del producto y costos cambiantes, Requisitos de capital, Acceso a canales de distribución.
- b) Competencia actual: Rivalidad, Gran número de competidores, Crecimiento lento del sector, Estructura de costos, Competidores diversos, Intereses estratégicos elevados, Fuertes barreras de salida.
- c) Productos sustitutos: Innovación tecnológica
- d) Poder de negociación de los compradores (clientes): Grado de concentración de clientes, Importancia relativa del producto, Diferenciación.
- e) Poder de negociación de los proveedores: Rentabilidad, Importancia de la calidad del producto, Importancia de la empresa, Poder de negociación de los trabajadores.

La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la empresa desde donde pueda influir sobre estas fuerzas y así aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

1.3.3 El Análisis interno.

El diagnóstico interno tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de las organizaciones, es decir, las principales fortalezas y

debilidades de las mismas, e identificar las variables sobre las que los sujetos decisores pueden ejercer cierto grado de control.

Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión (Ronda, s.f.,2).

Para la realización del diagnóstico interno se deben evaluar los recursos de la organización para hallar entre ellos ventajas competitivas sostenidas. En la realización del diagnóstico interno es necesario que la empresa sea vista como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado (Jarillo 1992, 17), El autor Bueno Campos (1993, 240), define el diagnóstico interno como “el proceso de análisis que permite conocer los recursos principales, los conocimientos que dispone, la situación económica y financiera en que se encuentra, y las habilidades y capacidades de la empresa para mantener o mejorar su posición competitiva”. Según este autor el análisis interno implica el estudio de tres partes interrelacionadas que son las siguientes:

- a) Diagnóstico económico – financiero: consiste en el de la estructura y situación económica y financiera de la empresa. Este análisis incluye
 - Análisis del estado de situación
 - Análisis de la cuenta de resultados
 - Análisis de la rentabilidad
 - Análisis del fondo de maniobra.

- b) Diagnóstico Funcional: consiste en el del funcionamiento y relevancia estratégica de las actividades u operaciones básicas de la empresa tales como: comercialización, aprovisionamiento, producción, administración, investigación y desarrollo, etc. En este análisis se incluye:
 - Análisis de la cadena de valor (Jarillo, 1992. Pág. 38)

c) Diagnóstico estratégico: Consiste en la descripción del perfil competitivo o competencias básicas de la empresa en relación con sus competidores. Se puede identificar y clasificar a las empresas del sector en este análisis con factores como:

- Tamaño
- Estructura jurídica
- Localización de la empresa
- Antigüedad
- Estructura organizativa
- Sistemas de planificación y control.

1.3.4 Desarrollo de la ventaja Competitiva.

Para obtener una ventaja competitiva los directivos de las empresas deben crear un valor total para la empresa mayor que el de su competencia. Dicho valor tiene tres aspectos diferentes. Los beneficios que reciben los clientes, los costos que tienen la empresa y sus proveedores y la combinación particular de clientes y proveedores. “Lograr una ventaja competitiva quiere decir por lo tanto, que la empresa debe aumentar los beneficios para el cliente, reducir los costos de los proveedores o descubrir transacciones innovadoras” (Spulber 2010, 55). Hay tres fuentes básicas de ventaja competitiva que se puede buscar:

- a) Ventaja de costos: Cuando en una empresa las eficiencias en el costo le permiten superar constantemente a la competencia y obtener mayores beneficios económicos.
- b) Ventaja de diferenciación del producto: Producir bienes y/o servicios diferentes de los que produce la competencia.
- c) Ventaja de transacción: Fuentes de ventaja competitiva derivadas de formas creativas de transacciones de la empresa con los proveedores o con los clientes que le permiten superar a la competencia, como, convenios con proveedores, facilidades de tecnología a los clientes para los pedidos, etc.

1.4 Definición y tamaño del sector de Ópticas.

De los cinco sentidos que el hombre posee, la visión tal vez sea el máspreciado y al que se dedica mayores cuidados. Actualmente, los productos ópticos

han pasado de ser meros instrumentos para ver mejor a convertirse también en complementos de moda, sujetos a las tendencias del momento. Entonces, una óptica es un establecimiento especializado que ofrece al usuario o cliente productos y servicios relacionados con la visión, correcciones de deficiencias visuales (lentes graduados), satisfacer necesidades de protección visual (gafas de sol, líquidos, etc.) o responder a necesidades de moda y estilo.

El sector de Ópticas de la ciudad de Quito presenta una fuerte especialización y los productos y servicios que ofrecen a los clientes tienen similitudes y funciones en gran medida iguales. Según información estadística obtenida desde la empresa internacional Essilor consultor de Ecuador Geovanna Molina en mail enviado al autor y presentadas en el Anexo uno se puede desprender algunas características importantes del sector.

- Este sector se caracteriza por la existencia de un gran número de empresas pequeñas y un número reducido de empresas de mediano y gran tamaño.
- El grado de concentración del sector de ópticas es moderado, ya que están distribuidos los establecimientos en todo el ámbito geográfico de la ciudad. Si bien resulta innegable el importante peso específico de las cadenas de ópticas en los centros comerciales de la ciudad.

1.4.1 Número de ópticas del sector.

Según información de la multinacional proveedora de lentes oftálmicos Essilor el sector de ópticas en la ciudad de Quito a principios del 2014, está constituido por 225 establecimientos. Las condiciones con que interactúan las variables del entorno y el análisis que se hará del mismo no pueden ser iguales para empresas pequeñas, medianas y grandes del sector por lo que se considera apropiado realizar una clasificación en estos grupos de ópticas, usando el criterio del número de puntos de venta con que cuentan.

- Grupo 1: Ópticas únicas: un solo local
- Grupo 2: Ópticas principal + 1 sucursal
- **Grupo 3: Ópticas cadenas medianas 3 a 6 locales**
- **Grupo 4: Ópticas cadenas grandes más de 6 locales**

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos con la aplicación de este criterio de división de las ópticas del sector.

| | | |
|---|------------|---------------|
| Ópticas únicas | 130 | 58% |
| Ópticas principal + 1 sucursal | 32 | 14% |
| Ópticas cadenas medianas 1 a 6 locales | 20 | 9% |
| Ópticas cadenas grandes mas de 6 locales | 43 | 19% |
| TOTAL DE ÓPTICAS EN LA CIUDAD DE QUITO | 225 | 100,0% |

Tabla No 1
Clasificación de Ópticas en Quito

Elaboración Propia

En el siguiente gráfico se puede observar que las cadenas de ópticas medianas y grandes ocupan el 28% del tamaño del sector, y, sumando las ópticas que tienen al menos 2 locales llegamos al 42% del tamaño del sector. Ver gráfico

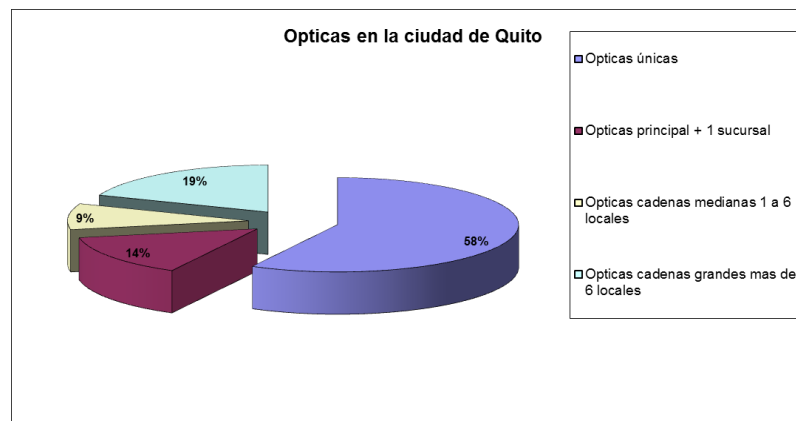


Gráfico No 1
Distribución de Ópticas en la ciudad de Quito

Elaboración propia

También de la información analizada podemos observar que hay tres grandes cadenas de ópticas que ocupan el 84% en el sub segmento de cadenas de ópticas medianas y grandes. Ver gráfico 2.

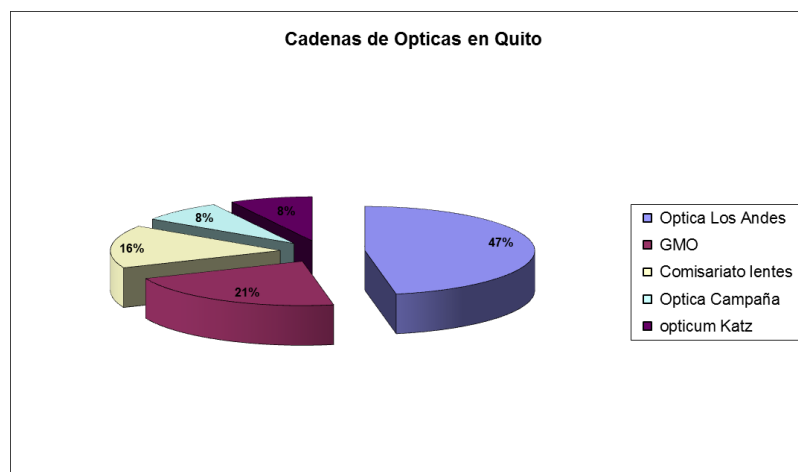


Gráfico No 2
Cadenas de Ópticas en la ciudad de Quito. Participación
 Elaboración propia

Los locales de ópticas de las dos grandes cadenas Óptica los Andes y Gmo están en los centros comerciales de la ciudad, no así el Comisariato de los lentes que mantiene la mayoría de sus locales en calles y avenidas principales.

1.4.2 Tamaño de las empresas del sector.

El criterio para dividir a las ópticas por tamaño es por el número de empleados con que cuentan en su establecimiento. La gran mayoría de ópticas que tienen un solo almacén por lo general tienen máximo dos personas trabajando, un óptico que usualmente es el propietario y una persona de ventas y servicios generales. El personal mínimo para el funcionamiento de una óptica es de 1 a 2 personas por local. Aplicando este criterio las empresas ópticas del sector se dividen en micro empresa, mediana empresa y gran empresa óptica como se muestra en la siguiente tabla.

| | Micro empresa Hasta 10 trabajadores | Mediana empresa De 11 a 30 trabajadores | Gran empresa De 31 en adelante |
|---------------------------------|--|--|-----------------------------------|
| Ópticas únicas | 130 | | |
| Ópticas principal + 1 sucursal | 32 | | |
| Ópticas cadenas medianas | | 28 | |
| Ópticas cadenas grandes | | | 35 |
| | 162 | 28 | 35 |

Tabla No 2
Clasificación de las Ópticas por su tamaño.
 Elaboración propia

1.5 Tecnología del sector.

La tecnología, que usada por las ópticas puede convertirse en punto clave de ventaja competitiva, pues a mayor tecnología disponible más confiabilidad en sus

productos y servicios así como un mayor nivel de precios. El nivel tecnológico que exhiban las ópticas del sector depende de varios factores entre los que contamos: tamaño de la empresa, capacidad de inversión, nivel de integración de servicios por ejemplo existen ópticas que trabajan con proveedores en lo concerniente a la fabricación y montaje de sus lentes con lo que dependen en cierto modo de un proveedor de servicios ópticos o empresas conocidas como laboratorios de óptica, en cambio puede haber ópticas que inviertan en inventario de lentes y maquinaria especializada para garantizar calidad en sus trabajos o disminuir tiempos de entrega al cliente por lo cual una óptica con mayor infraestructura tecnológica si puede tener ventajas competitivas sobre otras. Otro ejemplo de incorporación de tecnología con los exámenes de visión computarizados a través de modernos equipos auto refractómetros que dan mayor confiabilidad y exactitud a la hora de elaborar prescripciones para lentes, obviamente también se puede hacer las refracciones o exámenes visuales con equipos manuales “cajas de prueba” en que si bien la confiabilidad es un poco menor se depende en mayor grado de las habilidades del profesional en optometría que disponga la óptica. Hay algunas ópticas que para garantizar los resultados emplean en secuencia los dos métodos.

Existen tres opciones de equipamiento que se ha determinado con las que se puede prestar el servicio de óptica a los clientes, luego de entrevista con el Optómetra Alfonso Mojica¹, Coordinador del departamento de Optometría de Óptica los Andes. La opción 1, muestra los equipos e instrumentos indispensables para el funcionamiento de una óptica que en el mercado local tienen una valoración aproximada de \$2600. La Opción 2, incorpora algunos equipos y herramientas que facilitarán, elevarán la calidad y confiabilidad del servicio prestado y la inversión puede llegar a \$3980 y la Opción 3, en la que se incorpora equipos que permita tener resultados más confiables, con mayor rapidez y exactitud así como lograr ventajas diferenciadoras pero la inversión sube considerablemente y está alrededor de \$28980.

¹ Alfonso Mojica. Coordinador de Optometría Óptica los Andes. Entrevistado por el autor, Quito, 14 de Marzo, 2013.

Tecnologías para ópticas

| FOTOS | Cantidad | Números de serie/lote | Descripción | Opción 1 | Opción 2 | Opción 3 |
|---|----------|-------------------------|---|----------|----------|----------|
|  | 1 | Autorefractómetro | Equipo para determinar las medidas refractométricas de los clientes o usuarios. | | | x |
|  | 1 | Mesa Eléctrica | Mesa eléctrica regulable de altura para colocación del autorefractómetro | | | x |
|  | 1 | Caja de Pruebas | Caja con lentes correctores, múltiples medidas para determinar los lentes que debe usar el cliente. | x | | |
|  | 1 | Proyector | Proyecta las optotipos para la realización de la toma de visión. | | x | x |
|  | 1 | Lámpara de Hendidura | Para realización de exámenes externos para determinar estado de párpados, glándulas lagrimales, etc | | | x |
|  | 1 | Unidad | Conjunto en donde se monta los equipos de medición, como autorefractómetro y foróptero | | | x |
|  | 1 | Foróptero Manual | reemplaza a la caja de pruebas. | | | x |
|  | 1 | Armazon de Pruebas | Montura de pruebas. Para lentes de la caja de pruebas | x | x | |
|  | 1 | calentador de armazones | Calentador de armazones de plástico, para facilitar el montaje de los lentes. | | x | x |
|  | 1 | Biseladora automática | Cortadora de forma para lentes oftálmicos. Da la forma y permite el montaje de los lentes. Máquina totalmente automática. | | | x |
|  | 1 | Herramientas | Kit de Herramientas para arreglos y ajustes de monturas. Puede tener las herramientas básicas o un juego completo | | x | x |
|  | 1 | Esferómetro | Esferómetro para la medición de curvaturas de lentes | | x | x |
|  | 1 | Calibrador | Medidor de espesores para lentes | | x | x |
|  | 1 | Lensómetro | Lensómetro para medición de prescripciones en lentes. Hay lensómetros manuales, o variedad de lensómetros digitales con medidor de prismas, Uvohmetro, accesorios para lentes de contacto, impresora de medidas, etc. | x | x | x |
|  | 1 | Retinoscopio | Para la realización de un examen objetivo de la deficiencia refractiva del paciente. | x | x | x |
|  | 1 | Oftalmoscopio | Reemplaza a la lámpara de hendidura para ver el estado clínico del ojo. | | | x |
|  | 1 | Convertidor | Mango de conexión del retinoscopio para conexión a la red eléctrica | | x | x |

Tabla 3
Tecnologías necesarias para una Óptica

Elaboración propia

Capítulo Dos

Análisis de Entorno

2.1 Definición del entorno y clasificación

El análisis de entorno, se inicia siempre de lo más general a lo más concreto, de esta forma nos permite asegurar que contemplamos todos los factores que influyen indirecta o directamente en las empresas.

Las empresas se desenvuelven en un escenario determinado por factores del entorno que tienen una incidencia en el comportamiento de las mismas, por ello es esencial su estudio y análisis. Estos factores son evolutivos o cambiantes en el tiempo, por lo que, el análisis tiene que realizarse con periodicidad.

Al entorno podemos definirlo como aquellos factores externos a la organización que son susceptibles de incidir directa o indirectamente, en los resultados a corto y largo plazo de la empresa en un tiempo determinado. El análisis del entorno se divide en dos partes: factores del entorno general y factores del entorno específico.

- a) Entorno general (macro entorno)
- b) Entorno específico. (micro entorno)

2.1.2 Variables del Macro Entorno

Las variables que intervienen en el análisis del macro entorno se caracterizan por no ser controlables por los gerentes de cada empresa del sector, y por ser, teóricamente lejana su influencia en la rentabilidad de estas empresas.

Se han realizado multitud de clasificaciones de estas variables del macro entorno, sin embargo del resultado de los análisis e investigaciones realizadas por expertos en el tema se han agrupado en cuatro grandes agrupaciones de factores que son:

- a) Factores económicos generales: inflación, desempleo, las tasas de interés, el proceso de las materias primas, etc.
- b) Factores político-legales: la política monetaria y fiscal que lleva a cabo el gobierno, la legislación vigente, etc.

- c) Factores sociológico-culturales: la importancia de defensa del medio ambiente, las variables educacionales, el nivel de formación, el clima social, etc.
- d) Factores tecnológicos: el desarrollo de las comunicaciones, la rapidez en el cambio de la tecnología.

2.1.3 Variables del Micro Entorno

Hace referencia al análisis del sector industrial en el que compete la empresa. Este análisis está delimitado por cinco fuerzas competitivas:

- a) Competidores potenciales.
- b) Proveedores.
- c) Competidores actuales.
- d) Clientes.
- e) Productos sustitutivos.

2.2 Análisis del macro entorno sector óptico de la ciudad de Quito.

La calidad del ambiente de negocios de un país es un determinante en la eficiencia de la asignación de recursos y las decisiones de inversión de las empresas. La presencia de distorsiones originadas por ciertas políticas públicas (aranceles, cuotas de importación, controles de precios y tasas de interés e impuestos discriminatorios), provocan alteraciones de los precios relativos y, por ende, afectan adversamente la asignación de recursos. Asimismo, distorsiones causadas por la ineficiencia de ciertos mercados, como el laboral, así como la existencia de importantes cargas administrativas para la creación de nuevas empresas pueden generar también una asignación ineficiente de recursos.

2.2.1 Fuerzas político-legales

El Ecuador, un país dolarizado en el que la política monetaria es restringida, surge la política fiscal como el principal instrumento a través del cual el gobierno promueve el crecimiento económico. El actual gobierno apuesta a un elevado gasto público como motor principal de la economía, sin embargo se han aprobado leyes como el Código de la Producción, comercio e inversiones, en cual busca generar incentivos para los emprendimientos privados. También la reciente aprobación y entrada en vigencia del código orgánico monetario y financiero en el que la junta de regulación establecida en él, tiene como una de sus principales funciones buscar

estímulos para el otorgamiento de créditos a largo plazo para el sector productivo nos hace considerar que el resultado de estas nuevas normas conllevará beneficios, para todos los sectores productivos del país en el corto, mediano y largo plazo. La finalidad fundamental de las políticas públicas es conseguir ser más eficientes en el uso de los recursos, promover el emprendimiento con factor de crecimiento económico y de empleo en sectores que estén dentro del marco del cambio de la matriz productiva del país. Se establece ventajas de diverso órdenes, especialmente tributarias a las inversiones nuevas así como aplicar exenciones del impuesto a la renta a las empresas situadas fuera de Quito, Guayaquil y Cuenca, medidas que permitirán un desarrollo industrial fuera de los centros o polos de desarrollo que se encuentran saturados y que disponen de todos los servicios básicos.

En lo referente al campo impositivo, las reformas tributarias que en número de siete ha impulsado el gobierno afectan al sector de ópticas cuando van en la dirección gravar la salida de capitales o para enfrentar el problema de la balanza comercial, ya que en buena parte de este sector los productos y equipos que se utilizan son importados. Estas reformas tuvieron lugar el veintinueve de diciembre del 2007 en que se crea el impuesto a la salida de capitales del 0,5%, este impuesto ha ido incrementándose, al 1%, luego al 2% para quedar finalmente en 5% en noviembre del 2011(Ruales 2011, 84-5).

La política aplicada al sector externo ha sido orientada en estos últimos años a bajar el déficit comercial vía aumento de aranceles a bienes llamados suntuarios o de consumo, artículos en los que ha habido importantes incremento, sin embargo para el sector importador de productos óptico ha existido beneficios como reducciones de aranceles.

El veintinueve de Octubre del 2008, Consejo de Comercio Exterior Inversión (COMEXI), con resolución No. 448 resolvió realizar modificaciones al Arancel Nacional de Importaciones, colocando a los armazones, repuestos de los mismos, maquinaria para óptica y equipos oftálmicos con un 0% de arancel, dicha resolución se encuentra en vigente.

Con el Decreto Ejecutivo 1458. R.O. 489s 16/12/2008, el Gobierno aprobó las reformas arancelaria que incluyen cerca de 350 sub partidas relacionadas con alimentos y representan el 37% del total de novecientos cuarenta bienes de

consumo cuyo arancel subió entre un 5% y 25%, en la lista de los productos se incluyeron las gafas y relojes que subieron del 20% al 30% considerarlos como bienes suntuosos o reemplazables. Siendo las gafas de sol afectadas en este incremento.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de arancel vigente para los productos del sector óptico.

| DESCRIPCION | PARTIDA ARANCELARIA | ARANCEL ANTERIOR | ARANCEL ACTUAL |
|-----------------|---------------------|------------------|----------------|
| Equipos Opticos | 8464.90 | 5% | 0% |
| Lunas Plástico | 9001.50 | 10% | 0% |
| lunas Vidrio | 9001.40 | 10% | 0% |
| Insumos | 3208.90 al 8539.49 | 5% al 20% | 0% al 15% |

| DESCRIPCION | PARTIDA ARANCELARIA | ARANCEL ANTERIOR | ARANCEL ACTUAL |
|-------------|---------------------|------------------|----------------|
| Maquinaria | 9018.50 | 5% | 0% |
| Armazones | 9003.11*19 | 15% | 0% |
| Accesorios | 5604.90 | 15% | 15% |
| Gafas | 9004.10 | 20% | 30% |
| Publicidad | 4911.10 | 20% | 30% |
| Líquidos | 3307.90 | 20% | 20% |
| Estuches | 4202.11 | 20% | 30% |
| Relojes | 910.11.9 | 20% | 30% |

Tabla 4

Partidas arancelarias y Aranceles actuales.

Fuente: Departamento de importaciones de Óptica Los Andes.

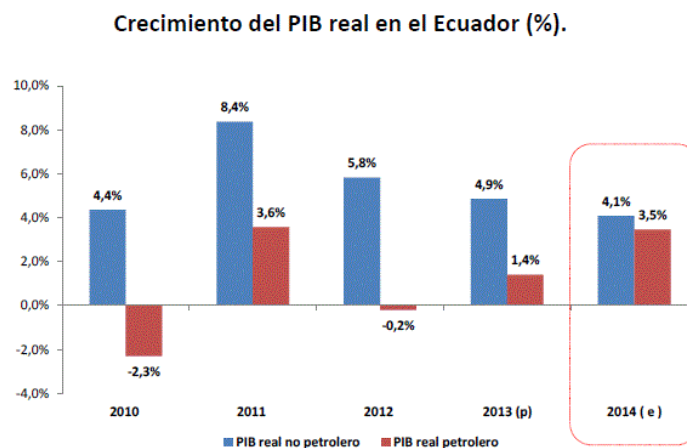
Como parte del proceso de integración económica de la Comunidad Andina, el Ecuador actualmente mantiene aranceles de importación que varían entre el 5% y el 20%, es importante mencionar que en el caso de que se importe productos fabricados dentro de la CAN y tengan su certificado de origen, esto eliminara el pago de aranceles en la aduana ecuatoriana. Si en un futuro el Ecuador establecería algún tratado comercial con Europa, Asia, o EEUU, sería beneficioso para el sector ya que la mayoría de los equipos, máquinas y productos son importados desde esos orígenes.

En el Anexo 2, se adjunta el detalle de las partidas arancelarias con sus respectivos porcentajes de aranceles, para los ítems con que trabaja el sector de ópticas, información obtenida en la CAE.

2.2.2 Fuerzas económicas

En este punto se analiza las principales variables macroeconómicas del país como: el crecimiento del PIB, tasas de inflación, tasas de interés, desempleo, etc. Variables importantes en el entorno a la hora de hacer negocios.

El 2014 se presenta como un año de crecimiento económico positivo para el país previendo alcanzar los 4,8% del PIB según fuentes de organismos internacionales como la CEPAL o según proyecciones del banco central el Ecuador crecerá en el año 2014 un 4.1%, adicionalmente se espera que el precio del barril de petróleo se recupere a los rangos entre los \$90 y \$100 lo que favorece a la economía del país y a mantener los niveles de crecimiento.

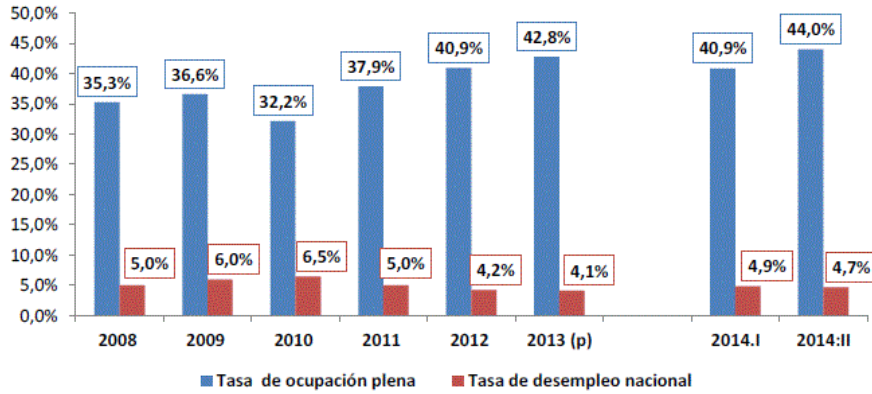


Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014

Gráfico 3
Crecimiento del PIB Real en Ecuador.
Fuente: Banco Central del Ecuador

En lo que se refiere a indicadores de empleo, hasta junio del año 2014, la tasa de desempleo alcanza valores históricos bajos, registrando una tasa de desempleo del 4,7%, adicionalmente la tasa del pleno empleo registra una tendencia al alza situándose en 44% hasta junio del 2014, lo cual indica que se está progresivamente reduciendo el subempleo, creando las condiciones para que el mercado se dinamice y la demanda de bienes y servicios se mantenga. Ver gráfico 4 obtenido del INEC.

Tasa de Ocupación vs. Desempleo.



No olvidar el Subempleo . El 41,25% de la PEA cuenta con un subempleo (junio de 2014) .

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014

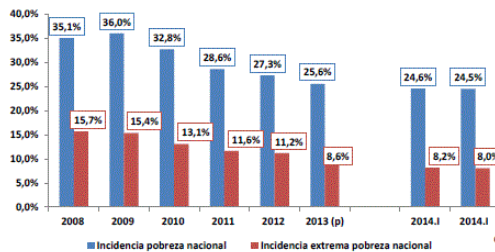
Gráfico 4

Tasa de ocupación Vs Desempleo

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Las políticas públicas del estado también están orientadas hacia la disminución de la pobreza, indicador que mantiene su tendencia a la baja desde el año 2000 y para este estudio consideremos esta tendencia a la baja desde el año 2008 hasta el 2014 situándose en un 24.5% la pobreza para el año 2014 y en 8% la pobreza extrema para este mismo año. Por otra parte el coeficiente de Gini que tiene que ver con la distribución igualitaria de la riqueza del país también registra una tendencia a la baja (tendencia a “0”), lo cual también contribuye a mejorar la demanda de bienes y servicios en el mercado y en el sector que estamos analizando. Veamos el gráfico de estos indicadores obtenido desde el INEC.

Tasa de Incidencia de Pobreza vs. Pobreza Extrema.



Coeficiente de Gini



CG=0 es perfecta igualdad. GC=1 perfecta desigualdad.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014

Gráfico 5

Tasa de incidencia de pobreza vs pobreza extrema

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

En lo que respecta al sector óptico, podemos tener una idea de su estado al analizar las importaciones realizadas por los actores durante los años 2011, 2012 y 2013, en los que se registra porcentajes de crecimiento en tasas superiores a la inflación, lo cual demostraría que el sector se mantiene en crecimiento en los años inmediatamente predecesores. El sector bajo este parámetro registro un crecimiento de 8% de crecimiento en el año 2013, frente a una tasa de inflación del 2,3% para el 2013, según fuente del BCE.

Importaciones de Ecuador

| Ranking | Descripción del producto | Ecuador importa desde el mundo | | | | | |
|---------|--|--------------------------------|---------------|-------------------------|---------------|-------------------------|--------------------|
| | | Millones de USD | | | | | |
| | | 2011 | 2012 | Tasa de Variación Anual | 2013 | Tasa de Variación Anual | Participación 2013 |
| | TOTAL | 24.286 | 25.197 | ↑ 4% | 27.064 | ↑ 7% | 100% |
| 1 | Combustibles minerales,aceites minerales | 5.407 | 5.643 | ↑ 4% | 6.303 | ↑ 12% | 23% |
| 2 | Maquinas, calderas, aparatos y artefactos mecanicos. | 2.861 | 3.346 | ↑ 17% | 3.423 | ↑ 2% | 13% |
| 3 | Maquinas, aparatos y material electrico,sus partes | 2.211 | 2.273 | ↑ 3% | 2.702 | ↑ 19% | 10% |
| 4 | Vehiculos automoviles,tractores y sus partes | 2.226 | 2.261 | ↑ 2% | 2.229 | ↓ -1% | 8% |
| 5 | Materias plasticas y manufacturas de estas materias | 1.064 | 1.047 | ↓ -2% | 1.138 | ↑ 9% | 4% |
| 6 | Productos farmaceuticos | 953 | 982 | ↑ 3% | 1.026 | ↑ 4% | 4% |
| 7 | Fundicion, hierro y acero | 901 | 767 | ↓ -15% | 946 | ↑ 23% | 3% |
| 8 | Manufacturas de fundicion, de hierro o de acero | 667 | 713 | ↑ 7% | 722 | ↑ 1% | 3% |
| 9 | Instrumentos,aparatos de optica,fotografia | 478 | 528 | ↑ 10% | 571 | ↑ 8% | 2% |
| 10 | Residuos,desperdicios de las industrias alimentarias | 383 | 418 | ↑ 9% | 504 | ↑ 21% | 2% |

Fuente: Trademap - International Trade Centre, 2014.

Gráfico 6 Partidas más altas de importación Ecuador.

Fuente: Trademap

Con esta información de crecimiento del sector, comparado con la inflación del año 2013, nos deja concluir que el sector óptico presenta un comportamiento de crecimiento mayor a la inflación lo cual la hace atractivo para aumentar las inversiones en este sector.

Se estima que el sector óptico no causa un efecto intensivo en los índices de empleo, ya que por el flujo de trabajo dentro de las ópticas este se puede realizar por una sola persona, sin embargo, dentro de este sector las cadenas de ópticas son las que causan un impacto laboral importante, pero por el limitado número de cadenas existentes en Quito, como se indica en el capítulo 1, no provoca un impacto global importante.

Existen líneas de crédito para emprendimiento estables en el país, tenemos opciones como la CFN, bancos estatales como el Banco del Pacífico que brindan una tasa activa promedio de 10,5% en plazos de entre 5 y 10 años.

Las condiciones de crédito son flexibles y rápidas, lo cual brinda oportunidades para realizar la inversión inicial al momento de emprender con un nuevo establecimiento en el sector.

Al mantener una economía dolarizada, y al ser esta moneda la predominante en el comercio internacional nos brinda la seguridad de mantener costos y eliminar la incertidumbre del tipo de cambio variable que los mantiene otros países.

Principalmente un tipo de cambio variable negativo afecta las actividades netamente comerciales, ya que se está negociando en una moneda donde cada devaluación representa mayor complejidad al momento de cancelar valores vencidos.

El sector óptico no contribuye a la Balanza comercial del país de forma positiva, ya que todos sus insumos y materia prima son importados. Al ser un servicio de salud pública se ha mantenido la tendencia a disminuir los aranceles de dichos productos, como se explicó en los aspectos políticos legales.

2.2.3 Fuerzas tecnológicas

En el sector óptico la tecnología se mantiene en constante desarrollo, sin embargo las prácticas anteriores (20 años atrás) se mantienen vigentes y mantienen un nivel aceptable de confianza.

La tecnología incorporada al servicio de una óptica brinda la oportunidad de un mejor servicio y recrea un ambiente de seguridad en el usuario, lo cual exige una inversión del sector. En la actualidad está ganando cada vez más espacio los lentes realizados bajo la tecnología digital la cual les otorga mayor precisión en la prescripción óptica o la cantidad de visión, como también un mejor acabado superficial lo cual mejora la calidad de la visión en lo que se ha dado en llamar lente HD (high definition). Con clientes cada vez más influenciados por la tecnología y con acceso a información en línea, las ópticas deben de incorporar en sus portafolios este tipo de productos tecnológicos.

El proceso de elaboración de un lente mantiene dos variables, un aspecto clínico-optométrico en donde se obtiene la prescripción de la corrección visual, la

otra variable es el aspecto de la elaboración de los lentes (laboratorio) donde se transforma la materia prima hasta un lente terminado, listo para el uso del usuario final.

Como mencionamos en el Capítulo uno, los equipos necesarios para el examen clínico pueden ser manuales (básicos) hasta equipos completamente computarizados. El tiempo de vida útil de los equipos es prolongado pudiendo mantenerse por un periodo que va de seis a doce años, sin embargo, la competencia y el avance tecnológico puede exigir una renovación anticipada de estos equipos.

2.2.4 Fuerzas sociales.

Los lentes, al ser de uso imprescindible de cada usuario, pasan a formar parte integral de su estilo de vida, lo cual les da un componente de estatus, moda, salud, protección visual, confort y estética.

Estas características deben ser tomadas en cuenta por cada óptica proveedora de este tipo de servicio, lo cual exige un manejo importante tanto en la calidad como en el aspecto sicosocial del cliente.

Existe mucho acceso a la información de los productos ópticos, lo cual genera cada vez más clientes exigentes en este mercado, el usuario ya no solo se conforma con corregir su problema visual “ver bien”, si no que exige que este producto cumpla con los requisitos antes mencionados, eleve su estatus, y lo haga “verse bien”.

2.3 Análisis del micro entorno del sector óptico de la ciudad de Quito

Este análisis busca identificar las principales características estructurales de las industrias del sector, que determinan las ventajas competitivas y por ende la rentabilidad de una industria.

“La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial, donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho” (Porter 2004, 19).

El análisis de las variables del micro entorno es fundamental para la formulación de una estrategia competitiva que permita a cada participante del sector afianzarse y crecer dentro del mismo.

Estas variables del micro entorno, también han sido sujetas de varias clasificaciones, sin embargo son las denominadas cinco fuerzas competitivas de Porter, las que se han impuesto y que son la base para este tipo de análisis.



Grafico 7
Fuerzas que impulsan la competencia en la industria
Fuente: Michael Porter. Estrategia Competitiva

Las cinco fuerzas competitivas y la combinación entre ellas determinan decisiones importantes al interior de las industrias como pueden ser: entrada de capitales a un sector industrial, el nivel de la inversión, la generación de rentabilidad, etc. Se debe determinar la fuerza o fuerzas predominantes en la industria, ya que estas son decisivas en la formulación de las estrategias. Por ejemplo, en el sector de las ópticas que vamos a analizar, una cadena líder en el sector como Óptica los Andes que ocupa una posición sólida en el sector, mantiene una rivalidad intensa (competidores) con otras cadenas participantes como GMO, esta competencia intensa entre las dos cadenas puede limitar los rendimientos posibles. De ahí que el correcto análisis e interpretación de las cinco fuerzas competitivas permitirán adoptar las mejores estrategias para lograr sus objetivos empresariales.

Las cinco fuerzas competitivas son:

- a) Riesgo de que ingresen nuevos participantes
- b) Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales
- c) Presión proveniente de los productos sustitutos
- d) Poder de negociación de los compradores

e) Poder de negociación de los proveedores

En el Anexo 3, se incluye una explicación de cada una de estas fuerzas competitivas y la forma en las que actúan en los sectores industriales. En los numerales siguientes se realiza la aplicación de estas fuerzas al sector óptico, sujeto de este análisis.

2.3.1 Riesgo de que ingresen nuevos participantes en el sector óptico

a) Economías de Escala.

Para el sector óptico de la ciudad de Quito las barreras de entrada por economías de escala en lo que tiene que ver con volumen de fabricación de productos ópticos no es de alto impacto ya que es a raíz de la venta de un producto que se genera la orden de fabricación del trabajo. En este sector no es posible producir inventarios puesto que los productos son “personalizables” en función de las necesidades ópticas del cliente y del escogimiento que haga de la montura, el mismo que tiene que ver con variables subjetivas como, gusto, marca, moda, y variables como precio.

En cuanto a la generación de costos conjuntos, en el sector de Ópticas de Quito, son barreras de entrada de bajo impacto. Sin embargo son aplicadas por las grandes cadenas de Ópticas por ejemplo al ofrecer servicios complementarios de Oftalmología o contactología dentro de sus establecimientos.

En cuanto a la integración vertical, es una barrera de entrada basada en economías de escala y que demanda grandes inversiones. Las grandes cadenas existentes en el sector como Óptica Los Andes tiene integrado verticalmente la fábrica de prescripciones y la distribución de monturas, sin embargo al tener la fábrica de prescripciones con otra razón social y estar en el mercado de fabricación de lentes oftálmicas, está abierta a trabajar con cualquier participante actual o potencial del sector. En el caso de otras cadenas con menos número de tiendas como GMO, Comisariato de los lentes, Fundación Vista para todos, han empezado este proceso de integración vertical, pero es algo que se podrá concretar en el largo plazo puesto que para invertir en las tecnologías necesarias se requiere un volumen de trabajos que llene la capacidad instalada de estas maquinarias. Por lo tanto y concluyendo, esta modalidad de barrera de entrada es también de bajo impacto en el sector.

b) Diferenciación de productos

En el sector de Ópticas de Quito es una barrera de bajo impacto debido básicamente a que el tamaño del mercado es muy grande, se estima que un 75% de la población de Quito necesita o necesitará en algún momento de una corrección óptica recuperar su visión (Sampedro 2011, 12-20), lo cual hace que la demanda sea existente y creciente y que además se ubique la necesidad en todo estrato social y condición socio económica.

c) Necesidades de capital

Para el sector óptico, las principales inversiones son en equipos optométricos, inventario de monturas, muebles y enseres, arriendos. Los productos y las tecnologías las tendrían disponibles por igual que los participantes consolidadas en el sector, puesto que los ofrecen los grandes laboratorios fabricantes de las prescripciones oftálmicas o lentes, lo mismo sucede en las monturas, al existir diversos distribuidores de las mismas con productos de distinto valor de acuerdo al target que el nuevo participante desee para su negocio en el inicio. Por ende este aspecto es una barrera de entrada de impacto medio al situarse la inversión dentro de un amplio rango, dependiendo de:

- Ubicación de la óptica
- Calidad de los inventarios
- Tecnología del consultorio
- Portafolio de productos.

d) Costos cambiantes

En el sector de ópticas, este concepto de los costos cambiantes no tiene ningún impacto, debido a que los productos que una óptica puede ofrecer están en el portafolio de los laboratorios fabricantes, mantienen un precio estable y muy similar y adicionalmente el sector cuenta con la presencia de consultores profesionales optómetras de los grandes fabricantes de lentes a nivel mundial como Kodak, Zeiss, Essilor, en constante visita y asesoría a las Ópticas.

e) Acceso a canales de distribución

Para el caso del sector Óptico, no es aplicable este concepto como barrera de entrada, puesto que los productos y servicios que ofrecen son demandados en el

mismo punto de venta por el usuario final y no es necesario un canal de distribución.

- f) Desventaja en costos independientemente de las economías de escala.

En el sector de Ópticas de la ciudad de Quito no existe tecnología de productos patentada, cualquier participante del sector puede acceder a todos los productos que se ofrezcan en los portafolios de los laboratorios fabricantes, dependiendo del nivel tecnológico con el que habiliten su negocio.

En cuanto al acceso preferencial a materias primas, las Ópticas son compañías demandantes de productos y servicios a las fábricas de prescripciones Ópticas, por lo que no necesitan el acceso a las materias primas puesto que sus productos de venta no son fabricados por ellos mismos.

La ubicación favorable, es la variable que más impacto acarrea en este sector, y dependerá de los costos en los que se pueda incurrir por parte de un potencial participante para ubicarse en los grandes centros comerciales de la ciudad. Adicionalmente existen algunos centros comerciales que por políticas internas no permiten más de dos locales con el mismo giro de negocio, es decir que no podrán haber más de dos Ópticas. En todo caso la ubicación dependerá del estudio de mercado que cada potencial participante efectúe antes de arrancar con su empresa.

En lo concerniente a subsidios gubernamentales, este sector no es beneficiado del mismo, a menos de que el participante sea importador directo de lentes, los cuales tienen unos beneficios tributarios por ser considerados de salud pública.

La curva de aprendizaje y experiencia en este sector tienen un impacto medio, puesto que existe en el mercado laboral elementos capacitados en asesoría y ventas de estos productos y/o los dueños de estas empresas son optómetras y conocen de los productos y su adaptación. Adicional el sector cuenta con los laboratorios fabricantes quienes compiten para captar los clientes de Ópticas y que uno de sus servicios es la capacitación y entrenamiento del personal de estas empresas.

- g) Política Gubernamental

Para el sector de Ópticas, hasta los momentos actuales no existen limitaciones gubernamentales para el apareamiento de nuevos participantes en el sector.

Una vez que revisadas las variables a tener en cuenta para estudiar las barreras de entrada de nuevos participantes en el sector, los resultados se presentan en el siguiente cuadro. La metodología aplicada se detalla en el Anexo 4.

En conclusión para el sector de Ópticas de la ciudad de Quito, las barreras de entrada son de bajo impacto para la inclusión de nuevos y potenciales participantes.

| Nivel de impacto de las variables de las barreras de entrada: sector de Ópticas de Quito | | | | |
|---|-------------|--------------|-------------|----------------|
| | Alto | Medio | Bajo | Ninguno |
| | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Economías de escala (volumen) | | | | 1 |
| Economías de escala (costos conjuntos) | | | 1 | |
| Economías de escala (integración vertical) | | | 1 | |
| Diferenciación de productos | | | 1 | |
| Necesidades de capital | | 1 | | |
| Costos cambiantes | | | | 1 |
| Acceso a los canales de distribución | | | | 1 |
| Tecnología de productos patentada | | | | 1 |
| Acceso favorable a las materias primas | | | | 1 |
| Ubicaciones favorables | 1 | | | |
| Subsidios gubernamentales | | | | 1 |
| Aprendizaje y experiencia | | | 1 | |
| Política Gubernamental | | | | 1 |
| Cuenta de variables por impacto | 1 | 1 | 4 | 7 |
| Valoración | 3 | 2 | 4 | 0 |

Tabla 5

Impacto de barreras de entrada en el Sector Óptico

Elaboración propia.

2.3.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales del sector

Para poder analizar el sector de Ópticas en la ciudad de Quito cabe tomar en cuenta los tamaños de los grupos de ópticas enunciados en el Capítulo uno, numeral 1.3.1.

Los primeros tres primeros grupos pueden interactuar entre si y llegar a mostrar una mediana rivalidad. Sin embargo en lo concerniente al cuarto grupo que es el de las cadenas de más de seis puntos de ventas la rivalidad puede llegar a ser intensa. Rivalidad en precios, descuentos, publicidad intensiva en medios de comunicación masiva, servicio y garantía, etc.

a) Lento crecimiento de la industria

Si el crecimiento de un sector es lento, la competencia será mayor puesto que las empresas en expansión luchan por captar el pequeño crecimiento que experimenta el mercado.

El envejecimiento de la población, el uso intensivo de ordenadores, video juegos, Smart phones y demás artefactos electrónicos hace que la demanda de servicios ópticos sea siempre creciente. El crecimiento de las importaciones para el sector óptico bajo la partida Instrumentos, aparatos de óptica y fotografía ha sido del 10% entre el período 2011 al 2012 y del 8% desde 2012 al 2013. Este crecimiento del sector por arriba de la tasa de inflación y de la tasa de crecimiento de la población nos permite concluir que en sector de ópticas, la variable de lento crecimiento del sector no es de alto impacto, favoreciendo a las nuevas empresas al disminuir el ambiente de rivalidad entre los competidores.

b) Altos costo fijos o de almacenamiento.

Las Ópticas en Quito a pesar de ser prestadores de salud visual, su modelo de negocio tiene similitudes con los negocios de Retail, es por esto que, dependiendo de la división hecha en el punto anterior, las ópticas pequeñas o de hasta seis puntos el impacto es bajo y no se ven afectadas por costos fijos altos provenientes de almacenamiento de productos terminados, no así las grandes cadenas que deben tener almacenamiento centralizado incurriendo en mayores costos y generando un impacto medio.

c) Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

En las ópticas esta variable en particular funciona de mejor manera en las grandes cadenas, pues pueden diferenciarse por tecnología en el examen visual y consultorio, ofrecer herramientas tecnológicas de ventas, variadas y conocidas marcas de armazones y gafas, etc. En las ópticas más pequeñas es distinto el panorama pues lo que se ofrece al cliente como productos y servicios es bastante uniforme favoreciendo la competencia en precios y servicios.

d) Competidores diversos

En la Ópticas se da esta convivencia de empresas pequeñas y grandes, así como también de nacionales y extranjeras, lo cual hace que la rivalidad en el sector por esta variable sea de impacto medio para todos los participantes del sector.

e) Importantes intereses estratégicos.

La rivalidad entre empresas es mayor si varias empresas se plantean simultáneamente metas importantes de crecimiento dentro del sector y buscan una posición de liderazgo en el mercado. Esto ocurre con las grandes cadenas de ópticas en cuyo caso el impacto de los intereses estratégicos es alto. Las empresas de óptica pequeñas se ven afectadas por esta variable con impacto bajo, puesto que si bien tienen una estrategia de crecimiento, por su tamaño están muy lejos de lograr una posición de liderazgo en el sector.

f) Barreras sólidas contra la salida

Las ópticas se ven impactadas por estas variables en relación a su tamaño. Para las grandes cadenas pueden verse afectadas por pérdida de imagen y cobertura al cerrar ciertos puntos poco rentables. En cambio las ópticas pequeñas pueden verse afectadas por barreras emocionales pero que pueden valorarse como de bajo impacto.

Una vez revisado y analizado los factores que favorecen la rivalidad entre los competidores del sector óptico, los resultados se muestran en la siguiente tabla en donde la rivalidad entre competidores, divididos en función del tamaño es previsiblemente de impacto medio para las Ópticas de hasta seis puntos de venta, no así con las grandes cadenas de ópticas del sector cuyo grado de rivalidad es de alto impacto.

| Factores que favorecen la rivalidad entre competidores | | | | | | | | |
|--|-------------|-------|------|---------|---------|-------|------|---------|
| | Grupo 1 a 3 | | | | Grupo 4 | | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Ninguno | Alto | Medio | Bajo | Ninguno |
| | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Rivalidad entre los competidores | | 1 | | | 1 | | | |
| Crecimiento lento del sector | | | 1 | | | | 1 | |
| Altos costos fijos o de almacenamiento | | | | 1 | | 1 | | |
| Ausencia de diferenciación o costos cambiantes | 1 | | | | | | 1 | |
| Competidores diversos | | 1 | | | | 1 | | |
| Intereses estratégicos elevados | | | 1 | | 1 | | | |
| Barreras sólidas contra la salida | | | 1 | | | 1 | | |
| Cuenta de variables por impacto | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 0 |
| Valoración | 3 | 4 | 3 | 0 | 6 | 6 | 2 | 0 |

Tabla 6

Factores que favorecen la Rivalidad entre competidores

Elaboración propia.

2.3.3 Productos sustitutos

Dentro del sector de óptica se pueden distinguir tres grandes segmentos que componen su mercado. Estos son:

- a) Lentes y armazones oftálmicos
- b) Lentes de contacto y líquidos
- c) Gafas de sol con o sin graduación

El número de ópticas sigue aumentando año tras año y todos los participantes del sector pueden incorporar en su portafolio de productos los tres segmentos antes mencionados. Sin embargo en el segmento de las Gafas de sol, también existen otros canales sustitutivos de venta que, en ocasiones, hacen mucho daño al sector. Un ejemplo es el que nos comenta Jorge Rubio², gerente propietario de Óptica Geo Visión: “Respecto a las monturas de sol, cerca del 80% son vendidas en locales no autorizados como farmacias, tiendas de ropa, bazares, tiendas de deportes, etc. La solución pasa por una correcta regulación normativa y la buena educación en salud visual del cliente final”. A lo que Rubio añade: “La venta de gafas de sol y graduadas en este tipo de establecimiento o la venta por Internet sin ningún tipo de control son prácticas cada vez más frecuentes”. También existe un mercado informal de venta de imitaciones de gafas de marca y venta de lentes graduados de lectura que no tienen calidad óptica, son hechos para eventualidades y su uso continuado acarrea problemas de salud visual posteriores.

Desde un tiempo atrás, para Miguel Uribe³, coordinador de Marketing de Óptica los Andes, ha ocurrido un cambio de mentalidad en la sociedad ecuatoriana, que ha empezado a considerar este tipo de productos como parte de sus complementos de moda. Esta tendencia está en parte consolidada por las grandes cadenas quienes descubrieron una oportunidad de añadir imagen de marca a sus negocios y diversificar su línea de productos, disminuyendo el impacto de los canales de distribución sustitutos que afecta el sector.

Otro producto sustituto y que impacto a los dos primeros segmentos, lentes oftálmicos y lentes de contacto y que lentamente ingresa al mercado son las

² Jorge Rubio, Gerente General Óptica Geo Visión, entrevistado por el autor, 12 de Noviembre, 2014.

³ Miguel Uribe, Coordinador de Marketing Óptica Los Andes, entrevistado por el autor, 15 de Noviembre, 2014.

cirugías refractivas. Los Avances en la cirugía láser o futuras técnicas que se vayan desarrollando pueden llegar a convertirse en amenazas para las ópticas (García 2008). Actualmente su impacto al sector no es mayor pues los costos de estas cirugías se encuentran aún muy elevados e inaccesibles para la gran mayoría de la población.

2.3.4 Poder de negociación de los compradores (clientes)

En el sector de Ópticas se da el caso que son estas, las que van a buscar grupos de compradores y dependiendo de esta “selección” es que también estos compradores pueden tener mayor o menor poder de negociación. Por lo general ópticas pequeñas ubicadas dentro de los tres primeros grupos pueden buscar asociaciones de empleados de instituciones públicas o privadas, cámaras de la producción, cooperativas, etc. En cambio las grandes cadenas de Ópticas a más de los grupos anteriormente citados pueden buscar vender sus productos a la industria altamente especializada como petroleras, sector automotriz, entre otras, en donde el impacto de estos como compradores es menor puesto que la generación de utilidades de estos grupos suele ser alta o en el que estos compradores exigen cumplimiento de normas de calidad del producto y otros requisitos como sistemas de gestión, validaciones, calibraciones que a Ópticas pequeñas les es muy difícil de cumplir. En el siguiente cuadro vemos que para los Ópticas de entre los grupos uno a tres, venderle sus productos a un grupo puede significar un alto impacto en su rentabilidad, mientras que para las grandes cadenas el impacto es a nivel medio.

| Poder de negociación de los compradores | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------|------|---------|---|---------|-------|------|---------|
| | Grupo 1 a 3 | | | | | Grupo 4 | | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Ninguno | | Alto | Medio | Bajo | Ninguno |
| | 3 | 2 | 1 | 0 | | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Concentración del grupo | 1 | | | | | | 1 | | |
| Los productos que compra representan alto 5 de los costos | | | | 1 | | | | | 1 |
| Los productos son estándar o indiferenciados | | | 1 | | | | | 1 | |
| Pocos costos cambiantes | 1 | | | | | | | | 1 |
| El grupo obtiene bajas utilidades | | | | 1 | | | | | 1 |
| Compradores amenazan integración hacia atrás | | | | 1 | | | | | 1 |
| Importancia de la calidad del producto | | 1 | | | | | 1 | | |
| Cuenta de variables por impacto | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Valoración | 9 | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | 0 |

Tabla 7
Poder de negociación de los compradores

Elaboración propia.

2.3.5 Poder de negociación de los proveedores.

En el sector de Ópticas en general los proveedores son de muy bajo poder de negociación, debido a que la oferta de fabricación de productos Ópticos está también en crecimiento, los precios de estos proveedores son estables y no están influenciados por costos cambiantes. Por otro lado los productos son casi estándar y siempre pudiendo encontrar el mismo uso, funcionalidad en varios productos de diversos proveedores. También los proveedores de las industrias del sector Óptico cuando tienen un cliente que representa un buen porcentaje de sus ventas, la rentabilidad de estos proveedores estará muy vinculada a este comprador y querrá protegerlo y fidelizarlo con precios razonables y estables, con capacitación, planes comerciales de incentivos y crecimiento, promociones, etc.

Es muy común pensar que los proveedores son otras compañías, pero también se debe incluir en este análisis a la mano de obra la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias siguiendo a Porter. Puede existir dentro de una industria empleados fuertemente calificados y/o empleados fuertemente sindicalizados quienes ejercen presión a la dirección pudiendo impactar en la rentabilidad de la empresa. En el sector de Ópticas este poder de negociación de la mano de obra es de impacto bajo, ya que las Ópticas del grupo 1 al 3 no son intensivas en mano de obra y son generalmente dirigidas por sus propietarios, quienes a su vez son Optómetras, que puede ser el cargo de mayor calificación dentro de estas Ópticas. En las Ópticas de las grandes cadenas se minimiza estos potenciales impactos de la mano de obra, con adecuados esquemas de incentivos, capacitación y al situar sus esquemas remunerativos por encima de la media del mercado laboral del sector logrando que crezca la oferta de mano de obra hacia estas cadenas de Ópticas.

2.4 Conclusión del análisis de entorno y resumen de hallazgos.

Finalizado el proceso de análisis del macro y micro entorno, a cualquier compañía del sector Óptico le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con el sector industrial. Desde un punto de vista estratégico es fundamental para el proceso de toma de decisiones de una Óptica definir como está la posición de una compañía respecto de las cinco fuerzas competitivas, de modo de

poder formular una estrategia competitiva individual. Algunos hallazgos relevantes en el sector de Ópticas se resumen a continuación.

- a) Con las políticas públicas llevadas a cabo por el gobierno en lo que se refiere a Comercio Exterior, el sector se ha beneficiado en la reducción de aranceles en equipos ópticos (5% - 0%), lentes (10%-0%), armazones (15%-0%), pero en gafas los aranceles han subido (15%-30%) y luego la sobretasa (30%-45%). Esto nos permite deducir que existe mayores márgenes en lentes y armazones oftálmicos, por lo que las Ópticas pueden especializarse en estos campos o modificar su exhibición dentro del punto de venta para reducir costos o mejorar en ventas.
- b) El sector presenta un crecimiento anual entre el 8% y 10%, por lo que se presenta atractivo para la inversión de nuevos participantes.
- c) Las inversiones para abrir una nueva Óptica varían en función básicamente de: equipos, arriendos, mercadería (armazones). La inversión mínima en equipos está desde \$2600. Los otros aspectos dependerán del segmento de mercado en el que la nueva empresa quiera ingresar, existiendo obviamente una barrera de entrada más alta a los centros comerciales donde están las grandes cadenas de Ópticas del sector.
- d) Para definir y comparar como actúan las fuerzas competitivas en el sector es necesario segmentarlo, pues no es comparable una óptica de un POS con una cadena de Ópticas de 25 POS. Por esto antes de analizar la competencia en el sector se sugiere aplicar la segmentación por número de puntos de venta o POS.
- e) Las grandes cadenas de Ópticas pueden ofrecer servicios complementarios como Oftalmología y/o contactología, lo cual crea una barrera de a la movilidad de las Ópticas dentro del sector.
- f) Otro aspecto muy importante encontrado es que las grandes cadenas de Ópticas realizan integración hacia atrás, es decir que implementan laboratorio o fábrica de prescripciones. Óptica los Andes lo tiene ya consolidado a través de Centro Óptico Indulentes, empresa que a más de abastecer a la cadena compite en el mercado de los laboratorios y da

servicios a otras Ópticas del sector. Otras cadenas de Ópticas como GMO, la fundación Vista para Todos, Comisariato de los lentes están en proceso de integración hacia atrás. Estos procesos permiten mejorar márgenes, eliminar poder de negociación de proveedores y mejorar en servicio y diferenciación.

- g) El sector cuenta con la ventaja de tener un mercado grande y creciente. De los 2.6 millones de habitantes de Quito, se estima que al menos 1.5 millones necesita corrección visual. Datos proporcionados por la empresa Centro Óptico Indulentes quién tiene una participación de mercado de 35% en Quito nos permite determinar que en el año 2014 se vendieron 254.670 pares de lentes, frente a un mercado de 1.5 millones de potenciales clientes, configura un mercado lleno de oportunidades para participantes nuevos y antiguas de seguir creciendo a partir de estrategias para desarrollar el mercado.
- h) La competencia es muy intensa entre las grandes cadenas, sobre todo entre Óptica los Andes y GMO. Esto hace que estas empresas adopten estrategias de generación de tráfico a sus POS con: promociones, publicidad masiva en medios y redes sociales, servicio, moda, precios, productos de calidad, etc. Pues compiten en el mercado por ganar participación y cobertura con una rentabilidad aceptable. No es el caso de las Ópticas pequeñas y medianas que por tener similares productos y condiciones compiten básicamente por precios y servicio (tiempo de entrega).
- i) Las cirugías refractivas, como producto sustituto si bien por ahora no están al alcance de toda la población muestran un crecimiento con la aparición de clínicas como Santa Lucía, Finlandia, Oftalmoláser, siendo un aspecto a tener en cuenta y no dejarlo pasar inadvertido. Fuentes de Óptica los Andes, incluso mencionan estar trabajando en un proyecto de integración hacía adelante para constituir una clínica de cirugías refractivas.
- j) En este negocio generalmente el cliente acude al POS, sin embargo hay empresas que complementan sus ventas buscando los clientes, través de

divisiones corporativas. Las grandes cadenas les es más fácil atender clientes exigentes y especializados en el mercado como petroleras, industrias del sector automotriz, en donde las exigencias de cumplimiento de normativas y especificaciones es alto. Sin embargo las Ópticas pequeñas también realizan estas estrategias con clientes de menos grado de exigencia como asociaciones de empleados, pequeña y mediana empresa, parroquias, pudiendo ser una estrategia de ventas y de crecimiento.

Capítulo Tres

El Análisis Interno

3.1 Generalidades

Analizar y diagnosticar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas para un determinado sector no es suficiente para proporcionar a una empresa una ventaja competitiva fuerte. Se debe buscar también en el interior de las organizaciones para identificar *factores estratégicos internos*, es decir fortalezas y debilidades propias y que son decisivas el momento que una empresa busque aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas.

El análisis interno se encarga del estudio de un conjunto de variables, internas de la empresa y sobre las cuáles los sujetos decidores de las empresas tienen cierto grado de control e influencia como se mencionó en el capítulo uno, página 21.

El profesor Bueno Campos define el diagnóstico interno de la empresa como “el proceso de análisis que permite conocer los recursos principales, los conocimientos que dispone, la situación económica y financiera en que se encuentra, y las habilidades y capacidades de la empresa para mejorar y mantener su posición competitiva” (Bueno 1993, 240). Según este autor, este diagnóstico implica el estudio de tres partes básicas interrelacionadas que son:

- a) Diagnóstico Económico – Financiero: análisis de la estructura y situación económica y financiera de la empresa
- b) Diagnóstico funcional: consiste en estudiar el funcionamiento y relevancia estratégica de las actividades u operaciones básicas de la empresa. (Cadena de valor)
- c) Diagnóstico Estratégico: consiste en la definición del perfil competitivo de una empresa en relación con sus competidores.

Es importante señalar que la comparación de los análisis internos entre compañías del sector pone de manifiesto las diferencias que determinan ventajas competitivas de unos sobre otros y esta comparación constituye el núcleo central del “Benchmarking”. Para Luis Manene, el Benchmarking es el proceso sistemático

de investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, sean del mismo sector o no, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en los propios procesos de mejora (Benchmark Aplicaciones 2011).

Las empresas seleccionadas deben ser “best in class” (mejores en su clase) en las actividades o funciones que realiza. Empresas “best in class” pueden ser las que: trabajan al más bajo costo, en forma diferenciada, con el mayor grado de satisfacción del cliente, con productos de la mejor calidad, etc.

Aplicando esta herramienta se puede mejorar y/o asegurar una posición competitiva superior a la competencia. Para Kaiser Associates (word leader in benchmarking 2008), consultores en benchmarking, existen 7 pasos para realizar un buen análisis.

- 1) Determinar las áreas que se van a someter a Benchmarking
- 2) Identificas los factores y variables clave
- 3) Seleccionar las empresas “best in class” en el aspecto que se va a someter a Benchmarking.
- 4) Medir los resultados de las empresas seleccionadas para cada variable sometida a benchmarking
- 5) Medir los propios resultados y determinar la diferencia con respecto a la empresa seleccionada como “best in class”
- 6) Definir los programas y acciones que permitan el mejoramiento
- 7) Implantar estos programas estableciendo objetivos de mejora y plazos concretos. Así como el desarrollo de un sistema de seguimiento que hagan consistentes los logros en el tiempo.

3.2 Bases del diagnóstico económico financiero

La contabilidad de las empresas debe ser una fuente proveedora de información para el análisis estratégico. A más de ser utilizada para satisfacer imperativos legales, cumplir obligaciones tributarias y fiscales, entregar resultados de rentabilidad, endeudamiento, entre otros, debe servir o adaptarse para la realización del análisis estratégico interno. Este nuevo enfoque contable, es llamado “Contabilidad de gestión”. Para María Blanco, la contabilidad de gestión tiene por objetivo planear y registrar costos para el control y análisis del rendimiento de la

empresa, proporcionando información para la toma de decisiones (Blanco 1994, 137-48). Los sistemas contables para la realización de análisis internos de las organizaciones deben basarse en el estudio de la cadena de valor de la empresa y en la identificación de las actividades y sub actividades y su impacto en los costos y diferenciación de la empresa. Los autores Hergert y Morris, en su publicación “Accounting data for value chain analysis” también mencionan el rol que debe cumplir la contabilidad de la empresa que es de proporcionar datos de entrada para el análisis estratégico interno, sin embargo advierten la presencia de algunos obstáculos (Hergert y Morris 1989, 175). En muchos casos son insalvables, que surgen cuando se pretende utilizar la información del sistema contable para sustentar el análisis estratégico interno, estos obstáculos se enumeran así:

- a) Es muy improbable que las empresas multi producto tengan su contabilidad de costos organizada en torno a unidades estratégicas de negocio y por ende el sistema contable no las reconoce como unidades individuales para la obtención de datos.
- b) No existe una clara correspondencia entre las actividades críticas definidas en la cadena de valor y los conceptos de acumulación de costos tal como los definen los sistemas contables.
- c) Si el producto final no es el principal responsable de la creación del valor para el comprador, entonces la contabilidad de costos por producto es de muy poco valor
- d) Los sistemas contables tradicionales asumen la independencia de distintas sub unidades y raramente contemplan información sobre los enlaces que permiten coordinar y optimizar diferentes actividades de valor
- e) Los sistemas contables no recogen información sobre las directrices del costo o de diferenciación (aprendizaje, ubicación, políticas discrecionales, etc.)

Sin embargo a pesar de estos obstáculos y como señalan los mismo autores anteriormente citados indicando que dado que la información necesaria será inexistente o inadecuada se deberá implementar otros métodos de interpretación y de obtención de los datos necesarios para el análisis. La alternativa más común

para completar el análisis económico y financiero es la proporcionada por Bueno Campos, quién señala que es necesario analizar la estructura económica y situación financiera de la empresa a través del examen de las cuentas anuales o el llamado análisis de los estados financieros.

Para Amat Salas, el análisis de los estados financieros, también conocido como análisis económico financiero, análisis de balance o análisis contable, es un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas (Salas 1997, 222). De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar al futuro, al mismo tiempo que saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Por otra parte desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para aquellos actores interesados en conocer la situación y proyección de otra empresa del sector y realizar comparaciones con su propia empresa.

El diagnóstico será útil si:

- Se basa en el análisis de todos los datos relevantes.
- Debe hacerse a tiempo.
- Debe ser inmediatamente acompañado de medidas correctivas (solucionar los puntos débiles y potenciar los fuertes)
- Deben buscarse las causas que provoquen las desviaciones y actuar sobre ellas.
- Debe ser realizado de forma continuada (diagnóstico permanente)

La comprensión de la situación financiera y de los resultados económicos de la empresa requiere fundamentalmente de:

- a) Un análisis del balance de situación
- b) Un análisis de la cuenta de resultados
- c) Un análisis de rentabilidad y
- d) Un análisis del fondo de maniobra.

3.2.1 El balance de situación

El balance de situación es una fotografía instantánea de la situación financiera de la empresa en un momento determinado, generalmente el último día del año. Por lo tanto es un modelo económico estático de la empresa, ya que

describe su situación financiera en un momento determinado. El balance de situación refleja los diferentes grupos patrimoniales de la empresa como:

- a) Activo
 - fijo y circulante (existencias, realizable y disponible).
- b) Pasivo
 - No exigible (recursos propios) y Exigible (a corto y a largo plazo)

Otras definiciones al respecto han sido dadas por diferentes autores, entre ellas se pueden citar:

Calva Mercado (1996): Estado financiero que muestra la situación de la empresa en una fecha determinada: No nos dice ¿Qué pasó?, solamente ¿Cómo?, está la empresa en esa fecha.

Amat Salas (1997): Es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa. Dicha situación se compone de los bienes, derechos, deudas y capital que posee la empresa en un momento dado. Los bienes y derechos integran el activo del balance de situación. El capital y las deudas forman el pasivo de dicho balance. El estado de situación visto desde la perspectiva de la inversión y de la financiación por Amat Salas, se muestra en la siguiente gráfica y en el Anexo cinco.

| BALANCE DE SITUACIÓN | |
|---|--|
| ACTIVO | PASIVO |
| Bienes (lo que la empresa tiene) | Deudas (lo que la empresa debe) |
| Derechos (lo que a la empresa le deben) | capital (aportaciones de los propietarios) |
| En que ha invertido la empresa? | De dónde obtuvo la financiación? |
| Principales características | |
| 1. Siempre está referido a una fecha determinada | |
| 2. Se expresa en unidades monetarias | |
| 3. El total de activo siempre es igual al total del pasivo. De ahí el nombre de Balance | |

Gráfico 8

Resumen sobre el balance de situación

**Fuente: Análisis de estados Financieros. Amat Salas (1997)
Elaboración Propia.**

El análisis del balance de situación permite evaluar la situación de liquidez, el endeudamiento, la independencia financiera, la garantía frente a terceros, la capitalización, la gestión de los activos y el equilibrio financiero. Los criterios de

análisis del balance de situación considerados por Amat salas son cinco, criterios que son detallados y explicados en el Anexo seis.

- 1) Porcentajes que representan las diferentes masas patrimoniales.

| BALANCE DE SITUACION 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 | | |
|--|----------------------|-------------|
| ACTIVO | | |
| Activo Fijo | \$ 70.000,00 | 70% |
| Equipos | \$ 20.000,00 | |
| edificios | \$ 50.000,00 | |
| Activo Circulante | \$ 30.000,00 | 30% |
| Caja | \$ 10.000,00 | |
| Existencias | \$ 20.000,00 | |
| TOTAL DE ACTIVOS | \$ 100.000,00 | 100% |
| PASIVO Y CAPITAL | | |
| Pasivo Corriente | \$ 33.000,00 | 33% |
| Deuda a corto Plazo (sueldos) | \$ 15.000,00 | |
| Proveedores | \$ 18.000,00 | |
| Pasivo a Largo Plazo | \$ 35.000,00 | 35% |
| Deuda | \$ 30.000,00 | |
| Bonos | \$ 5.000,00 | |
| Patrimonio | \$ 32.000,00 | 32% |
| capital de Accionistas | \$ 32.000,00 | |
| TOTAL DE PASIVOS | \$ 100.000,00 | 100% |

Gráfico 9
Ejemplo de balance de situación
Elaboración propia

- 2) Situación de liquidez.
 - a. Ratio de liquidez
 - b. Ratio de tesorería
 - c. Ratio de disponibilidad
 - d. Ratio de fondo de maniobra

En el gráfico 10 se muestra un resumen de estos ratios de liquidez.

| Indicadores de liquidez | | |
|-----------------------------------|--|------------------|
| Ratio de liquidez | $Liquidez = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$ | >1 entre 1,5 y 2 |
| Ratio de tesorería o prueba ácida | $Liquidez\ Acida = \frac{(Activo\ Corriente - existencias - pagos\ anticipados)}{Pasivo\ Corriente}$ | ~ = 1 |
| Ratio de disponibilidad | $Disponible = \frac{Activo\ Disponible}{Pasivo\ Corriente}$ | ~ = 0,3 |
| Fondo de maniobra | $FM = Activo\ corriente - pasivo\ corriente$ | >0 |

Gráfico 10
Ratios de Liquidez. Como establecerlos y valores típicos
Elaboración propia

- 3) Endeudamiento.
 - a. Ratio de endeudamiento
 - b. Ratio de calidad de deuda
 - c. Ratio de la capacidad de devolución de préstamos
 - d. Ratio de gastos financieros

En resumen de los ratios usados para analizar el endeudamiento de una empresa con sus valores estimados, se muestran en el siguiente gráfico.

| Indicadores de endeudamiento | | |
|--------------------------------------|--|---------------|
| Endeudamiento | Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo (deudas)}}{\text{Pasivo Total}}$ | > 0,4 y < 0,6 |
| Calidad de la deuda | Calidad de deuda = $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total del pasivo}}$ | menor posible |
| Capacidad de devolución de préstamos | Capacidad de pago de préstamos = $\frac{(\text{Beneficio Neto} + \text{amortizaciones})}{\text{Pasivo Total}}$ | mayor posible |
| Ratio de gastos financieros | Ratio de gastos financieros = $\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$ | < 0.04 |

Gráfico 11

Ratios de Endeudamiento. Como establecerlos y valores típicos

Elaboración propia

- 4) Rotación de activos
 - a. Rotación del activo fijo
 - b. Rotación del activo circulante
 - c. Rotación de inventarios

En el gráfico siguiente se muestra el resumen de los ratios de rotación.

| Indicadores de rotación de activos | | |
|------------------------------------|--|---------------|
| Rotación del activo fijo | R act fijo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ | mayor posible |
| Rotación del activo circulante | R act circulante = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo circulante}}$ | mayor posible |
| Rotación de inventarios | IR inventarios = $\frac{\text{ventas a precio de costo}}{\text{existencias medias}}$ | > 4 |

Gráfico 12

Ratios de Rotación. Como establecerlos y valores típicos

Elaboración propia

- 5) Plazos de cobro y pago.
 - a. Ratio de plazo de cobro
 - b. Ratio de plazo de pago

Un resumen de estos ratios de cobros a clientes y pagos a proveedores se muestra en el siguiente gráfico.

| Indicadores de plazos de cobro y de pago | | |
|--|---|---------------|
| Plazo de cobro a clientes | Plazo de cobro a clientes = $\text{Saldo de cuentas a cobrar} / \text{Ventas} * 360 \text{ días}$ | menor posible |
| Plazo de pago a proveedores | Plazo de pago proveedores = $\text{Saldo de cuentas a pagar} / \text{Compras} * 360 \text{ días}$ | mayor posible |

Gráfico 13

Ratios de cobros clientes y pago a proveedores. Como establecerlos y valores típicos

Elaboración propia.

3.2.2 La cuenta de resultados

Llamada también balance de pérdidas y ganancias o estado de resultados. Aquí se detalla los ingresos totales y costos y gastos totales del período o ejercicio económico. Expresa los resultados del ejercicio en términos de ingresos por ventas y servicios y egresos relacionados por la producción o transformación y con los gastos administrativos, de ventas, financieros y otros con la finalidad de demostrar si la empresa obtuvo utilidad o pérdida (Maldonado 1984, 279-80). El balance de pérdidas y ganancias a diferencia del balance de situación no se puede considerar como una “fotografía instantánea” de un momento determinado, sino que muestra los resultados de un período de tiempo, trimestres, semestres o el más común la presentación anual. Un ejemplo de la presentación de este estado se muestra en el siguiente gráfico.

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | |
|---|------------------------|
| Período: enero 01 - diciembre 31, 1984 (en sucres) | |
| VENTAS NETAS | \$ 16.217.300,00 |
| - COSTO DE VENTAS | - \$ 9.414.200,00 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | \$ 6.803.100,00 |
| GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION Y DE VENTAS | - \$ 5.018.000,00 |
| UTILIDAD NETA DE OPERACIONES | \$ 1.785.100,00 |
| - GASTOS FINANCIEROS | - \$ 923.100,00 |
| UTILIDAD NETA EN OPERACIONES DESPUES DEL FINANCIAMIENTO | \$ 862.000,00 |
| + INGRESOS EXTRAORDINARIOS (NO OPERACIONALES) | + \$ 1.097.000,00 |
| - EGRESOS EXTRAORDINARIOS (NO OPERACIONALES) | - \$ 312.000,00 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 1.647.000,00 |
| - IMPUESTOS DE SOCIEDADES | - \$ 480.000,00 |
| UTILIDAD NETA | \$ 1.167.000,00 |

Gráfico 14
Balance de Pérdidas y Ganancias
Fuente: Manual de Contabilidad. Hernán Maldonado Palacios.
Elaboración Propia

Para el análisis de la cuenta de resultados seguiremos los pasos proporcionados por Amat Salas, el citado autor considera indispensable el cálculo y análisis de los siguientes aspectos principales (Salas 1997, 51-67).

- 1) Porcentajes que representas los diferentes conceptos sobre las ventas:
 - a) Costo de ventas
 - b) Margen Bruto (utilidad bruta en ventas / ventas)
 - c) Gastos generales
 - d) Utilidad neta en operaciones
 - e) Resultados financieros
 - f) Utilidad neta en operaciones
 - g) Resultados extraordinarios
 - h) Utilidad antes de impuestos
 - i) Impuestos de sociedades
 - j) Utilidad Neta

- 2) Estado de las ventas
 - a) Ratio de expansión de ventas
 - b) Ratio de productividad
 - c) Ratio de cuota de mercado
 - d) Ratio de participación

Un resumen de los Ratios relativos al estado de las ventas se muestra en el gráfico siguiente.

| Estado de las ventas | | |
|------------------------|--|--------------------------|
| Expansión de ventas | $Exp\ ventas = Ventas\ año\ n / Ventas\ año^{n-1}$ | Mayor posible |
| Ratio de productividad | $Productividad = ventas / \#\ promedio\ de\ empleados$ | Mayor posible |
| Cuota de mercado | $Cuota\ de\ mercado = ventas\ empresa / ventas\ del\ sector$ | tendencia creciente |
| ratio de participación | $Participación = ventas\ de\ cada\ producto / Ventas\ Totales$ | Ordenamiento descendente |

Gráfico 15

Ratios de Estado de ventas. Como establecerlos, valores típicos

Elaboración propia

- 3) Umbral de rentabilidad: también denominado como análisis del punto de equilibrio o punto muerto, permite establecer la cifra de ventas que ha de alcanzar una empresa para no incurrir en pérdidas. Hay varios métodos de calcular el punto de equilibrio, sin embargo el cálculo que más se aplica es:

$$Ventas\ PE = \frac{Gastos\ Fijos}{1 - \frac{Gastos\ Variables}{Ventas}}$$

3.2.3 El análisis de la rentabilidad.

Toda empresa tiene por objeto principal obtener utilidades en el término de la gestión realizada en un período. La rentabilidad es un parámetro referencial para conocer en qué medida (valor o porcentaje) la utilidad tiene relación con las ventas, con la inversión total, con el capital o patrimonio, con el activo fijo, etc. (Maldonado 1984, 280). No existen medidas ni valores rígidos de rentabilidad, pues esta depende de muchos factores, sin embargo cabe señalar que en términos generales una empresa debería alcanzar como piso un porcentaje de rentabilidad equivalente a los que ofrecen los mercados de valores de capitales mediante los distintos instrumentos de inversión a través del pago de intereses.

Los principales ratios para el análisis de rentabilidad de la empresa según Amat Salas (1997, 58-64), responden a cuatro variables: activo, recursos propios, ventas,

y beneficio. Mediante estas cuatro variables es posible obtener los ratios de rentabilidad económica, rentabilidad financiera, margen, apalancamiento y rotación. Se detallan y se explican en el Anexo cinco.

- 1) Estudio de la rentabilidad.
 - a) Rentabilidad económica o rendimiento
 - b) Rentabilidad Financiera
 - c) Ratio de apalancamiento financiero

Las fórmulas para la obtención de estos ratios se muestran en el siguiente gráfico.

| Rentabilidad | | |
|-----------------------------|--|-----|
| rentabilidad Económica ROA | $ROA = \text{Beneficios antes de impuestos} / \text{Activo Total}$ | -- |
| rentabilidad Financiera ROE | $ROE = \text{Beneficios Neto} / \text{Recursos Propios}$ | -- |
| Apalancamiento Financiero | $AF = \frac{\text{Activo}}{\text{Fondos Propios}} \times \frac{BAI}{BAII}$ | > 1 |

Gráfico 16

Ratios de rentabilidad. Como establecerlos y valores típicos
Elaboración propia

3.2.4 Pronósticos Financieros.

La realización de pronósticos financieros sirve de base en buena parte para el éxito empresarial, para la apropiada gestión de los recursos, para la planificación y control de las operaciones.

Para el economista Fabián Raza, los procesos de análisis y planificación en las empresas tienen mayor relevancia en períodos de al menos cinco años (Raza 2009). Para el caso de empresas en marcha, con los estados financieros y con el cálculo de los principales ratios se debe hacer simulaciones que contengan eventuales cambios en algunas de las variables como son: ventas, activos, costos y gastos, etc. Esta práctica suele denominarse planeación financiera y tiene por objeto visualizar y cuantificar los resultados esperados ante tales cambios. También menciona que hay variables más sensibles que otras y deben ser identificadas, es decir que ante una menor variación generan un alto impacto en el resultado final. Como herramienta para esta planeación financiera se utiliza la relación de DuPont, puesto que contiene la interacción de varios conceptos y variables como:

rendimiento sobre la inversión ROE, rotación de activos, el margen de utilidad y el apalancamiento financiero.

Como ejemplo, se puede plantear en una empresa mejorar un porcentaje el ROE, para lo cual hay que determinar aplicando las relaciones de DuPont a cuanto deben ascender las ventas. A continuación se muestran estas relaciones que establece Dupont para hacer pronósticos financieros.

$$ROA = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Activo total}} = \text{Margen} \times \text{Rotación de Capital}$$

$$\text{Margen} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación Capital} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$ROE = ROA \times \text{Apalancamiento}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio total}}$$

$$ROE = \text{Margen} \times \text{Rotación de capital} \times \text{Apalancamiento}$$

3.3 Bases del Diagnostico Funcional

El primer paso en el diagnóstico funcional es conocerse a sí mismo. “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.” Sun Tzu (El Arte de la Guerra).

El análisis funcional tiene por objeto examinar todas las actividades que ocurren dentro de la empresa y cómo interactúan entre ellas, realizando un análisis de forma sistemática. Este análisis es necesario para identificar la o las Fuentes de ventaja competitiva de la empresa. Para Porter, una herramienta básica para hacer este análisis se llama la cadena de valor (Porter 2000, 51). La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, con esto se busca comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes o potenciales.

La obtención y mantención de una ventaja competitiva para una empresa depende no solamente de entender la propia cadena de valor sino de tener claro

cómo encaja la empresa en el sistema de valor general, es decir con las cadenas de valor de los proveedores, canales y compradores.

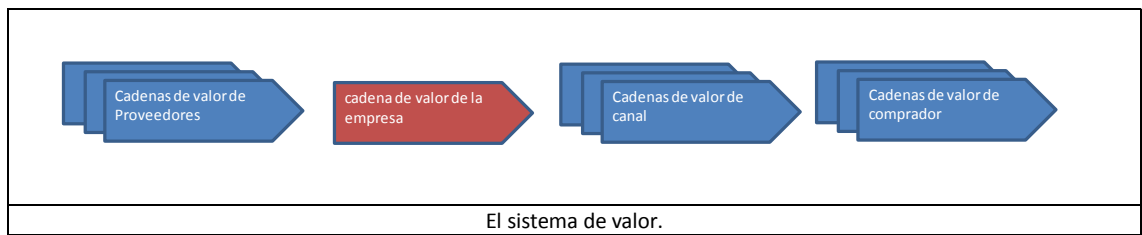


Gráfico 17

El sistema de Valor

Fuente: Porter Michael, Ventaja Competitiva

En términos competitivos, el concepto de valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios que la empresa pone a su disposición. De este modo a una empresa le irá mejor si logra vender sus productos con mayor valor añadido que sus competidores.

Actualmente los clientes han desarrollado un concepto amplio del valor de un producto y/o servicio que incluye elementos como, la comodidad de la compra, servicio postventa, condiciones de entrega, entre otros, además de la tradicional combinación calidad / precio (Stephen y Coulter 2010, 430). Esto no debe significar que para competir en el mercado una empresa tiene que dar respuesta a todas las expectativas de valor de los clientes. Las empresas que se han convertido en líderes en su sector en los últimos años por lo general lo han conseguido centrándose en uno o dos grupos de valores determinados: excelencia operativa, estrecho conocimiento y contacto con el cliente, o liderazgo en productos, a la vez que mantienen los estándares medios del sector en los otros.

Las cadenas de valor de las empresas de un sector industrial difieren, y estas diferencias pueden ser una fuente de ventaja competitiva sobre las demás empresas competidoras.

3.3.1 La cadena de valor

Cada empresa es un conjunto de actividades que colocadas en forma sistémica dan origen a la denominada cadena de valor de la empresa. Estas actividades interrelacionadas es lo que permite, producir, diseñar, llevar al mercado los productos y/o servicios que ofrece una empresa.

Se puede establecer cadenas de valor para un sector industrial, pero por lo general resultan demasiado amplias y pueden distorsionar u opacar las fuentes de ventaja competitiva de las empresas de ese sector. Para Michael Porter (2000, 54), las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de ventaja competitiva, por lo que es necesario realizar el análisis individual de estas actividades del valor.

La cadena de valor es representada mostrando las actividades de valor de una empresa en forma secuencial y sistemática como lo vemos en el siguiente gráfico.

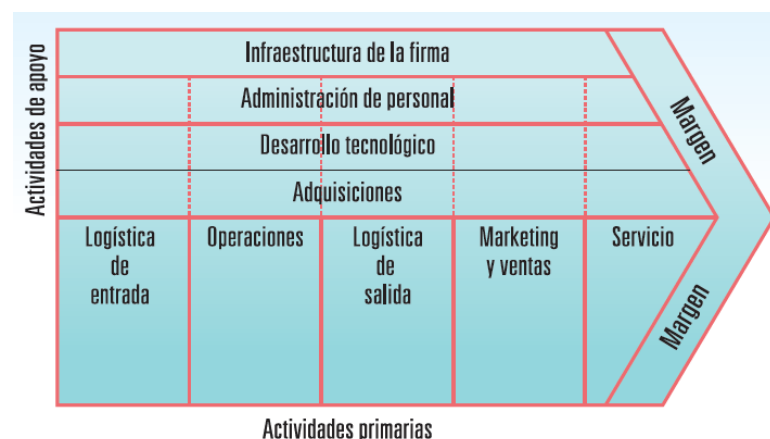


Gráfico 18

La cadena de valor Genérica

Fuente: Porter Michael, Ventaja Competitiva

La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son aquellas que física y tecnológicamente desempeña una empresa y que cada una de ellas emplea, insumos, recursos humanos, tecnología, maquinarias y equipos, información de producto, órdenes de compra, parámetros de desempeño, etc. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventarios, cuentas por cobrar, etc.

Las actividades de valor pueden a su vez dividirse en dos grandes tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. También dentro de estos dos tipos de actividades existen tres clases de actividades como son, actividades directas, actividades indirectas y actividades de seguro de calidad. La explicación de los tipos de actividades y de las clases de las mismas se detalla en el Anexo siete.

- a) Las actividades primarias
- Logística Interna.
 - Operaciones
 - Logística externa
 - Mercadotecnia y Ventas
 - Servicio

Cada una de estas categorías están presentes en las empresas en mayor o menor grado y dependiendo del tipo de empresa y del sector en el que se desarrolla una de estas categorías puede asumir un rol protagónico y por ende pasar a ser críticas en la obtención o mantención de la (s) ventajas competitivas.

- b) Las actividades de apoyo.
- Abastecimiento
 - Desarrollo de tecnología
 - Administración de recursos humanos
 - Infraestructura de la empresa
- c) Clases de actividades en la cadena de valor.
- Directas
 - Indirectas
 - Seguro de calidad

Toda empresa tiene dentro de sus actividades primarias y de apoyo inmerso estas clases de actividades directas, indirectas y de seguro de calidad. Es importante la identificación correcta de las actividades indirectas y de seguros de calidad puesto que al intervenir constantemente y en forma elevada, producen impactos de costos y retrasos e ineficiencias de las actividades directas. Por estas razones las empresas deben tener una política de identificar y tener la posibilidad de simplificar o eliminar estas actividades indirectas y de seguro de calidad, asegurando eso sí el desempeño óptimo de las actividades directas para mantener la calidad y la eficiencia de las actividades de valor.

- d) Desagregación de la cadena de valor

Desagregar la cadena de valor es dividir cada actividad primaria o de apoyo genérica en actividades discretas o desagregadas como vemos en el gráfico.



Gráfico 19

Desagregación de la cadena de valor Genérica
Fuente: Porter Michael, Ventaja Competitiva.

El grado de desagregación dependerá del tipo de sector y de la importancia estratégica de cada actividad. Las actividades discretas pueden separarse y enlistarse basándose en estos tres criterios mencionados por Michael Porter.

- Tengan economías diferentes
- Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación
- Representen una parte importante y creciente del costo.

La selección de las categorías apropiadas para las actividades requiere de juicio y conocimiento de negocio, por ejemplo para una empresa de comercialización, la toma de pedidos puede ser una actividad de mercadotecnia, pero para una empresa de fabricación, es una actividad operacional. Se debe clasificar la actividad en donde tenga mayor impacto competitivo.

e) Enlaces en la cadena de valor

Por motivos de análisis se aíslan las actividades que componen la cadena de valor, sin embargo estas actividades no son independientes, sino que están interrelacionadas y los eslabones que se generen entre ellas (relaciones e impactos de una actividad sobre otra) pueden ser parte importante de ventajas competitivas tanto en costo como en diferenciación.

Los eslabones de la cadena de valor o enlaces de actividades pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: Optimización y coordinación.

- La optimización hace relación en que un mejoramiento en la realización de una actividad puede traducirse en abaratamiento o eficiencia de otra actividad. Ejemplo: mejoro en control de calidad, reduzco producto no conforme y servicio postventa.

- La coordinación hace referencia a un correcto engranaje entre las actividades. Por ejemplo, una buena coordinación reduce los tamaños de los inventarios, o mejorar la eficiencia de la logística de entrega, etc.

En la actualidad la gestión de los eslabones de la cadena de valor se ve fuertemente favorecida por el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. “Estas tecnologías están infiltrándose en todos y cada uno de los puntos de la cadena de valor” (Porter 2003,85-6). Esto ha transformado la manera como se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas, haciendo posible una optimización y coordinación más técnica y sustentada.

3.3.2 Cadena de valor para empresas del sector óptico.

Las empresas del sector de ópticas de la ciudad de Quito, están clasificadas dentro de las empresas comerciales y de servicios en su gran mayoría, son pocas las que incorporan dentro de sus actividades de valor operaciones de transformación de materia prima (producción o fabricación).

Utilizando los conceptos definidos anteriormente y detallados en el Anexo siete, tomando como base el modelo de la cadena de valor propuesto por Michael Porter, una aproximación a la cadena de valor de una empresa del sector sería como sigue.

genéricas, las mismas que no se excluyen entre sí, es decir que las empresas pueden optar por una de ellas o combinarlas en búsqueda de sus resultados esperados superando a sus competidores. Estas tres estrategias son:

- a) Ventaja competitiva en Costo
- b) Ventaja competitiva por diferenciación
- c) Combinación o mixta

3.3.3.1 Ventaja competitiva en Costo.

Los análisis de costos tienden a confiarse casi exclusivamente en los sistemas tradicionales de contabilidad, cuya información no es la que se requiere para un análisis de costos enfocados en lograr ventaja competitiva. La cadena de valor es la herramienta básica para el análisis de costos (Porter 2000, 80-2). El comportamiento de los costos de una empresa y su posición de costo relativo surgen de las actividades de valor identificadas, por lo que es necesario hacer un análisis de los costos que se generan y cómo se comportan dentro de estas actividades individuales y no de la empresa como un todo. Definida la cadena de valor de una empresa es necesario asignar los costos operativos y activos asociados a cada una de las actividades de valor. Por costos operativos asociados a una actividad de valor debe entenderse los que se generan como consecuencia del consumo o empleo de factores productivos en ella. Por activos entenderemos a aquellos elementos o equipos que se emplean en el desarrollo de una actividad y cuya vida no se agota en un ejercicio productivo.

Con propósito de análisis de costos la disgregación de la cadena de valor genérica en actividades de valor individuales debe reflejar tres principios que pueden interrelacionarse:

- a) El tamaño y crecimiento del costo: se debe establecer el porcentaje del costo que representa cada actividad y monitorear en el tiempo su tendencia, para determinar si hay crecimiento rápido de los costos.
- b) El comportamiento del costo de una actividad. Los costos generados por distintas actividades debería ser separado, sin embargo hay actividades que se pueden agrupar por compartir similitudes como por ejemplo: publicidad y promoción. Este agrupamiento al comienzo del análisis

puede requerir de varias aproximaciones o iteraciones hasta que quede definido las interrelaciones de las actividades.

- c) Diferencias del competidor al desempeñar la actividad: existen actividades que deberán ser tratados independientemente si un competidor principal de la industria así lo hace, ya que esta diferencia puede aumentar la posibilidad de que una actividad sea la fuente de ventaja o desventaja de costo relativo.

Para el análisis de costos es importante la asignación de costos de operación y activos a las actividades de valor. Los costos de operación suelen asignarse de manera directa. La asignación de activos es un poco más compleja puesto que existen valores en libros que difieren de los valores reales o tablas de depreciación arbitrarias que distorsionan el costo real. Sin embargo se debe elegir un método de valoración de los activos sea usando los datos contables o características propias de la industria. Es importante recalcar que la asignación de costos y activos no requiere de la precisión necesaria para propósitos de reportes financieros, sino que deben servir para resaltar los aspectos estratégicos del comportamiento de los costos. Tratar de tener los activos y costos exactos para cada actividad de valor significaría un gran gasto para la empresa. También es importante el período de tiempo elegido para la asignación de costos y activos ya que en el mercado puede haber fluctuaciones temporales o cíclicas que afectan los costos. El tiempo prudente de análisis es en períodos de un año.

El comportamiento del costo de una empresa es el resultado del comportamiento de los costos de sus actividades de valor. El comportamiento de los costos depende de varios “factores estructurales” como los denomina Porter (2000, 85-0). Son diez estas directrices de costo y se detallan en el Anexo ocho. Una empresa tiene ventaja de costo, si su costo acumulado de ejecutar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. La ventaja competitiva de una empresa basada en costos debe ser mantenida en el tiempo y esto será posible si las fuentes de ventaja competitiva de costo de la empresa son difíciles de copiar o imitar por los competidores. Cuando las empresas se enfocan en tener ventaja competitiva en costos, se puede afectar la diferenciación si se elimina los atributos que hacen a una empresa exclusiva para un comprador. En

determinados casos puede ser deseable, pero tiene que ser una decisión consiente. Lo ideal sería que los esfuerzos de reducción de costos se concentren en las actividades de valor con menos impacto en la diferenciación de la empresa. En el siguiente cuadro se muestran una guía de pasos básicos y secuenciales para el análisis estratégico de costos.

| Pasos en el análisis estratégico de costos | | |
|--|---|---|
| 1 | Identifique la cadena de valor apropiada | Actividades de apoyo |
| | | Actividades primarias |
| 2 | Desagregación de la cadena de valor: de las actividades de apoyo y primarias | Actividades directas |
| | | Actividades indirectas |
| | | Seguro de calidad |
| 3 | Eslabones de las actividades de valor | Determinar los enlaces o eslabones entre las actividades de valor |
| | | Asignar costos y activos a las actividades de valor y enlaces |
| 4 | Diagnóstique las directrices del costo para cada actividad de valor | Economías de escala |
| | | Aprendizaje |
| | | Patrón de capacidad |
| | | Eslabones |
| | | Interrelaciones |
| | | Integración |
| | | Tiempo |
| | | Políticas discrecionales |
| | | Ubicación |
| Factores Institucionales | | |
| 5 | Identifique la cadena de valor de los competidores | Determine costo relativo de los competidores |
| | | Fuentes de diferenciación de costos |
| 6 | Desarrollo una estrategia para bajar la posición relativa de costo. | Planes para mejorar el control de las directrices de costo |
| | | Reconfigurando la cadena de valor |
| 7 | Asegurese que los esfuerzos por bajar los costos no erosionen la diferenciación | Haga una elección conciente para hacerlo así |
| 8 | Pruebe la sostenibilidad de la estrategia de reducción de costos | |

Gráfico 21

Pasos para el análisis estratégico de costos

Elaboración propia

3.3.2.2 Ventaja competitiva por diferenciación.

Según Porter (2000, 137-150), una empresa se diferencia de sus competidores si: “puede ser única en algo que sea valioso para sus compradores”.

Elementos de diferenciación de las empresas pueden virtualmente surgir a partir de cualquier actividad de valor principal o de apoyo, es un error pensar que solo puede haber diferenciación en las actividades de marketing o de servicio al cliente, por ejemplo establecer estándares altos de calidad y/u origen de las materias primas puede ser un elemento diferenciador de la actividad de abastecimiento. También es frecuente que las empresas adopten formas de exclusividad que no son valoradas por los clientes o compradores. Para MacMillan y McGrath mencionan que “una empresa tiene la oportunidad de diferenciarse en todo punto en el que entre en contacto con sus clientes, desde el momento en que los clientes se dan cuenta de que necesitan un producto o servicio hasta el momento en que ya no lo quieren y deciden desecharlo” (MacMillan y McGrath 1997, 133).

A través de la diferenciación las empresas pueden obtener mayores precios a sus productos, aumentar volúmenes de ventas, u obtener beneficios equivalentes como fidelidad de los compradores. En otras palabras la diferenciación conducirá a una rentabilidad superior a sus competidores, siempre y cuando el mayor precio logrado supere los costos incurridos en diferenciarse.

Las actividades de valor pueden contribuir potencialmente a la diferenciación, sean actividades primarias o de apoyo así como directas o indirectas. La exclusividad o diferenciación de una empresa en una actividad de valor está determinada por una serie de “guías de exclusividad” como lo menciona Porter (2000, 141). Tales guías son la razón básica de que una actividad sea única y sin ser identificadas es muy difícil que una empresa pueda desarrollar los medios o nuevas formas de diferenciación, estas “guías de exclusividad se desarrollan en extenso en el Anexo nueve.

Existe un concepto llamado el costo de la diferenciación. La diferenciación es usualmente costosa, una empresa puede incrementar sus costos para ser única. Algunos ejemplos de esta afirmación se pueden advertir en una empresa que quiere lograr una mayor duración de sus productos, puede requerir aumentar materiales, o especificaciones de los mismos, mejora de procesos o tecnología, con lo que elevaría sus costos. Perseguir la diferenciación, implica para las empresas aumento de costos. Así las directrices de costo juegan un papel importante al determinar el éxito de las estrategias de diferenciación. Se puede dar un caso extremo en que una

empresa que tenga una ventaja en costo tan grande, puede hacer actividades de diferenciación que aunque eleve el costo, aún quede por debajo del costo de otra empresa que no pretenda ser única, con lo que esta empresa tendría simultáneamente ventaja en costo y en diferenciación.

Dentro del análisis de la ventaja competitiva por diferenciación existe lo que se conoce como el valor del comprador y diferenciación. La exclusividad por sí sola no lleva a la ventaja competitiva por diferenciación a menos que tenga valor para los compradores. Una estrategia exitosa en este sentido encuentra la forma de lograr un precio superior en exceso sobre el costo extra incurrido en diferenciarse.

Este valor que le proporciona el comprador a los productos se puede comprender con la cadena de valor del comprador, ya que el producto o servicio de una empresa es un insumo comprado para la cadena de valor del comprador. Es más fácil de visualizar la cadena de valor de los compradores cuando se trata de otras empresas, comercios o instituciones, los compradores individuales también tienen cadena de valor. La cadena de valor de un consumidor representa la secuencia de las actividades desempeñadas en el hogar y en sus diferentes miembros en el que ajusta el producto o servicio. Por ejemplo un televisor puede ser entretenimiento para varios miembros del hogar, pero un par de lentes tiene valor para la persona usuaria de los mismos y que en algunos casos no tenerlo significa un alto grado de incapacidad.

Existen dos mecanismos a través de los que una empresa crea valor para el comprador, que justifica un precio superior o preferencia ante un precio igual.

- a) Bajando el costo del comprador: Cualquier acción que una empresa pueda hacer para reducir el costo del comprador por usar un producto representa una base potencial para la diferenciación. Algunas formas de bajar el costo del comprador pueden ser:
 - Bajar el costo de logística (entrega), instalación.
 - Bajando los costos de financiación (plazos de crédito y tasa de interés)
 - Bajando los costos directos del uso del producto como mano de obra, energía, mantenimiento, espacio de almacenamiento, etc.
 - Bajar el costo indirecto por usar el producto o el impacto del producto en otras actividades de valor, como por ejemplo transportación.

- Bajar el riesgo de fallas del producto
- b) Aumentando el desempeño del comprador: Aumentar el desempeño de los compradores industriales, comerciales o institucionales dependerá de lo que crea la diferenciación para sus clientes. Para los productos vendidos a los consumidores, el aumentar el desempeño del comprador será función de satisfacer mejor sus necesidades.

Es el comprador quién genera una percepción del valor, percepción que puede hacer que todo esfuerzo desarrollado por las empresas que pretenden diferenciarse pueda ser inútil si los compradores no tienen una buena percepción del valor creado por ella. Los compradores en ocasiones pueden percibir un alto valor en los productos que ofrece la empresa y en otras ocasiones el valor percibido no puede ser suficiente. Cuando el comprador no percibe un valor suficiente en el producto de una empresa presenta una oportunidad a la empresa para desarrollar sus estrategias de diferenciación.

Los compradores no pagan por un valor que no perciben sin importar qué tan real pueda llegar a ser (Porter 2000, 156-7). Para que una empresa pueda por sus productos obtener un precio mayor, debe lograr que el comprador perciba un alto valor en el producto como el producto tener un valor real también alto. Las empresas pueden usar herramientas para lograr esto como: Publicidad, Empaques, Apariencia y personalidad de los empleados, Reputación, Información presentada a los compradores durante la venta, Atractivo de las instalaciones.

Algunas de estas herramientas significan para la empresa gastos permanentes como por ejemplo los empaques. Otras son atributos que las empresas han construido con el tiempo como, tradición, reputación.

Otro aspecto importante es establecer la relación entre el valor del comprador y el comprador real. Las empresas o los hogares no compran productos, lo hacen las personas. Estas personas son las que interpretan y definen el valor real y las señales de valor de los productos. La persona que toma la decisión de compra puede no ser la persona que paga por el producto, así como puede haber personas que influyan en la decisión de compra de un producto y que no sean quienes tomen la decisión final. También puede haber más un tomador de decisiones para un

producto en cuyo caso estas personas tendrán varios criterios para valorar un producto (precio, confiabilidad, durabilidad, etc).

Porter, aplica estos conceptos al comprador en un sector industrial, y tiene como resultado identificar cuáles son los criterios de compra, identificando estos dos tipos:

- a) Criterio de uso del producto. Disminución del costo del comprador o del aumento de su desempeño por el uso del producto
 - Calidad del producto
 - Características del producto
 - Tiempo de entrega.
 - Tecnologías usadas para su fabricación.
 - Intangible como: estilo, moda, marca, estatus percibido

El desempeño de una empresa para cumplir con el criterio de uso del comprador, puede verse afectado por la manera de cómo el comprador *usa realmente el producto*. Las empresas deberán asegurar que sus productos se utilicen correctamente de modo de obtener el mejor desempeño posible.

- b) Criterio de señalamiento: el criterio de compra que surge de las señales de valor, o los medios usados por el comprador para inferir o juzgar lo que es el valor real del producto. Se incluyen factores como:
 - Reputación o imagen
 - Publicidad
 - Empaque y/o apariencia del producto
 - Tiempo del negocio
 - Apariencia y tamaño de las instalaciones
 - Tecnologías disponibles.

La identificación del criterio de compra empieza por determinar quién es el tomador de decisiones para el producto de una empresa y adicionalmente quién o quiénes influyen en este tomador de decisiones. Luego realizar el análisis de los criterios de uso y los criterios de señalamiento que mueve al comprador para tomar la decisión. El criterio de uso debe ser identificado precisamente para que sea significativo para el desarrollo de una estrategia de diferenciación. Es necesario un nivel de profundidad en el análisis y no quedarse en términos más genéricos como

“alta calidad” o “entregas”, sino que llegar a definir las variables dentro de la “alta calidad” que el comprador valora precisamente. El criterio de señalamiento puede identificarse al comprender el proceso que usa el comprador para formar juicios sobre la capacidad de la empresa para satisfacer sus criterios de uso. El examinar cuidadosamente cada criterio de uso, no puede llevar a identificar las señales de valor que una empresa exhiba a su comprador.

Para el caso de una Óptica, si un criterio de uso clave es la confiabilidad de la entrega, un registro de entregas anteriores y testimonios de clientes podrían ser señales de valor.

En resumen, una estrategia de diferenciación y sostenimiento es el grado de exclusividad de una empresa, es el resultado de crear en forma exclusiva el valor acumulado del comprador, a través de bajar su costo o aumentar su desempeño, satisfaciendo los criterios de uso y utilizando correctamente los criterios de señalamiento para que el comprador real tenga la máxima percepción posible del hecho de que se está creando valor para él.

Las rutas que toman las empresas para diferenciarse pueden ser dos: ser más exclusivas en desempeñar sus actividades de valor existentes o pueden rediseñar la cadena de valor de alguna manera que aumente la exclusividad. Los factores que se deben tomar en cuenta para aumentar las fuentes de exclusividad se detallan en el Anexo diez.

La estrategia de diferenciación y exclusividad de las empresas puede ser resumida en siete pasos analíticos necesarios cuando se ha seleccionada una estrategia de diferenciación. Estos pasos se muestran en el siguiente gráfico.

| Pasos en el análisis estratégico de diferenciación | | |
|--|--|--|
| 1 | Determine quién es el comprador real | Usuario Final Comprador específico dentro de las empresas o familias |
| 2 | Identifique la cadena de valor del comprador | Elementos que disminuyen el costo del comprador Elementos que mejoran su desempeño Evalúe posibles cambios en la cadena de valor del comprador |
| 3 | Determine el criterio de compra del comprador. | Análisis de la cadena de valor del comprador Entrevistas con compradores experiencias internas Descubra los criterios de uso del producto Descubra los criterios de señalamiento que realizan valor. |
| 4 | Asentar las fuentes existentes y potenciales de exclusividad en la cadena de valor de la empresa | determinar que actividades de valor tienen impacto sobre los criterios de compra Identificar fuentes de exclusividad existentes frente a sus competidores Identificar fuentes potenciales nuevas de exclusividad Análisis de la cadena de valor de los competidores Estudiar analogías con otros sectores industriales que ofrezcan productos similares. |
| 5 | Identifique el costo de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. | Buscar fuentes de diferenciación menos costosas Identificar las actividades que la harán única a la empresa y definir un presupuesto. |
| 6 | Pruebe la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación. | Estudie fuentes de diferenciación que creen barreras para la imitación Diversifique las fuentes de diferenciación 2 o más Generar relaciones comerciales con el comprador que le impliquen un costo al cambiarse de proveedor |
| 7 | Reducir el costo de actividades que no afecten a las formas elegidas de diferenciación | Identificar actividades en la cadena de valor de la empresa que no son importantes para el valor del comprador |

Gráfico 22
Pasos para el análisis estratégico de diferenciación
Elaboración propia

3.4 Bases del diagnóstico estratégico

La realización de este análisis estratégico es poco común de realizar en las empresas de los sectores, pero no por eso deja de ser importante. Constituye una herramienta para determinar las fortalezas y debilidades de la estructura de la empresa e inclusive se puede realizar análisis comparativos con otra empresa del sector.

3.4.1 Soporte estratégico fundamental

El análisis del soporte estratégico fundamental tiene como finalidad realizar una clasificación empresarial, basándose en ciertos aspectos de la empresa que influyen en la definición de su estructura. Estos aspectos son:

- a) Tamaño: Se pueden establecer categorías de empresas, pequeñas, medianas, grandes y muy grandes, según distintos criterios como:

número de empleados, montos de ventas, etc. Para el caso de las ópticas de la ciudad de Quito se puede usar la clasificación de las empresas por tamaño tomando en cuenta el monto de facturación de acuerdo al siguiente cuadro.

TIPO DE EMPRESAS POR INGRESOS

| MONTO DE FACTURACIÓN ANUAL | CATEGORÍA |
|-----------------------------------|------------------|
| De US\$ 0 a US\$99.000 | Microempresa |
| De US\$ 100.000 a US\$ 999.999 e | Pequeña empresa |
| De US\$ 1'000.000 a 4'999.999 | Mediana empresa |
| De 5'000.000 en adelante | Gran empresa |

Tabla 8

Tipo de empresa por ingresos

**Fuente: La MiPyme y su importancia en la economía ecuatoriana (Trujillo 2009).
Elaboración propia.**

- b) Estructura Jurídica: se puede hablar de empresas privadas y públicas así como también de empresas unisocietarios o plurisocietarias o que forman grupos. La ley de compañías del Ecuador reconoce la existencia de cinco tipos de empresas que se detallan en el Anexo once.
- c) Localización de la empresa: En este aspecto se puede hablar de empresas monoplanta y multiplanta, así como de empresas nacionales e internacionales, tanto para las funciones administrativas, comerciales y productivas.
- d) Antigüedad: Se pueden establecer las siguientes etapas en la evolución de una empresa: Emergente o recién creada, Adolescente, Desarrollada o equilibrada, Madura o adulta, Vieja o en declive
- e) Campo de actividad: por el lado de los productos o servicios que ofrezca o produzca se pueden dividir en monoprodutora o multiprodutora. O por el lado de los mercados en multi mercado o monomercado o nacional e internacional.
- f) Estructura organizativa: en cuanto a la estructura organizativa, se toma en cuenta según Mintzberg (Mintzberg y otros 1979, 65-4) lo siguiente:
 - Especialización horizontal y vertical de puestos de trabajo: esto hace referencia al número y nivel de especialización del conjunto de tareas

que componen un puesto de trabajo y al grado de separación entre ejecución y control del propio trabajo. Es decir nos indica el nivel de empoderamiento que pueden llegar a tener los empleados sobre su propio trabajo.

- Grado de estandarización de los procedimientos de trabajo, protocolos de atención y servicio, manuales de calidad, etc.
 - División de las actividades por departamentos delimitados usando criterios funcionales o geográficos.
 - Sistemas de planificación y control
- g) Modelo organizativo: estos modelos organizativos de las empresas han ido cambiando con el tiempo en base a la disponibilidad de recursos, al mejoramiento tecnológico, al grado de información de los clientes, a demanda de mercado. Basado en estos criterios Chiavenato (2000, 27-4), define tres modelos organizativos básicos que son:
- Modelo organizativo clásico
 - Modelo Adaptativo
 - Modelos organizativos modernos

Las variables de cada modelo organizativo es detalla en el Anexo doce.

3.4.2 La dirección estratégica de la empresa.

La dirección estratégica busca superar los peligros que representan los procesos formales de planeación estratégica como por ejemplo no fomentar el compromiso a todo nivel de la organización, debido a la poca información que disponen y a la no participación en su elaboración. La dirección estratégica de una empresa es un proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista cuyo horizonte económico es a corto, mediano y largo plazo (Bueno 1993, 36-2).

La elaboración de estrategias se hace de forma descentralizada y constituye un proceso participativo de toda la organización, prestándose para la creatividad del equipo. La dirección de la empresa para Bueno Campos, centra su atención de forma esquemática en los siguientes seis puntos.

- 1) Identificación de la misión de la empresa, visión, valores corporativos, objetivos específicos, que puedan permitir alcanzar el éxito.
- 2) Análisis estratégico interno y externo

- 3) Integración de los datos suministrados por los dos análisis anteriores para proceder a la formulación de la estrategia más adecuada a la misión y objetivos de la empresa.
- 4) Consideración de los cambios organizativos, culturales y en los sistemas de gestión que tendrán que llevarse a cabo para la puesta en marcha de la estrategia escogida.
- 5) Seguimiento y control estratégico, esto permite confirmar que la estrategia seleccionada por la empresa está siendo desarrollada del modo que se planificó y de medida de los resultados alcanzados por la misma, de modos que esta información obtenida se retroalimente en el siguiente ciclo de análisis, planificación, implementación y control que lleve adelante la organización.
- 6) Definición de la periodicidad para la realización de la revisión y/o formulación de las estrategias. Generalmente las empresas lo hacen de forma anual, pudiendo haber durante el año reuniones de seguimiento de los planes tácticos que buscan verificar y controlar que se cumpla con la planificación y la estrategia seleccionada.

Para que estos procesos de dirección estratégica tengan éxito, la dirección de la empresa debe mostrar:

- a) Actuaciones en donde se demuestre su implicación directa y compromiso con el desarrollo e implantación de las estrategias.
- b) Realizar funciones de enlace eficientes con proveedores y clientes
- c) La naturaleza de liderazgo es esencial en los directivos.
- d) Poner especial énfasis en la recopilación de la información adecuada así como la de establecer canales de comunicación oportunos para garantizar transparencia en la información y una adecuado difusión a todos los niveles de la organización.
- e) Realizar los cambios organizativos que la implementación de las estrategias requieran.
- f) Reducir la presencia del directivo como gestor de problemas o anomalías. Fomentar la autodirección y control entre los empleados.

- g) Asignación de recursos en base a los planes tácticos establecidos en la estrategia a los grupos de trabajo conformados por personal interdepartamental y multifuncional.

3.5 Esquema general para análisis interno: empresas del sector Óptico

En este punto se realiza una guía para que una empresa del sector de ópticas realice su análisis interno. Este análisis en realidad es común y podría aplicarse a muchos tipos de empresa, sin embargo se realizará las puntualizaciones del caso en donde sea algo muy particular del sector estudiado. Adicionalmente el análisis puede contemplar los datos de una empresa en particular comparada con otra empresa del sector que se la tome como referencia. Los datos presentados son únicamente para objetos del estudio y no son datos reales correspondientes a empresas del sector.

Los pasos a seguir para el análisis interno son:

- a) Diagnósticos Económico y financiero (Ratios y análisis)
 - Proporciones de las masas patrimoniales desde el balance de situación
 - Analizar situación de liquidez y plazos de cobro y pago
 - El diagnóstico del endeudamiento de la empresa
 - Rotación de activos
 - Analizar la cuenta de resultados. Porcentajes sobre varias variables
 - Análisis de ratios de ventas
 - Análisis de la rentabilidad.
- b) Diagnóstico Funcional
 - Identificar las actividades de valor y sus sub actividades
 - Actividades de apoyo desagregadas
 - Actividades primarias desagregadas
 - Realizar la cadena de valor de la empresa.
 - Analice las directrices de ventaja competitiva en costos
 - Identificar posibles actividades que harán diferenciación y evalúe costo de implementarlas.
- c) Realización del diagnóstico estratégico.
 - Antigüedad o tiempo en el mercado

- Número de empleados promedio por punto de venta.
- Los demás aspectos de análisis estratégico como son: tipo de capital aspectos organizativos, normas y estándares adoptados, controles presupuestarios y de inventarios, controles de calidad y producción, procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas, especialización de puestos de trabajo, entre otros.

Un análisis interno modelo de una Óptica “X”, comparada con un competidor del sector se detalla en el Anexo trece.

3.6 Resumen de resultados del análisis interno.

Los resultados del análisis interno deben incluir los tres diagnósticos citados, diagnóstico económico financiero (ratios financieros), diagnóstico funcional (cadena de valor desagregada) y soporte estratégico funcional (Cuadro de soporte estratégico).

De diagnóstico económico financiero se obtendrán los indicadores financieros para que una Óptica analice los resultados del período anterior y también realice proyecciones para el año siguiente dentro de su planificación. Los indicadores financieros salen desde los estados de situación y de resultados. Los principales indicadores que se deben manejar del estado de situación son: indicadores de liquidez, endeudamiento, rotación de activos, días de cobro y pago. Del estado de resultados se manejan indicadores como las ventas, participación o share de productos, análisis de punto de equilibrio. Posteriormente viene el análisis de la rentabilidad a través del ROE y RAE, lo cual nos indicará como marcha el negocio. Existe también la opción de realizar predicciones o escenarios posibles, usando las relaciones de Dupont, plantear escenarios de rentabilidad para el año nuevo y deducir las ventas necesarias, o establecer un nivel de gastos. Por ejemplo, para incrementar de un 5% a 10% en la rentabilidad, cuál sería el nivel de costos y gastos manteniendo o incrementando las ventas o viceversa.

Del diagnóstico funcional, es necesario realizar la cadena de valor desagregada, enlistando las actividades primarias, de apoyo, y dentro de ellas las que se constituyen en directas, indirectas y de seguro de calidad. Se debe ser cuidadoso en analizar las actividades indirectas y de seguro de calidad puesto que generalmente producen retrasos, ineficiencias y generan costos dentro de la

empresa. También es muy importante analizar los enlaces y eslabones existentes entre las actividades de valor por que a través de estos mecanismos se permite coordinar, optimizar, reducir o eliminar acciones que generan poco valor. Como ejemplo, en La cadena de valor de Óptica los Andes se ha determinado enlaces entre Operaciones y Servicio, entre Abastecimiento – Logística interna.

- Operaciones y Servicio (Mejoramiento de Control de calidad de productos – reduce servicio postventa y garantías) dando como resultado una optimización.
- Abastecimiento y Logística interna (Mejorar el abastecimiento de monturas al POS reduce inventarios en tienda) dando como resultado una coordinación.

Adicionalmente el análisis de la cadena de valor con todos sus componentes es aplicable para todas las empresas del sector sean ópticas grandes como cadenas o pequeñas de un solo POS, como se demuestra con la cadena de valor levantada en con el Optómetra Walter Carrera propietario de la Óptica Carrera mostrada en el gráfico número 20 de este capítulo.

En cuanto al soporte estratégico, se debe elaborar individualmente el cuadro de soporte estratégico, y calificar las variables allí contenidas para establecer un porcentaje de valoración estratégica. En este cuadro se incluyen, aspectos organizativos de la empresa, que mecanismos de control usa, como se toman las decisiones estratégicas y operativas y por último como está la especialización de los puestos de trabajo. Se ha colocado un peso (25%) a cada aspecto mencionado. En el anexo trece se muestra el ejemplo de esta misma Óptica Carrera, que luego de la valoración nos da un valor de 66.3% de soporte estratégico. Este dato es relevante si, se realiza un comparativo con otra óptica del sector de su mismo grupo estratégico (similares estrategias).

Se propone realizar los comparativos de los análisis internos de dos o más Ópticas y registrar los resultados en el siguiente cuadro luego de lo cual se puede analizar y determinar las variaciones más importantes encontradas.

| RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS INTERNO | | |
|--|------------------|---------------------------------|
| | Óptica Analizada | Óptica de referencia del sector |
| DIAGNOSTICO ECONOMICO FINANCIERO | | |
| BALANCE DE SITUACIÓN | | |
| R. Liquidez | 0,8 | 0,915 |
| R Endeudamiento | 0,487 | 0,471 |
| R. Rotación del activo Fijo | 0,69 | 1,7 |
| R. Plazos de cobro | 6 | 5 |
| R. Plazos de pago | 40 | 15 |
| BALANCE DE RESULTADOS | | |
| Beneficio neto sobre ventas (%) | 6,55 | 14,9 |
| R expansión de ventas | 1,22 | 1,28 |
| Participación lentes Transitions | 0,14 | 0,22 |
| Participación lentes Progresivos | 0,09 | 0,15 |
| Participación lentes Digitales | 0,08 | 0,195 |
| Punto de equilibrio | \$ 9.839,45 | 7126 |
| RENTABILIDAD | | |
| Rentabilidad económica ROA | 0,08 | 0,123 |
| Rentabilidad financiera ROE | 0,055 | 0,098 |
| Ratio de apalancamiento financiero | 1,435 | 1,734 |
| DIAGNOSTICO FUNCIONAL | | |
| COSTO DE ACTIVIDADES DE VALOR | | |
| APOYO | | |
| +infraestructura | 11,40% | 5,97% |
| +recursos humanos | 1,00% | 2,23% |
| +desarrollo tecnológico | 1,76% | 3,98% |
| +abastecimiento | 0,90% | 0,83% |
| PRIMARIAS | | |
| +logística interna | 0,80% | 0,57% |
| +operaciones | 70,82% | 74,22% |
| +logística externa | 7,22% | 4,05% |
| +ventas y marketing | 6,00% | 7,85% |
| +Servicio al cliente | 0,10% | 0,30% |
| VENTAJA COMPETITIVA | | |
| Tipo de estrategia (Costos / Diferenciación / Mixta) | DIFERENCIACION | MIXTA |
| DIAGNOSTICO ESTRATEGICO | | |
| TAMAÑO | | |
| +No Medio de trabajadores | 8 | 20 |
| + Ventas medias brutas (UDS) | \$ 13.333,00 | \$ 12.000,00 |
| TIPO DE PROPIEDAD | | |
| Privada / Pública | PRIVADA | PRIVADA |
| ANTIGUEDAD MEDIA | | |
| Años | 8 | 34 |
| VALORACIÓN DEL SOPORTE ESTRATEGICO | | |
| % | 66,30% | 89,20% |

Gráfico 23
Resumen del análisis interno de la empresa

Elaboración propia

Capítulo Cuatro

Desarrollo de Ventajas Competitivas.

4.1 Conocimiento del consumidor (Demanda)

Como inicio del desarrollo de ventajas competitivas las empresas deben conocer al consumidor e identificar el criterio de compra, al tomador de decisiones y a quiénes influyen en él. Los criterios de uso y de señalamiento indicados en el capítulo tres, que tengan los consumidores sobre el producto y/o servicio que ofrezca una Óptica del sector, se lo va a analizar con la realización de una encuesta en la que se obtenga información cualitativa que nos permita descubrir estos criterios que el consumidor valora en los productos y/o servicios de la ópticas.

4.1.1 Selección de la muestra a analizar

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la distribución normal, la fórmula del cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población que es la siguiente (Torres. s.f.):

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = La población del cantón Quito desde los 15 años hacia delante = 1'609.978

p = probabilidad de éxito o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

Los valores que se toman de “p” y “q” para este caso es de 50% por ser el caso más seguro al desconocer como varían estos valores en el sector a ser analizado.

e = nivel de precisión o error (10%). Máximo error recomendado

Z = nivel de confianza del 95% = 1.96

En el siguiente cuadro se muestra el valor calculado de muestra y las variables utilizadas para el mismo.

| Variable | Valor | Fórmula |
|----------|-------|---|
| p | 50% | $\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$ |
| q | 50% | |
| Z | 1,96 | Tamaño de la muestra a encuestar (n) |
| e | 10% | 96 |

Tabla 9
Tamaño de la muestra
Elaboración propia

4.1.2 Diseño del formato de encuesta

La encuesta está diseñada para mediante su aplicación satisfacer dos clases de objetivos:

- a) Objetivo general: Identificar comportamientos del consumidor de las Ópticas, así como los criterios de uso y señalamiento influyentes en la compra.
- b) Objetivos específicos: como objetivos específicos se cuenta:
 - Periodicidad para realizarse exámenes visuales
 - Identificación de las principales ópticas del sector
 - Identificar los factores definitivos de la compra
 - Identificar preferencias de localización de las ópticas

El modelo de encuesta aplicado se incluye en el anexo catorce.

4.1.3 Aplicación del formulario de encuesta.

La encuesta se aplicará al tamaño de la muestra calculado, usando los siguientes criterios.

- a) A usuarios de armazones y lentes
- b) Realización directa por parte del autor de la investigación.
- c) El lugar escogido son los alrededores de la Universidad Central del Ecuador, considerando que por aquí transitan personas de distintos niveles socio-económicos y de distintos lugares geográficos de la ciudad de Quito.

- d) Se excluye a las personas menores de 15 años, considerando que en ellos no está la decisión de acudir a una óptica como de realizar la compra.
- e) La encuesta se aplicará las personas de acuerdo al siguiente cuadro:

| n = 96 | | | | |
|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------------|
| Edades (Años) | % Hombres | % Mujeres | Entrevistas hombres | Entrevistas mujeres |
| 15-24 | 14,39% | 15,37% | 14 | 15 |
| 25-40 | 17,44% | 18,72% | 17 | 18 |
| 41-y más | 16,87% | 17,21% | 16 | 17 |
| TOTAL | 48,70% | 51,30% | 47 | 49 |

Tabla 10

Rango de edades

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Inec 2010).
Elaboración propia.

4.1.4 Resultados y análisis de la encuesta

En los cuadros que se presentan a continuación están los resultados obtenidos de la encuesta y cuya tabulación, resultados y gráficos se presentan en el Anexo 12 de forma ampliada.

- a) Pregunta 1: Cada cuanto tiempo se revisa usted la visión?

| Pregunta 1 | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|--------------------|--------|----|--------|--------------------|--------|----|--------|------------------|--------|----|--------|
| Edad | entre 15 - 24 años | | | | entre 25 - 40 años | | | | entre 41 - o más | | | |
| | F | | M | | F | | M | | F | | M | |
| a) Cada 6 meses | 2 | 11,8% | 3 | 21,4% | 1 | 5,9% | 2 | 11,8% | 1 | 5,9% | 1 | 5,9% |
| b) Cada año | 8 | 47,1% | 5 | 35,7% | 9 | 52,9% | 8 | 47,1% | 4 | 23,5% | 2 | 11,8% |
| c) De uno a dos años | 5 | 29,4% | 5 | 35,7% | 5 | 29,4% | 5 | 29,4% | 6 | 35,3% | 7 | 41,2% |
| d) Casi nunca | 2 | 11,8% | 1 | 7,1% | 2 | 11,8% | 2 | 11,8% | 6 | 35,3% | 7 | 41,2% |
| | 17 | 100,0% | 14 | 100,0% | 17 | 100,0% | 17 | 100,0% | 17 | 100,0% | 17 | 100,0% |

Tabla 11

Resultados pregunta 1.

Elaboración propia.

- Analizando los resultados podemos observar que en la actualidad los segmentos de edades entre 15-24 (S1) y el segmento de entre 25-40 (S2) tienen una mejor conciencia de la importancia de la salud visual, expresada en la visita anual a revisión de la visión con mayor porcentaje.
- Dentro de estos dos primeros segmentos, son las mujeres las que aún su porcentaje sube en relación a los varones del segmento.
- El segmento de 41- o más años (S3) demuestra un menor interés por la salud visual y por ende visitas a las ópticas.

- b) Pregunta 2: Cuáles son los criterios de Uso del producto, más importantes en el momento de comprar en una óptica?

| Pregunta 2 | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|--------|----|--------|--------------------|--------|----|--------|------------------|--------|----|--------|
| Edad | entre 15 - 24 años | | | | entre 25 - 40 años | | | | entre 41 - o más | | | |
| | F | | M | | F | | M | | F | | M | |
| Durabilidad de los lentes | 13 | 19,4% | 13 | 23,2% | 13 | 20,6% | 9 | 13,2% | 9 | 13,2% | 9 | 13,4% |
| Tiempo de entrega | 3 | 4,5% | 5 | 8,9% | 9 | 14,3% | 8 | 11,8% | 8 | 11,8% | 4 | 6,0% |
| Tecnología de fabricación de lentes | 8 | 11,9% | 6 | 10,7% | 8 | 12,7% | 7 | 10,3% | 8 | 11,8% | 10 | 14,9% |
| Marcas y moda en armazones | 7 | 10,4% | 10 | 17,9% | 10 | 15,9% | 13 | 19,1% | 11 | 16,2% | 9 | 13,4% |
| Precio | 12 | 17,9% | 8 | 14,3% | 8 | 12,7% | 11 | 16,2% | 12 | 17,6% | 12 | 17,9% |
| Calidad del acabado final | 11 | 16,4% | 5 | 8,9% | 5 | 7,9% | 11 | 16,2% | 9 | 13,2% | 10 | 14,9% |
| Exactitud en la medida | 13 | 19,4% | 9 | 16,1% | 10 | 15,9% | 9 | 13,2% | 11 | 16,2% | 13 | 19,4% |
| | 67 | 100,0% | 56 | 100,0% | 63 | 100,0% | 68 | 100,0% | 68 | 100,0% | 67 | 100,0% |

Tabla 12
Resultados pregunta 2

Elaboración propia.

- Las personas del S1 mujeres otorgan una mayor valoración a la durabilidad de los lentes y exactitud en la medida (19,4%), seguidas de precio y acabado final del producto. En el mismo segmento pero en los varones, repetimos el tema de duración de los lentes con el porcentaje más alto (23%), pero aparece como segundo criterio de uso de valoración, las marcas y modelos de armazones.
 - En el segmento S2 mujeres persiste la durabilidad de los lentes y exactitud en la medida pero con igual valoración aparece el tema de marca y moda en armazones. También aparece el tiempo de entrega del producto como criterio bien valorada y esto responde a que son personas en edad productiva y actualmente están sometidas a trabajo intenso.
 - En cuanto al segmento S2 varones, los criterios más valorados son marcas y moda de armazones (19%) seguidos de la calidad del acabado, precio, durabilidad y exactitud de la medida.
 - En el segmento S3 también apreciamos criterios de valoración distintos para mujeres y hombres de este segmento. Para las mujeres son el precio (17,6%), marcas, exactitud y durabilidad de los lentes los mejores puntuados y para los varones del segmento S3, coinciden en el primer criterio, precio (17,9%), seguido por exactitud, calidad y tecnología en la fabricación de los lentes.
- c) Pregunta 3: Cuáles son los criterios de señalamiento más importantes, el momento de comprar el producto óptico?

| Pregunta 3 | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------|----|--------|--------------------|--------|----|--------|------------------|--------|----|--------|
| Edad | entre 15 - 24 años | | | | entre 25 - 40 años | | | | entre 41 - o más | | | |
| Genero | F | | M | | F | | M | | F | | M | |
| Reputación o imagen de la óptica | 6 | 9,1% | 11 | 20,0% | 9 | 14,5% | 11 | 16,2% | 7 | 10,3% | 11 | 16,9% |
| Publicidad o promociones | 11 | 16,7% | 9 | 16,4% | 8 | 12,9% | 11 | 16,2% | 5 | 7,4% | 8 | 12,3% |
| Amplio portafolio de productos | 10 | 15,2% | 3 | 5,5% | 8 | 12,9% | 9 | 13,2% | 7 | 10,3% | 11 | 16,9% |
| Apariencia y comodidad del establecimiento | 6 | 9,1% | 8 | 14,5% | 7 | 11,3% | 11 | 16,2% | 10 | 14,7% | 11 | 16,9% |
| Tecnología en el examen | 13 | 19,7% | 9 | 16,4% | 11 | 17,7% | 10 | 14,7% | 14 | 20,6% | 9 | 13,8% |
| Asesoría personalizada | 8 | 12,1% | 6 | 10,9% | 9 | 14,5% | 6 | 8,8% | 11 | 16,2% | 6 | 9,2% |
| Garantía | 12 | 18,2% | 9 | 16,4% | 10 | 16,1% | 10 | 14,7% | 14 | 20,6% | 9 | 13,8% |
| | 66 | 100,0% | 55 | 100,0% | 62 | 100,0% | 68 | 100,0% | 68 | 100,0% | 65 | 100,0% |

Tabla 13
Resultados pregunta 3

Elaboración propia.

- El segmento S1 mujeres busca en las ópticas de su preferencia como primer criterios de valoración la tecnología en el examen (19.7%), seguido por garantía en los productos, promociones y variedad de productos.
- El segmento S1 varones, difiere en el criterio mejor valorado que es la reputación o imagen de la óptica (20%), seguido por garantía, promociones y tecnología en el examen.
- El segmento S2 mujeres prefiere al igual que S1, tecnología en el examen, garantía pero incorpora el tema de la asesoría personalizada en el punto de venta. Lo mismo se nota para el segmento S3 mujeres.
- El segmento S2 varones mantiene su valoración del S1 de imagen o reputación de la óptica, y en el resto de criterios más bien es balanceada la valoración otorgada. Igual para el segmento S3 varones.

d) Pregunta 4: Tiene usted una óptica preferida?

| Edad | entre 15 - 24 años | | | | entre 25 - 40 años | | | | entre 41 - o más | | | |
|--------|--------------------|--------|----|--------|--------------------|--------|----|--------|------------------|--------|----|--------|
| Genero | F | | M | | F | | M | | F | | M | |
| a) SI | 3 | 17,6% | 6 | 42,9% | 5 | 29,4% | 7 | 41,2% | 7 | 41,2% | 3 | 16,7% |
| b) NO | 14 | 82,4% | 8 | 57,1% | 12 | 70,6% | 10 | 58,8% | 10 | 58,8% | 15 | 83,3% |
| | 17 | 100,0% | 14 | 100,0% | 17 | 100,0% | 17 | 100,0% | 17 | 100,0% | 18 | 100,0% |

Tabla 14
Resultados pregunta 4

Elaboración propia.

- El resultado de esta pregunta nos indica que en el segmento S1 y S2 mujeres el porcentaje que no tiene una óptica preferida es alto, 82.4 y 70.6% respectivamente.
- En el segmento S1 y S2 varones, en cambio se aprecia el porcentaje de miembros del sector que SI tienen una óptica preferida aumenta y se sitúa entre el 42 y 41% respectivamente.

- En el segmento S3 mujeres es un 41.2% de miembros que dicen Si tener óptica preferida, difiriendo del segmento S3 varones quiénes en más de 83.3% manifiestan no tener preferencias.
- e) Pregunta 5: En caso de necesitar una óptica por alguna razón acudiría a una ubicada en un centro comercial como primera opción?

| Pregunta 5 | | | | | | | | | | |
|------------|--------------------|--------|----|--------|--------------------|--------|----|--------|------------------|--------|
| Edad | entre 15 - 24 años | | | | entre 25 - 40 años | | | | entre 41 - o más | |
| | F | | M | | F | | M | | F | M |
| a) SI | 7 | 50,0% | 6 | 42,9% | 8 | 57,1% | 11 | 78,6% | 11 | 78,6% |
| b) NO | 7 | 50,0% | 8 | 57,1% | 6 | 42,9% | 3 | 21,4% | 3 | 21,4% |
| | 14 | 100,0% | 14 | 100,0% | 14 | 100,0% | 14 | 100,0% | 14 | 100,0% |

Tabla 15
Resultados pregunta 5

Elaboración propia.

- Los segmento S1 y S2 responden con valores cercanos a 50% que si acudirían como primera opción a una óptica dentro de un centro comercial, 50 y 57.1% respectivamente.
- En el segmento S1 varones se mantiene esta 43%, no así en el S2 cuya preferencia por acudir a un centro comercial sube muy significativamente a un 78.6%.
- El segmento S3 mujeres y varones se comportan en forma contrario, mientras ellas responde mayoritariamente que Si acudirán a un centro comercial (78.6%), ellos solo responde afirmativamente en un 38.5%.
- Los criterios por las que las personas que respondieron que sí asistirían como primera opción a un centro comercial son mostrado en la tabla siguiente.

| | S1 | S2 | S3 |
|------------------|-------|-------|-------|
| Parqueadero | 8,3% | 24,0% | 27,2% |
| Cercanía | 24,2% | 27,6% | 24,6% |
| Facilidad acceso | 37,5% | 16,3% | 15,9% |
| Comodidad | 30,0% | 32,1% | 32,3% |

Tabla 16
Criterios por los que SI asistirán a un Centro comercial como 1° opción
Elaboración propia.

f) Pregunta 6: En la óptica de su preferencia que productos de los citados necesita?

| Edad | entre 15 - 24 años | | entre 25 - 40 años | | entre 41 - o más | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------|--------------------|--------|------------------|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| | F | M | F | M | F | M | | | | | | |
| Armazones y/o monturas para lentes | 9 | 22,0% | 10 | 28,6% | 12 | 30,8% | 11 | 24,4% | 6 | 16,7% | 9 | 25,7% |
| Gafas de sol | 6 | 14,6% | 9 | 25,7% | 10 | 25,6% | 10 | 22,2% | 6 | 16,7% | 7 | 20,0% |
| Lentes de contacto | 5 | 12,2% | 4 | 11,4% | 4 | 10,3% | 6 | 13,3% | 3 | 8,3% | 3 | 8,6% |
| Accesorios de uso (cordones, clicps) | 4 | 9,8% | 7 | 20,0% | 3 | 7,7% | 4 | 8,9% | 5 | 13,9% | 5 | 14,3% |
| Certificados visuales | 8 | 19,5% | 3 | 8,6% | 2 | 5,1% | 5 | 11,1% | 5 | 13,9% | 3 | 8,6% |
| Lentes de alta tecnología | 9 | 22,0% | 2 | 5,7% | 8 | 20,5% | 9 | 20,0% | 11 | 30,6% | 8 | 22,9% |
| | 41 | 100,0% | 35 | 100,0% | 39 | 100,0% | 45 | 100,0% | 36 | 100,0% | 35 | 100,0% |

Tabla 17
Resultados pregunta 6

Elaboración propia.

- Los segmentos S1, S2 y S3 en mujeres tienen una valoración mayor para lentes de alta tecnología y armazones y/o monturas para lentes, seguido de cerca con la necesidad de gafas de sol, más potenciado en el segmento S2.
 - Las respuestas de los varones en el S1, se requieren armazones, gafas de sol, accesorios de moda, pero en los segmentos S2 y S3, a más de armazones y gafas de sol, aparece los lentes de alta tecnología como principales necesidades que busca en las ópticas.
- g) La pregunta 4, contenía una variante para que se responda cuáles ópticas conoce y en base a ello poder establecer un listado del posicionamiento de marca de las ópticas en Quito. En el siguiente gráfico se muestra el resultado.

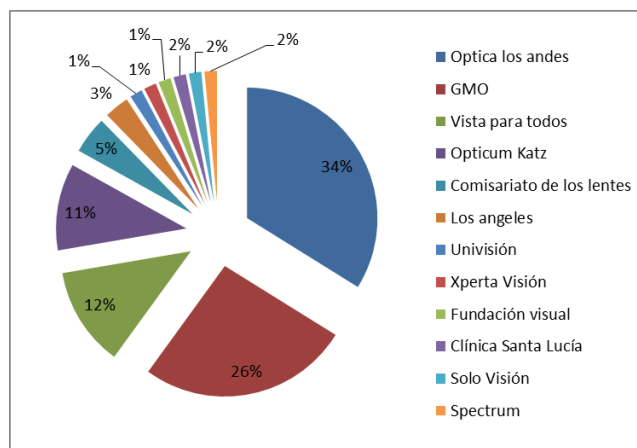


Gráfico 24
Recordación de marca de las Ópticas de Quito
Elaboración propia.

4.2 Tendencias de la oferta en el sector

El sector de Ópticas, al igual que otros sectores está en constante movimiento y evolución. Los principales productos que oferta el sector como son armazones y lentes, están influenciados en sus tendencias por diversos factores, como se depende de la entrevista mantenida con Miguel Uribe⁴, coordinador de Marketing del grupo OLA. Entre las tendencias que se cuenta están:

- a) Tendencias tecnológicas: en materiales de lentes, en procesos de fabricación, en tratamientos superficiales a los lentes para elevar el desempeño o en nuevos materiales de monturas.
- b) Tendencias del mercado: este punto es ligado al anterior puesto que una variación de la tecnología a emplearse puede alterar la demanda, oferta y desde luego los precios, teniendo que estar las empresas del sector muy atentas para por ejemplo liquidar inventarios que se quedarán obsoletos en poco tiempo.
- c) Tendencias de la época: dado que durante el año existen variaciones climáticas lo cual puede generar demanda de lentes con filtros de protección para estas épocas.
- d) Tendencias de la moda: este aspecto es muy importante en este sector, porque los clientes de la óptica en la actualidad no solo acuden buscando funcionalidad y calidad (ver bien) sino también comodidad y satisfacción de su sentido estético (verse bien).

4.2.1 Tendencias Tecnológicas.

En el sector Óptico estas tendencias tecnológicas pueden darse en distintos aspectos dentro de los productos que se oferta, es así que se puede encontrar innovación tecnológica en los procesos de fabricación de los lentes, en los materiales oftálmicos, desarrollos de tecnologías en lentes de contacto, desarrollo de tecnología en tratamientos superficiales de lentes, nuevos materiales en monturas y armazones.

⁴ Miguel Uribe, Coordinador de Marketing del grupo OLA (Óptica los Andes), entrevista con el autor, 17 de Diciembre, 2014.

4.2.1.1 Tendencias en los procesos de fabricación.

En la década de los 70, existían máquinas para fabricar superficies oftálmicas aún manejadas a través de volante o palancas en las que se requería mucha destreza del operador y el acaba final superficial era bastante deficiente. Para la década de los 90 aparecieron los primeros generadores de lentes oftálmicos que incorporan CNC (control numérico computarizado), sin embargo aún solo podían trabajar en 2 ejes (x,y) y por la calidad y número de las herramientas utilizadas se mejoró el acabado superficial de la lente, permitiendo un visión con mayor definición y contraste.



Gráfico 25
Generadores de lentes tecnologías años 70 y 90
Fuente: Centro Óptico Indulentes

Es a partir de los años 2005 hacia delante que aparecen las primeras máquinas de generador de lentes que incorporan CNC y que pueden reproducir en el lente un diseño de un fabricante, gracias a que pueden ser controladas en tres dimensiones o ejes (x,y,z). Adicionalmente el mejoramiento en la calidad de las herramientas como en su número hacen que el acabado superficial de los lentes fabricados con esta maquinaria sea muy superior a lo anteriormente señalada, dando lugar al apareamiento de los lentes llamados de alta definición o “High definition”. A esta tecnología de fabricación se la conoce en la actualidad como Tallado Digital de lentes o Free form. La empresa Centro Óptico Indulentes, laboratorio de fabricación de lentes digitales, pionera en el país cuenta para ello con tecnología de origen alemán. En el siguiente gráfico se puede observar el generador digital con que cuenta esta empresa en una de sus líneas de producción.



Gráfico 26
Generadores Digital VFT Orbit
Fuente: Centro Óptico Indulentes

Con esta tecnología también se incorpora nuevos conceptos en lentes oftálmicos como son:

- a) Lentes en alta resolución (high definition)
- b) Lentes personalizados e individualizados para cada usuario
- c) Se amplía ostensiblemente el portafolio de productos disponibles.
(marcas, rangos de medida, tipos de lentes, materiales diversos, etc.)
- d) Lentes con mayor precisión en la medida del cliente.

4.2.1.2 Tendencias en los materiales oftálmicos.

Los materiales usados para la fabricación de lentes oftálmicos también son sujetos de constante innovación y desarrollo. Como se mencionó anteriormente en lo que el cliente busca de una óptica que es “ver y verse” bien los materiales ópticos tienen un rol protagónico pues esta frase se traduce a propiedades físico químicas que los grandes fabricantes a nivel mundial mantienen en constante investigación y desarrollo. Estas propiedades físico-químicas son:

- a) Propiedades Ópticas: que son las destinadas a:
 - Control de los resultados ópticos y el poder
 - Índice de refracción del material, para controlar el espesor de los lentes.
 - Dispersión cromática, medida a través del número de ABBE.
 - Reflexión de la luz sobre el material. Mientras menor sea esta la visión del usuario será más natural.

- La absorción de los rayos UV cada vez se transforma en una propiedad deseada en todos los materiales ópticos.
- b) Propiedades mecánicas: entre las que contamos:
- La densidad o peso específico, la misma que dará el peso de los lentes.
 - La resistencia al impacto, para tener materiales de alto desempeño y para múltiples aplicaciones.
 - La dureza, propiedad importante en lo que tiene que ver con la resistencia que tendrán los lentes a los rayones.
- c) Otras propiedades, entre las que se cuenta las propiedades térmicas y propiedades químicas que definen el comportamiento del material ante situaciones de la vida diaria como:
- Propiedades químicas para definir el comportamiento de los materiales ante la acción de agentes químicos externos como: solventes, alcoholes, sales disueltas en agua, y demás químicos presentes en la vida diaria.

En la actualidad no existe un material “perfecto” o que demuestre los mejores valores en cada una de las propiedades, por lo que el asesor de la óptica debe descubrir en el cliente los criterios de uso para recomendar el material óptico que mayor mix de beneficios le presente.

En la década de los 70 el material oftálmico más usado era el vidrio o lentes minerales, y los lentes de plástico comenzaban su crecimiento, siendo que en los años 80 la tendencia entre lentes de plástico y de vidrio cambio como se puede ver en el siguiente gráfico.

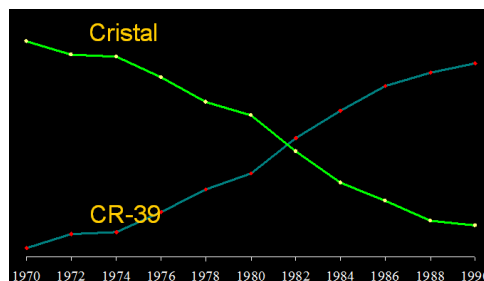


Gráfico 27
Tendencia en lentes de vidrio y de plástico Cr39
 Fuente: Essilor of America

Los primeros lentes de plástico se trataban de resinas, pero a partir de los años noventa aparece la aplicación oftálmica de materiales como el policarbonato, el mismo que es una resina termoplástica, es decir susceptible de reutilización y reciclaje, logrando un crecimiento que en la actualidad lo tienen como el material oftálmico de mayor uso en el mundo. En el siguiente gráfico se muestra una tendencia desde el apareamiento del policarbonato.

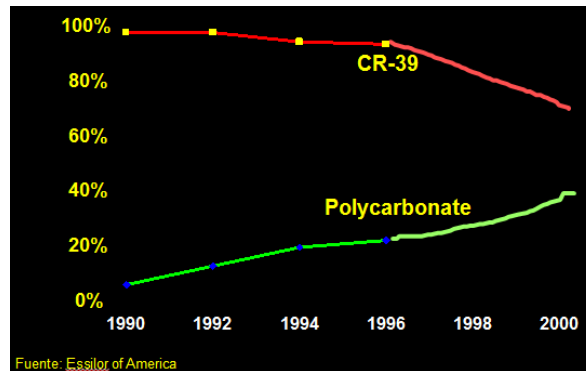


Gráfico 28
Tendencia en lentes de Cr39 y policarbonato
Fuente: Essilor Latin America

El desarrollo de nuevos materiales sigue avanzando, para proveer al usuario unos lentes muy estéticos desde el espesor, muy confortables desde el peso, con una muy buena claridad y con resistencia mecánica aceptable.

4.2.1.3 Tendencias en los tratamientos superficiales.

Los tratamientos superficiales que se realizan a los lentes oftálmicos están diseñados para mejorar el desempeño de los mismos ante diversas condiciones y circunstancias de la vida diaria, como puede ser, condiciones de baja o alta iluminación, resplandores, ambientes con exceso de partículas, etc. Los tratamientos superficiales más conocidos son:

- a) Lentes fotosensibles: que reciben un tratamiento que hace que ante distintas condiciones de iluminación (luz UV), reaccionen oscureciéndose o aclarándose, para dar al usuario una mayor comodidad ante cambios de iluminación y disminuir el efecto de la foto sensibilidad.
- b) Lentes polarizados, mismo que incorporan una lámina o película polarizada, la misma que filtra el paso de luz en una solo dirección, eliminando molestos resplandores.

- c) Capas anti reflejantes, para maximizar el paso de la luz a través de los lentes logrando hasta un 99% de transmisión de la luz.
- d) Capas Espejadas, para dar una máxima protección y comodidad en condiciones de extrema luminosidad, además de ser estéticamente agradables.
- e) Capa anti rayas, laca endurecida para otorgar a los lentes de plásticos (sobre todo al policarbonato) una protección superior a la abrasión o rayas.

En el anexo quince se muestran ejemplos de estos tratamientos.

4.2.1.4 Tendencias en los lentes de contacto.

Los lentes de contacto existentes en el mercado de la ciudad de Quito son distribuidos por la empresa Alcom. El Optómetra César Alfonso⁵, representante de la empresa Alcom para la, ciudad de Quito nos aporta con la información pertinente de este segmento del mercado óptico.

Los lentes de contacto hacen su aparición en los años 40 del siglo pasado y son fabricados de PMMA (polimetil metacrilato). Esta variedad de lentes de contacto llamados también “duros” se constituyen en la única lente de contacto para correcciones de ametropías. Se caracterizan por tener un paso de oxígeno muy limitado, lo cual hace que el tiempo de uso de estos lentes no pueda superar las 4 horas continuas al día, produciendo si hay un mayor uso intolerancia, enrojecimiento, dolor, etc, en el usuario. Adicionalmente estos lentes demandaban de gran cuidado en la limpieza, teniendo que usar un detergente especial y también requerían de lubricación por lo que se debía usar un líquido lubricante. En la actualidad estos lentes de contacto rígidos ya no son utilizados. El mercado evolucionó hasta los lentes de contacto RGP (rígidos gas permeable), que se usan en la actualidad para tratar casos específicos determinados por los especialistas en contactología.

Para los años 60 emerge un material de lentes de contacto llamado HEMA (Hidroxi etil metacrilato), el mismo que da lugar a la aparición de nuevos lentes de contacto denominados “blandos”, caracterizados respecto a los anteriores por dar al

⁵ César Alfonso, representante técnico y comercial de Alcom, entrevista con el autor, 19 de Noviembre, 2014.

paciente una mayor comodidad en su uso, amplía a 8 horas el tiempo máximo de uso continuo, eleva la permeabilidad al paso de oxígeno, con lo cual se reduce la limpieza y es necesario el uso de un líquido multipropósito (limpiar y lubricar). Con estos lentes aparece en el mercado el concepto de la periodicidad de uso, existiendo lentes de reemplazo anual, mensual, quincenal y diario, con el objeto de tener una mejor adaptación a las necesidades específicas de los pacientes. Estos lentes de HEMA aún están disponible en el mercado y son distribuidos por Alcom para la ciudad de Quito.

En el año 1999 aparecen los lentes de contacto de hidro gel de silicona, que son los que actualmente están marcando una tendencia al crecimiento y en el que se centran los objetivos de las investigaciones. Estos lentes ofrecen al usuario un uso continuo por lapsos mayores de hasta 24 horas, pudiendo incluso dormir con los lentes puestos, elevan notablemente la permeabilidad del lente al oxígeno consiguiendo reducir al mínimo las necesidades de hidratación y/o lubricación. Incorporan tratamientos superficiales al lente (antiadherentes) para reducir la acumulación de depósitos y por ende disminuir los cuidados. Con estos lentes también se ofrece un amplio rango de medidas que permite hacer correcciones ópticas en mayor número y precisión. Para estos lentes existe la periodicidad, lentes anuales y mensuales, y en la actualidad se está desarrollando los lentes de hidrogel de silicona de uso diario.

La empresa Alcom, fabricante de los lentes de contacto pone a disposición del mercado de Quito sus productos a través de distribuidores autorizados, que son con quiénes, las ópticas del sector deben contactar para incorporar estos productos en sus portafolios.

4.2.1.4 Tendencias en monturas (materiales)

Las tendencias en este tipo de productos vienen fuertemente influenciadas por la moda, sin embargo hay una evolución importante en los materiales utilizados, siempre buscando el mejoramiento de sus propiedades que garanticen un tiempo de vida más prolongado o una mayor comodidad en el uso. Como ejemplo, tenemos las monturas de titanio que se conciben para obtener altas resistencias a la fatiga de los materiales así como un mínimo peso, de modo que su uso sean altamente comfortable.

4.2.2 Tendencias del mercado.

Si bien es cierto que las ópticas situadas en el sector que se está analizando no producen sus productos sino que elaboran un portafolio a través de la oferta de los productos en el mercado por parte de los laboratorio fabricantes, si existe en el mercado clientes cada vez más informados y que demanda productos tecnológicos (lentes) o de una marca específica de monturas. Por esta razón las Ópticas deben estar atentos a identificar estas demandas del mercado en sus análisis o estudios del consumidor, para de este modo integrar en sus portafolios de oferta al cliente, productos que satisfagan estos requerimientos.

4.2.3 Tendencias de la época

La demanda en el sector de las ópticas no es plana, sino que muestra variación y esta tiene que ver con estacionalidades que ocurren durante el año. Hay ciertos criterios que ayudan a determinar estas estacionalidades entre los que están:

- Temporada de vacaciones / verano: aumenta el consumo de lentes de sol, lentes con protecciones UV.
- Entrada a clases: alta demanda de monturas y lentes para niños, jóvenes.
- Temporada Navideña
- Fiestas puntuales: día de la madre, día del padre, etc.

Esta estacionalidad y variabilidad en la demanda del sector se puede observar en el siguiente gráfico, que pertenece a una de las principales fábricas de lentes del sector analizado. Podemos ver la variación y los incrementos significativos en la demanda para los meses de mayo, agosto y diciembre.

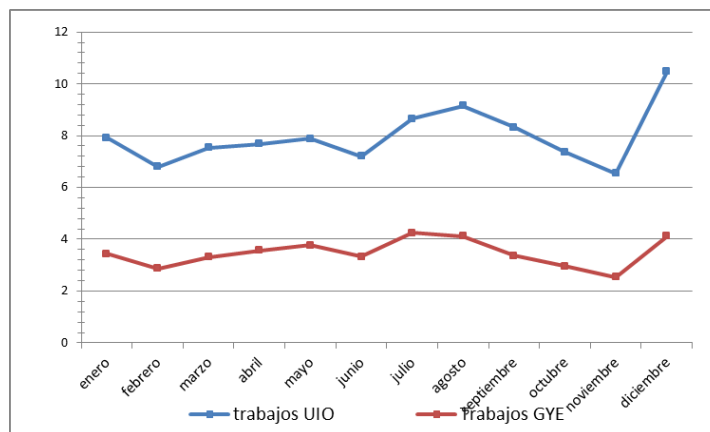


Gráfico 29

Estacionalidad en demanda de sector Óptico en Quito

Fuente: Centro Óptico Indulentes. Gerencia de Producción. 2014

4.2.4 Tendencias de la moda.

El sector óptico es influenciado por la moda en alto grado. Los clientes demandan de su óptica armazones de marcas reconocidas y de las últimas colecciones. Por esta razón es importante para una óptica definir un buen plan de reposición de mercadería que incluya estos temas y tendencias de moda. Existen a nivel mundial ferias de Óptica, eventos de marketing del sector y a nivel local congresos, simposios y seminarios de optometría, en donde acuden los distribuidores de armazones y se puede obtener información respecto a las tendencias de la moda en lo que respecta a armazones.

4.3 Acciones y tácticas competitivas. Análisis dentro del sector.

En la generalidad de sectores industriales, una característica esencial de la competencia es que sus las compañías partícipes están relacionadas, “sienten los efectos de las acciones de las otras y tienden a reaccionar” (Porter 2004, 103-4). Estas reacciones de las empresas del sector pueden ser constructivas o destructivas. El éxito de un sector está en que los rivales no reacciones de manera destructiva o que se influya en ellos para que adopten esa actitud.

El escoger estrategias que eviten reacciones destructivas y que favorezcan al sector, puede significar obtener menores beneficios o disminuir la participación del mercado.

Las acciones o tácticas competitivas adoptadas por la empresa pueden ser ofensivas, que sirven para mejorar la posición y las defensivas que disuaden a la competencia y evitan que emprenda acciones perjudiciales. Insumos fundamentales para escoger estas acciones o tácticas son, el análisis de la competencia para determinar si es a la ofensiva o defensiva y el otro insumo es identificar las señales del mercado para comprender a los rivales y poner en práctica estas acciones.

4.3.1 Inestabilidad del sector, probabilidad de una guerra competitiva.

Una empresa para considerar la decisión de adoptar acciones defensivas u ofensivas primero que se debe tener en cuenta es el nivel de inestabilidad del sector, puesto que una acción podría generar una “guerra”. La intensidad de la rivalidad del sector de ópticas fue analizada en el capítulo 2. La intensa rivalidad mostrada en el sector dificulta la adopción de acciones cooperativas tendientes a evitar una

“guerra”. Existen algunos factores en el sector que harán que algunas empresas ataquen sus intereses a los del sector son:

- a) Gran número de empresas del sector. (Ver capítulo 1)
- b) Equilibrado su poder
- c) Estandarizados sus productos.
- d) Crecimiento del sector moderado. (Ver capítulo 2)

Tomando en cuenta estos factores, las empresas del sector generalmente toman medidas de rebajar precios, provocando en sus competidores directos una reacción con represalias similares que terminan reduciendo las utilidades.

4.3.2 Acciones y tácticas competitivas

Como lo menciona Porter (2004, 106-7), en un sector de muchas empresas, una de ellas depende del comportamiento de sus rivales. Por esta razón hay que escoger la acción competitiva más adecuada que permita conocer los resultados de su aplicación lo más rápido posible y que beneficie a sus intereses, siempre teniendo en la mira el evitar una guerra desestabilizadora y costosa.

Una de las estrategias más conocida es la de uso de la fuerza, es decir obtener por la fuerza un resultado favorable a sus intereses. Para hacer uso de esta estrategia la empresa debe tener ingentes recursos, y durará mientras mantenga estos recursos y superando o sobreviviendo las represalias de los competidores.

Debe intervenir el ingenio de la empresa. Las acciones competitivas en un sector como el de las Ópticas debe ser una combinación de la fuerza con que cuenta una empresa (análisis interno visto en el capítulo 3) y de ingenio aplicados sutilmente. Las acciones competitivas se pueden dividir en dos grupos: las acciones cooperativas o no amenazadoras y las acciones y tácticas amenazadoras.

Las acciones o tácticas no amenazadoras se basan en tres principios:

- a) Acciones que mejoran la posición de la empresa y también la de los rivales aunque ellos no las igualen. Un ejemplo de este caso en el sector de Ópticas puede ser la campaña televisiva llevada a cabo por Óptica los Andes en el mes de octubre del 2014 sobre la celebración del mes de la salud visual. Este tipo acción favorece a la empresa como Óptica los Andes, pero también favorece a las otras Ópticas del sector aunque no la puedan igualar en tecnología recursos para la campaña.

- b) Acciones que mejoran la posición de la empresa y también la de sus rivales sólo si muchos de ellos la igualan. Ejemplo de este tipo de acciones también se ve en el sector Óptico, puede ser en igualar descuentos y/ precios, o en posicionar un material como irrompible y seguro, al que tengan acceso todas las Ópticas del sector.
- c) Acciones que mejoran la posición de la compañía porque sus rivales no la igualarán. Acciones de este tipo pueden darse por ejemplo con la incorporación de tecnología de última generación para exámenes visuales. Ofertar lentes para los que se necesiten equipos muy tecnológicos y costosos como por ejemplo los lentes individualizados de Essilor, para los que se necesita un costo equipo denominado Visiooffice. Otros ejemplos de estas acciones tienen que ver con ajustes internos en la cadena de valor que la empresa los lleva a cabo para diferenciarse o bajar costos en determinados aspectos como gestión de pedidos, mejores términos de negociación con proveedores, etc.

Las acciones o tácticas amenazadoras, que mejorarían la posición de la empresa son un peligro para sus competidores. Por lo tanto la clave del éxito de estas tácticas es saber predecir la reacción y poder influir sobre ella. Si la represalia es rápida y eficaz, la acción tomada puede no mejorar la situación de una empresa sino hasta empeorarla. Cuando se tiene en mente tácticas amenazadoras para otros, hay que analizar las siguientes preguntas fundamentales.

- a) Qué probabilidades hay de represalia?
- b) Cuánto tardará en producirse la represalia?
- c) Qué eficacia tendrá la represalia?
- d)Cuál será su intensidad?
- e) Es posible influir en la represalia?

4.3.3 Dimensiones de la estrategia competitiva

Las estrategias con que las empresas compiten en un sector industrial determinado se mueven en muchas dimensiones. A continuación se enlistan las dimensiones dentro de las que tienden a competir las empresas del sector Óptico y que deben incorporarse o verificarse en sus cadenas de valor.

- a) Especialización: segmentación de clientes, mercados geográficos, portafolio de productos, etc.
- b) Identificación de marca: lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores para diferenciarse de la competencia y competir en precios u otras variables, crear marca y posicionarla en el mercado se logra fundamentalmente por medio de la publicidad, fuerza de ventas, redes sociales, u otros medios.
- c) Calidad del producto: satisfacción de criterios de uso, y que básicamente son: materiales de lentes, tratamientos superficiales, cumplimiento de especificaciones, etc.
- d) Liderazgo tecnológico: en el sector de Ópticas la oferta de productos están disponibles para todos los participantes, es decir que pueden incluir en su portafolio productos de tecnología convencional, digital, lentes personalizados e individualizados. Sin embargo para ello se necesitan inversiones en equipos de medición de parámetros ópticos, que cada empresa debe evaluar su adquisición.
- e) Servicio: grado en el que la empresa ofrece servicios a sus clientes como: garantías, reclamos, valoraciones ópticas, etc.
- f) Política de precios: en general los precios tienen que ver con los costos y la calidad del producto, pero el precio en el sector de Ópticas es una variable estratégica individual que debe ser estudiada por separado.

4.3.4 Grupos estratégicos

Para clasificar un sector en grupos estratégicos como primer paso se debe caracterizar las estrategias de los competidores importantes a los largo de las dimensiones citadas en el punto anterior. Un sector estaría conformado por un solo grupo si todas las compañías usaran esencialmente la misma estrategia, en caso contrario, cada empresa podría constituir en sí mismo un grupo aparte.

Según Porter (2004, 144-58), casi siempre en un sector hay un número reducido de grupos que muestran las diferencias estratégicas esenciales entre las empresas que están en el sector. A modo de ejemplo, existen compañías del sector Óptico de Quito que centran su estrategia en la “especialización” al ubicarse exclusivamente los centros comerciales más importantes de la ciudad, así como hay

otro grupo de ópticas que establecen políticas de precios siempre a la baja con promociones agresivas.

A menudo es distinto el enfoque de producto o de marketing de los grupos estratégicos, puesto que los productos pueden ser idénticos pero diferir en los métodos de manufactura, con este antecedente Porter afirma que los grupos estratégicos no equivalen a los segmentos del mercado, ni a las estrategias de segmentación sino que se definen en base al enfoque estratégico de las empresas partícipes del sector.

Una vez formados los grupos, generalmente sus miembros se asemejan en más de un aspecto a parte de sus estrategias generales, también, debido a la similitud de sus estrategias suelen tener participación del mercado parecida, debido a que son afectadas en forma similar por eventos externos o tácticas competitivas de la industria y al reaccionar de modo parecido.

El grupo estratégico de una industria puede representarse en un “mapa estratégico”, pudiendo servir este gráfico como una herramienta de análisis. La realización de un mapa estratégico se detalla en el Anexo dieciséis.

Una aproximación de un mapa estratégico del sector de Ópticas de Quito se obtiene al escoger dos variables que cumplan con los criterios señalados y son:

- a) Imagen de marca de la Óptica
- b) Grado de segmentación de clientes

En entrevista con el optómetra Diego Espinoza⁶, Jefe de ventas de un importante laboratorio de fabricación de lentes como es Centro Óptico Indulentes y por su experiencia en el sector de más de 10 años, utilizando las variables anteriormente señaladas se ha escogido los 20 más importantes clientes de este laboratorio y que pertenecen al sector estudiado y se ha realizado un mapa estratégico, ubicando la existencia de seis grupos estratégicos, como se muestra en la figura siguiente.

⁶ Diego Espinoza, Jefe de ventas de Centro Óptico Indulentes. Entrevista con el autor, 21 de Enero, 2015.

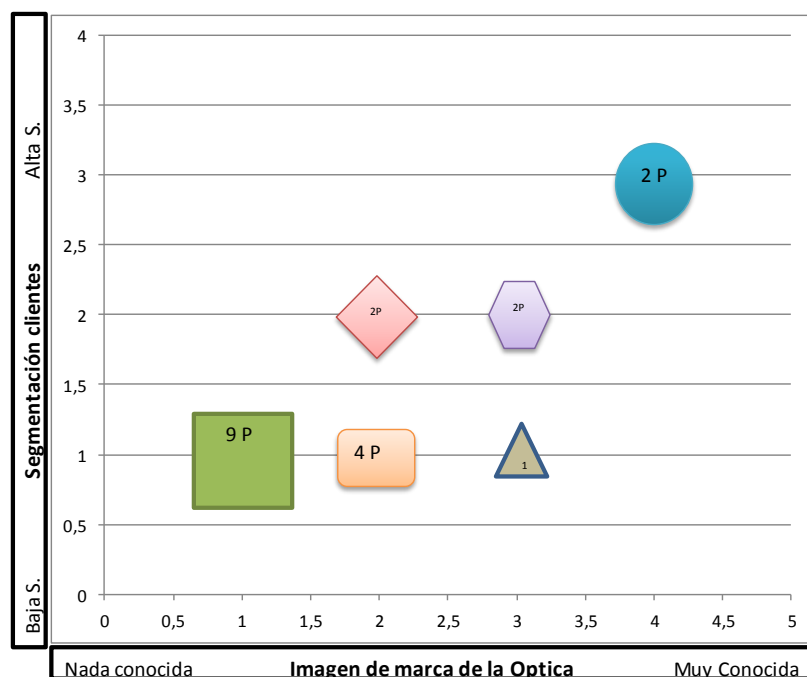


Gráfico 30
Mapa estratégico sector Óptico en Quito
 Fuente: Centro Óptico Indulentes. Jefe de Ventas.
 Elaboración propia.

Este mapa estratégico puede ser usado por un potencial participante del sector para sus análisis estratégicos y la identificación de a qué grupo es más afín. El detalle de las ópticas participantes y la valoración de las variables se muestran también en el Anexo trece.

Las empresas Ópticas del sector que lleven adelante un análisis estratégico deben identificar a que grupo estratégico pertenecen y elaborar sus análisis comparativos con empresas del grupo y definir sus estrategias en ese ámbito de acción.

4.3.5 La estrategia competitiva en sectores fragmentados

Un sector o industria se denomina fragmentada cuando ninguna empresa tiene una gran participación del mercado ni puede influir profundamente en los resultados. Por lo general en estos sectores fragmentados se incluyen empresas grandes, medianas y pequeñas.

Las razones que explican la fragmentación de la industria Óptica en Quito son:

- a) Barreras débiles contra la entrada. Como se vio en el capítulo 2, un impacto bajo de las condiciones de las barreras de entrada, hace que en el sector de ópticas en Quito, tengamos un buen número de empresas.
- b) Ausencia de economías de escala. El sector de ópticas se caracteriza por este aspecto, tiene un elevado contenido de servicio personalizado, e inexistentes procesos de manufactura a gran escala.
- c) Fluctuaciones en las ventas. Este aspecto que se origina en factores estacionales, promociones de competidores, etc. En estos casos las operaciones de las empresas deben acelerar y desacelerarse haciendo que las ventajas de las empresas grandes sobre las pequeñas se acorten.
- d) Ausencia de las ventajas de tamaño cuando se trata de compradores. El solo hecho de ser una empresa Óptica grande no le da a la empresa un considerable poder de negociación con los compradores.
- e) Des economías de escala en algún aspecto importante. El Sector de Ópticas se mueve por 2 aspectos importantes como son moda en los armazones e innovación tecnológica (nuevos productos) en los lentes.
- f) Las ópticas pequeñas son a menudo eficaces cuando el servicio personal constituye la esencia del negocio. Una vez alcanzado un nivel la calidad del servicio personal y la percepción de los clientes de que está recibiendo un trato individualizado parece que disminuye con un mayor tamaño de la compañía. Este es un factor común de fragmentación de una industria.
- g) Diversas necesidades del mercado. En las ópticas, están fragmentados los gustos de los compradores, desean variedades especiales de un producto (marca, color, modelo, diseño, etc) y prefieren y pueden pagar un precio más alto que por un producto estándar.
- h) Diferenciación de los productos, especialmente cuando se basa en la imagen. En el sector de ópticas existe este factor pues desde el punto de vista de lentes hay productos de alto valor agregado como lentes personalizados e individualizados que no estarán disponibles para todos los participantes si no hacen las inversiones necesarias y en lo referente a monturas, hay fabricantes internacionales (Cartier, Bulgary, Mont Blanc)

que aprecian la exclusividad o imagen de la óptica donde exhibirán sus productos.

Los sectores industriales fragmentados se caracterizan no solo por la presencia de gran cantidad de competidores sino por tener una posición débil con los proveedores y compradores, el resultado puede ser bajas tasas de rentabilidad. El reto de las Ópticas del sector es sortear la fragmentación generando mayores índices de rentabilidad aunque sea modesta su participación en el mercado. Dado que cada empresa óptica es diferente, no hay un método generalizado para competir eficazmente en este sector industrial fragmentado. Para hacerlo se dispone de opciones estratégicas que es preciso tener en cuenta cuando se haga el análisis de una situación en particular. Las principales son:

- a) Una administración empoderada y descentralizada con un control estricto. Se requiere mucha coordinación con proveedores, con otros puntos de venta, con un control estricto. Un estricto control central, compensando a los administradores de los locales (cuando una óptica tenga más de un punto de venta) en base a su desempeño.
- b) Instalaciones “estandarizadas”. Esto es sinónimo de instalaciones eficientes y las más baratas posibles en el caso de que la empresa Óptica tenga varios puntos de venta. El diseñar una instalación modelo, reduce la inversión frente a sus rivales, y obtiene una ubicación más eficiente donde realizar sus actividades.
- c) Aumentar el valor agregado. El sector de ópticas en Quito por ser fragmentado, tiende a generar productos o servicios comunes o difíciles de distinguir. En este caso una estrategia adecuada puede ser subir el valor agregado del producto, ofreciendo más servicios con la venta, como por ejemplo: garantía de adaptación en lentes, servicios de entrega a domicilio, mensajes de texto SMS indicando si el trabajo ya está listo para retirarse, etc.
- d) Especialización mediante el tipo de producto. La fragmentación de las ópticas en parte se debe a la oferta de productos que se ofrece. Una buena estrategia para diferenciarse es especializarse en un grupo limitado de productos, obviamente sin dejar de ofrecer otros productos disponibles.

En la actualidad el sector ofrece los lentes personalizados e individualizados, que con las inversiones en cierto tipo de equipos necesarios para prescribirlos pueden significar una fuente de diferenciación y especialización, puede haber otros tipo de nichos en el sector como: adultos pasado de 40 años (prébitas), niños con deficiencias visuales, especializada en soluciones ópticas para deportes.

- e) Especialización por tipo de cliente. En el sector de las ópticas se ha dicho que la competencia es intensa debido a una estructura fragmentada, una compañía podría beneficiarse especializándose en una categoría de clientes, por ejemplo: clientes con bajo poder negociador que compran bajos volúmenes, clientes menos sensibles al precio, clientes que buscan valor agregado. Cabe señalar que estas dos últimas opciones estratégicas limitan las posibilidades de crecimiento a cambio de una potencial mayor rentabilidad.
- f) Estudio de la ubicación geográfica. Buscar ubicaciones favorables, con alto tráfico de potenciales clientes puede contribuir a generar grandes ahorros en actividades de marketing y ventas.
- g) Estructura mínima sin elementos superfluos. Ante la intensidad de la competencia y bajos márgenes de utilidades, una opción estratégica simple y poderosa consiste en mantener una estructura mínima. Controlar los gastos generales, tener los empleados justos (respondan a un análisis de carga de trabajo), controlar rigurosamente los costos y prestar atención a los detalles. Esta estrategia sirve a las empresas ópticas para competir en precios y aun así generar márgenes por encima del promedio.

4.3.6 Posibles trampas estratégicas

En el ambiente característico de la industria fragmentada, existen varias trampas estratégicas. Aprender a identificarlas debe servir de alarma al analizar las opciones estratégicas que tiene una empresa del sector. Las más comunes son:

- a) Búsqueda del predominio. La esencia de un sector fragmentado es que no hay dominios. Buscar dominios en el sector implica ingentes inversiones, intentar buscar el predominio hará que la empresa se exponga a ineficiencias, a perder diferenciación de sus productos y

quedará expuesta a las fluctuaciones de proveedores y clientes conforme vaya incrementando su participación en el mercado.

- b) Falta de disciplina estratégica. Se requiere una férrea disciplina estratégica para competir eficazmente en el sector fragmentado. Una estrategia sin disciplina u oportunista puede dar resultados en el corto plazo, pero casi siempre expondrá a la empresa a las fuerzas competitivas intensas en el sector fragmentado.
- c) Centralización excesiva. Este aspecto es peligroso en la competencia en sectores fragmentados puesto que, alarga los tiempos de respuesta, disminuye incentivos del personal administrador, puede alejar al talento humano capaz, que es muy necesario ya que las ópticas tienen un muy alto nivel de contacto personal con el comprador.
- d) Suposición de que los competidores tienen gastos generales similares y los mismos objetivos. El sector de ópticas fragmentado tiene muchas compañías de propiedad privada, y muchas de ellas son dirigidas por sus propietarios. En estas condiciones es un grave error suponer que sus objetivos y estructura puede hacerse similar a grandes empresas del sector.
- e) Reacciones excesivas ante productos nuevos. En los sectores fragmentados los compradores ejercen mucho poder y podría enfrentar entre sí a las empresas participantes del sector. Cuando aparecen productos nuevos, se debe tratar de no entrar en competencia de precios sobre estos productos, sin embargo como no se puede tener la certeza de cómo reaccionarán los rivales, las inversiones para promover los nuevos productos debe ser cuidadosamente analizada.

4.3.7 Formulación de una estrategia

Un modelo general para formular una estrategia competitiva en un sector fragmentado sería el propuesto por Porter (2004, 225-6), que consiste en cinco pasos:

- Paso 1
 - a) Análisis estratégico del sector, macro y micro entorno
 - b) Análisis interno (para verificar Fortalezas y debilidades)

- Paso 2
 - a) Análisis del grupo estratégico al que pertenece
 - b) Enlistar causas de la fragmentación.
- Paso 3
 - a) Examinar las causas de la fragmentación de la industria y del grupo estratégico una por una a partir del análisis del paso 1.
- Paso 4
 - a) Si se puede superar la fragmentación, la compañía evaluará como hacerlo y si la nueva estructura de la industria entregará rendimientos atractivos.
- Paso 5
 - a) Si hay pocas probabilidades de superar la fragmentación analizadas en el paso 3, se debe seleccionar la mejor alternativa para sortear la estructura fragmentada.
 - b) Se examinarán las opciones generales mencionadas y otras que los recursos y capacidades de cada empresa lo permitan.

4.4 FODA, cómo herramienta de generación y análisis de estrategias.

FODA (en Inglés Swot), son las siglas utilizadas para referirse a una herramienta de análisis, que permite visualizar y agrupar y clasificar la información que posea sobre su empresa y sobre el entorno en que actúa dicha empresa. El analizar las fortalezas, debilidades (análisis interno de la empresa) y las oportunidades y amenazas (análisis externo o de entorno) representan un esfuerzo que deben hacer las empresas para descubrir las interacciones existentes entre las características particulares de cada empresa y el entorno en el cual compite.

El análisis FODA, es una técnica de planeación estratégica que permite “Crear” o “Reajustar” una estrategia competitiva, la cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera elaborar un diagnóstico preciso para la toma de decisiones acordes con los objetivos formulados (Kotler y Armstrong 2003, 120-4). El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización en las diferentes unidades de análisis con que cuenta la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva

y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Este análisis tiene 2 partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los que se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado.

El análisis FODA es como una radiografía del momento de las empresas y siempre será necesario realizar actualizaciones periódicas, para estar al tanto de los movimientos del mercado y de la competencia así como para ir constatando el resultado de la aplicación de las estrategias adoptadas.

4.4.1 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (Matriz Foda 2011).

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Una guía para el establecimiento de estas Fortalezas y debilidades, que son producto del análisis interno de la empresa se muestra en el Anexo diecisiete. Las empresas ópticas en cada caso pueden personalizar sus fortalezas y/o debilidades usando la tabla presentada como guía o referencia.

4.4.2 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Ejemplos de oportunidades y amenazas más comunes en el entorno se muestran en el Anexo diecisiete.

4.4.3 La matriz FODA

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una

acción en particular (Matriz Foda 2011). Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- a) Tiene la empresa puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- b) Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- c) Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- d) Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- e) Está funcionando bien la estrategia actual?
- f) Qué estrategias debemos adoptar?
- g) Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- h) Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

La matriz FODA es una herramienta fundamental para el análisis y la toma de decisiones en la empresa así como para la generación de estrategias. Antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

La forma de enlistar las variables de la matriz FODA es asignando prioridades. En el siguiente gráfico se muestra el esquema como realizar en análisis de la matriz FODA.

La Matriz FODA

| | | |
|---|--|--|
| Factores Internos Factores Externos | Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn | Lista de Debilidades D1 D2 ... Dn |
| Lista de Oportunidades O1 O2 ... On | FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i> | DO (Mini - Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i> |
| Lista de Amenazas A1 A2 ... An | FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i> | DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i> |

Gráfico 31
Matriz FODA

Fuente:

http://www.dequate.com/artman/publish/gestion_merca/EI_an_lisis_FODA_463.shtml#.VONIJPmG9WQ

Las estrategias adoptadas según el cuadrante en que se ubique son clasificadas de la siguiente manera:

- 1) Estrategia FO “OFENSIVAS”
- 2) Estrategia FA “DEFENSIVAS”
- 3) Estrategia DO “SUPERVIVENCIA”
- 4) Estrategia DA “REHORIENTACION”

Una vez completada la planilla con las variables correspondientes a cada factor, el paso siguiente es el análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de acción correspondiente a la realidad evidenciada.

La forma de presentación de la formulación de estrategias es:

Estrategias (E): E1.- (FO) (F1 / O2) / E2.- (DA) (D1/ A2)

Al momento de escribir las diferentes estrategias se deben colocar las referencias de las variables analizadas en la planilla FODA

Ejemplo:

D1.- personal apático, poco comprometido con los resultados de la empresa

O2.- Mercado mal asesorado o atendido.

Estrategia:

E1.- (D1 / O2) Programas de capacitación de personal de ventas.

4.4.4 Caso de aplicación.

Para este caso de aplicación acudimos a la óptica Carrera, participante en el sector de Ópticas de la ciudad de Quito. Con la ayuda de su gerente– propietario, Optómetra Walter Carrera⁷ y con el análisis de entorno realizado en capítulos anteriores, formamos la matriz FODA para esta óptica en particular presentada en el Anexo diecisiete.

4.5 Sinopsis de hallazgos: Consumidor y competitividad en el sector

En lo relacionado a consumidores del sector tenemos un universo de 1.6 millones de personas segmentadas por rangos de edad y sexo, cuyas preferencias particulares son:

- Consumidores de 15-24 años y de 25-40 años que representan el 65% del mercado, manifiestan tener una revisión visual y posible recompra una vez al año. No así el 35% de los consumidores de más de 40 años la periodicidad es entre 1 y 2 años.
- En cuanto a los criterios de uso los segmentos de consumidores presentan estas preferencias:
 - o 15-24 años (H) Durabilidad Precio Exactitud en medida
 - o 15-24 años (M) Durabilidad Moda Exactitud en medida
 - o 25-40 años (H) Durabilidad Moda Exactitud en medida
 - o 25-40 años (M) Precio Moda Cosmética
 - o 40- + años (H) Precio Moda Exactitud en medida
 - o 25-40 años (M) Precio Cosmética Exactitud en medida
- Por tanto el mercado mayoritario que va en los cuatro primeros segmentos valora más la durabilidad, Moda y exactitud, que habrá de tomar en cuenta la Óptica para escoger su portafolio de productos, inventario de monturas y proveedor de lentes.
- Realizando este mismo análisis para los criterios de señalamiento lo más valorado por los consumidores es: la tecnología en el examen, productos con garantía y promociones vigentes.
- Estos elementos serán importantes para buscar nichos de mercado o

⁷ Walter Carrera, Gerente-Propietario de Óptica Carrera, entrevista con el autor, 29 de Enero, 2015.

especialización dentro del sector Óptico

En lo referente a competitividad en el sector, de acuerdo al análisis de entorno la rivalidad entre los competidores es alta. Dejando de lado 2 grandes cadenas presentes en el sector como lo son Óptica los Andes y GMO, cuya rivalidad es intensa y tienen elementos de diferenciación y barreras altas para que otras ópticas compitan directamente con ellas, el resto del sector se presenta como un sector fragmentado y con altas probabilidades de una guerra competitiva, dado que hay gran número de participantes, con poder equilibrado, y productos estandarizados. Esto obliga a analizar cuidadosamente las estrategias a adoptar para evitar culminar en una guerra de precios que afectaría la rentabilidad de todo el sector.

Es fundamental para la adopción de estrategias por tanto la elaboración del mapa estratégico del sector, identificando el grupo al que se pertenece para realizar los comparativos con empresas de su mismo grupo estratégico. Los grupos estratégicos no son segmentos de mercado sino están conformados por empresas que en términos generales utilicen las mismas estrategias ubicadas dentro de las dimensiones competitivas citadas en el punto 4.3.3.

Recomendaciones para sortear la fragmentación del sector de Ópticas pueden ser:

- Especialización en productos (lentes personalizados, de seguridad)
- Especialización por tipo de cliente (prébitas, niños, deportistas, etc.)
- Estudio de la ubicación para su óptica. Buscar sitios de alto tráfico de clientes.
- Aumentar el valor agregado al cliente: kits de limpieza, mantenimiento de lentes sin costo, mensajes de texto de recordación, entregas a domicilio (lentes de contacto), etc.
- Para cadenas de Ópticas, tener instalaciones estandarizadas: vitrinas, letreros, equipos, etc.
- Para cadenas de ópticas o empresa con más de un POS, propender a lograr una administración por POS descentralizada y empoderada en ciertas actividades de valor como por ejemplo: garantías, arreglos, etc.
- Control de gastos y costos. Revisiones periódicas de resultados.

Capítulo Cinco

Retos y propuestas de estrategia sectorial

5.1 Factores claves de éxito

Existen intentos de las empresas del sector por llevar adelante procesos de planeación estratégica, Estos planes deben contener una estrategia clara, que especifique el posicionamiento competitivo de la empresa y su fuente de ventaja competitiva. Las estrategias competitivas se pueden llegar a confundir con listas de proyectos de crecimiento o acciones de mejora continua. Si bien para Mena Mauricio (Factores claves de éxito s.f.), el contar con una estrategia clara es un factor necesario pero no suficiente para el éxito de las empresas. Y esto es porque muchas empresas en la práctica tropiezan con la dificultad de llevar lo planeado a la acción consistente para obtener los resultados deseados. Según este estudio más de ochenta y un empresas latinoamericanas provenientes de múltiples sectores y países se han identificado cinco factores claves de éxito en la implementación de la estrategia escogida por la empresa.

Antes de desarrollar estos cinco factores de éxito nos referiremos al denominado “golpe de suerte”, que puede significar, estar en el lugar correcto en el momento correcto. Existen empresas en todos los sectores que este tipo de estrategias les ha funcionado en el corto plazo o en un negocio puntual, sin embargo las empresas exitosas en el tiempo han implementado cinco dimensiones o procesos fundamentales que estas empresas consideran que han tenido un alto impacto en su desempeño estratégico.

- 1) Formular su estrategia empresarial en forma explícita, mediante procesos sistemáticos y participativos.
- 2) Ejecutar la estrategia en forma sistemática
- 3) Controlar y dar seguimiento a la ejecución de la estrategia
- 4) Contar o desarrollar el talento gerencial y un recurso humano idóneo y motivado
- 5) Contar con estructuras de gobierno corporativo que lideran el cambio.

“Desarrollar sistemáticamente las cinco acciones mencionadas puede permitir a una empresa mayores probabilidades de éxito en la implementación de su estrategia y por tanto en el logro de su ventaja competitiva”.

Los tres primeros factores son procesos que responden a una secuencia de acciones relacionadas que van desde la discusión y formulación de planes y estrategias, la ejecución y mecanismos de evaluación y control para una retroalimentación de resultados o reorientación de planes. Los factores cuatro y cinco en cambio tienen que ver con el involucramiento y participación de la gente que finalmente es responsable del cumplimiento de los objetivos. Aquí podemos identificar dos grupos, la gente que administra las operaciones cotidianas (gerencia y recursos humanos) y por otro la gente que decide el rumbo de la empresa a largo plazo (gobierno corporativo).



Gráfico 32

Factores Claves de éxito

Fuente: [http://passthrough.fw-](http://passthrough.fw-notify.net/download/066081/http://www.bacvasociados.com/download/espacioGuru.pdf)

[notify.net/download/066081/http://www.bacvasociados.com/download/espacioGuru.pdf](http://www.bacvasociados.com/download/espacioGuru.pdf)

Como se muestra en la figura los factores cuatro y cinco pueden en sí mismo influir en el éxito de la ejecución de la estrategia, como también sobre los otros tres.

5.1.1 Una estrategia explícita

Una estrategia explícita revela los supuestos y premisas sobre el entorno y el sector en particular que se adoptaron para su formulación, también revela si la

empresa tiene las capacidades internas de llevar adelante esa estrategia. Los pasos son:

- a) Análisis del macro y micro entorno
- b) Análisis interno
- c) Conocimientos del consumidor
- d) Conocer la oferta del sector
- e) Evaluar y seleccionar la estrategia competitiva.
- f) Realizar el FODA de la empresa y definir estrategias.

La formulación de una estrategia explícita y participativa implica un conjunto de decisiones y acciones que por lo general abarca a casi toda la organización. Por esta razón las tareas deben priorizarse en base a criterios como, la urgencia del cambio dada la estrategia definida, el impacto de ese cambio en el desempeño general, y la disponibilidad de recursos.

5.1.2 Ejecución sistemática: Disciplina en la ejecución

Según Mena Mauricio (Factores claves de éxito s.f.), hay cinco elementos que las empresas exitosas han resaltado y que tienen que ver con la ejecución sistemática de la estrategia, y estas son:

- a) Cultura organizacional: mediante acciones concretas que generen alineamiento a los valores estratégicos
- b) Diseño de la estructura organizacional: que refleje y ubique a las personas más idóneas al frente de las estrategias definidas como prioritarias.
- c) Delegación con poder: a las personas responsables de ejecutar las diferentes acciones estratégicas
- d) Un sistema ordenado de prioridades para las acciones a implementar: a través de un líder de proyecto y con herramientas de registro, validación de avances y cumplimiento de cronogramas.
- e) Alinear sus procesos a los sistemas de información: que permita la formulación de indicadores automatizados de gestión.

5.1.3 Control y seguimiento de la ejecución estratégica

La ejecución de la estrategia es complementada con la retroalimentación de esa ejecutoría y su contrastación con el plan original. Para un adecuado control de la ejecución se necesita dos elementos:

- a) Sistemas de medición. Definición de indicadores medibles para ir monitoreando los resultados. Estos indicadores puede incorporarse a un tablero de indicadores o a un cuadro de mando integral llamado también Balance Score Card.
- b) Cultura de seguimiento y control de la estrategia. Definiendo periodicidad y responsables del seguimiento. Se necesita un alto compromiso de la dirección de la empresa para ser fiel a esta cultura de seguimiento.

5.1.4 Gerencia y RRHH idóneos y alineados

La gerencia y el personal de la empresa son quiénes finalmente ejecutan la estrategia, por lo que se debe hacerles participar activamente en su formulación y luego comunicar adecuadamente pues de lo contrario no se ejecutará con eficacia. Para Mena Mauricio, es más común que fallas en la implementación de la estrategia estén asociadas a falta de información y comprensión que ha sabotaje o negativismo de los miembros del equipo humano. Sin embargo de ello es primordial en las empresas:

- a) Reclutamiento y desarrollo de personal talentoso: elaborar perfiles de competencias por cargo.
- b) Alinear los objetivos de la organización a los objetivos del equipo de trabajo y si es posible a los objetivos personales
- c) El personal distribuido en los diferentes niveles operativos de la organización generalmente conocen más que sus gerentes sobre el tipo de coordinación requerida para ejecutar la estrategia, por lo que deben ser involucrados y agrupados en equipos multidisciplinarios.
- d) Generar incentivos por logros alineados a la ejecución de la estrategia.

5.1.5 Un Gobierno corporativo que lidera el cambio.

La quinta dimensión clave que se asocia con el éxito alcanzado en la implementación de la estrategia competitiva es un sistema de “gobierno

corporativo” totalmente comprometido en sus diferentes niveles con el cambio estratégico al punto que lo impulse y lidere. La mayor parte de acciones estratégicas requieren inversiones importantes por lo que los accionistas o el directorio debe estar comprometido y soportar las decisiones de los gerentes en dicha implementación.

5.2 Principales retos del sector

La rivalidad de los competidores es de alto impacto en las grandes empresas ópticas y de impacto medio en las pequeñas empresas de este sector (Ver capítulo2). Se suma a este aspecto de la competencia el hecho de que el sector está creciendo en porcentajes que lo hacen atractivo para el apareamiento de nuevos participantes. Ante esta realidad de un sector fragmentado, superar esta fragmentación puede convertirse en una magnífica oportunidad estratégica. Puede haber beneficios de consolidarse sobre todo para empresas pequeñas del sector que tienden a competir en precios y que sus represalias antes estrategias de los más grandes pueden ser de bajo impacto. Para superar la fragmentación se requieren cambios que provoquen movimiento de los factores económicos que explican la fragmentación. Algunos de estos cambios pueden ser:

- a) Agruparse o asociarse para para ganar poder de negociación con proveedores.
- b) Todas las empresas del sector están obligadas a crecer, para poder subsistir en el mercado. Para Galo Sánchez⁸, consultor de la empresa Bet Latam y acompañante durante varios años de Óptica Los Andes en sus procesos de planeación estratégica, las empresas grandes y pequeñas del sector deben enfocarse en el crecimiento lo cual necesariamente involucra inversión. El crecimiento sobre todo de las empresas pequeñas debe ser un objetivo estratégico, puesto que si no lo hacen, las empresas grandes se harán más grandes ganando en cobertura y participación de mercado y las empresas pequeñas tenderán a cerrar o desaparecer.
- c) El crecimiento sobre todo de las empresas pequeñas les brindará cierto grado de protección ante estrategias agresivas de las grandes empresas

⁸ Galo Sánchez, Consultor de planeación estratégica BET Latam, entrevista con el autor, 18 de febrero, 2015.

por elevar ventas y/o participación de mercado. Algunas consideraciones que se puede tener para lograr este crecimiento puede ser a través de la asociación, la compra de negocios en marcha para beneficiarse de la ubicación, o si se trata de una empresa ya con una marca consolidada, buscar el mecanismo de la franquicia como herramienta de crecimiento y financiación de bajo costo.

- d) Asociarse un grupo de Ópticas del sector para llevar adelante campañas de estandarización de las necesidades del mercado, a través de herramientas de marketing o mercadeo, publicidad, eventos científicos, congresos de salud visual, etc.
- e) Pueden existir en el sector empresas estancadas, es decir que no tengan los recursos o habilidades para efectuar las inversiones estratégicas requeridas.
- f) Otras compañías pueden ser “conformistas”, que aunque pueda tener los recursos para promover la consolidación del sector quizá tenga apego por prácticas tradicionales que mantiene la industria fragmentada.
- g) Sin embargo de lo expuesto, el sector de Ópticas de la ciudad de Quito, tienen como retos generar consumidores consientes de la importancia de la salud visual, que den valor a los siguientes aspectos.
 - Consolidar a los productos y/o servicios que ofrecen las ópticas como de salud visual.
 - Buscar profesionales de la salud visual certificados
 - Comprar productos para salud visual en establecimientos especializados. (Ópticas)
 - Demandar productos de salud visual que cumplan estándares y normas de calidad (normas FDA, o CE)
 - Elevar la prescripción (medida) y la recomendación de los lentes, hecha por el profesional en la óptica a nivel de una receta médica.
 - Buscar siempre una fuente de diferenciación en la innovación de productos y/o servicios.

5.3 Propuestas estratégicas para las empresas del sector.

A continuación se realizan propuestas estratégicas de mejora que pueden llegar a ser alternativa de solución para las empresas del sector Óptico de Quito, permitiendo focalizar y clasificar las acciones convenientes enmarcándolas dentro de las actividades de la cadena de valor estudiada para este sector. Las Ópticas, constituyen pequeñas y medianas empresas, las mismas que son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, por lo tanto un ofrecimiento de incremento le facilita al pequeño y mediano empresario desarrollar una actividad innovadora constante, y de ese modo, aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

En los mercados actuales las empresas se encuentran en un círculo competitivo muy alto por lo que demanda una cultura de servicio centrada en la satisfacción de clientes y usuarios mediante el constante mejoramiento. Ya que cada vez los consumidores son más exigentes lo cual exigen a los pequeños y medianos empresarios del sector una alternativa de solución a través de mejoras en la organización. Se ha recopilado algunas propuestas de estrategia que puedan tener relevancia y cuya implementación son ciclos de mejora aplicadas a una pequeña y mediana empresa del sector Óptico de Quito. Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; “un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre, y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida” (Marsch 2000, 58-1).

Las propuestas de estrategias sugeridas se enmarcan dentro de las actividades relevantes de la cadena de valor del sector Óptico.

5.3.1 Propuesta para la Infra estructura de la empresa.

- a) Formalizar procesos de planeación estratégica. Formulación de Visión, misión, objetivos, etc. Debe incluir participación de todos los niveles de

la empresa en su formulación, el claro compromiso de la parte directiva y la adecuada comunicación a todos los niveles de la empresa. Propuesta realizada debido a la informalidad encontrada en las Ópticas visitadas.

b) Realización de análisis de entorno y análisis interno para llegar a establecer una matriz FODA lo más realista posible que permitan formular estrategias para desarrollar y/o consolidar ventajas competitivas. Formular un plan de revisión y actualización de la estrategia escogida. Incluye la asignación de responsabilidades, participación, seguimiento, retroalimentación.

c) Política de crecimiento de la empresa

El reto es crecer o estancarse o hasta desaparecer. Este crecimiento debe estar previsto y planificado.

- Crecimiento Interno: Plan de inversiones priorizado, que incluya:
 - equipos optométricos: mejorar tecnología del examen visual
 - equipos de producción: biseladora automática para entrega inmediata de lentes.
 - inventario de lentes terminados para entrega inmediata.
- Crecimiento o ampliación del negocio y cobertura: Evaluar compra de negocios en marcha (Otras ópticas que ya tengan ubicación y un portafolio de clientes trabajado), apertura de nuevos puntos de ventas o sucursales, evaluar la compra de una franquicia.

5.3.2 Propuestas para la Administración del recurso humano.

a) Aplicar el modelo de Collins de primero quién luego que (Collins 2005, 45). Esto quiere decir que las empresas deben tener un método apropiado de reclutamiento e incorporación de personal nuevo, que cumpla con perfiles de cargo y experiencia previa si es posible. Adicional si se identifica personal que incumple con las directrices de la organización es mejor reemplazarlo. Por último propender a generar estabilidad en su fuerza de ventas ya que es un negocio de mucha relación con el cliente.

- Definición de perfiles de cargo
- Planes de incentivos
- Asignación de Metas de ventas

b) Personal perfectamente capacitado y motivado.

- Cronograma de capacitación interna y externa
- Pedir capacitación desde los consultores de marca internacionales con que cuenta el sector: Essilor y Zeiss
- Asistir a eventos de capacitación que generan los actores del sector: congresos de optometría, lanzamiento de nuevos productos y tecnologías, etc.

5.3.3 Propuesta para el Desarrollo de tecnología.

a) Puede haber Ópticas que elijan Especializarse en nuevos productos tecnológicos. Buscar la información y los aliados estratégicos a nivel de proveedores, como Centro Óptico Indulentes⁹, empresa con la que con el acuerdo de un plan comercial de crecimiento, se pueden financiar este tipo de equipos o planificar para realizar las inversiones que ameriten estos equipos tecnológicos.

5.3.4 Propuesta para Logística Interna.

a) La fabricación de lentes es un proceso industrial, en el cual ingresan materiales, maquinaria y mano de obra, por lo que se producen variaciones en las especificaciones del producto. Por esta razón las Ópticas del sector deben adaptar unas normas de calidad, en las que se especifique las variaciones o tolerancias aceptables en las especificaciones del producto. Con esto se disminuyen los problemas con los proveedores y sobre todo se evita retrasos en la entrega de los productos a los clientes. La propuesta es que cada Óptica defina o adopte un Sistema de control de calidad para la revisión de los trabajos y se genere un manual de especificaciones de calidad. Para esto se puede llegar a un acuerdo con el proveedor de su elección.

- Pedir una copia del manual de especificaciones y calidad con que trabajan los principales proveedores del sector: Elens, Indulentes, Optec.

⁹ Diego Espinoza, Jefe de Ventas en Centro Óptico Indulentes, entrevista con el autor, 10 de Febrero, 2015.

5.3.5 Propuesta para Marketing y ventas

- a) Una estrategia para empresas pequeñas del sector es Especializarse (buscar un nicho). Puede haber criterios para encontrar sus nichos como:
- Tipo de clientes: criterio socioeconómico del cliente (Ejemplo Marcas de lujo en armazones), por edad (Óptica especializada en deportes, o en niños.) Ejemplo es Sunglass fashion optics, perteneciente a la cadena Óptica los Andes pero que se especializa en monturas deportivas y gafas de sol con medida.
 - Ubicación del establecimiento: tratar de ubicarse dentro de clínicas, hospitales, aseguradoras de salud, en donde concurren gran cantidad de potenciales clientes. Como ejemplo tenemos: Óptica Econolens ubicada dentro del Hospital Militar de Quito u Óptica Spectrum ubicada en el edificio Meditrópoli junto a los más reconocidos oftalmólogos de Quito
- b) Ingresar o asociarse a grupos de atención de salud como clínicas oftálmicas o seguros médicos como Veris o Red médica para ubicar la Óptica. Se puede generar volumen de ventas reduciendo modestamente el margen.

5.3.6 Propuesta para Operaciones

- a) En el sector existen Ópticas pequeñas que el volumen de trabajos que generan, no constituyen una gran participación en las ventas de sus proveedores por lo que una opción viable es consolidar pedidos entre un grupo de Ópticas para ganar poder de negociación con los proveedores. Esta práctica la lleva adelante en Quito El Comisariato de los lentes¹⁰, obteniendo por el volumen que genera beneficios de descuento en su proveedor de lentes.
- b) Al igual que para hacer pedidos, la asociación entre varias ópticas podría darse para contratar un plan de mantenimiento de equipos con lo que garantizarían el constante trabajo en óptimas condiciones de los mismos así como también alargarían la vida útil de sus equipos.

¹⁰ Erick Naranjo, Consultor comercial de Centro Óptico Indulentes, entrevista con el autor, 20 de Febrero, 2015.

5.3.7 Propuesta para Servicio

- a) Política clara de garantías de lentes y monturas. Establecer esta política y empoderar al personal atención en el punto de venta su manejo y toma de decisiones para que los reclamos de los clientes sean diligenciados rápidamente.
- Creación de base de datos de clientes, en las que se incluya: Fecha de compra / Edad / Tipo de lentes comprado / Ficha del examen visual / Fecha de nacimiento del cliente / Teléfonos / Mail / Observaciones particulares del uso del producto del cliente (hobbies, trabajo, etc.) / Otros.
- b) Con el manejo de una pequeña base de datos, se puede empezar trabajos de fidelización de los clientes, recordatorios, comunicación de promociones, etc.

Conclusiones

- a) Las Ópticas de la ciudad de Quito pertenecen al sector Comercial y de servicios, aunque también presta servicios de salud visual. Se compone de gran número de empresas participantes distribuidas en todo el ámbito geográfico de Quito. Existen en el sector empresas grandes, medianas y pequeñas, siendo una característica de las empresas grandes estar ubicadas en los centros comerciales de la ciudad. La formulación de las propuestas estratégicas vienen de la realización del análisis del entorno (macro y micro), del análisis interno con todos sus componentes, sumados al conocimiento de las preferencias del consumidor, llevar esta información a la aplicación del FODA como herramienta para este fin.
- b) El sector de Ópticas de la ciudad de Quito para enero del 2014 cuenta con 225 empresas, las mismas que están distribuidas en todo el ámbito geográfico de la ciudad. Este universo de ópticas fueron segmentadas usando el criterio del tamaño por el número de empleados con que cuenta, teniendo de este modo que el 70% de la Ópticas del sector son empresas pequeñas, por lo general de un solo punto de venta, el 14% de las ópticas son empresas medianas y un 16% de las ópticas pertenecen a grandes empresas llamadas en el sector “Cadenas de Ópticas”.
- c) Un aspecto importante es que las cadenas de Ópticas se ubican preferentemente en los Centros Comerciales de la ciudad, por la generación de un alto tráfico de personas, no así las empresas medianas y pequeñas que por lo general están ubicadas en las vías públicas o como se conoce en el sector “en la calle”.
- d) La demanda del sector de Ópticas de la ciudad de Quito es grande y creciente. Se estima que solo el 17% de la población de Quito que necesita lentes es atendida por las ópticas. De los 2.6 millones de personas que habitan en Quito, estudios indican que un 60% de la población tiene un defecto refractivo, es decir 1.56 millones de personas necesitarán corrección visual. En base a datos proporcionados por Centro Óptico Indulentes con

35% de participación en el mercado de Quito, se calcula que el mercado total en pares de lentes vendidos en el año 2014 fue de 254670, es decir que frente al 1.5 millones de mercado potencial tenemos un 83% de usuarios no atendidos, lo cual abre oportunidades para que a través de campañas de concientización sobre la salud visual, requisitos formales de examen visual para admisión a escuelas y colegios y el cada vez más frecuente uso de dispositivos electrónicos, así como el crecimiento de la población, garantizar el crecimiento de mercado para este sector así como y definirlo como un sector atractivo para su desarrollo y crecimiento.

- e) El macro entorno del país y de la ciudad de Quito influye en el sector al estar presentes las fuerzas políticas, económicas, tecnológicas y sociales. En lo referente a fuerzas legales las Ópticas de la ciudad de Quito y del país, están reguladas por el ministerio de Salud Pública, quién mediante acuerdo ministerial 818 del 29 de enero del 2009 establece y norma los requisitos necesarios para el funcionamiento de una Óptica. Además es necesario licencia única para actividades económicas del Municipio de Quito. El cumplimiento de estos requisitos es monitoreado por el MSP del Ecuador. En cuanto a las políticas públicas llevadas a cabo por el gobierno nacional influyen en el sector de Ópticas en forma positiva y negativa. Positiva en el sentido que el sector fue catalogado de salud pública por lo cual los lentes oftálmicos y de contacto así como los armazones en aranceles disminuyeran a cero. También desde el gobierno se ha realizado reformas legales como el Código monetario y financiero para reorientar el crédito hacía el sector productivo lo cual favorece al sector. Negativamente impactan las sobretasas colocadas a las gafas de sol que fueron afectadas con el 45% por ser considerado producto suntuario. Adicionalmente las regulaciones para el funcionamiento de los establecimientos emitidas por el MSP y Municipio de Quito no son difíciles de cumplir y obtener. En los aspectos económicos el sector muestra crecimientos entre el 8%-10% anual debido a que no se prevé restricciones en la demanda puesto que las proyecciones de crecimiento del PIB son positivas y la tasa anual de desempleo muestra una tendencia a la baja. En lo concerniente a la tecnología también está presente en el sector e

influye sensiblemente en dos aspectos primordiales como son: los equipos de medición optométricos y los productos (lentes y armazones) que conforman el portafolio de las Ópticas, siendo la tecnología un factor importante de diferenciación como se concluye del análisis de las preferencias del consumidor. Por último, el uso de lentes se ha convertido en una fuerza social ya que en muchos casos son accesorios que se incorporan al estilo de vida, estatus e imagen del cliente, por lo que las Ópticas deben cuidar de ofrecer innovación y moda en los productos que ofrecen. Estos elementos llevan a concluir que existe un macro entorno mayoritariamente favorable para las empresas del sector.

- f) Las cadenas de Ópticas se caracterizan por tener una intensa rivalidad competitiva ya que son pocas empresas en el segmento, que mantienen intereses estratégicos elevados como son ampliar participación del mercado, cobertura y presencia en centros comerciales y pueden en cualquier momento ejercer represalias ante acciones competitivas de la competencia pues poseen recursos suficientes para ello y son vigorosas en su estructura organizacional. Las empresas pequeñas y medianas son muy diversas y numerosas y demuestran fuerzas similares por lo que la intensidad de la competencia entre ellas es de impacto medio con un alto riesgo de inestabilidad en este segmento.
- g) El impacto de las barreras de entrada es bajo en el sector en la mayoría de aspectos entre los que se destaca que no se pueden beneficiar de economías de escala, los costos por cambios de proveedores son nulos o inexistentes, todas las ópticas tienen acceso a todos los productos ofertados en el mercado, son establecimientos altamente especializados pues solamente ofrecen productos relacionados con la salud visual. Sin embargo de lo mencionado hay dos aspectos en los que se configura ciertos elementos de barreras de entrada: La necesidad de ubicaciones favorables, y las necesidades de capital. En lo concerniente a ubicaciones favorables, las grandes cadenas pueden acceder a los centros comerciales y copar estas plazas generando como barrera de entrada para las ópticas pequeñas los altos niveles de arriendo de los locales y la imagen de marca requerida para obtener el ingreso. En cuanto

a las necesidades de capital la barrera de entrada es relativa y depende de otros factores del plan de negocios como el mercado objetivo a atender, la ubicación para el caso de arriendos, etc.

- h) Los productos sustitutos para las empresas del sector son las cirugías refractivas, las que se están cotizando en aproximadamente \$1000 por ojo, lo cual hace que no esté aún al alcance de clientes de todo nivel socioeconómico pero que son productos a tener en cuenta en el futuro.
- i) El poder de negociación de los compradores es bajo cuando el cliente acude al punto de venta pues la transacción es por lo general al minoreo, no así cuando la óptica va en búsqueda de los clientes a través de campañas institucionales y/o divisiones corporativas dentro de su organización en donde el poder de negociación de los compradores se eleva. Las grandes cadenas tienen ventajas con clientes demandantes de cumplimiento de requisitos técnicos y normativos. Las Ópticas pequeñas pueden buscar clientes corporativos menos demandantes como asociaciones de empleados de empresas públicas, privadas, fundaciones, etc.
- j) El poder de negociación de los proveedores de lentes oftálmicos es bajo, ya que existen proveedores con precios estables y con portafolios de productos similares o comparables. También se consideran proveedores a los asesores de venta y optómetras los cuales son la mano de obra directa, que por lo general en las ópticas pequeñas desempeñan estas funciones los mismos dueños de la empresa. Para las cadenas existe un bajo impacto ya que impulsan mejores procesos de selección, planes de inducción y capacitación y planes de incentivos o comisiones para reducir la rotación y mejorar la eficiencia operativa.
- k) El análisis interno de las empresas ópticas debe incluir los tres diagnósticos. Económico-financiero, funcional y estratégico. Con análisis una Óptica se conoce a sí mismo y de una forma objetiva obtiene las fortalezas y/o debilidades frente a empresas competidoras del sector.

Del análisis de los balances de situación y de resultados se obtiene la información del estado financiero real de la empresa y se puede visualizar posibles puntos de problema, como cartera, liquidez, etc. Los índices

financieros muestran cómo está la empresa año a año y también pueden ser origen de proyección para su planificación anual. Otro aspecto importante es identificar indicadores claves como: rotación de inventarios, ventas y días de cobro, días de pago, etc. Con los se debe hacer revisiones como mínimo mensuales para realizar los ajustes que se requiera.

La cadena de valor es el instrumento adecuado para realizar el análisis funcional. Con una estudiada desagregación y análisis de las relaciones y eslabones se puede realizar mejoras, optimizaciones y coordinaciones con el objeto de generar mayor valor al cliente y obtener ventajas competitivas sostenibles en costos y/o diferenciación. En la logística interna, las operaciones y el abastecimiento está el fuerte del giro del negocio por lo que se debe poner especial cuidado en analizar y desagregar estas actividades. En estas tres actividades está el manejo de los inventarios de monturas y lentes, la realización de pedidos a proveedores, y los exámenes optométricos a los clientes, los métodos de control y recepción de productos, lo cual es fundamental en el negocio.

El diagnóstico estratégico, nos indica que hay empresas en el sector que muestran un mayor grado de consolidación a través de la antigüedad, como es el caso de Óptica los Andes, cadena con 32 años en el mercado, o el caso de Óptica Luz, empresa con 36 años en el mercado. También nos permite identificar si las empresas responden a planificaciones anuales con objetivos, estrategias explícitas y concretas, cómo se toman sus decisiones estratégicas, operativas y como está la especialidad de los puestos de trabajo. La utilización de un formulario “soporte estratégico fundamental”, permite obtener una valoración cuantitativa, objetiva de estos aspectos útiles para realizar la comparación con otras empresas del sector. El análisis interno se debe tabularlo y compararlo con otras empresas de su propio grupo estratégico.

- 1) En sector de ópticas de la ciudad de Quito, las fuerzas del macro entorno muestran un ambiente favorable para las inversiones y nuevos emprendimientos, primordialmente porque hay políticas públicas favorables (reducción de aranceles), bajos requisitos para apertura de nuevas ópticas. El

sector muestra crecimientos importantes en los años anteriores 2013 y 2014, entre 8% y 10%, reflejado en aumentos de los bienes importados para este sector. El mercado potencial es grande y creciente más de un millón de personas pueden tener algún defecto refractivo, de los cuáles novecientos mil son potenciales clientes con edades desde los 15 años en adelante. De los datos proporcionados por Centro Óptico Indulentes se infiere que este mercado está atendido en un 17%. En cuanto a las fuerzas competitivas las barreras de entrada para ópticas pequeñas son de bajo impacto, las necesidades de capital son un impacto medio, ya que depende del grado tecnológico que desee la nueva empresa en equipos, en la calidad y variedad de la mercadería de armazones y gafas, y en la ubicación escogida. En cuanto a grande empresas, existen consolidadas cadenas de ópticas ubicadas generalmente en los centros comerciales lo cual es una importante barrera de entrada a este segmento.

- m) El negocio de las ópticas es de mucha relación con el cliente o comprador por lo que Ópticas pequeñas generalmente atendidas por su propietario hallan aquí un factor de diferenciación más cercano de obtener que las grande cadenas, que tienen que implementar y controlar el cumplimiento de protocolos de atención y servicio.
- n) Las ventas en el sector no tienen una demanda plana en todo el año, hay una estacionalidad marcada por eventos comerciales importantes como día de la madre, padre o navidad, así como por épocas características del año como entrada a clases, temporada de verano para lentes de sol.
- o) El mercado al ser muy grande y de todo nivel socio económico presenta diversas necesidades por lo que es necesario realizar segmentación de clientes y buscar un target para mantener o elevar la facturación promedio de la empresa. La segmentación va muy de la mano con la innovación y moda que los clientes hoy en día buscan en una óptica. El segmento de ópticas pequeñas presenta las características de sector fragmentado y superar la fragmentación es un reto. Las principales características de fragmentación son: gran número de participantes, inestabilidad competitiva, probabilidad de iniciar guerras competitivas, debido a la rivalidad en la competencia y ausencia de

economías de escala.

p) De los análisis de los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de consumidores se concluye aspectos importantes como:

- Los clientes hombres y mujeres de 15-24 años y de 25-40 años que representan el 65.9% del mercado tienen un hábito de acudir a la óptica de su preferencia 1 vez al año. No así el segmento de 40 años en adelante cuya preferencia es, acudir a la óptica entre 1 y 2 años.
- Los criterios de uso del producto mejor valorados por los usuarios hombres en todas las segmentos de edades son: durabilidad del producto, exactitud en la medida, precio. En cambio en las mujeres hay una leve variación pues mayormente buscan: exactitud en la medida, moda e innovación y precio.
- Los criterios de señalamiento de la Óptica mayormente valorados por los usuarios hombres y mujeres de todos los rangos de edades son: tecnología en el examen, garantía del producto, imagen y apariencia del local.

La principal fuente de ventaja competitiva no está en la satisfacción de los criterios de uso del producto, sino en el mejoramiento de los criterios de señalamiento de la óptica, pues crea valor en los clientes, lo cual implican inversiones, que tienen que ser planificadas para lograr su implementación.

q) El éxito de las empresas del sector de Ópticas se basa en procesos formales de análisis estratégico, definiendo estrategias explícitas; concretas, medibles, retadoras, conjuntamente con una disciplina de implementación que tenga un seguimiento formal, lo cual debe ser apoyado con talento humano involucrado, informado y motivado que lleve a cabo e implemente la estrategia adoptada y directivos comprometidos para apoyar con los recursos necesarios. Estos factores de éxito conllevan a obtener resultados que mejore su posición competitiva como sus índices de participación de mercado y rentabilidad.

Entre los retos para las ópticas del sector destacan dos:

- Buscar el crecimiento: en equipos ópticos tecnológicos, cobertura con nuevos puntos de venta, con estrategias de

especialización o nicho, planes de marketing, mejora de los criterios de señalamiento del establecimiento, etc.

- Identificar el grupo estratégico en donde compite: enlistar las causas de la fragmentación de este grupo y adoptar estrategias colaborativas y no amenazadoras o en su defecto estrategias defensivas ante acciones nuevas o represalias de la competencia.

Recomendaciones

- a) Aprovechar un entorno favorable para el sector de Ópticas de Quito para realizar un plan de inversiones que tenga como objetivos alguno de estos aspectos: crecimiento en cobertura (número de puntos de venta), mejoramiento de tecnología en el examen visual y en el portafolio de productos y servicios que ofrecen, aumento de participación de mercado producto de la aplicación de un plan comercial, o mejoramiento del índice de rentabilidad a través de aplicar los hallazgos del análisis interno efectuado a su cadena de valor con acciones de coordinación, reducción, mejoramiento, especialmente entre las actividades de logística interna, operaciones y abastecimiento, pues estas se encargan de mantener el inventario, de hacer los pedidos, de recibirlos y del examen optométrico al cliente con el que se determina la corrección que necesita y se asesora el tipo de producto en lente y armazón.
- b) Analizar los criterios de ubicación del nuevo negocio o punto de venta, ya que el sector cuenta con cadenas de Ópticas (grandes empresas) mayoritariamente ubicadas en centros comerciales de la ciudad. Existen sectores de la ciudad de Quito que están en expansión, en los que hay gran densidad poblacional y sobre todo alejados de los grandes centros comerciales, por lo que pueden ser una opción de ubicación.
- c) Mantener actualizada la tecnología de lentes y armazones disponibles así como de equipos optométricos, para lo cual se recomienda asistir en el ámbito local a congresos, simposios, organizados por los gremios del sector y entrar en contacto con los laboratorios fabricantes para conocer los últimos adelantos que ofrecen. En el ámbito internacional, también existen ferias especializadas de óptica, en donde se puede observar los adelantos y opciones en los aspectos antes mencionados.
- d) Realizar un mapeo de la competencia en un área razonable y llevar adelante sistemas de información de mercado para obtener, productos, precios, promociones vigentes, calidad de la mercadería ofrecida, etc. Esta

información será de gran utilidad el momento de establecer precios, o de planificar inversiones o requerimientos de capital.

- e) En lo referente al análisis interno los indicadores propuestos tienen un alcance anual en la mayoría de ellos, sin embargo se puede identificar algunos cuyo análisis sea en períodos menores, como rotación de inventarios, ventas, días de cobro, días de pago, etc. Esto permitirá corregir, reorientar o profundizar acciones tácticas de la empresa.
- f) Analizar y actualizar la Cadena de valor de las actividades de la empresa por los menos una vez al año o con la periodicidad que se defina en cada organización de acuerdo a resultados parciales obtenidos.
- g) Las Ópticas pequeñas, para sortear la fragmentación deben mejorar tiempos de entrega de producto, competir en precios, lograr especialización (nicho de mercado), llegar a tener una estructura mínima sin elementos superfluos, aplicar un control de costos y gastos, analizar cuidadosamente la ubicación de la empresa, buscar alianzas estratégicas con proveedores, o con ópticas de similar tamaño y estrategia, o con empresas relacionadas que puedan generarles tráfico (seguros de salud, clínicas de oftalmología, comisariatos, etc.).
- h) Se recomienda a las ópticas pequeñas estar pendientes de acciones colaborativas de las grandes cadenas del sector o de los proveedores para generar ventas (ejemplo mes de la salud visual promovido por proveedores, campañas de lentes HD en medios masivos, asistencia a congresos de salud visual).
- i) Cuidar minuciosamente los mensajes verbales y no verbales que se transmiten al cliente por parte del personal asesor o de servicio en la Óptica. Este negocio es de mucha relación con el cliente final, razón por la que se recomienda levantar manuales y protocolos de atención, los mismos que deben ser evaluados con diferentes mecanismos, como por ejemplo, la compra de un cliente fantasma, con objetivos de lograr retro alimentación y adoptar mejoras en los protocolos de atención.
- j) Mejorar en los criterios de señalamiento del establecimiento es un factor de diferenciación a tomar en cuenta. Los tres criterios más valorados por los

clientes son, tecnología en el examen, garantía del producto e imagen y apariencia del local. Sin embargo, de entre ellos habría que priorizar o planificar su implementación en base a criterios de: necesidades de capital (plan de inversiones), necesidades del mercado (sistema de información de mercado).

k) Implantar un procedimiento de orden y limpieza, tanto del área física de ventas y consultorio como del aspecto de presentación personal de los asesores y óptometras.

l) Con base en los conocimientos generados por esta investigación se recomienda el análisis FODA aplicado como herramienta de generación de estrategias, siempre y cuando las fortalezas y debilidades provengan del análisis interno y se enmarquen en la cadena de valor establecida para la empresa, así como también las oportunidades y amenazas provengan del análisis de entorno como se muestra en el anexo 17. Como resultado de la aplicación del FODA a una óptica pequeña (Óptica Carrera) se hacen propuestas estratégicas que son aplicables a empresas pequeñas y medianas del sector, las que constan en el numeral 5.3.

Como recomendaciones generales para el sector, sobre todo para las pequeñas y medianas tenemos:

- Formar y capacitar a la parte directiva en análisis estratégico y formulación de estrategias competitivas.
- Conformar equipos multidisciplinarios de la empresa y en lo posible con consultores externos expertos, para el análisis estratégico y definición de estrategias.
- Usar la herramienta del FODA para el análisis y generación de estrategias.
- Elaborar planes tácticos por cada estrategia escogida, con responsables, presupuestos, cronograma, indicadores.
- Formalizar procesos de seguimiento y medición de las estrategias adoptadas.
- Retroalimentar al equipo los resultados para afirmar o reorientar las estrategias.

Listado de Referencias (Chicago: SAF)

- Blanco, María I. 1994. “Contabilidad estratégica. Una estrategia de la contabilidad o una contabilidad de la estrategia”, conferencia dictada Congreso internacional de Costos Madrid. Publicado en el libro Contabilidad de la empresa y sistemas de información para la gestión. Editado por Ministerio de economía y competitividad. Instituto de contabilidad y auditoría de cuentas, 137-48.
- Bueno E. Campos. 1993. “Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos”. Madrid. Pirámide.
- Celia, García. 2008. “Óptica: un negocia a la vista”. Plan de negocios subido en el portal digital de emprendedores.es. “<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-optica>”
- Chiavenato, Idalberto. 1997. “Introducción a la teoría general de la administración”. Bogotá. McGraw-Hill. 48.
- Collins, Jim. 2005. “Las Empresas que Sobresalen”. México. Deusto. 45.
- Forrester, Jay. 1972. “Dinámica Industrial”. Buenos Aires. El Ateneo. 12.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. 1984. “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”. Buenos Aires, Granica. 261.
- Hergert M. y Morris D. 1989. “Accounting data for value chain analysis”. Strategic Management Journal, 10. 175
- Inec. (Instituto nacional de estadísticas y censos). “Ecuador en cifras”. Publicado en “<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>”
- Jarillo, José. 1992. “Dirección Estratégica”. Bogotá. McGraw Hill. 17.
- Kaiser Associates. 2014. “word leader in benchmarking”. “<http://kaiserassociates.com/capabilities/benchmarking/benchmarking-process/>”
- Kotler, Phillip. y Armstrong, Gary. 2003. “Fundamentos de Marketing”. México. Prentice Hall. 120-4.

- MacMillan y McGrath. 1997. “Descubriendo nuevos puntos de diferenciación”. México. McGraw Hill. 133.
- Maldonado, Hernán. “Manual de Contabilidad”, Quito, Editorial de la UCE. 279-80.
- Manene, Luis M. 2011. “Benchmark Aplicaciones, Tipos y fases del proceso”. En su publicación: “<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>”
- Marsch, John. 2000. “Herramientas para la Mejora Continua”. Madrid. Ediciones AENOR 58-1.
- Matriz Foda (2011), “<http://www.matrizfoda.com/>”
- Mena, Mauricio. s.f. “Factores claves de éxito en la ejecución de estrategias en empresas Latinoamericanas”. publicado en Bac y Asociados. “<http://www.baeyasociados.com/esp/publicaciones.shtml>”.
- Mintzberg, Henry. Bryan, James. y Voger, John. 1979. “El Proceso Estratégico”. México. Prentice Hall. 65-4.
- Porter, Michael. 2000. “Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. México. Editorial Continental. 51.
- , 2003. “Ser Competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones”. Barcelona. Deusto. 85-6.
- , 2004. “Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México. Cecsca. 63-4.
- , 2000. “Administración de recursos humanos”. Bogotá. McGraw Hill. 27-4.
- Raza, Fabian. 2009. “Costos, presupuestos y Control”, ponencia UASB.
- Robbins, Stephen. 2004. “Comportamiento Organizacional”. México. Prentice Hall. 206.
- Ronda, Guillermo. s.f. “El análisis estratégico. Elementos a tener en cuenta”. *Centro de Estudios de Gestión Empresarial*, Universidad de Holguín, Cuba, 29, 2.
- Ruales, Wilson. 2011. “Gestión Economía y Sociedad”, Revista Gestión 204: Quito, DinEdiciones, Junio 2011, 84-5.

- Rutherford, Ernest. s.f. “Modelos de planificación financiera, aplicación práctica”. [“http://www.professorleo.com.br/blog/tese-de-financas/apresentacao/modelos-de-planificacion-financiera/cap-6-aplicacion-practica/”](http://www.professorleo.com.br/blog/tese-de-financas/apresentacao/modelos-de-planificacion-financiera/cap-6-aplicacion-practica/)
- Sainz, Antonio. 1993. “El Análisis estratégico, la empresa y el Entorno”, Conferencias y trabajos de Investigación del instituto de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá de Henares, 85. 4.
- Salas, Amat. 1997. “Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones”, Barcelona, Gestión 2000, 222.
- Sampedro, Andrés Gené. 2011. “Manejo de la visión geriátrica”. Revista Optometría y Visión, 11. CIO, diciembre. 12-20.
- Spulber, Daniel. 2010. “Estrategia de Gestión, cómo hacer un análisis exitoso”. Barcelona. Bresca Editorial. 55.
- Stephen, Robbins y Coulter, Mary. 2010. “Administración”. México. Prentice Hall. 430.
- Torres, Mariela. s.f. “Tamaño de la muestra para una investigación de mercado.”. Universidad Rafael Landivar, Boletín electrónico N°2, [“http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf”](http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf)
- Trujillo, Paulina. 2009. “La MyPime y su importancia en la economía ecuatoriana”. [“http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf”](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/paulina_trujillo%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf)

Bibliografía

Libros, Revistas y Publicaciones

- Blanco, María Isabel. “Contabilidad estratégica. Una estrategia de la contabilidad o una contabilidad de la estrategia”. Conferencia dictada Congreso internacional de Costos. Madrid, 1994 y publicado en el libro Contabilidad de la empresa y sistemas de información para la gestión. Ministerio de economía y competitividad, editor. Madrid, Ministerio de economía y competitividad, 1994.
- Bueno Campos, Eduardo. “Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos”. Madrid: Pirámide, 1993.
- Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la teoría de la administración”. 2ª edición. Bogotá: McGraw-Hill, 1997.
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de recursos humanos”. 5ª edición. Bogotá: McGraw Hill, 2000.
- Collins, Jim. “Las Empresas que Sobresalen”. 3ª edición. México: Deusto, 2005.
- Forrester, W. Jay. “Dinámica Industrial”. Buenos Aires, El Ateneo, 1972.
- Sainz, Antonio. “El Análisis estratégico, la empresa y el Entorno”. Conferencias y trabajos de Investigación del instituto de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá de Henares, editor, vol. 85. 1993.
- Hax Arnoldo y Majluf, Nicolás. “Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la visión a los resultados”. 1ª edición. Buenos Aires: Granica, 1984.
- Jarillo, José Carlos. “Dirección Estratégica”. 2ª edición. España: McGraw Hill, 1992.
- MacMillan, Ian y McGrath, Rita. “Descubriendo nuevos puntos de diferenciación”. México: McGraw Hill, 1997.
- Maldonado, Hernán. “Manual de Contabilidad”. Universidad Central del Ecuador, editado. 1ª edición. Quito, Editorial de la UCE, 1984.

- Mintzberg, Henry, James Bryan, y John Voyer. “El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos”, Edición breve. México: Prentice Hall, 1979.
- Phillip, Kotler y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Marketing”. 6ª edición. México: Prentice Hall, 2003.
- Porter, Michael E. “Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. 33ª edición. México: Cecs, 2004.
- . “Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones”. Barcelona: Deusto, 2003.
- . “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. 19ª edición. México, Editorial Continental, 2000.
- Robbins, Stephen y Mary Coulter. “Administración”. 10ª edición. México: Prentice Hall, 2010.
- Robbins, Stephen. “Comportamiento Organizacional”. 10ª edición. México: Prentice Hall, 2004.
- Ronda Pupo Guillermo. “El análisis estratégico. Elementos a tener en cuenta”. Centro de estudios de gestión empresarial Universidad de Holguín La Habana. Cuba. s.f.
- Ruales, Wilson. “Gestión Economía y Sociedad”, Revista Gestión 204 (Junio 2011): 84-5.
- Salas, Amat. “Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones”. Tercera Edición. Barcelona: Gestión 2000,1997.
- Sampedro Andrés Gené, “Manejo de la visión geriátrica”, Revista Optometría y Visión, 11. (2011).
- Spulber, Daniel. “Estrategia de Gestión: cómo hacer un análisis exitoso”. Peter Navarro, editor. Curso MBA vol 1. Barcelona. Bresca editorial, 2010.

Citas de Internet.

- Celia García, “Óptica: un negocia a la vista”, Plan de negocios subido en el portal digital de emprendedores.es, (2008), “<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-optica>”.

Kaiser Associates, “Word leader in benchmarking”.

“<http://kaiserassociates.com/capabilities/benchmarking/benchmarking-process/>”.

Manene, Luis M. “Benchmark Aplicaciones, Tipos y fases del proceso”. En su publicación (2011),

“<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>”.

Matriz Foda (2011), <http://www.matrizfoda.com/>

Mauricio Mena, “Factores claves de éxito en la ejecución de estrategias en empresas Latinoamericanas”, publicado en Bac y Asociados,

“<http://www.bacyasociados.com/esp/publicaciones.shtml>”.

Torres, Mariela. “Tamaño de la muestra para una investigación de mercado.”, Universidad Rafael Landívar, Boletín electrónico N°2,

“http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_02_BAS02.pdf”.

Anexo Uno

Información Estadística del Sector de Ópticas de Quito.

Fuente: Consultor Comercial Essilor.

1. Listado general de Ópticas en Quito

| BASE DE DATOS 2014 | | | |
|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--|
| | Nombre cliente | Nombre Óptica | Dirección |
| 1 | Aquino Óptica | Aquino Óptica | CC Espiral |
| 2 | Arte Óptica 1 | Arte Óptica 1 | Michelena y Alberto Orellana |
| 3 | Oswaldo Campos | Arte Óptica 2 | Michelena y Francisco Coronel |
| 4 | Bella Visión | Bella Visión | Maldonado y Palmas |
| 5 | Bienestar para sus Ojos | Bienestar para sus Ojos | General Enríquez e Isla de la plata |
| 6 | Teresa Guerra | Campaña Centro Óptico | Veintimilla y Reina Victoria |
| 7 | Centro Oftalmológico Alma Carolina | Centro Oftalmológico Alma Carolina | Prensa e Indanza |
| 8 | Gladys Torres | Centro Oftalmológico Visión uno | Veintimilla y Páez |
| 9 | centro Óptico Familiar | centro Óptico Familiar | Alonso de Angulo y Chiriboga |
| 10 | centro Óptico Polo Visión | centro Óptico Polo Visión | Prensa y Florida |
| 11 | Centro Óptico Vista Celestial | Centro Óptico Vista Celestial | Carlos Freire y Francisco Lopez (Chillogallo) CM 8marzo |
| 12 | Centro Optométrico Buena vista | Centro Optométrico Buena vista | Prensa y Homero Salas |
| 13 | Centro Visión | Centro Visión | CCRecreo |
| 14 | Centro visual Columbia | Centro visual Columbia | Mejía y Cuenca |
| 15 | Centro Óptico Aguirre | Centro Visual para Todos | Portugal y 6 de dic |
| 16 | Ceops | Ceops | General Enríquez y Venezuela |
| 17 | Cesar Alfonso Optómetra | Cesar Alfonso Optómetra | CM Meditropoli |
| 18 | Clear Visión | Clear Visión | Veintimilla y Páez |
| 19 | Clideol | Clideol | Alemania y Eloy Alfaro |
| 20 | Clínica Santa Lucia (centro) | Clínica Santa Lucia (centro) | 6 de dic y Sodiro |
| 21 | CliniVisión | CliniVisión | Bobadilla y Villalengua |
| 22 | Club de Leones Villaflora | Club de Leones Villaflora | Rodrigo de Chávez |
| 23 | Comisariato de los lentes | Comisariato de los lentes (plaza) | Guayaquil (Plaza del teatro) |

| | | | |
|----|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| | (plaza teatro) | teatro) | |
| 24 | Comisariato de los lentes (Prensa) | Comisariato de los lentes (Prensa) | Prensa y Vaca de Castro |
| 25 | Comisariato lentes (R Chávez) | Comisariato lentes (R Chávez) | Rodrigo de Chávez y Francisco Gomez |
| 26 | Comisariato lentes (Atahualpa) | Comisariato lentes (Atahualpa) | CC Atahualpa (M. Sucre) |
| 27 | Comisariato lentes (Club leones) | Comisariato lentes (Club leones) | Rodrigo de Chávez |
| 28 | Comisariato lentes (Maldonado) | Comisariato lentes (Maldonado) | Maldonado y Gil Martin |
| 29 | Comisariato lentes (shyris) | Comisariato lentes (shyris) | Shyris y El Comercio |
| 30 | Comisariato lentes (Sucre) | Comisariato lentes (Sucre) | Mariscal Sucre 10546 |
| 31 | Compu Óptica | Compu Óptica | 10 Agosto y Mercadillo |
| 32 | Corvisual | Corvisual | Napo (Por Santa Maria) |
| 33 | CyberOptic | CyberOptic | Sucre y Venezuela |
| 34 | Econolens | Econolens | Francisco Coronel y Michelena |
| 35 | EconÓptica CCEjercito | EconÓptica CCEjercito | Rodrigo de Chávez (CC Ejercito) |
| 36 | EcuáÓptica Laboratorio | EcuáÓptica Laboratorio | Prensa y Fernandez Salvador |
| 37 | EcuáVisión | EcuáVisión | CC Sol del Valle Av. General Rumiñahui |
| 38 | Emetrope | Emetrope | Prensa |
| 39 | Ramiro Terán | Enfermedades de los Ojos | Eloy Alfaro y 9 oct |
| 40 | Eurovisión | Eurovisión | Amazonas y Gaspar de Villarroel |
| 41 | Flores Óptica | Flores Óptica | Olmedo y Flores |
| 42 | Fundación Vista Integral | Fundación Vista Integral | Av. Maestro y las Dalias |
| 43 | Fundación Vista Integral | Fundación Vista Integral | Alonso de Mendoza y Núñez de Balboa |
| 44 | Fundación Vista Para los Ciegos | Fundación Vista Para los Ciegos | Isabel la Católica y Madrid |
| 45 | Fundación Vista para todos | Fundación Vista para todos | Gaspar Villarroel y 10 Ag |
| 46 | Fundación Vista Para Todos | Fundación Vista Para Todos | Teniente Hugo Ortiz y Juan Ante |
| 47 | Fundación Vista para todos | Fundación Vista para todos | |
| 48 | Fundación Visual Sucre | Fundación Visual Sucre | Mariscal Sucre e Illescas |
| 49 | Fundación Visual (Amazonas) | Fundación Visual (Amazonas) | Amazonas y Páez |
| 50 | Fundación Visual Profesionales Visión | Fundación Visual Profesionales Visión | Av. 10 agosto y Arizaga |
| 51 | Vinicio Góngora | Fundación Visual Profesionales Visión | Av. Ivalo y Rumiñahui |
| 52 | GeoVisión | GeoVisión | 10 agosto y Orellana |
| 53 | Giro Visual | Giro Visual | Av. Eloy Alfaro y 9 octubre |
| 54 | GMO | GMO | CC Quicentro sur |
| 55 | GMO | GMO | CC Condado |
| 56 | GMO | GMO | CC Bosque |
| 57 | GMO | GMO | Colon y 9 de Octubre |

| | | | |
|----|---|---|--|
| 58 | GMO | GMO | Rep. Salvador y Portugal |
| 59 | GMO | GMO | CC Granados Outlet |
| 60 | GMO | GMO | CC Iñaquito |
| 61 | GMO | GMO | 10 de agosto y Checa |
| 62 | GMO | GMO | CC Recreo |
| 63 | GMO | GMO | CC San Luis |
| 64 | GMO | GMO | CC Via Ventura |
| 65 | Grupo Visual Interóptico (Plaza teatro) | Grupo Visual Interóptico (Plaza teatro) | Guayaquil (Plaza del teatro) |
| 66 | Grupo Visual Interóptico (Venezuela) | Grupo Visual Interóptico (Venezuela) | Venezuela y Bolívar |
| 67 | HiperÓpticas | HiperÓpticas | Prensa y Fernandez salvador |
| 68 | HiperÓpticas Caracol | HiperÓpticas Caracol | Av. Amazonas CC Caracol |
| 69 | InterVisión | InterVisión | Bolivia y Versalles |
| 70 | Juan Moreno | Juan Moreno | Santa Maria y Amazonas |
| 71 | Kyra Campaña | Kyra Campaña | Calle B y Mariana de Jesus |
| 72 | Laser 2000 | Laser 2000 | 6 de dic y Checoslovaquia |
| 73 | Lux Óptica 1 | Lux Óptica 1 | Asuncion y Manuel Larrea |
| 74 | Lux Óptica 2 | Lux Óptica 2 | Portoviejo |
| 75 | MegaÓptica | MegaÓptica | Teniente Hugo Ortiz y Juan Ante |
| 76 | MetroVisión | MetroVisión | San Gabriel No. 2000 |
| 77 | Mi Óptica | Mi Óptica | America y Mañosca |
| 78 | Mundial Óptica (Guayaquil) | Mundial Óptica (Guayaquil) | Guayaquil y Esmeraldas |
| 79 | Mundial Óptica (Montufar) | Mundial Óptica (Montufar) | Oriente y Montufar |
| 80 | Mundial Óptica (prensa) | Mundial Óptica (prensa) | Prensa y Gonzalo Gallo |
| 81 | Mundo Visual | Mundo Visual | Andres Farget y Antonio Ante |
| 82 | Oftalmolaser | Oftalmolaser | Av. Eloy Alfaro y Mariana J. |
| 83 | Oftalmolaser (Bosque) | Oftalmolaser (Bosque) | CC El Bosque |
| 84 | Olaga Arellano | Olaga Arellano | Veintimilla y Paez (cl.Pichincha) Piso 2 |
| 85 | Opti Glass | Opti Glass | Prensa y Carvajal |
| 86 | Opti Red | Opti Red | Maldonado y Alonso de Angulo |
| 87 | Lili Moreira | Óptica | Carapungo Av. Luis Vaccari |
| 88 | Óptica 10 de Agosto | Óptica 10 de Agosto | 10 Agosto y Arenas |
| 89 | Óptica America | Óptica America | America y portoviejo |
| 90 | Sarango Maria del Cisne | Óptica Andalucía | Prensa y Andalucía (Coop. Andalucía) |
| 91 | Óptica Arrobo | Óptica Arrobo | El corazon y casitagua CC Santa Maria |
| 92 | Óptica Arrobo | Óptica Arrobo | General Enriquez (Sta. Maria) |
| 93 | Óptica Asturias | Óptica Asturias | Eloy Alfaro y Juan Severino |
| 94 | Óptica Barcia | Óptica Barcia | Versalles y perez guerrero |
| 95 | Óptica Brasil | Óptica Brasil | pedro fermin cevallos y Ancapora |
| 96 | Óptica Brille | Óptica Brille | Colon y Foch |
| 97 | Fabiola Boada | Óptica Campaña | 10 agosto y Villalengua |

| | | | |
|-----|---------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| 98 | Óptica Campaña | Óptica Campaña | 10 agosto y Ascazubi |
| 99 | Óptica Campaña | Óptica Campaña | Sucre y Guayaquil |
| 100 | Óptica Campaña | Óptica Campaña | Teniente Hugo Ortiz y Juan Ante |
| 101 | Óptica Chacon (9 oct) | Óptica Chacon (9 oct) | 9 de octubre y Roca |
| 102 | Óptica Chacon (shyris) | Óptica Chacon (shyris) | Shyris y el telegrafo |
| 103 | Óptica Cima | Óptica Cima | |
| 104 | Almeida y montero | Óptica Clínica Santa Lucia | Suiza y Eloy Alfaro |
| 105 | Óptica Colors | Óptica Colors | Gaspar Villaroel y Amazonas |
| 106 | Óptica Continental | Óptica Continental | Versalles y perez guerrero |
| 107 | Luis Mantilla | Óptica diagnostico 2000 | Mariana de Jesus y calle A |
| 108 | Óptica Duarte | Óptica Duarte | Amazonas y Washington |
| 109 | Óptica Española | Óptica Española | Eloy Alfaro y Polonia |
| 110 | Óptica Espinoza | Óptica Espinoza | 10 de agosto y Antonio Ante |
| 111 | Óptica Genesis | Óptica Genesis | America y Mercadillo |
| 112 | Óptica Genesis (Amazonas) | Óptica Genesis (Amazonas) | Av Amazonas y Veintimilla |
| 113 | Óptica Genial | Óptica Genial | Juan Borgoñon y Juan de Alcazar |
| 114 | Óptica Genial | Óptica Genial | Juan Borgoñon y Juan de Alcazar |
| 115 | Óptica Gloval Visión | Óptica Gloval Visión | 10 de Agosto y Lizandro Moncayo |
| 116 | Óptica Gutierrez | Óptica Gutierrez | CC Caracol Amazonas |
| 117 | Óptica Hugo Dalessio | Óptica Hugo Dalessio | Flores y Sucre |
| 118 | Óptica Ideal | Óptica Ideal | Amazonas y Veintimilla |
| 119 | Óptica Iris | Óptica Iris | Av 6 de diciembre |
| 120 | Óptica Italiana | Óptica Italiana | Shyris y la Tierra |
| 121 | Óptica Jimenez | Óptica Jimenez | Colon y Juan leon Mera |
| 122 | Óptica Jimenez | Óptica Jimenez | 10 de agosto y Checa |
| 123 | Óptica Joesva | Óptica Joesva | Asuncion y 10 de agosto |
| 124 | Óptica Karen Andrea | Óptica Karen Andrea | 10 agosto y Guayaquil |
| 125 | Óptica Líder | Óptica Líder | García Moreno Y Bolivar |
| 126 | Óptica Los Alpes | Óptica Los Alpes | Santa Prisca e Ibarra |
| 127 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Condado megamaxi |
| 128 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Condado |
| 129 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | Carcelen |
| 130 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Bosque |
| 131 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Bosque |
| 132 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Bosque |
| 133 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Aeropuerto |
| 134 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Jardin megamaxi |
| 135 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Jardin |
| 136 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Quicentro |
| 137 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Iñaquito |
| 138 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Iñaquito |
| 139 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | Megamaxi |

| | | | |
|-----|----------------------|----------------------|--|
| 140 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | 12 de Octubre |
| 141 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Multicentro |
| 142 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | 10 Agosto y Checa |
| 143 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | Chile y Flores |
| 144 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Recreo |
| 145 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Recreo plaza |
| 146 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Atahualpa |
| 147 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC San Luis |
| 148 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Cumbaya |
| 149 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | Carapungo |
| 150 | Óptica Los Andes | Óptica Los Andes | CC Quicentro sur |
| 151 | Óptica Los Angeles | Óptica Los Angeles | Versalles y 18 de septiembre |
| 152 | Óptica Luz (Condado) | Óptica Luz (Condado) | CC El Condado |
| 153 | Óptica Luz (centro) | Óptica Luz (centro) | 10 de agosto y Riofrio |
| 154 | Óptica Luz (Plaza) | Óptica Luz (Plaza) | Amazonas y Tomas de B. |
| 155 | Miryam Carate | Óptica Luz de Vida | Veintimilla y Tamayo |
| 156 | Óptica Mega Visión | Óptica Mega Visión | 10 agosto y Antonio Pereira |
| 157 | Óptica Metropolis 1 | Óptica Metropolis 1 | Prensa y Espinoza Polit |
| 158 | Óptica Noon | Óptica Noon | Amazonas y Mariana de J. |
| 159 | Óptica Profesional | Óptica Profesional | Gaspar Villaroel y Amazonas |
| 160 | Óptica Profesional | Óptica Profesional | Carapungo Av. Luis Vaccari (Magda) |
| 161 | Óptica Quito | Óptica Quito | 6 de dic y Tomas de Berlanga |
| 162 | Óptica Real | Óptica Real | Montufar y Chile |
| 163 | Óptica Real (Shyris) | Óptica Real (Shyris) | Shyris y tomas Berlanga |
| 164 | Óptica Rey | Óptica Rey | Venezuela Y espejo |
| 165 | Óptica Roma | Óptica Roma | Salinas y Manabi |
| 166 | Óptica Romano | Óptica Romano | cc Via Ventura (Tumbaco) |
| 167 | Óptica Sancho | Óptica Sancho | Machala y Angel Ludeña |
| 168 | Óptica Santa Prisca | Óptica Santa Prisca | 10 de agosto y checa |
| 169 | Óptica Santana | Óptica Santana | García Moreno y Manabi |
| 170 | Óptica Schindler | Óptica Schindler | CC NNUU Amazonas |
| 171 | Luis Reyes | Óptica Sinai | Hernandez de Giron y America CL. Sinai |
| 172 | Olga Urrego | Óptica Social | |
| 173 | Óptica Solar | Óptica Solar | Buenos Aires y Salinas |
| 174 | Óptica Sucre | Óptica Sucre | Montufar y Manabi |
| 175 | Óptica Sur | Óptica Sur | Mariscal Sucre y Canelo |
| 176 | Óptica SurAmericana | Óptica SurAmericana | 12 de octubre y cordero |
| 177 | Óptica Vista Andina | Óptica Vista Andina | Amazonas y Republica |
| 178 | Óptica Vista Andina | Óptica Vista Andina | cc Via Ventura (Tumbaco) |
| 179 | Óptica Visual center | Óptica Visual center | 10 de Agosto y Riofrio |
| 180 | Óptica Voz Andes | Óptica Voz Andes | Hospital Voz Andes |
| 181 | Óptica Xperta Visión | Óptica Xperta Visión | Perez guerrero y 18 de septiembre |
| 182 | Óptica Zym | Óptica Zym | Redondel Atahualpa |

| | | | |
|------|----------------------------|----------------------------|---|
| 183 | Óptica Torres | Óptica Torres | Colon y Ulloa |
| 184 | Ópticas Estrada | Ópticas Estrada | Amazonas y veintimilla |
| 185 | Ópticas VH | Ópticas VH | Prensa y el Inca |
| 186 | Opticum Alemana (Ejercito) | Opticum Alemana (Ejercito) | Prensa y Jorge Piedra (CC Ejercito) |
| 187 | Opticum Alemana (Shyris) | Opticum Alemana (Shyris) | Shyris y Tomas de berlanga |
| 188 | Opticum Detken | Opticum Detken | Julian Surries y Agustin Zambrano |
| 189 | Opticum Katz | opticum Katz | Av General Enriquez Fybeca |
| 190 | Opticum Katz (Matriz) | Opticum Katz (Matriz) | Av 6 dic y Portugal |
| 191 | Opticum Katz (Meditropoli) | Opticum Katz (Meditropoli) | CM Meditropoli |
| 192 | Opticum Katz (recreo) | Opticum Katz (recreo) | CC Recreo |
| 193 | OptiExpress | OptiExpress | Rodrigo de Chavez y Pedro de Alfaro |
| 194 | Optigal | Optigal | CC Recreo |
| 195 | Optik Centro | Optik Centro | Av 6 diciembre y Lizardo García |
| 196 | Silvia Velastegui | Optilook | Versalles y perez guerrero |
| 197 | Optimedica | Optimedica | Eloy Alfaro y 9 oct |
| 198 | Optiney (Axxis) | Optiney (Axxis) | CC Quicentro sur |
| 199 | Optiney (Axxis) | Optiney (Axxis) | CM Axxis Calle VozAndes y America |
| 2100 | Optique | Optique | CCI Amazonas |
| 2101 | Optiva Visión Center | Optiva Visión Center | Mariana de J. e Inglaterra |
| 2102 | Optivalles | Optivalles | Av. Interoceanica y Florencia, H. Valles |
| 2103 | Óptica San Francisco | Optivisual | |
| 2104 | Optop | Optop | Republica y Alemania |
| 105 | Patricio Bolagay | Patricio Bolagay | 10 agosto y Riofrio Ed Ejido Of 208 |
| 2106 | Prisma Óptica | Prisma Óptica | Pasaje Ibarra y Vargas |
| 2107 | Lucia Proaño | ProdeÓptica | Mejia y Flores |
| 2108 | Provisual | Provisual | America y Marchena |
| 2109 | Put Visión | Put Visión | Colon y Versalles |
| 2110 | Raleks Óptica | Raleks Óptica | Viracocha y Puruha |
| 2111 | Roberto Proaño | Roberto Proaño | Francisco de Icaza y El Inca |
| 2112 | Servilens | Servilens | Mariscal Sucre y Michelena |
| 2113 | SM Instituto de la Visión | SM Instituto de la Visión | Republica y Eloy Alfaro |
| 2114 | Social Óptica | Social Óptica | Alonso de Angulo y Pedro Alfaro |
| 2115 | Solo Visión Óptica | Solo Visión Óptica | Prensa y Vaca de Castro |
| 2116 | Sanchez y Gutierrez | Spectrum | CC Quicentro sur |
| 2117 | Sanchez y Gutierrez | Spectrum | Isabel la Catolica y Cordero |
| 2118 | Su Óptica | Su Óptica | America y Portoviejo |
| 2119 | Taller Optico Central | Taller Optico Central | Olmedo Y Flores |
| 2120 | Tecno Visión | Tecno Visión | maldonado y Calvas |
| 2121 | UniVisión Óptica | UniVisión Óptica | Luis F. Borja y Sodiro |
| 2122 | Justina Arguello | Visión center | Rodrigo de Chavez |
| 2123 | Visión Social | Visión Social | CC El tejar Nivel B, Junto a administracion |

| | | | |
|------|-----------|-----------|----------------------|
| 2124 | VisÓptica | VisÓptica | 10 agosto y Orellana |
| 2125 | Vistotal | Vistotal | Shyris y Rio Coca |

Fuente: Essilor

2. Agrupación de Ópticas en Quito por su número de puntos de venta o sucursales.

| Nombre | Cantidad | % |
|------------------------------------|-----------------|----------|
| Óptica Los Andes | 24 | 10,7% |
| GMO | 11 | 4,9% |
| Comisariato lentes | 8 | 3,6% |
| Óptica Campaña | 4 | 1,8% |
| opticum Katz | 4 | 1,8% |
| Fundacion Vista para todos | 3 | 1,3% |
| Fundacion Visual | 3 | 1,3% |
| Mundial Óptica | 3 | 1,3% |
| Óptica Luz | 3 | 1,3% |
| EconÓptica | 2 | 0,9% |
| Fundacion Vista Integral | 2 | 0,9% |
| Grupo Visual Interoptic | 2 | 0,9% |
| HiperÓpticas | 2 | 0,9% |
| Oftalmolaser | 2 | 0,9% |
| Óptica Arrobo | 2 | 0,9% |
| Óptica Chacon | 2 | 0,9% |
| Óptica Genesis | 2 | 0,9% |
| Óptica Genial | 2 | 0,9% |
| Óptica Jimenez | 2 | 0,9% |
| Óptica Profesional | 2 | 0,9% |
| Óptica Real | 2 | 0,9% |
| Óptica Vista Andina | 2 | 0,9% |
| Opticum Alemana | 2 | 0,9% |
| Optiney (Axxis) | 2 | 0,9% |
| Spectrum | 2 | 0,9% |
| Aquino Óptica | 1 | 0,4% |
| Arte Óptica 1 | 1 | 0,4% |
| Arte Óptica 2 | 1 | 0,4% |
| Bella Visión | 1 | 0,4% |
| Bienestar para sus Ojos | 1 | 0,4% |
| Campaña Centro Optico | 1 | 0,4% |
| Centro Oftalmologico Alma Carolina | 1 | 0,4% |
| Centro Oftalmologico Visión uno | 1 | 0,4% |
| centro Optico Familiar | 1 | 0,4% |
| centro Optico Polo Visión | 1 | 0,4% |
| Centro Optico Vista Celestial | 1 | 0,4% |

| | | |
|--|---|------|
| Centro Optometrico Buena vista | 1 | 0,4% |
| Centro Visión | 1 | 0,4% |
| Centro visual Columbia | 1 | 0,4% |
| Centro Visual para Todos | 1 | 0,4% |
| Ceops | 1 | 0,4% |
| Cesar Alfonso Optometra | 1 | 0,4% |
| Clear Visión | 1 | 0,4% |
| Clideol | 1 | 0,4% |
| Clinica Santa Lucia (centro) | 1 | 0,4% |
| CliniVisión | 1 | 0,4% |
| Club de Leones Villaflores | 1 | 0,4% |
| Compu Óptica | 1 | 0,4% |
| Corvisual | 1 | 0,4% |
| CyberOptic | 1 | 0,4% |
| Econolens | 1 | 0,4% |
| Ecuavisión | 1 | 0,4% |
| Emetrope | 1 | 0,4% |
| Enfermedades de los Ojos | 1 | 0,4% |
| EuroVisión | 1 | 0,4% |
| Flores Óptica | 1 | 0,4% |
| Fundacion Vista Para los Ciegos | 1 | 0,4% |
| Fundacion Visual Sucre | 1 | 0,4% |
| GeoVisión | 1 | 0,4% |
| Giro Visual | 1 | 0,4% |
| InterVisión | 1 | 0,4% |
| Juan Moreno | 1 | 0,4% |
| Kyra Campaña | 1 | 0,4% |
| Laser 2000 | 1 | 0,4% |
| Lux Óptica 1 | 1 | 0,4% |
| Lux Óptica 2 | 1 | 0,4% |
| MegaÓptica | 1 | 0,4% |
| MetroVisión | 1 | 0,4% |
| Mi Óptica | 1 | 0,4% |
| Mundo Visual | 1 | 0,4% |
| Olaga Arellano | 1 | 0,4% |
| Opti Glass | 1 | 0,4% |
| Opti Red | 1 | 0,4% |
| Óptica | 1 | 0,4% |
| Óptica 10 de Agosto | 1 | 0,4% |
| Óptica America | 1 | 0,4% |
| Óptica Andalucía | 1 | 0,4% |
| Óptica Asturias | 1 | 0,4% |
| Óptica Barcia | 1 | 0,4% |

| | | |
|----------------------------|---|------|
| Óptica Brasil | 1 | 0,4% |
| Óptica Brille | 1 | 0,4% |
| Óptica Cima | 1 | 0,4% |
| Óptica Clínica Santa Lucía | 1 | 0,4% |
| Óptica Colors | 1 | 0,4% |
| Óptica Continental | 1 | 0,4% |
| Óptica diagnostico 2000 | 1 | 0,4% |
| Óptica Duarte | 1 | 0,4% |
| Óptica Española | 1 | 0,4% |
| Óptica Espinoza | 1 | 0,4% |
| Óptica Gloval Visión | 1 | 0,4% |
| Óptica Gutierrez | 1 | 0,4% |
| Óptica Hugo Dalessio | 1 | 0,4% |
| Óptica Ideal | 1 | 0,4% |
| Óptica Iris | 1 | 0,4% |
| Óptica Italiana | 1 | 0,4% |
| Óptica Joesva | 1 | 0,4% |
| Óptica Karen Andrea | 1 | 0,4% |
| Óptica Líder | 1 | 0,4% |
| Óptica Los Alpes | 1 | 0,4% |
| Óptica Los Angeles | 1 | 0,4% |
| Óptica Luz de Vida | 1 | 0,4% |
| Óptica Mega Visión | 1 | 0,4% |
| Óptica Metropolis 1 | 1 | 0,4% |
| Óptica Noon | 1 | 0,4% |
| Óptica Quito | 1 | 0,4% |
| Óptica Rey | 1 | 0,4% |
| Óptica Roma | 1 | 0,4% |
| Óptica Romano | 1 | 0,4% |
| Óptica Sancho | 1 | 0,4% |
| Óptica Santa Prisca | 1 | 0,4% |
| Óptica Santana | 1 | 0,4% |
| Óptica Schindler | 1 | 0,4% |
| Óptica Sinai | 1 | 0,4% |
| Óptica Social | 1 | 0,4% |
| Óptica Solar | 1 | 0,4% |
| Óptica Sucre | 1 | 0,4% |
| Óptica Sur | 1 | 0,4% |
| Óptica SurAmericana | 1 | 0,4% |
| Óptica Visual center | 1 | 0,4% |
| Óptica Voz Andes | 1 | 0,4% |
| Óptica Xperta Visión | 1 | 0,4% |
| Óptica Zym | 1 | 0,4% |

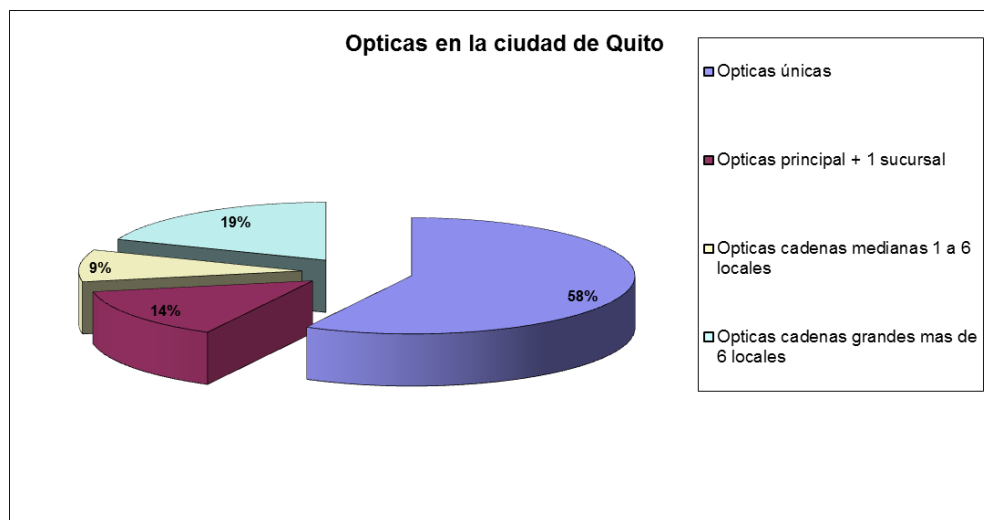
| | | |
|----------------------------------|---|------|
| Óptico Torres | 1 | 0,4% |
| Ópticas Estrada | 1 | 0,4% |
| Ópticas VH | 1 | 0,4% |
| Opticum Detken | 1 | 0,4% |
| OptiExpress | 1 | 0,4% |
| Optigal | 1 | 0,4% |
| Optik Centro | 1 | 0,4% |
| Optilook | 1 | 0,4% |
| Optimedica | 1 | 0,4% |
| Optique | 1 | 0,4% |
| Optiva Visión Center | 1 | 0,4% |
| Optivalles | 1 | 0,4% |
| Optivisual | 1 | 0,4% |
| Optop | 1 | 0,4% |
| Patricio Bolagay | 1 | 0,4% |
| Prisma Óptica | 1 | 0,4% |
| ProdeÓptica | 1 | 0,4% |
| Provisual | 1 | 0,4% |
| Put Visión | 1 | 0,4% |
| Raleks Óptico | 1 | 0,4% |
| Roberto Proaño | 1 | 0,4% |
| Servilens | 1 | 0,4% |
| SM Instituto de la Visión | 1 | 0,4% |
| Social Óptica | 1 | 0,4% |
| Solo Visión Óptica | 1 | 0,4% |
| Su Óptica | 1 | 0,4% |
| Taller Optico Central | 1 | 0,4% |
| Tecno Visión | 1 | 0,4% |
| UniVisión Óptico | 1 | 0,4% |
| Visión center | 1 | 0,4% |
| Visión Social | 1 | 0,4% |
| VisÓptica | 1 | 0,4% |
| Vistotal | 1 | 0,4% |

Fuente: Essilor

3. Agrupación de las Ópticas de Quito por su número de puntos de ventas.

| | | |
|---|------------|---------------|
| Ópticas únicas | 130 | 58% |
| Ópticas principal + 1 sucursal | 32 | 14% |
| Ópticas cadenas medianas 1 a 6 locales | 20 | 9% |
| Ópticas cadenas grandes mas de 6 locales | 43 | 19% |
| TOTAL DE OPTICAS EN LA CIUDAD DE QUITO | 225 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia del autor



Fuente: Elaboración propia.

Anexo Dos

**Partidas Arancelarias e Impuestos para los Productos e Insumos
del sector Óptico**

Fuente: Corporación Aduanera Ecuatoriana.

1. Instrumentos y aparatos de óptica

| INSTRUMENTOS Y APARATOS DE OPTICA, FOTOGRAFIA O CINEMATOGRAFIA, DE MEDIDA, CONTROL O PRECISION; INSTRUMENTOS Y APARATOS - PARTES (9003.90.00.00) | | | | | |
|---|------------------|------------|------------|------------|------------|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 18/12/2010 - 11/01/2011 | 5% | 12% | 0% | 0.5 % | 0% |
| 01/07/2010 - 17/12/2010 | 5% | 12% | 0% | 0.5 % | 0% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 5% | 14% | 0% | 0.5 % | 0% |
| 28/02/2001 - 31/05/2001 | 5% | 12% | 0% | 0.5 % | 0% |
| 01/01/2000 - 27/02/2001 | 5% | 12% | 0% | 0.5 % | 5% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 5% | 10% | 0% | 0.5 % | 5% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 7% | 10% | 0% | 0.5 % | 0% |
| 28/03/1998 - 04/01/1999 | 9% | 10% | 0% | 0.5 % | 0% |
| 01/01/1998 - 27/03/1998 | 5% | 10% | 0% | 0.5 % | 0% |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

2. Gafas de sol

| GAFAS DE SOL (9004.10.00.00) | | | | | |
|---|------------------|------------|------------|------------|---------------|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 12/06/2010 - 11/01/2011 | 30% | 12% | 0% | 0,50% | 3,60% |
| 28/05/2010 - 11/06/2010 | 30% | 12% | 0% | 0,50% | 3,60% |
| 23/03/2010 - 27/05/2010 | 30% | 12% | 0% | 0,50% | 7,20% |
| 23/01/2010 - 22/03/2010 | 30% | 12% | 0% | 0,50% | 10,80% |
| 29/06/2009 - 22/01/2010 | 30% | 12% | 0% | 0,50% | 12% |
| 17/12/2008 - 28/06/2009 | 30% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/09/2001 - 16/12/2008 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 20% | 14% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/02/2001 - 31/05/2001 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/2000 - 27/02/2001 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 10% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 10% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 22,50% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/03/1998 - 04/01/1999 | 25% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/1998 - 27/03/1998 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

3. Partes y accesorios para óptica

| PARTES Y ACCESORIOS, INSTRUMENTOS Y APARATOS DE OPTICA, FOTOGRAFIA O CINEMATOGRAFIA, DE MEDIDA, CONTROL O PRECISION; INSTRUMENTOS Y APARATOS (9017.90.00.00) | | | | | |
|---|------------------|------------|------------|------------|------------|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 12/06/2010 - 11/01/2011 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 22/10/2008 - 11/06/2010 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/09/2001 - 21/10/2008 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 5% | 14% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/02/2001 - 31/05/2001 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/2000 - 27/02/2001 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 5% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 5% | 10% | 0% | 0,50% | 5% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 7% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/03/1998 - 04/01/1999 | 9% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/1998 - 27/03/1998 | 5% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

4. Lentes de contacto

| LENTES DE CONTACTO (9001.30.00.00) | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-----|-----|-------|-----|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 12/06/2010 - 11/01/2011 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 22/10/2008 - 11/06/2010 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/09/2001 - 21/10/2008 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 5% | 14% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/02/2001 - 31/05/2001 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/2000 - 27/02/2001 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 5% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 5% | 10% | 0% | 0,50% | 5% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 7% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

5. Lentes de vidrio

| LENTES DE VIDRIO PARA GAFAS (ANTEOJOS) (9001.40.00.00) | | | | | |
|---|-----------|-----|-----|-------|-----|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 12/06/2010 - 11/01/2011 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 22/10/2008 - 11/06/2010 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/09/2001 - 21/10/2008 | 10% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 10% | 14% | 0% | 0,50% | 0% |
| 30/01/2001 - 31/05/2001 | 10% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/2000 - 29/01/2001 | 10% | 12% | 0% | 0,50% | 5% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 10% | 10% | 0% | 0,50% | 5% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 12% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/03/1998 - 04/01/1999 | 14% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/1998 - 27/03/1998 | 10% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

6. Lentes de plástico

| LENTES (LUNAS) DE PARA GAFAS (ANTEOJOS) (3926.90.90.00) | | | | | |
|---|------------------|------------|------------|------------|------------|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 11/06/2010 - 11/01/2011 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 10,50% |
| 28/05/2010 - 11/06/2010 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 10,50% |
| 23/03/2010 - 27/05/2010 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 21% |
| 23/01/2010 - 22/03/2010 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 31,50% |
| 13/04/2009 - 22/01/2010 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 23/01/2009 - 12/04/2009 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 23/01/2009 - 22/01/2010 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 35% |
| 16/11/2007 - 22/01/2009 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 15/10/2007 - 15/11/2007 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 18/10/2006 - 14/10/2007 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 18/10/2006 - 14/10/2007 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 04/04/2003 - 17/10/2006 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 22/11/2002 - 03/04/2003 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 19/09/2001 - 21/11/2002 | 5% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/09/2001 - 18/09/2001 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 20% | 14% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/02/2001 - 31/05/2001 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/2000 - 27/02/2001 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/03/1998 - 04/01/1999 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/1998 - 27/03/1998 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

7. Monturas de plástico

| MONTURAS (Armazones) DE GAFAS (Anteojos) DE PLASTICO (9003.11.00.00) | | | | | |
|---|------------------|------------|------------|------------|------------|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 12/10/2009 - 11/01/2011 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 22/10/2008 - 11/06/2009 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/09/2001 - 21/10/2008 | 15% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 15% | 14% | 0% | 0,50% | 0% |
| 30/01/2001 - 31/05/2001 | 15% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/2000 - 29/01/2001 | 15% | 12% | 0% | 0,50% | 8% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 15% | 10% | 0% | 0,50% | 8% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 17% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/03/1998 - 04/01/1999 | 19% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/1998 - 27/03/1998 | 15% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

8. Monturas de metal

| MONTURAS (Armazones) DE GAFAS (Anteojos) DE METAL (9003.19.10.00) | | | | | |
|--|------------------|------------|------------|------------|------------|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 12/06/2010 - 11/01/2011 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 22/10/2008 - 11/06/2010 | 0% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/09/2001 - 21/10/2008 | 15% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 15% | 14% | 0% | 0,50% | 0% |
| 30/01/2001 - 31/05/2001 | 15% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/2000 - 29/01/2001 | 15% | 12% | 0% | 0,50% | 8% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 15% | 10% | 0% | 0,50% | 8% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 17% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/03/1998 - 04/01/1999 | 19% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/1998 - 27/03/1998 | 15% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

9. Estuches

| ESTUCHES (4202.11.90.00) - LOS DEMAS MANUFACTURAS DE CUERO | | | | | |
|---|-----------|-----|-----|-------|-------|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 26/08/2010 - 11/010/2011 | 30% | 12% | 0% | 0,50% | 0,00% |
| 16/12/2008 - 25/08/2010 | 30% | 12% | 0% | 0,50% | 0,00% |
| 01/09/2001 - 16/12/2008 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 0,00% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 20% | 14% | 0% | 0,50% | 0,00% |
| 28/02/2001 - 31/05/2001 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 0,00% |
| 01/01/2000 - 27/02/2001 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 10% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 10% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 23% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/03/1998 - 04/01/1999 | 25% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/1998 - 27/03/1998 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

10. Paños

| PAÑOS PARA LENTES (63.07.10.00.00) - PAÑOS PARA FREGAR O LAVAR (BAYETAS, PANIOS REJILLA), FRANELAS Y ARTICULOS SIMILARES PARA LIMPIEZA | | | | | |
|---|-----------|-------|-----|-------|-----|
| Fecha de Vigencia | Advalorem | IVA | ICE | FDI | SAL |
| 10/09/2010 - 11/01/2011 | 10% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 31/05/2010 - 09/09/2010 | 10% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 16/11/2007 - 31/05/2010 | 30% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/09/2001 - 15/11/2007 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/06/2001 - 31/08/2001 | 20% | 14% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/02/2001 - 31/05/2001 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/2000 - 27/02/2001 | 20% | 12% | 0% | 0,50% | 10% |
| 23/02/1999 - 31/12/1999 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 10% |
| 05/01/1999 - 22/02/1999 | 23% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 28/03/1998 - 04/01/1999 | 25% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| 01/01/1998 - 27/03/1998 | 20% | 10% | 0% | 0,50% | 0% |
| | | | | | |
| 5,5 USD * KG | REQUIERE | INEN | | | |
| | | MIPRO | | | |

Fuente: Departamento de Importaciones Óptica los Andes.

Anexo Tres

Cinco fuerzas competitivas de Porter. Explicación

1. Riesgo de que ingresen nuevos participantes

Los nuevos participantes en un sector industrial aportan más crecimiento, inversiones en el sector y el desarrollo de estrategias para ganar participación de mercado. Esto es deseable en los sectores industriales puesto que puede hacer que los precios se reduzcan o que aumenten los costos de las empresas ya constituidas en el sector al tener que proponer nuevas acciones. El riesgo de que ingresen nuevos participantes en el sector depende casi solo de dos cosas:

- Barreras actuales contra la entrada y
- La reacción que previsible de las empresas ya establecidas

En resumen, el riesgo será escaso si hay grandes barreras de entrada y/o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores ya establecidos en el sector.

Las principales barreras de contra la entrada son:

1.1 Economías de Escala:

“Las economías de escala disuaden el ingreso de nuevas empresas, ya que las obligan a realizar grandes inversiones, exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja en costos” (Porter 2004, 23).

El principio de las economías de escala se basa en la reducción de los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen de producción de un producto.

Otra forma de influir las economías de escala es cuando se generan costos conjuntos. “Los costos conjuntos ocurren cuando una compañía que produce un bien A, debe tener la capacidad intrínseca de producir un bien B” (Porter)

Existe otro tipo de barrera contra la entrada, que se basa en economías de escala que es cuando un participante del sector se integra verticalmente y se logra operar consecutivamente en diferentes etapas de producción del producto o servicio.

1.2 Diferenciación de productos

Esta barrera tiene que ver con que las empresas establecidas en el sector gozan “identificación de marca y lealtad de los consumidores”. Esto se logra en base a grandes inversiones en publicidad, servicio al cliente, cobertura y por el tiempo que están presentes en el sector. La diferenciación levanta una barrera de entrada puesto que obliga a los nuevos participantes a realizar grandes inversiones lo cual suele generar pérdidas de inicio en las operaciones del nuevo participante.

1.3 Necesidades de capital

La necesidad de invertir grandes capitales financieros es una importante barrera de entrada para un nuevo participante de cualquier sector. Las necesidades de capital pueden no ser solo para compra de activos o máquinas, sino también para I+D, crédito al consumidor, cobertura de pérdidas iniciales, publicidad, etc, y que en algunos de estos casos pueden ser irrecuperables.

1.4 Costos cambiantes

Son los costos que paga un comprador cuando se cambia de un proveedor a otro. La existencia de estos costos cambiantes crea una barrera de entrada, puesto que puede haber requerimientos de asesorías, capacitaciones, reentrenamientos del personal, necesidades de nuevas tecnologías, etc.

1.5 Acceso a canales de distribución

Para Michel Porter, surge una barrera de entrada cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Normalmente el tener acceso a los canales de distribución que ya trabajan con otros participantes del sector implica costos, puesto que habrá que captarlos con descuentos, incentivos y bonificaciones que disminuyen la rentabilidad de la nueva empresa participante. Hay ocasiones que debido a una larga relación de los canales de distribución con los competidores se crea una barrera de entrada tan fuerte que los nuevos participantes del sector deben crear un nuevo canal de distribución.

1.6 Desventaja en costos independientemente de las economías de escala.

Las compañías ya establecidas en un sector pueden tener ciertas ventajas en costos, que están fuera del alcance de participantes potenciales, sin tomar en cuenta su tamaño. Estas ventajas más importantes son:

- Tecnología del producto patentada

- Acceso preferencial a materias primas
- Ubicación favorable
- Subsidios gubernamentales
- Curva de aprendizaje o de experiencia.
- Política Gubernamental

Las políticas del gobierno son la última y potencialmente importante barrera de entrada, puesto que puede limitar, prohibir, desincentivar el ingreso de nuevas industrias al sector mediante la aplicación de requisitos, normas de calidad, etc.

2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Competir es ofrecer los mismos productos o servicios que otra empresa, competencia es la rivalidad que existe con otros participantes por las ventas y la lealtad de sus clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados generar más ventas o mejorar su posición en el mercado (Porter 2004, 33).

La rivalidad entre competidores usualmente puede usar tácticas conocidas como: disminución de precios, publicidad, servicio al cliente y/o garantías. En todo caso: “la rivalidad de los competidores hacen existentes en un sector hace que tienda a bajar la rentabilidad de las empresas que lo integran, haciéndolo menos atractivo” (Sainz 1993, 21).

Existen una serie de factores que interactúan entre sí, elevando la rivalidad entre los competidores.

2.1 Competidores numerosos o de igual fuerza

Cuando en un sector existen numerosos participantes, tiende a haber empresas que quieren introducir prácticas sin que se enteren los demás. La rivalidad o inestabilidad se presenta cuando hay en el sector otras compañías que tienen los recursos suficientes y un tamaño similar, y toman acciones o represalias de forma vigorosa y sostenida. Cuando hay una (s) empresa (s) líder claramente identificada, imponen estos líderes en el sector la disciplina y muchas veces regulan este sector por medio de liderazgo en precios.

2.2 Lento crecimiento de la industria

Si el crecimiento de un sector es lento, la competencia será mayor puesto que las empresas en expansión luchan por captar el pequeño crecimiento que experimenta el mercado.

2.3 Altos costo fijos o de almacenamiento.

La rivalidad entre las empresas del sector se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si estos costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad instalada. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad instalada, todo el sector se ve afectado por un exceso de oferta misma que presiona los precios hacia la baja, acentuando en mayor grado la competencia. Problemas con los costos fijos altos se presentan cuando resulta difícil y caro almacenar el bien una vez producido (Porter 2004, 34).

2.4 Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

Según dice M. Porter, cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en dos características que son precio y servicio. Esto provoca que aparezcan las presiones para competir en estas dos áreas. La diferenciación logra que las empresas del sector salgan de esta competencia inestable y fidelicen de mejor manera sus clientes.

2.5 Competidores diversos

La convivencia dentro del sector de gran cantidad de competidores, en función del tamaño: grandes y pequeños, o en función de su origen: nacionales y extranjeros, aumenta la rivalidad entre competidores pues es más difícil lograr ponerse de acuerdo en ciertas reglas básicas para la industria. La variedad de estrategias o la conformidad con márgenes de rentabilidad bajos en relación a la inversión por parte sobre todo de dueños o administradores de empresas pequeñas del sector limita el desarrollo de toda la industria.

2.6 Importantes intereses estratégicos.

La rivalidad entre empresas es mayor si varias empresas se plantean simultáneamente metas importantes de crecimiento dentro del sector y buscan una posición de liderazgo en el mercado. Esto ocurre con las grandes cadenas de ópticas en cuyo caso el impacto de los intereses estratégicos es alto. Las empresas de óptica

pequeñas se ven afectadas por esta variable con impacto bajo, puesto que si bien tienen una estrategia de crecimiento, por su tamaño están muy lejos de lograr una posición de liderazgo en el sector.

2.7 Barreras sólidas contra la salida

Son factores generalmente de carácter económico, estratégico y hasta emocional lo que les permite a las compañías competir en la industria (Porter 2004, 36). Las barreras de salida fuertes incrementan la dificultad para que una empresa deje o salga del sector, y por lo tanto, estas empresas se ven abocadas a tomar acciones desesperadas que impactan en la rentabilidad general del sector.

Estas barreras de salida según Porter se pueden enumerar así.

- a) Activos especializados: puede causar bajos valores de venta o liquidación de los mismos, o elevados costos de movilización si es del caso.
- b) Costos fijos de salida: pueden entrar aquí contratos colectivos con los empleados, costos de mantenimiento de instalaciones, etc.
- c) Interrelaciones estratégicas: son relacionadas a la compañía con su imagen, cobertura, instalaciones compartidas, etc.
- d) Barreras emocionales: se presentan en algunos directivos y pueden ser de diferente índole: razones económicas, de lealtad a los empleados, por su tradición familiar y/o profesional, y hasta orgullo.
- e) Restricciones gubernamentales y sociales. Se presenta cuando el gobierno tiene políticas públicas para desalentar la salida de empresas de un determinado sector básicamente por la variable generación de empleo.

3. Productos sustitutos

En sentido general para M. Porter, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Para descubrir los productos sustitutos hay que buscar otros productos que realicen la misma función o en algunos casos elimine la necesidad de la utilización del producto inicial. La posición frente a los productos sustitutos requiere en ocasiones acciones concertadas y colectivas de los participantes en el sector (Porter 2004, 39), por ejemplo, la realización de publicidad fuerte contra el sustituto o la participación en congresos o eventos masivos en donde se vaya a tratar el tema o beneficios de los productos del sector.

También la existencia o no de productos sustitutos suele estar muy relacionado con la innovación tecnológica lo cual puede ser una barrera de entrada para estos productos sustitutos disminuyendo su impacto en el sector.

4. Poder de negociación de los compradores (clientes).

Los compradores intervienen decisivamente en la industria cuando la obligan a la reducción de precios o agrupándose negocian mejores términos en calidad y/o servicio. Para algunos autores los grupos de compradores serán más influyentes en el sector si se cumplen estas condiciones.

- a) El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes. Si un cliente realiza gran parte de las compras de una industria se convierte en una fuerza muy poderosa con mucha capacidad de negociación y puede lograr disminución de precios o mejoramiento en calidad y servicio.
- b) Los productos que compra el grupo representan una parte importante del costo o de las adquisiciones que realiza. En este caso el grupo se esmerará por obtener los mejores precios posibles y tienden a realizar compras selectivas.
- c) Los productos son estándar o indiferenciados: está se da cuando un grupo se da cuenta que siempre encontrará proveedores, entonces pueden obtener beneficio de hacer enfrentar una empresa con otra.
- d) El grupo tiene pocos costos cambiantes: con este escenario disminuye el poder de negociación de los grupos, pues estos tienden a ligarse con un solo proveedor.
- e) El grupo obtiene bajas utilidades: esta circunstancia es decisiva para que un grupo se esfuerce por negociar mejores condiciones de compra, en cambio si el grupo comprador tiene utilidades muy altas, serán menos sensibles al precio.
- f) Los compradores representan una amenaza contra la integración hacia atrás: cuando un grupo de compradores ponen en riesgo la integración hacia atrás están en condiciones de exigir concesiones. Sin embargo el poder del cliente puede ser neutralizado con la industria amenaza en realizar integración hacia delante, ingresando en el sector de él.

- g) Importancia de la calidad del producto: cuando la calidad del producto comprado influye profundamente en la calidad del de los productos que genera el cliente, esto genera menor sensibilidad al precio.

5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden influir sobre los participantes de una industria si elevan los precios o disminuyen la calidad de los productos o servicios que ofrecen. En términos generales para M. Porter, y otros autores, las circunstancias que hacen fuertes a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores.

Anexo Cuatro

Metodología para el análisis de las variables que intervienen en las Fuerzas Competitivas.

La metodología utilizada se explica con el siguiente ejemplo: Impacto de las barreras de entrada.

1. Listado de las variables de las barreras de entrada
2. División de su impacto en: alto, medio, bajo y ninguno
3. Establecer una valoración: 3 alto impacto, 2 impacto medio, 1 para bajo impacto, 0 para ningún impacto.
4. Contar las veces que se repite el impacto por cada variables y multiplicamos por el valor dado a Alto, medio, bajo y ninguno.
5. Determinamos si en general el sector presenta barreras de entrada según el que más alto puntaje obtenga.

| Nivel de impacto de las variables de las barreras de entrada: sector de Opticas de Quito | | | | |
|--|------|-------|------|---------|
| | Alto | Medio | Bajo | Ninguno |
| | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Economías de escala (volumen) | | | | 1 |
| Economías de escala (costos conjuntos) | | | 1 | |
| Economías de escala (integración vertical) | | | 1 | |
| Diferenciación de productos | | | 1 | |
| Necesidades de capital | | 1 | | |
| Costos cambiantes | | | | 1 |
| Acceso a los canales de distribución | | | | 1 |
| Tecnología de productos patentada | | | | 1 |
| Acceso favorable a las materias primas | | | | 1 |
| Ubicaciones favorables | 1 | | | |
| Subsidios gubernamentales | | | | 1 |
| Aprendizaje y experiencia | | | 1 | |
| Política Gubernamental | | | | 1 |
| Cuenta de variables por impacto | 1 | 1 | 4 | 7 |
| Valoración | 3 | 2 | 4 | 0 |

Anexo Cinco

CONCEPTOS BASICOS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.

| BALANCE DE SITUACIÓN | |
|---|--|
| ACTIVO | PASIVO |
| Bienes (lo que la empresa tiene) | Deudas (lo que la empresa debe) |
| Derechos (lo que a la empresa le deben) | capital (aportaciones de los propietarios) |

La parte izquierda del balance de situación contiene la información de los activos de la empresa y es lo que le permite operar, es todo lo que la empresa posee, no importa si lo debe o no.

ACTIVOS: Valoración en unidades monetarias de lo que posee la empresa y desea preservar para desarrollar sus operaciones.

Se clasifican en: **Activos fijos** (también llamados inmovilizados y pueden ser funcionales, dedicados al objetivo de la empresa, o no funcionales, obtenidos para especulación o aún sin estar en funcionamiento) y **Activos circulantes**. Los primeros, se transforman poco a poco y se valoran tanto al valor inicial o al valor actual. Los segundos, se consumen en un ciclo, entre ellos: las existencias (Materias Primas, Producción en Proceso y terminada), efectivo en caja, deudores, etc.

Los activos comprenden entre otros los siguientes:

- 1- Activos Circulantes:** Integrado por el efectivo, valores convertidos en efectivo con facilidad, cuentas por cobrar a corto plazo e inventarios o existencias de productos terminados, en proceso, materiales y materias primas. En algunos balances posee una subdivisión en:
 - a. Activos Disponibles:** Es la parte más líquida (Efectivo en Caja, Cuenta de Bancos e Inversiones Temporales, son las que se convierten en dinero en menos de 24 horas) .
 - b. Cuentas por Cobrar:** Ventas realizadas y no cobradas e
 - c. Inventarios.**
- 2- Activos Fijos:** Integrado por los inmuebles, valores a largo plazo, y acciones de empresas afiliadas, inversiones en terrenos, instalaciones y equipo que requiere la empresa para su objeto social; el valor de instalaciones y equipos debe restarse a la depreciación acumulada en los

años en uso de los mismos. Los activos fijos se pueden valorar al costo de adquisición (inicial) o al valor actual, por ejemplo para una casa pudiéramos preguntar ¿Cuánto costó? O ¿A cuánto se pudiera vender? Lo recomendable es hacerlo respondiendo a la primera interrogante, de lo contrario deberá considerarse la inflación. Ahora bien, lo importante es que una vez que sea seleccionada una forma de trabajo, esta no se puede variar.

Los activos fijos se deprecian con el tiempo, van transfiriendo su valor al producto, por lo tanto el valor inicial (VI) posee incluida esa cantidad de unidades monetarias que ya han sido transferidas al producto por el paso del tiempo (depreciación o amortización), existiendo diferentes formas para calcularla:

□ Lineal: VI / n , donde "n" es la vida útil del equipo y como se observa, se depreciará anualmente la misma cantidad hasta llegar al año "n". Este método resulta más fácil para contabilizar y entender.

□ Progresiva: En los primeros años se concentra la mayor parte y después menos. Este es un método conveniente para aquellos activos para los que resulta usual que su vida útil (por ejemplo: 10 años) sea muy superior al tiempo en el cuál ellos alcanzan su obsolescencia moral (2 o 3 años).

3- Otros activos: Comprenden los llamados intangibles, como patentes, derechos de autor , etc.

La parte derecha del Balance de Situación consigna los **pasivos** (también llamado exigible) y **el capital** de la empresa. Lo pasivos y el capital de la empresa son las obligaciones de la empresa o, también, las fuentes de donde provinieron los recursos. Incluyen:

1- Pasivo Circulante, pagadero a corto plazo (menos de un año) e integrado por documentos y cuentas por pagar, sueldos, salarios vencidos en la fecha del balance, e intereses y dividendos devengados y aún no pagados en la misma fecha.

2- Pasivo a largo plazo, formado por:

a) Bonos y Obligaciones, con vencimiento a largo plazo (más de un año) emitidos por la empresa.

b) Reservas para impuestos, pensiones, jubilaciones u otros fines específicos, los cuáles se pueden considerar como deudas a futuro.

El capital, o mejor dicho el capital contable, nos muestran aquellos recursos que son propiedad de los accionistas.

Para que una empresa pueda adquirir cualquier cosa (activo), alguien debe darle el dinero, ya sea externo a manera de préstamo (pasivo) o una aportación del accionista (capital).

Posteriormente, cuando la empresa genera riqueza (utilidad) este se vuelve propiedad de los accionistas. Lo anterior justifica el principio básico:

El activo debe ser igual a la suma de Pasivo + Capital en todo momento.

En el balance de situación, tanto el activo, como el pasivo y el capital, están ordenados lógicamente. Se puede colocar las partidas desde las más líquidas, llegando hasta abajo con las menos líquidas o al contrario desde las menos líquidas hasta las más líquidas.. Se entiende por liquidez la capacidad de convertir en dinero los recursos. Así pues, en el primer caso Por su parte el pasivo también puede tener primero el capital y luego ir colocando aquellas partidas que debemos pagar a largo plazo y al final las deudas de corto o menor plazo (más exigibilidad).

En el siguiente gráfico se muestra un esquema básico de un estado de situación.

| | Activo | | | | Pasivo | | |
|----------------------------|--------|--------|--------|---------------------------------|--------|--------|--------|
| | 2000 | ... | 2004 | | 2000 | ... | 2004 |
| ACTIVO INMOVILIZADO | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | FONDOS PROPIOS | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Gastos de Establecimiento | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | Capital Suscrito | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Inmovilizado | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | Reserva Legal | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Terrenos | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | P y G de Ejercicios Anteriores | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Edificios | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | Beneficios del Ejercicio | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Almacenes | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | | | | |
| Maquinaria | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | ACREEDORES A LARGO PLAZO | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Instalaciones | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | Deudas con Entidades de Crédito | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Muebles | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | Otras Deudas a Largo Plazo | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Equipos de Informática | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | | | | |
| Vehículos | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | ACREEDORES A CORTO PLAZO | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Amortizaciones del Período | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | Deudas con entidades de crédito | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Amortizaciones Acumuladas | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | Proveedores | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| | | | | Acreedores comerciales | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| ACTIVO CIRCULANTE | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | Impuestos S/ Sociedades | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |
| Impuestos a compensar | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | | | | |
| Stock Materias Primas | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | | | | |
| Stock Productos Acabados | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | | | | |
| Clientes Por Cobrar | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | | | | |
| Tesorería | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | | | | |
| | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 | TOTAL PASIVO | € 0,00 | € 0,00 | € 0,00 |

Fuente: Rubert Ernest (Modelos de planificación financiera s.f.)

Anexo Seis

Definición y método de cálculo de los Ratios financieros

RATIOS FINANCIEROS

1) Situación de liquidez

Las relaciones o “ratios” a considerar permiten diagnosticar y tener una panorámica de la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de hacer frente a sus obligaciones o pagos además permiten elaborar el presupuesto de caja. Estas relaciones son las siguientes.

- a) Ratio de liquidez: o relación entre el activo circulante y el pasivo corriente a corto plazo. Esta información es necesaria para detectar problemas de liquidez y determinar la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos. Valores recomendados de este ratio para que la empresa no tenga problemas de liquidez debe oscilar entre 1.5 y 2. Si es menor a 1, significa que el pasivo corriente es mayor que el activo circulante reflejando problemas de liquidez de la empresa para cumplir con sus pagos.
- b) Ratio de tesorería: Este ratio tiene por objeto medir la capacidad de una empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles a corto plazo. También es llamado como prueba ácida. Un resultado igual o alrededor a 1 puede considerarse aceptable. Si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacerle frente a los pagos. De ser mayor que 1 la empresa puede llegar a tener exceso de Tesorería. Este ratio al igual que el anterior mide la situación de liquidez pero adoptando una mayor exigencia al tomar en cuenta únicamente las partidas más líquidas del activo corriente (caja, bancos) dejando de lado las menos líquidas como existencias o pagos anticipados.
- c) Ratio de disponibilidad: o relación entre el activo circulante disponible y el pasivo corriente a corto plazo. Permite detectar la existencia de disponibles ociosos. También se lo conoce como ratio de liquidez inmediata, por lo general un valor alrededor de 0.3 se considera aceptable aunque dependerá de las características del

sector en que se encuentra la empresa. Un valor muy bajo es peligroso pues puede conllevar problemas en los pagos. Un valor muy alto implica tener efectivo en exceso lo cual es también dañino para la empresa pues se desaprovecha los recursos empleados.

- d) Ratio de fondo de maniobra: a diferencia de los otros indicadores este no se presenta como una razón sino como un saldo monetario equivalente a la diferencia entre el activo corriente y el pasivo circulante. Cuanto más amplia es la diferencia mayor es la disponibilidad monetaria de la empresa para llevar a cabo sus operaciones corrientes luego de haber cubierto sus deudas a corto plazo. Entonces es necesario un fondo de maniobra positivo para que la empresa haga sus operaciones con seguridad. Hay que tener cierto cuidado con este indicador puesto que el fondo de maniobra puede ser muy positivo pero tener la empresa con existencias elevadas que no se pueden vender fácilmente. Por esta razón hay que realizar una visión completa de los ratios de liquidez y analizar la composición del activo.

En el siguiente gráfico se muestra un resumen de estos ratios de liquidez.

| Indicadores de liquidez | | |
|-----------------------------------|---|------------------|
| Ratio de liquidez | $Liquidez = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | >1 entre 1,5 y 2 |
| Ratio de tesorería o prueba ácida | $Liquidez\ Acida = \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{existencias} - \text{pagos anticipados})}{\text{Pasivo Corriente}}$ | ~ = 1 |
| Ratio de disponibilidad | $Disponible = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | ~ = 0,3 |
| Fondo de maniobra | $FM = \text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$ | > 0 |

Ratios de Liquidez. Como establecerlos y valores típicos

Elaboración propia

2) Endeudamiento. Los ratios de endeudamiento permiten diagnosticar la cantidad y la calidad de la deuda que tiene la empresa. También nos ayudan a observar cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa. Es decir, qué relación guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la misma. Los más utilizados para el análisis son:

- a. Ratio de endeudamiento: o relación entre el total de deudas y el total del pasivo. Viene dado por el cociente entre el pasivo exigible (deudas a largo y corto plazo) y el total del pasivo (pasivo + patrimonio). El valor óptimo de esta ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser mayor a 0,6 nos está indicando que el volumen de las deudas de la empresa es excesivo y por ende que la misma está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Por el contrario si está por debajo de 0,4 puede ocurrir que la empresa tiene un exceso de capitales propios.
- b. Ratio de calidad de deuda: o relación entre el pasivo exigible a corto plazo y el total de las deudas. Esta razón representa la proporción de la deuda a corto plazo sobre el total de la deuda, interesando que su valor sea el menor posible. Cuanto menor sea este valor significa que la deuda es de mejor calidad en cuanto al plazo se refiere.
- c. Ratio de la capacidad de devolución de préstamos: o relación entre el beneficio neto más las amortizaciones y el total de los préstamos recibidos. En el numerador de la razón refleja el flujo de caja que genera la empresa, por lo tanto mientras mayor sea este ratio, más capacidad tendrá la empresa de devolver sus préstamos.
- d. Ratio de gastos financieros: este indicador si bien utiliza información del balance de resultados permite comprobar si la empresa puede soportar el endeudamiento adquirido. Analiza la relación entre los gastos financieros y las ventas. Debería ser inferior a 0,02, Si estuviera entre 0,02 a 0,04 indica precaución, tendencia a tener demasiada deuda con costo. Si es superior a 0,04 reflejaría exceso de carga financiera con relación a las ventas de la empresa.

En resumen de los ratios usados para analizar el endeudamiento de una empresa con sus valores estimados, se muestran en el siguiente gráfico.

| Indicadores de endeudamiento | | |
|--------------------------------------|--|---------------|
| Endeudamiento | Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo (deudas)}}{\text{Pasivo Total}}$ | > 0,4 y < 0,6 |
| Calidad de la deuda | Calidad de deuda = $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total del pasivo}}$ | menor posible |
| Capacidad de devolución de préstamos | Capacidad de pago de préstamos = $\frac{(\text{Beneficio Neto} + \text{amortizaciones})}{\text{Pasivo Total}}$ | mayor posible |
| Ratio de gastos financieros | Ratio de gastos financieros = $\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$ | < 0.04 |

Ratios de Endeudamiento. Como establecerlos y valores típicos
Elaboración propia.

2) Rotación de activos. Estos ratios permiten estudiar el rendimiento que es obtenido del activo, a través de las relaciones entre las ventas y los distintos grupos patrimoniales de activo.

- Rotación del activo fijo: Cuanto mayor sea este ratio mejor para la empresa, estará indicado más ventas con las inversiones realizadas. Mediante esta rotación se pretende identificar los posibles sobredimensionamientos y capacidades ociosas que puedan existir en la empresa al comparar con otras empresas del sector o comparando su evolución año tras año.
- Rotación del activo circulante: este ratio señala el número de veces que rota o se renueva el activo circulante, dicho ratio es el que mayor incidencia tiene sobre la rotación del activo total, puesto que sus componentes son los que más varían a corto plazo. También este ratio indica la velocidad de circulación del dinero al ser empleado una y otra vez a lo largo del período económico. Cuanto mayor es esta velocidad, menor será el activo circulante requerido. Como resultado la empresa será más rentable, puesto que los intereses a pagar sobre una cantidad menor de activo circulante también serán menores.
- Rotación de inventarios: este ratio es utilizado como indicador de gestión de la función logística o de abastecimientos de la empresa. La rotación en este contexto expresa el número de veces que se han renovado las existencias (productos terminados, materias primas, insumos) durante el período económico. No se puede establecer una

cifra ideal ya que puede variar de un sector a otro, sin embargo, las empresas fabricantes suelen tener un valor de este índice de 4, las empresas de retail entre 4 y 8, pudiendo haber empresas como por ejemplo los súper mercados que tienen ítems que tienen rotaciones superiores a 25.

En el gráfico siguiente se muestra el resumen de los ratios de rotación.

| Indicadores de rotación de activos | | |
|------------------------------------|---|---------------|
| Rotación del activo fijo | $R_{act\ fijo} = \frac{Ventas}{Activo\ Fijo}$ | mayor posible |
| Rotación del activo circulante | $R_{act\ circulante} = \frac{Ventas}{Activo\ circulante}$ | mayor posible |
| Rotación de inventarios | $IR_{inventarios} = \frac{ventas\ a\ precio\ de\ costo}{existencias\ medias}$ | > 4 |

Ratios de Rotación. Como establecerlos y valores típicos

Elaboración propia

- 3) Plazos de cobro y pago. Los ratios incluidos en este punto sirven para analizar las políticas de cobro a los clientes y pago a proveedores respectivamente.
 - a. Ratio de plazo de cobro: este ratio indica el número medio de días que transcurren hasta el cobro a clientes. Este ratio resulta particularmente interesante analizar su evolución en el transcurso del tiempo, intentando identificar cual es la tendencia que sigue. En general es deseable que la tendencia de este ratio sea a la baja pues así el plazo que debe esperar la empresa para cobrar las ventas es menor. Las empresas deben tener cuidado con la gestión de la política de cobros ya que puede constituirse en un arma de doble filo. Así por ejemplo si hay una necesidad de tesorería y se reducen los plazos de crédito a los clientes, esto puede provocar clientes insatisfechos por las condiciones de pago y por ende acudir a la competencia. Por el contrario si la tendencia es al alza puede significar políticas agresivas de marketing y mayores plazos de pago lo cual serían acciones planificadas o deficientes políticas de cobros, una crisis coyuntural del sector o los clientes tienen poder de imponer los términos de pago, en cuyo caso este alargamiento de los plazos no es voluntario y se deben tomar medidas.

b. Ratio de plazo de pago: Indica el número medio de días que transcurren para el pago a los proveedores. Las empresas siempre intentarán obtener el mayor nivel de crédito posible por parte de los proveedores, siendo ideal que el crédito obtenido de los proveedores sea mayor que el que se concede a los clientes. Para lograr estos fines las empresas deben tratar de conocer el plazo otorgado por los proveedores a sus competidores y realizar una negociación dependiendo de los tamaños y volúmenes de compra hacia ese proveedor. Analizando este ratio el aumento de plazo de pago a proveedores puede originarse por 2 causas, la obtención de un mayor plazo de pago o a problemas de tesorería que obliguen a retrasar los pagos a los proveedores. Un resumen de estos ratios de cobros a clientes y pagos a proveedores se muestran en el siguiente gráfico.

| Indicadores de plazos de cobro y de pago | | |
|--|---|---------------|
| Plazo de cobro a clientes | Plazo de cobro a clientes = $\frac{\text{Saldo de cuentas a cobrar}}{\text{Ventas}} * 360 \text{ días}$ | menor posible |
| Plazo de pago a proveedores | Plazo de pago proveedores = $\frac{\text{Saldo de cuentas a pagar}}{\text{Compras}} * 360 \text{ días}$ | mayor posible |

Ratios de cobros clientes y pago a proveedores. Como establecerlos y valores típicos

Elaboración propia.

RATIOS DE VENTAS

- 1) Estado de las ventas
 - a) Ratio de expansión de ventas: o relación entre las ventas de un ejercicio con las ventas del ejercicio anterior, teniendo en cuenta el porcentaje de inflación. Cuanto más alto sea este ratio mejor.
 - b) Ratio de productividad: o relación entre las ventas en unidades monetarias y el número medio de empleados. Muestra la contribución de la mano de obra en los objetivos de la empresa. Debe tener el mayor valor posible y una tendencia positiva durante el tiempo.
 - c) Ratio de cuota de mercado: o relación entre la cifra monetaria de ventas de la empresa y las ventas del sector en donde opera, en el mismo período. Este valor analizado en el tiempo informa sobre el

crecimiento que está teniendo una empresa dentro de su sector e igualmente que el anterior se esperaría una tendencia creciente.

- d) Ratio de participación: de cada producto en las ventas o relación entre las ventas de cada producto y las ventas totales.

Un resumen de los Ratios relativos al estado de las ventas se muestra en el siguiente gráfico.

| Estado de las ventas | | |
|------------------------|--|--------------------------|
| Expansión de ventas | $Exp\ ventas = Ventas\ año\ n / Ventas\ año^{n-1}$ | Mayor posible |
| Ratio de productividad | $Productividad = ventas / \# promedio\ de\ empleados$ | Mayor posible |
| Cuota de mercado | $Cuota\ de\ mercado = ventas\ empresa / ventas\ del\ sector$ | tendencia creciente |
| ratio de participación | $Participación = ventas\ de\ cada\ producto / Ventas\ Totales$ | Ordenamiento descendente |

Ratios de Estado de ventas. Como establecerlos, valores típicos
Elaboración propia.

RATIOS DE RENTABILIDAD

- 1) Estudio de la rentabilidad de la empresa, implica el cálculo y el análisis de los siguientes ratios.
 - a) Rentabilidad económica o rendimiento: También conocida mundialmente por sus siglas en inglés ROA (Return on Assets) mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad. Mediante su análisis se evalúa el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo.
 - b) Rentabilidad Financiera: también conocida con ROE (return on equity). Mide el beneficio neto generado en relación con la inversión decidida por los propietarios de la empresa, es decir la relación entre el beneficio neto y los recursos propios.
 - c) Ratio de apalancamiento financiero: este ratio permite comprobar la relación entre deuda y recursos propios. Se determina mediante la relación entre el activo total y recursos propios, multiplicado por la relación entre el beneficio antes de impuestos y el de resultados. Cuando el valor de esta ratio de apalancamiento es inferior a 1 significa que la deuda no conviene a la empresa por reducir su

rentabilidad financiera, cuando es igual a 1 el efecto de la deuda no altera la rentabilidad, y cuando es superior, y siempre que la deuda no se ha excesiva o no se pueda pagar, aumenta la rentabilidad. Esto se da cuando la tasa de interés de la deuda es menor al rendimiento ofrecido a la inversión de los accionistas.

Las fórmulas para la obtención de estos ratios se muestran en el siguiente gráfico.

| Rentabilidad | | |
|-----------------------------|--|----|
| rentabilidad Económica ROA | $ROA = \text{Beneficios antes de impuestos} / \text{Activo Total}$ | -- |
| rentabilidad Financiera ROE | $ROE = \text{Beneficios Neto} / \text{Recursos Propios}$ | -- |
| Apalancamiento Financiero | $AF = \frac{\text{Activo}}{\text{Fondos Propios}} \times \frac{BAI}{BAII}$ | >1 |

Ratios de rentabilidad. Como establecerlos y valores típicos

Elaboración propia

Anexo Siete

Cadenas de Valor: Tipo y Clases de Actividades

1) Las actividades primarias.

Las actividades de valor primarias, son las implicadas en la creación física del producto o servicio y su venta y transferencia al comprador. En cualquier empresa se pueden identificar cinco categorías genéricas de actividades primarias. Cada categoría a su vez es divisible en varias actividades que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa. Estas cinco categorías son:

- a) **Logística Interna:** Son las actividades relacionadas con la recepción de materiales e insumos, almacenamiento y distribución de insumos y materias primas, control de inventarios, políticas de control de calidad de materias primas e insumos, devoluciones, etc.
- b) **Operaciones:** son las actividades asociadas con la transformación de insumos y materias primas en la forma final del producto, incluyen actividades como, maquinado, ensamblaje, empaque, pruebas, mantenimiento de equipos, instalaciones, etc.
- c) **Logística externa:** actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como: almacenamiento de producto terminado, logística de entrega, programación de entregas, etc.
- d) **Mercadotecnia y Ventas:** actividades asociadas con la provisión de medios por los que los compradores puedan adquirir el producto o inducirlos a hacerlo, incluyen en esta categoría actividades como: promoción, administración de la fuerza de ventas, planes comerciales, incentivos, canales de distribución, precios.
- e) **Servicio:** actividades relacionadas con la prestación de servicios encaminados a realzar o mantener el valor del producto, como: repuestos, instalación, inducciones, capacitaciones, garantías, etc.

Cada una de estas categorías están presentes en las empresas en mayor o menor grado y dependiendo del tipo de empresa y del sector en el que se desarrolla una de estas categorías puede asumir un rol protagónico y por ende pasar a ser críticas en la obtención o mantención de la (s) ventajas competitivas.

2) Las actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo dentro de las empresas están divididas en cuatro categorías. Estas categorías son:

- a) **Abastecimiento:** Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos comprados incluyen, materias primas, insumos de producción, maquinarias y equipos, equipos de oficina, etc. Es un error frecuente pensar que la función de abastecimiento en la cadena de valor está asociada exclusivamente a las materias primas e insumos, cuando el abastecimiento se esparce por toda la empresa y generalmente está distribuida la función de compras en diferentes niveles de la organización. Las prácticas de compras mejoradas, controladas, y documentadas pueden afectar fuertemente los costos y la calidad de los insumos y materias primas compradas, así como producir mejoras financieras al mejorar interacción con los proveedores, o plazos de créditos.
- b) **Desarrollo de tecnología:** el desarrollo de las tecnologías consisten en varias actividades que pueden ser agrupadas en esfuerzos para mejorar el producto y el proceso. Se tiende a creer que el desarrollo de tecnología es algo limitado o un departamento específico de la empresa, departamento de ingeniería o un grupo de desarrollo (Porter 2000, 59-0). El desarrollo de la tecnología puede apoyar a varias de las actividades de valor de la empresa como: tecnología de comunicaciones para el sistema de órdenes de compra, mensajes automatizados para servicio al cliente, equipos computarizados para realización de exámenes, maquinaria de fabricación moderna, etc.
- c) **Administración de recursos humanos:** consiste en las actividades relacionadas con: la búsqueda (perfil y competencias), contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo tipo (monetarias y no monetarias). Esta función respalda todas las actividades de la cadena de valor de la empresa. Una efectiva administración de los recursos humanos impacta en la ventaja competitiva en cualquier empresa, puesto

que se debe potenciar y desarrollar la motivación y las habilidades de los empleados, reduciendo los costos de contratar y entrenar.

- d) Infraestructura de la empresa: la infraestructura de la empresa encierra varias actividades entre las que se cuenta: la administración general, planeación estratégica, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura de la empresa apoya normalmente a toda la cadena completa, aunque dependiendo del tamaño y diversificación de las unidades de negocio o líneas de productos de la empresa puede dividir sus actividades o ejecutar en forma diferenciada las mismas en cada unidad de negocio dentro de la empresa. La infraestructura de la empresa muchas veces solo se la considera como algo “general” sin embargo puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva.

3) Clases de actividades en la cadena de valor.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor Michael Porter (2000, 61-3) encuentra tres clases de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva.

- a) Directas: son las actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador, como: fabricación, ventas, diseño del producto, etc.
- b) Indirectas: estas actividades hacen posible la ejecución continua de las actividades directas, entre estas se puede anotar, mantenimiento, operación de instalaciones, gestión de la fuerza de ventas, etc.
- c) Seguro de calidad: actividades que aseguran la calidad de otras actividades, entran aquí las pruebas, calibraciones de maquinaria, inspección, etc.

Anexo Ocho

Factores Estructurales del Costo de las actividades de Valor.

El comportamiento del costo de una empresa es el resultado del comportamiento de los costos de sus actividades de valor. El comportamiento de los costos depende de varios “factores estructurales” como los denomina Porter (2000, 85-100). Son diez estas directrices de costo.

Estas son las causas estructurales del costo de una actividad de valor y pueden estar o más o menos bajo el control de la empresa.

- a) Economías de escala: las economías de escala suponen una reducción de costos unitarios que surge de hacer efectiva la posibilidad de desempeñar actividades de forma más eficiente y con mayores volúmenes de esa actividad. Este concepto es aplicable en el sector analizado cuando:
 - Disminución de inventarios
 - Reducción de mano de obra en exceso
 - Reducción de costos de transporte (consolidar compras, alternativas de modos de transporte)
 - Menores costos de almacenamiento.
 - Negociación de precios con proveedores por volúmenes de compras
 - Disminución de costos financieros por obtención de mejores tasas de interés.
- b) Aprendizaje o efecto experiencia: El costo de una actividad de valor puede disminuir con el tiempo debido al aprendizaje que aumenta la eficiencia. Los mecanismos por medio de los cuales el aprendizaje puede bajar el costo en el tiempo son numerosos siendo estos los más importantes.
 - Formación de experiencia por bajos niveles de rotación de mano de obra
 - Contratación de colaboradores con perfil adecuado para el cargo, pudiendo incluir trabajadores formados en otra empresa del sector.
 - Documentación de procedimientos y manuales de operación

- Programas de inducción al puesto de trabajo
 - Realizar convenios de capacitación con proveedores, consultores.
- c) Patrón de utilización de capacidad: Donde una actividad de calor tiene un costo fijo sustancial asociado con ella, el costo de una actividad crecerá o disminuirá en función del uso de esta capacidad. Se debe tener mediciones de la capacidad instalada versus la capacidad utilizada, cuyo control debe ser en períodos de tiempos que tomen en cuenta las fluctuaciones del mercado. Cuando una empresa consistentemente ubique los valores de capacidad instalada versus utilizada en porcentajes mayores al 80% - 85%, se debe pensar alternativas de aumento de esta capacidad, vía ampliación de horarios, equipos, métodos de trabajo, etc.
- d) Eslabones de la cadena de valor: frecuentemente el costo de una actividad de valor se ve afectado por cómo se desarrollan otras actividades, los eslabones crean oportunidades de bajar el costo de las actividades unidas. Algunos de los eslabones más comunes son aquellos que se dan entre actividades de apoyo y primarias o entre actividades directas e indirectas como:
- Desarrollo tecnológico y operaciones
 - Logística interna y operaciones
 - Publicidad y ventas
 - Máquinas y mantenimiento

Estos eslabones citados son dentro de la cadena de valor de la empresa, existiendo también eslabones externos con la cadena de valor de proveedores como por ejemplo:

- Modo de empaquetado
 - Proceso de toma de pedidos
 - Entrega directa al cliente final, etc.
- e) Interrelaciones: esto se da cuando dentro de una empresa hay dos o más unidades de negocio que pueden compartir actividades de valor, estas interrelaciones pueden darse de dos formas y ambas contribuyen en distinto grado a bajar el costo.
- Cuando se comparte una actividad de valor

- Cuando se comparte el conocimiento sobre cómo debe ejecutarse una actividad de valor.
- f) Integración de la empresa: cada actividad de valor que la empresa ejecute emplea o podría emplear insumos comprados, esto lleva implícita decisiones de integración o desintegración. La integración vertical de actividades puede reducir el costo de diversas maneras:
- Disminuir costos de transporte y abastecimiento
 - Reduce el poder de negociación de proveedores y compradores.
 - Acumulando economías para llevar a cabo operaciones de forma conjunta y en el tiempo (importaciones conjuntas, compartir equipos, etc.)

Una empresa debe estudiar los beneficios potenciales de la integración para cada insumo comprado y también analizar funciones que actualmente las lleve a cabo y que la pueden asumir los proveedores a menores costos, lo cual es llamado desintegración.

- g) Programación temporal de actividades: El costo de una actividad de valor con frecuencia responde a la elección del momento en que se ejecuta esta acción. Es decir que los costos pueden subir o bajar dependiendo del tiempo en que se tome las decisiones. Una referencia para determinar la oportunidad de una elección es el ciclo de vida del negocio. El reconocer la fase del ciclo en que se encuentra un sector, negocio o actividad es una base importante para la toma de decisiones en ser el primer movedor o último movedor.
- h) Políticas discrecionales de gestión: el costo de las actividades de valor siempre estará afectado por las elecciones de políticas que haga una empresa, independiente de otras causas de costo. Las elecciones de políticas discrecionales reflejan estrategias de las empresas y con frecuencia implican relaciones entre el costo y la diferenciación. Por ejemplo, en una Óptica, se puede incorporar sala de espera para clientes, rincón infantil, etc. Las políticas discrecionales que tienden a tener mayor impacto en el costo pueden ser definidas como un conjunto de elecciones en torno a:

- Tecnologías a utilizar
 - Tiempos de entrega de producto
 - Las especificaciones de la materia prima (calidad, origen)
 - Políticas de recursos humanos (contratación, incentivos, salarios)
 - Planeación y programación de la producción
 - Planes de mantenimiento
 - Configuración de productos y/o servicios.
 - Variedad de productos y nivel de servicio ofrecido
 - Esfuerzos de marketing
- i) Ubicación: La ubicación geográfica de la actividad de valor puede afectar al costo como puede hacerlo si en una empresa hay actividades de valor que se hagan en distintas ubicaciones físicas. La ubicación física puede afectar básicamente de la siguiente manera:
- Costo de mano de obra, administración, impuestos
 - Arriendos o infraestructura
 - Costos de logística interna (proveedores) o externa (compradores)
 - Costos de transporte y sistemas de comunicación
- j) Factores Institucionales:
- Regulaciones gubernamentales (locales, regionales, nacionales)
 - Impuestos
 - Incentivos financieros
 - Leyes laborales.

Anexo Nueve

Guías de Exclusividad para la diferenciación en las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden contribuir potencialmente a la diferenciación, sean actividades primarias o de apoyo así como directas o indirectas. La exclusividad o diferenciación de una empresa en una actividad de valor está determinada por una serie de “guías de exclusividad” como lo menciona Porter (2000, 141). Tales guías son la razón básica de que una actividad sea única y sin ser identificadas es muy difícil que una empresa pueda desarrollar los medios o nuevas formas de diferenciación. Se clasifican en orden de importancias las siguientes:

- 1) Elección de políticas o políticas discrecionales: Las empresas debe decidir sobre que actividades desempeñar y cómo hacerlo.
 - a) Características de productos o servicios ofrecidos
 - b) Servicios proporcionados (crédito, mensajería, garantía, reparaciones, etc.)
 - c) Intensidad de una actividad adoptada como por ejemplo, mayor gasto publicitario,
 - d) Tecnología empleada en el desempeño de una actividad. Ejemplo: toma de pedidos en línea, maquinaria digital, etc.
 - e) Calidad de los recursos utilizados
 - f) Procedimientos y estandarización de procesos. Ejemplo: método de muestreo e inspecciones, protocolos de servicio, procedimientos, manuales de operación de maquinaria, etc.
 - g) Información empleada para controlar una actividad, ejemplo: ambientes controlados en humedad, temperatura y partículas, presión positiva, etc.
- 2) Eslabones en la cadena de valor: estos eslabones son considerados como coordinación de actividades internas y es muy frecuente que aumente la satisfacción del cliente a través de:
 - a) Coordinación entre logística interna y operaciones: Reducción de tiempos de entrega

- b) Aumento del cumplimiento de especificaciones (calidad)
 - c) Relaciones entre ventas y servicio, Mejor servicio postventa.
 - d) Llamadas de ventas a tomar pedidos
 - e) Coordinación con los proveedores (just in time)
 - f) Coordinar con los canales, como: experiencia, entrenamiento, esfuerzos conjuntos (eventos, lanzamientos de productos, etc.)
- 3) Programación temporal: La exclusividad puede estar dada por el tiempo en que una actividad empezó a desarrollarse, se puede ser primero en:
- a) Lanzar nuevos productos o tecnologías al mercado
 - b) Ser el primero puede dar posicionamiento de exclusivo.
- 4) Ubicación: La exclusividad puede surgir de la ubicación. Por ejemplo en el sector de Ópticas de la ciudad de Quito, puede existir diferenciación por la ubicación si la óptica está ubicada dentro de un centro comercial importantemente concurrido.
- 5) Interrelaciones con otras unidades de negocio: la exclusividad de una actividad de valor puede también resultar de la cooperación y del compartir con otras unidades de negocio, como por ejemplo, asociarse para prestar servicios de oftalmología, contratando un oftalmólogo y rotándolo por distintas ópticas.
- 6) Aprendizaje: generar conocimiento y aprendizajes sobre cómo hacer mejor una actividad puede ser también fuente de diferenciación. El obtener el conocimiento desde la competencia va disminuyendo la diferenciación de estos competidores, es decir que para obtener una exclusividad por esta vía las empresas tienen que ser dueñas de sus aprendizajes.
- 7) Grado de Integración: El nivel de integración de una empresa puede hacerla única. Hay actividades que se pueden hacer mejor desde adentro de las empresas, dependiendo del producto y del sector que desde afuera, como por ejemplo, el servicio al cliente en ópticas es mejor con los técnicos propios que con call center externos. La integración puede abarcar actividades con el proveedor (servicios de mensajería) y eventualmente con el comprador (toma de pedidos en línea).

- 8) Escala: la gran escala puede permitir el desempeño de una actividad de manera exclusiva ya que a volúmenes menores no sería posible de hacerlo así.

Anexo Diez

Factores que aumentan las fuentes de exclusividad de la empresa.

Se puede aumentar las fuentes de exclusividad de la empresa analizando estos factores.

- 1) Produzca las fuentes de diferenciación en la cadena de valor. Analice cuidadosamente la cadena de valor actual e identifique o incluya fuentes de diferenciación versus la competencia
- 2) Promueva un uso real del producto consistente con el uso debido. Investigue el uso real de su producto, haga modificaciones del diseño si es del caso, diseñe manuales de uso e instrucciones de operación efectivas, proporcione entrenamiento y educación a los compradores.
- 3) Emplee señales de valor para reforzar la diferenciación en el criterio de uso. Una empresa puede ganar en diferenciación con una atención a los criterios de señalamiento, también el señalamiento puede usarse para evidenciar la falta de valor proporcionado por los competidores.
- 4) Emplee la información empaquetada con el producto para facilitar tanto uso como señalamiento: Aquí dentro del campo óptico pueden servir, manuales de uso y limpieza de lentes, certificados de autenticidad de productos, etc.
- 5) Explote todas las fuentes de diferenciación que no sean costosas. Mejor coordinación interna o con los proveedores pueden ayudar con un costo muy razonable.
- 6) Minimice el costo de diferenciación, en particular el costo de señalamiento: el señalamiento en sí mismo no crea valor
- 7) Reduzca el costo de actividades que no afecten al valor del comprador.
- 8) Cambie al tomador de decisiones o adapte los materiales de venta para hacer la exclusividad de la empresa más valiosa. Para esto se puede, mejorar la aptitud del personal de ventas, implicar a gente técnico en la venta, cambiar los contenidos y medios de la publicidad. En caso de productos altamente sofisticados presentarlos al personal más calificado adicionalmente de los agentes de compra.

- 9) Descubra criterios de compra sin reconocer. Encontrar estos criterios que aún los compradores ni los competidores han descubierto es una muy buena oportunidad para la diferenciación. Estos criterios de compra que no se suelen reconocer son por lo general criterios de uso.
- 10) Responda rápidamente a las circunstancias cambiantes del comprador.
- 11) Reconfigure la cadena de valor para ser exclusivo, de formas completamente nuevas. Estas nuevas acciones de valor pueden ser: Un nuevo canal de distribución, nuevos enfoques de ventas, integración hacia atrás para controlar mejor la calidad del producto, adopción de nuevas tecnologías.

Como afirma M. Porter (2000, 175-7), el mantenimiento de la exclusividad depende de dos cosas, su valor continuo percibido por los compradores y la falta de imitación por parte de sus competidores. El mantenimiento de la diferenciación de una empresa frente a sus competidores será más sostenible si:

- a) Las fuentes de exclusividad de la empresa implican barreras
- b) La empresa tiene una ventaja al costo en diferenciar
- c) Las fuentes de diferenciación son múltiples
- d) La empresa crea costos de intercambio de proveedor a la vez que se diferencia.

Anexo Once

Tipos de empresas según la Ley de Compañías y Requisitos de Conformación.

1. La Compañía en nombre colectivo.
2. La Compañía en comandita simple
3. La compañía en comandita dividida por acciones.
4. La Compañía de responsabilidad limitada.
5. La Compañía anónima
6. La Compañía de economía mixta.

Estas seis especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

1 COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO

- a) En esta compañía rige el principio de conocimiento y confianza entre los socios.
- b) No admite suscripción pública de capital.
- c) El contrato de compañía en nombre colectivo se celebra por escritura pública;
- d) La escritura pública de formación de la compañía será aprobada por un Juez de lo Civil;
- e) La compañía se forma entre 2 o más personas;

- f) El nombre de la compañía debe ser una razón social que es la fórmula enunciativa de los nombre de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”.
- g) La Ley **no** señala para esta compañía un mínimo de capital fundacional;
- h) Los aportes de capital no están representadas por títulos negociables.
- i) Para la constitución de la compañía se pagará no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito;
- j) Por las obligaciones sociales los socios responden en forma **SOLIDARIA E ILIMITADA**.
- k) No está sujeta a la superintendencia de compañías.

2 COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE

- a) La compañía tiene dos clases de socios y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables llamados socios comanditados y uno o más socios suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.
- b) La compañía existe bajo una razón social que consiste en el nombre de uno o varios de los socios comanditados, al que se agregará las palabras “Compañía en comandita”.
- c) Para esta compañía no existe un mínimo de capital fundacional
- d) La administración está a cargo de los socios comanditados.
- e) La compañía en comandita simple se constituirá en la misma forma que una compañía en nombre colectivo.
- f) No está sujeta a la superintendencia de compañías.

3 COMPAÑÍA EN COMANDITA POR ACCIONES

- a) Al igual que la compañía en comandita simple, esta compañía se constituye entre dos clases de socios: comanditados y comanditarios.
- b) La compañía existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables llamados socios comanditados, seguido de las palabras “compañía en comandita”.
- c) El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados).
- d) La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados.
- e) Respecto a lo no contemplado en las anteriores características, esta compañía se rige por las reglas de la compañía anónima.

Según el mandato expedido por la Asamblea Constituyente conjuntamente con su secretario, del 30 de abril de 2008, se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral al igual que la contratación laborar por horas, y que únicamente se podrá contratar en actividades complementarias como vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, en consecuencia la empresa que desee realizar contratos con empresas que se dedique a actividades tales como vigilancia, esta no podrá tener ningún tipo de vinculación con la empresa a la que va a prestar sus servicios. Empresas que tienen contratos civiles o de servicios profesionales, van a tener que cambiar de contrato, salvo el caso de que estos servicios sean técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la usuaria tales como: contabilidad, publicidad, consultoría, auditoría, jurídicos entre otros.

4 COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Generalidades: La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de

quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

Requisitos: El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo y con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o deberá disolverse. Cabe señalar que ésta especie de compañías no puede subsistir con un solo socio.

Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación y su saldo deberá cancelarse en un plazo no mayor a doce meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, el bien, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía, y dichos bienes serán avaluados por los socios o por los peritos.

5 COMPAÑÍAS ANÓNIMAS

Generalidades: Esta Compañía tiene como característica principal, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Esta especie de compañías se administra por mandatarios amovibles socios o no. Se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo.

Requisitos: La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

Socios y capital: Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con un mínimo de dos socios, sin tener un máximo de socios.

Capital.- El capital mínimo con que ha de constituirse la Compañía de Anónima, es de ochocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total. Las aportaciones pueden consistir en dinero o en bienes muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder al género de comercio de la compañía. La actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El

socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, los bienes serán avaluados por los socios. La compañía podrá establecerse con el capital autorizado, el mismo que no podrá ser mayor al doble del capital suscrito.

6 COMPAÑÍAS DE ECONOMÍA MIXTA

Generalidades: Para constituir estas compañías es indispensable que contraten personas jurídicas de derecho público o personas jurídicas semipúblicas con personas jurídicas o naturales de derecho privado. Son empresas dedicadas al desarrollo y fomento de la agricultura y la industria.

Requisitos: El trámite para la constitución de esta especie de compañías es el mismo que se utiliza para la constitución de la Compañía Anónima. En esta especie de compañías no puede faltar el órgano administrativo pluri-personal denominado directorio. Asimismo, en el estatuto, si el Estado o las entidades u organismos del sector público que participen en la compañía, así lo plantearan, se determinarán los requisitos y condiciones especiales que resultaren adecuados respecto a la transferencia de las acciones y a la participación en el aumento del capital suscrito de la compañía.

Socios y capital: El capital de esta compañía es de ochocientos dólares, o puede serlo también en bienes muebles o inmuebles relacionado con el objeto social de la compañía. En lo demás, para constituir estas compañías, se estará a lo normado en la Sección VI de la Ley de Compañías, relativa a la sociedad anónima. En esta especie de compañías el Estado, por razones de utilidad pública, podrá en cualquier momento expropiar el monto del capital privado.

LEY DE EMPRESAS UNIPERSONALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Se ha publicado en el Registro Oficial 196 de 26 de enero del 2006 esta Ley que permite que una sola persona natural constituya una compañía. Este tipo de compañía, por su naturaleza, tiene diferencias notorias con otras especies societarias comprendidas en la Ley de Compañías. Para empezar, se conforma esta

empresa con la figura de compañía de responsabilidad limitada, pero no con las características particulares de las compañías de responsabilidad limitada ordinarias contempladas en la Ley de Compañías, ya que la empresa unipersonal inicia sus actividades hasta la finalización de su plazo legal con una sola persona, única y exclusivamente. A esta persona se la conoce como gerente-propietario y no como socio. La compañía unipersonal de responsabilidad limitada no admite una transformación por otra especie de compañía, salvo el caso de que los herederos del gerente-propietario sean varios, en cuyo caso deberán transformar la compañía unipersonal en otra tipo de compañía. Se puede conformar esta compañía por una persona que tenga la capacidad legal para realizar actos de comercio, esto es lo contemplado en el artículo 6 del Código de Comercio y artículo 1461 del Código Civil. De ninguna forma se puede constituir este tipo de compañía con una persona jurídica ni con personas naturales que no puedan ejercer el comercio según la Ley, Se dispone que tanto el gerente-propietario como la empresa unipersonal de responsabilidad limitada son distintas personas, por consiguiente sus patrimonios son separados. La ley dispone que el gerente-propietario no será responsable de las obligaciones de la empresa, ni viceversa, salvo casos que la misma Ley enumera, **como la quiebra fraudulenta**, en los que sí puede responder con su patrimonio personal por las obligaciones de la empresa. El objeto de esta compañía es la actividad económica organizada a la que se va a dedicar, y dicho objeto comprenderá solo una actividad empresarial. Expresamente **se prohíbe a este tipo de compañías realizar las actividades contempladas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Ley de Mercado de Valores y Ley General de Seguros**, además de otras actividades por las cuáles se necesita de otra especie societaria. También se les prohíbe la captación de dineros o recursos del público, inclusive las que tuvieren por pretexto o finalidad el apoyo o el mejor desarrollo del objeto de la empresa, aun cuando se realizaren bajo las formas de planes, sorteos, promesas u ofertas de bienes o servicios. El capital inicial de esta empresa, de acuerdo a la Ley es el monto total de dinero que el gerente-propietario hubiere destinado a la actividad misma, sin embargo este capital no podrá ser inferior al producto de la multiplicación de la remuneración básica mínima unificada del trabajador en general por diez. Esto quiere decir que en la actualidad

con una remuneración básica mínima unificada de 160 dólares, el capital inicial de estas compañías no podrá ser inferior a 1600 dólares. Incluso se dispone que, si en cualquier momento de existencia de la compañía unipersonal de responsabilidad limitada, el capital fuera inferior al mínimo establecido, en función de la remuneración básica mínima unificada que entonces se hallare vigente, el gerente propietario deberá aumentar el capital dentro del plazo de seis meses y deberá registrarse en el Registro Mercantil dicho aumento, caso contrario la empresa entrará en liquidación inmediatamente. Esta compañía puede hacer aumentos de capital que provengan ya sea de un aporte en dinero del gerente-propietario o por capitalización de reservas o utilidades de la empresa. El tiempo en que prescribe la responsabilidad del gerente-propietario o sus sucesores por la disolución de la empresa es de tres años, salvo el caso en que haya habido la disolución de la empresa por quiebra; la responsabilidad del representante legal prescribirá en cinco años desde la inscripción del auto de quiebra en el Registro Mercantil.

DERECHO SOCIETARIO

Reformas a la Ley de Compañías en cuanto al número de socios, vigencia de la misma y creación de una nueva empresa “Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada”. Por ejemplo la Compañía de Responsabilidad Limitada, antes de la reforma podía constituirse con un mínimo de tres socios y podía subsistir con un solo socio, hoy en día se puede constituir con un mínimo de dos socios pero ya no puede subsistir con un socio sino con dos. Esto por la aparición de la Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, que como su nombre lo dice se la constituye con una sola persona y solo puede subsistir con esta persona sin que puedan ingresar más socios.

Anexo Doce

Modelos Organizativos de las empresas.

Los modelos organizativos de las empresas han ido cambiando con el tiempo en base a la disponibilidad de recursos, al mejoramiento tecnológico, al grado de información de los clientes, a demanda de mercado, etc. En base a estos criterios Chiavenato (2000, 27-4) define tres modelos organizativos básicos que son:

a. Modelo organizativo clásico

- Elevada especialización horizontal de la mano de obra
- Muy marcada separación entre ejecución y control del trabajo
- Formación básica, dirigida a desarrollar las habilidades necesarias para realizar un trabajo altamente normalizado.
- Agrupación de puestos de trabajo en base a criterios funcionales.
- Rígida estructura formal, altamente jerarquizada con clara delimitación de autoridad y responsabilidades.
- Departamentos internos de la empresa con escasa comunicación y coordinación entre ellos,
- Fuerte centralización de las decisiones.

b. Modelo Adaptativo

- Aparecimiento de una fuerte competencia dentro del sector.
- Se requiere mayor información del mercado
- Realiza mejoras organizativas sin realizar cambios radicales en la estructura de la empresa.
- Se potencia a las actividades de ventas y marketing como actividades críticas, inclusive por sobre la producción.
- Se mantienen objetivos separados para cada departamento o unidad de negocio.
- Sistemas de control de rendimiento divisional.
- Competencia entre divisiones de la empresa o unidades de negocio por la asignación de recursos.

c. Modelos organizativos modernos: los ya mencionados cambios en el entorno, la necesidad de innovar de las empresas, el desarrollo constante de nuevas tecnologías, comenzaron a poner de manifiesto cada vez más la ineffectividad de los modelos rígidos y altamente burocratizados. Como consecuencia surgió la necesidad de realizar un proceso de transformación en la organización cuyas líneas generales se caracterizan por:

- Ampliación horizontal del conjunto de tareas y vertical de la capacidad de control del colaborador sobre su trabajo.
- Incorporar sistemas de gestión de calidad (ISO)
- Incorporar TIC (tecnologías de información y comunicación)
- Programas y/o planes de mantenimiento preventivo
- Formalización de los procesos, elaboración de estándares de calidad, adopción de normas de especificaciones, etc. Pudiendo incluir la participación de los colaboradores en la elaboración de las mismas.
- Mejorar la calificación del personal disponible y elevar el perfil de enrolamiento para nuevo personal.
- Hay una tendencia hacia la supresión de agrupaciones basados en criterios funcionales o geográficos, sustituyéndolos por equipos autónomos auto regulados.
- Incorporan temas de servicio al cliente en las actividades de valor
- Control de calidad automatizado o mecanismos de autocontrol por parte de los propios colaboradores. Tendencia a la eliminación de la supervisión.
- Grupos de trabajo interdepartamentales y multifuncionales.
- Estructuras organizacionales más planas (reducción de niveles jerárquicos)
- Mayor descentralización de las decisiones operativas.

Anexo Trece

Modelo de Análisis Interno Propio y Comparativo de una empresa del sector Óptico.

DIAGNOSTICO ECONOMICO FINANCIERO

El análisis interno comienza con diagnóstico económico y financiero.

- 1) En primer lugar se determinan las proporciones que representan las diferentes masas patrimoniales, extraídas desde el balance de situación.

En la tabla de a continuación se presentan los campos a ser utilizados.

| Activo | Optica Analizada | Optica de referencia del sector | Pasivo | Optica Analizada | Optica de referencia del sector |
|-------------|------------------|---------------------------------|-------------|------------------|---------------------------------|
| | % | % | | % | % |
| FIJO | 77,19% | 76,57% | NO EXIGIBLE | 51,23% | 52,86% |
| CIRCULANTE | 22,81% | 23,43% | EXIGIBLE A | | |
| Existencias | 2,79% | 3,48% | LARGO PLAZO | 20,26% | 21,53% |
| Realizable | 19,21% | 12,23% | EXIGIBLE A | | |
| Disponible | 0,81% | 7,72% | CORTO PLAZO | 28,51% | 25,61% |

Estructura Patrimonial

Elaboración propia.

Se puede observar que las proporciones de la estructura patrimonial es similar, existiendo un fuerte peso del activo fijo respecto al circulante. También se puede destacar que el no exigible en ambos casos están alrededor del 50% del total del pasivo lo que en principio nos indica que hay suficiente capitalización.

- 2) En segundo lugar, se analiza la situación de liquidez, sustentada en los ratios de liquidez.

| RATIOS | Optica Analizada | Optica de referencia del sector |
|----------------------------|------------------|---------------------------------|
| Ratio de Liquidez | 0,800 | 0,915 |
| Ratio de tesorería | 0,702 | 0,780 |
| Ratio de disponibilidad | 0,028 | 0,301 |
| Ratio de fondo de maniobra | -0,200 | -0,085 |

Situación de liquidez

Elaboración propia.

Los ratios correspondientes indican que hay una situación de escasa liquidez que en caso de subir la morosidad de su clientela podría poner a las empresas en situación delicada para afrontar sus deudas de corto plazo. Sin embargo para tener una mejor perspectiva de la situación de liquidez es necesario también analizar los plazos de cobro y de pago.

| DIAS | Optica Analizada | Optica de referencia del sector |
|----------------|------------------|---------------------------------|
| Plazo de cobro | 5 | 6 |
| Plazo de pago | 15 | 40 |

Plazos de cobro y pago

Elaboración propia

Con este panorama se observa que la situación de liquidez es apreciablemente superior en la Óptica Líder que en la Óptica analizada, tanto en disponibilidad (adecuado ratio), mayor disponible en el activo circulante, como en la tesorería por registrar un mejor fondo de maniobra.

- 3) En tercer lugar, el diagnóstico del endeudamiento de la empresa, para lo cual se escogen los ratios presentados en la siguiente tabla.

| RATIOS | Optica Analizada | Optica de referencia del sector |
|--|------------------|---------------------------------|
| Ratio de endeudamiento | 0,487 | 0,471 |
| Ratio de calidad de deuda | 0,584 | 0,543 |
| Ratio de capacidad de reembolso | 2,476 | 4,670 |
| Ratio de gastos financieros | 0,036 | 0,020 |
| Ratio de cobertura de gastos financieros | 2,609 | 6,270 |

Situación de endeudamiento

Elaboración propia.

Estos ratios nos informan que las dos empresas analizadas se sitúan en los valores de deuda óptimos, en lo que a plazo se refiere la Óptica líder esta mejor, goza de una mayor capacidad de devolución de préstamos y de una muy superior cobertura de los gastos financieros.

- 4) En cuarto lugar vienen los Ratios de rotación de activos, registrados en la siguiente tabla.

| RATIOS | Optica Analizada | Optica de referencia del sector |
|---------------------------------|---------------------|---------------------------------------|
| Rotación del activo fijo | 0,690 | 1,70 |
| Rotación del activo circulante | 2,330 | 5,55 |
| Rotación del activo inventarios | 1,421 | 2,47 |

Rotación de activos

Elaboración propia.

De la revisión de estos ratios se determina que la Óptica de referencia del sector genera más ventas con menos inversión en los tres ratios respecto a la Óptica analizada.

- 5) En secuencia, toca analizar la cuenta de resultados, para lo cual se debe determinar los porcentajes sobre las ventas que representan los distintos componentes de la cuenta de resultados, como se aprecia en la siguiente tabla.

| CONCEPTOS | Optica Analizada | Optica de referencia del sector |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------------|
| VENTAS | 100,00% | 100,00% |
| Gastos de explotación | 90,51% | 78,50% |
| Beneficio antes de impuestos BAI | 9,48% | 21,50% |
| Resultados financieros | -2,51% | -1,00% |
| Beneficio ordinario | 6,97% | 20,50% |
| Resultados extraordinarios | 1,51% | -2,00% |
| beneficios antes de impuestos BAI | 8,48% | 18,50% |
| Impuesto de sociedades | 1,93% | 3,60% |
| Beneficio Neto | 6,55% | 14,90% |

Estructura de resultados

Elaboración propia.

Estos valores nos permite observar que la Empresa de referencia un gasto de explotación 12 puntos menos que la empresa Analizada, lo cual a pesar de tener una mayor carga fiscal, da como resultado un beneficio neto mayor en más de ocho puntos.

- 6) Como siguiente paso viene el análisis de los ratios de ventas, mostrados en la siguiente tabla.

| RATIOS | Optica Analizada | Optica de referencia del sector |
|----------------------------------|------------------|---------------------------------|
| Expansión de ventas | 1,22 | 1,28 |
| Productividad (USD) | \$ 13.333,00 | \$ 12.000,00 |
| Cuota de mercado | ND | ND |
| Participación lentes Transitions | 0,140 | 0,220 |
| Participación lentes Progresivos | 0,090 | 0,150 |
| Participación lentes Digitales | 0,080 | 0,195 |
| Punto de equilibrio | \$ 9.839,45 | \$ 7.126,00 |

Ratios de ventas

Elaboración propia.

Podemos observar que el ritmo medio de crecimiento de ventas es mayor en la empresa de referencia versus la Óptica analizada, también se puede ver que la Óptica de referencia tiene un menor productividad por un número de empleados mayor. Por otra parte se puede ver que la venta de productos de alto valor agregado como lentes progresivos y digitales es menor en la óptica analizada. Por último, el umbral de rentabilidad (punto de equilibrio), es menor en la Óptica analizada en comparación con la referencia.

- 7) Como último paso del análisis económico financiero, viene en análisis de la rentabilidad, cuyos ratios se muestran en la siguiente tabla.

| RATIOS | Optica Analizada | Optica de referencia del sector |
|------------------------------------|------------------|---------------------------------|
| Rentabilidad económica ROA | 0,080 | 0,123 |
| Rentabilidad financiera ROE | 0,055 | 0,098 |
| Ratio de apalancamiento financiero | 1,435 | 1,734 |

Ratios de rentabilidad

Elaboración propia del autor.

La lectura de los datos indica que la Óptica de referencia del sector posee generado por el activo y un beneficio neto generado de la inversión de los propietarios de la empresa más alto que la Óptica analizada así como también un uso de la deuda mejor aplicado.

DIAGNOSTICO FUNCIONAL.

El punto de partida del diagnóstico funcional es la identificación de las actividades y sub actividades de valor, de modo de ir definiendo la cadena de valor de la empresa analizada. Aquí cabe señalar que la condición de públicas de los

estados financieros de empresas de los sectores, en este caso de Ópticas hacen posible la realización del análisis financiero en términos bastante reales, no así con el diagnóstico funcional, pues la información no está disponible públicamente y en muchos casos el grado de informalidad de las Ópticas de la ciudad de Quito hace que ni siquiera dispongan de la información. En tal caso se va a proceder a describir la más puntual posible las actividades de valor para ir configurando una Cadena de valor típica de una empresa del sector. Para realizar este parte del análisis se cuenta con la participación de Darwin Álvarez¹¹, Gerente de Operaciones de Óptica los Andes, quién proporciona pautas y tips claves para esta configuración identificando las actividades básicas con que debe contar una empresa del sector.

1) Actividades de apoyo desagregadas.

- a. En el sector de Ópticas de la ciudad de Quito, la actividad de infraestructura incluye:

| | Basicas |
|------------------------------------|---------|
| Dirección general | x |
| Planificación y control | |
| Contabilidad y finanzas | x |
| Gestión de calidad | |
| Planeación estratégica | |
| Permisos de operación | x |
| Costos y presupuestación | |
| Otras actividades administrativas. | |

Infraestructura básica

Elaboración propia del autor.

- b. La gestión de recursos humanos es muy importante en el sector, puesto y puede ser un factor de ventaja competitiva, al exigir que el cliente final ingrese y permanezca en el establecimiento de la empresa durante la prestación del servicio y venta. Esto implica un alto grado de contacto y al requerir ser asesorado para la compra del producto y el asesor de la Óptica tener que obtener del cliente información clave de su necesidad y estilo de vida para cumplir con su cometido. La actividad de administración de recurso humanos puede incluir:

¹¹ Óptica Los Andes. Darwin Álvarez, Gerente de Operaciones, Enero 30, 2015

| | Basicas |
|--|---------|
| Procedimiento de vinculación y reclutamiento (levantar perfil) | x |
| Plan de inducción al puesto de trabajo | |
| Entrega de documentación de protocolo de atención y servicio | |
| Plan de capacitación y entrenamiento | x |
| Plan de comisiones o incentivo comerciales x ventas | x |
| Procedimiento de desvinculación | |
| Política de vestuario (Dotación de uniformes de trabajo) | x |

Administración de RRHH

Elaboración propia.

- c. Respecto al desarrollo de la tecnología, la tecnología mostrada en una óptica también puede ser un factor de diferenciación en lo que tiene que ver a los equipos utilizados por el profesional Óptico para el examen visual, sin embargo también se puede incorporar elementos tecnológicos de impacto en otra actividades de valor. También dependiendo del tamaño y necesidades de desarrollo las empresas puede contar con desarrolladores internos o proveedores del servicio externos. Respecto al desarrollo de tecnología se puede incluir:

| | Basicas |
|---|---------|
| Equipos de computo | x |
| Software de control de inventarios | |
| Software de realización de pedidos | |
| Equipos de refracción computarizados de alta tecnología | x |
| Software de relación con cliente CRM | |
| Reporteador de resultador Click View | |
| Personal de mantenimiento de equipos | |
| Software de manejo de recursos MRP | |

Desarrollo de la tecnología

Elaboración propia del autor.

- d. El abastecimiento, que incluye las compras de materias primas, equipos, servicios, y demás ítems usados en la cadena de valor. Incluye ítems como:

| | Basicas |
|---|---------|
| Compra de inventario de monturas | x |
| Compras de lentes según las prescripciones | x |
| Compra de equipos optométricos | x |
| Compra de estuches, paños, empaque | x |
| Compra de POP | |
| Contratación de promoción y publicidad | |
| Negociación de plazos y precios con proveedores | |

Abastecimiento

Elaboración propia.

2) Actividades primarias desagregadas

- a. La logística interna tiene que ver con todo lo relacionado a la recepción, almacenamiento, y distribución de los inputs como: incluye programación de entradas de materia prima, insumos, elementos de reposición de activo fijo etc. Como se muestra en la siguiente tabla.

| | Basicas |
|--|---------|
| Control de Inventarios de monturas | x |
| Almacenamiento de monturas | x |
| Inspección interna de materiales | x |
| Política de devoluciones | |
| Cuadros de consumo y distribución de suministros | |
| Recepción de lentes productos terminados | x |
| Tracking de ordenes de trabajo | |

Logística Interna

Elaboración propia.

- b. Las actividades de operaciones, que son asociadas con la transformación de las entradas con el producto o servicio final. En la siguiente tabla se presentan estas actividades de valor.

| | Basicas |
|--|---------|
| Exámen refractivo | x |
| Asesoramiento en elección de lentes y monturas | |
| Orden de pedido de fabricación de lentes a proveedor | x |
| Pruebas de adaptación del producto con cliente | |
| Mantenimiento preventivo de equipos ópticos | |
| Historial clínico de clientes (fichas) | x |
| plan de orden y limpieza del local | |
| Política de apertura y cierre de instalaciones | |

Operacionales

Elaboración propia.

- c. En lo que se refiere a logística externa se hace referencia a las actividades relacionadas con el empaque y almacenamiento del producto. En este sector raras ocasiones los productos son enviados a la dirección del cliente, por lo general son los clientes quiénes retiran el producto desde la Óptica. La actividades comprendidas en este punto pueden ser:

| | Básicas |
|--|---------|
| Limpieza del producto | x |
| Empaque del producto terminado | x |
| Instrucciones de uso y limpieza de lentes | |
| Incluir kit de limpieza de producto | |
| Entregas a domicilio dentro y fuera de la ciudad | x |

Logística externa

Elaboración propia.

- d. Las actividades de marketing y ventas son aquellas destinadas a estudiar el mercado, a llevar a cabo la difusión de uso y cuidado del producto, la comercialización, promociones, campañas publicitarias, etc. Algunas de estas actividades más importantes se muestran a continuación.

| | Basicas |
|--|---------|
| Gestión de asesores comerciales | x |
| Planes de incentivos por ventas (comisiones) | |
| Capacitación de la fuerza de ventas | |
| Definición de portafolio y listas de precios | x |
| Campañas publicitarias | |
| Protocolos de atención al cliente | |
| Decoración del establecimiento | x |
| Merchandaising | |
| Materiales publicitarios POP | x |
| Promoción | x |
| Ventas y facturación | x |
| Política de descuentos | |

Marketing y ventas

Elaboración propia.

- e. Las actividades de servicio post venta consisten en atención y solución de reclamaciones, así como en el acopio de sugerencias que permitan elevar la calidad del servicio. Pueden ser:

| | |
|---|---------|
| | Básicas |
| Registro y manejo de base de datos del clientes | |
| Política de garantías de producto | X |
| Planes de fidelización | |
| Tramitación de reclamos y / o devoluciones | X |

Servicio

Elaboración propia.

- 3) Elaboración de la cadena de valor de la empresa. Tome las actividades de apoyo primarias y elabore la cadena de valor de la empresa, de acuerdo a las actividades reales con que cuenta.

| Infraestructura de la empresa | Permisos de operación | | Gerencia de la empresa | | Costos y presupuestos | |
|-------------------------------|--|--|---|---|---|--|
| Administración de RRHH | Contabilidad general y de costos | | Planeación de estrategia | | Cobranzas y cartera | |
| | Busqueda, entrenamiento y planes de incentivos para asesores comerciales | | | | | |
| | Programa de capacitación y entrenamiento | | | | | |
| Desarrollo de tecnología | Software de manejo y control de inventarios D | Ampliación del portafolio con nuevos productos tecnológicos Incorporación de equipos de medición óptica de última generación Extranet para hacer pedidos en líneas de lentes al proveedor D | | | Software de CRM I | |
| Abastecimiento | Provisión del inventario de monturas D Negociación con proveedores de monturas y lentes (calidad, precio, plazos) I | Compra de equipos optométricos D | Abastecimiento de estuches y paños de protección del producto D | Compra de materiales publicitarios D Contratos de promoción. Ferias, simposios, pautas en medios I | | |
| | 1 Control de inventarios de monturas D 2 Almacenamiento de monturas D 3 Sistema de control de calidad y política de devoluciones proveedores de monturas S | 1 Examen refractivo a los clientes D 2 Elaboración de orden de trabajo y pedido de los lentes a los proveedores ópticos D 3 Recepción de los trabajos y sistema de verificación de calidad D 4 Pruebas de adaptación del producto con el cliente final S 5 Mantenimiento de equipos ópticos y optométricos I 7 Mantener historial clínico de clientes I 8 Programa de orden y limpieza del establecimiento I | 1 Entregas domicilio cuando el cliente lo requiera I 2 Limpieza y empaque del producto terminado D | 1 Gestión de Asesores comerciales D 2 Programa de inducción y capacitación de la fuerza de ventas I 3 Material publicitario POP D 4 Acciones de publicidad D 5 Actividades de promoción D 6 Manual de protocolos de atención al cliente I 7 Merchandising y brand del establecimiento I | 1 Servicio postventa D 2 Base de datos de clientes I 3 Política de garantías de producto no conforme I 4 Programa de fidelización I 5 Revisión de devoluciones y/o reclamos S | |
| | Logística Interna | Operaciones | Logística externa | Marketing y Ventas | Servicio | |

D= act. Directos I=act. Indirecta S=seguro de calidad

Cadena de valor básica para una empresa Óptica

Elaboración Propia.

- 4) Aplique las directrices de ventaja competitiva en costos expresadas en el siguiente gráfico.

| Pasos en el análisis estratégico de costos | | |
|--|---|---|
| 1 | Identifique la cadena de valor apropiada | Actividades de apoyo |
| | | Actividades primarias |
| 2 | Desagregación de la cadena de valor: de las actividades de apoyo y primarias | Actividades directas |
| | | Actividades indirectas |
| | | Seguro de calidad |
| 3 | Eslabones de las actividades de valor | Determinar los enlaces o eslabones entre las actividades de valor |
| | | Asignar costos y activos a las actividades de valor y enlaces |
| 4 | Diagnóstique las directrices del costo para cada actividad de valor | Economías de escala |
| | | Aprendizaje |
| | | Patrón de capacidad |
| | | Eslabones |
| | | Interrelaciones |
| | | Integración |
| | | Tiempo |
| | | Políticas discrecionales |
| | | Ubicación |
| Factores Institucionales | | |
| 5 | Identifique la cadena de valor de los competidores | Determine costo relativo de los competidores |
| | | Fuentes de diferenciación de costos |
| 6 | Desarrollo una estrategia para bajar la posición relativa de costo. | Planes para mejorar el control de las directrices de costo |
| | | Reconfigurando la cadena de valor |
| 7 | Asegurese que los esfuerzos por bajar los costos no erosiones la diferenciación | Haga una elección conciente para hacerlo así |
| 8 | Pruebe la sostenibilidad de la estrategia de reducción de costos | |

Directrices para Ventaja competitiva en costos
Elaboración Propia.

- 5) Para identificar las posibles actividades que harán la diferenciación, elabore en la cadena de valor un desglose de estas actividades de diferenciación y evalúe el costo de implementarlas.

DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO.

1. Información sobre el tiempo de permanencia en el mercado de las principales empresas del sector versus la Óptica analizada.

- Óptica los Andes 34 años
- Ópticas GMO 7 años
- Fundación vista para todos 21 años

2. En lo que se refiere al número de empleados, estos depende del tamaño de las empresas y de los puntos de ventas que tengan a disposición del cliente en la ciudad de Quito. Depende mucho del tráfico de clientes al establecimiento, del grado de personalización del servicio, etc.

- Óptica los Andes 4 personas promedio por punto
- Ópticas GMO 3 personas promedio por punto
- Fundación vista para todos 2 personas promedio por punto

3. Los demás aspectos de análisis estratégico como son: tipo de capital aspectos organizativos, normas y estándares adoptados, controles presupuestarios y de inventarios, controles de calidad y producción, procesos de toma de decisiones estratégicas y operativas, especialización de puestos de trabajo, entre otros, se los presenta en el siguiente cuadro. Se ha dividido en cuatro grupos para la valoración del soporte estratégico y las variables a considerar se toman en cuenta en partes iguales.

SOPORTE ESTRATEGICO FUNDAMENTAL

| | | | | | | | | |
|-------------|--|---------------------|-----------------|-------------------------|-----------|-------------------------|------------|--------------|
| Optica | OPTICA XXX | | | | | | | |
| | Tamaño de la empresa | Número de empleados | | | | | | |
| | Ventas brutas por empleado (promedio) | USD | | | | | | |
| | Antigüedad media de la empresa. | (años) | | | | | | |
| | | | | | | | VALORACIÓN | |
| 1 | Planificación | | | | | | | |
| | Aspectos organizativos | SI | NO | anual | semestral | trimestral | otra | |
| 1,1 | 25% Tipo de planificación de objetivos | X | | | | | | |
| 1,2 | Mantenimiento preventivo | X | | | | | 8,33% | |
| 1,3 | Planeación estratégica | | X | | | | | |
| 2 | Mecanismos de control | SI | NO | | | | | |
| 2,1 | Presupuesto y control de ejecución | | X | | | | | |
| 2,2 | 25% Plan de compras y control de inventarios | | X | | | | | |
| 2,3 | Manuales de calidad de productos | X | | Qué norma aplica? | | | 8,33% | |
| 2,4 | Procedimiento de realización de pedidos | X | | Indicadores de gestión? | | | 8,33% | |
| 3 | Decisiones estratégicas y Operativas | | | | | | | |
| | Decisiones estratégicas (largo plazo) | centralizado | descentralizado | No se hacen | | | | |
| 3,1 | Periodicidad de la planeación | x | | | | No Centralizado | 2,27% | |
| 3,2 | Establecer objetivos y metas | X | | | | 3 | 2,27% | |
| 3,3 | Adaptación de políticas de ventas | | x | | | No descentralizado | 2,27% | |
| 3,4 | Protocolos de atención | | x | | | 2 | 2,27% | |
| 3,5 | 25% Priorización de las inversiones | x | | | | DECISIONES ESTRATEGICAS | 2,27% | |
| 3,6 | Plan de maercadeo | | | x | | CENTRALIZADAS | | |
| | Decisiones operativas (corto plazo) | centralizado | descentralizado | No se hacen | | | | |
| 3,7 | Realizar pedidos | | x | | | No Centralizado | 2,27% | |
| 3,8 | Realizar Descuentos | x | | | | 1 | 2,27% | |
| 3,9 | Recepción de producto | | x | | | No descentralizado | 2,27% | |
| 3,10 | Apertura y cierre de local | | x | | | 3 | 2,27% | |
| 3,11 | Programa de orden y limpieza | | | x | | DECISIONES OPERATIVAS | | |
| | | | | | | DESCENTRALIZADAS | | |
| 4 | Especialización de los puestos de trabajo | | | SI | NO | | | |
| 4,1 | Existe procedimientos y protocolos de atención al clientes? | | | x | | | 2,08% | |
| 4,2 | Existe División departamental y funcional? | | | | x | | | |
| 4,3 | Hay Organigrama de la empresa? | | | | x | | | |
| 4,4 | Control del asesor comercial sobre su propia tarea? | | | x | | | 2,08% | |
| 4,5 | La dirección participa activamente en la elaboración de la estrategia? | | | x | | | 2,08% | |
| 4,6 | 25% Los directivos muestran un elevado nivel de compromiso? | | | | x | | | |
| 4,7 | Los directivos reúnen información relevante para la planeación? | | | | x | | | |
| 4,8 | Los directivos establecen contactos con proveedores? | | | x | | | 2,08% | |
| 4,9 | La dirección se preocupa de aspectos motivacionales? | | | x | | | 2,08% | |
| 4,10 | Existe un modelo participativo en la elaboración de procedimientos? | | | x | | | 2,08% | |
| 4,11 | Existe un procedimiento de Inducción de personal nuevo a la empresa? | | | | x | | | |
| 4,12 | Existe un programa continuo de capacitación y entrenamiento? | | | | x | | | |
| | Soporte estratégico valorado | | | | | | | 66,3% |

Soporte estratégico de la empresa
Elaboración propia.

Resumen de resultados del análisis interno.

El análisis interno de una empresa del sector de Ópticas que incluye, diagnóstico económico financiero, diagnóstico funcional y diagnóstico estratégico se puede resumir en un cuadro con la presentación de las principales variables, así como también se puede hacer un comparativo con otra u otras empresas del sector. Como se muestra en el siguiente cuadro.

RESUMEN DE RESULTADOS DEL ANALISIS INTERNO

| | Óptica Analizada | Óptica de referencia del sector |
|---|---------------------|---------------------------------------|
| DIAGNOSTICO ECONOMICO FINANCIERO | | |
| BALANCE DE SITUACIÓN | | |
| R. Liquidez | 0,8 | 0,915 |
| R Endeudamiento | 0,487 | 0,471 |
| R. Rotación del activo Fijo | 0,69 | 1,7 |
| R. Plazos de cobro | 6 | 5 |
| R. Plazos de pago | 40 | 15 |
| BALANCE DE RESULTADOS | | |
| Beneficio neto sobre ventas (%) | 6,55 | 14,9 |
| R expansión de ventas | 1,22 | 1,28 |
| Participación lentes Transitions | 0,14 | 0,22 |
| Participación lentes Progresivos | 0,09 | 0,15 |
| Participación lentes Digitales | 0,08 | 0,195 |
| Punto de equilibrio | \$ 9.839,45 | 7126 |
| RENTABILIDAD | | |
| Rentabilidad económica ROA | 0,08 | 0,123 |
| Rentabilidad financiera ROE | 0,055 | 0,098 |
| Ratio de apalancamiento financiero | 1,435 | 1,734 |
| DIAGNOSTICO FUNCIONAL | | |
| COSTO DE ACTIVIDADES DE VALOR | | |
| APOYO | 15,06% | 13,01% |
| +infraestructura | 11,40% | 5,97% |
| +recursos humanos | 1,00% | 2,23% |
| +desarrollo tecnológico | 1,76% | 3,98% |
| +abastecimiento | 0,90% | 0,83% |
| PRIMARIAS | 84,94% | 86,99% |
| +logística interna | 0,80% | 0,57% |
| +operaciones | 70,82% | 74,22% |
| +logística externa | 7,22% | 4,05% |
| +ventas y marketing | 6,00% | 7,85% |
| +Servicio al cliente | 0,10% | 0,30% |
| VENTAJA COMPETITIVA | | |
| Tipo de estrategia (Costos / Diferenciación / Mixta) | DIFERENCIACION | MIXTA |
| DIAGNOSTICO ESTRATEGICO | | |
| TAMAÑO | | |
| +No Medio de trabajadores | 8 | 20 |
| + Ventas medias brutas (UDS) | \$ 13.333,00 | \$ 12.000,00 |
| TIPO DE PROPIEDAD | | |
| Privada / Pública | PRIVADA | PRIVADA |
| ANTIGUEDAD MEDIA | | |
| Años | 8 | 34 |
| VALORACIÓN DEL SOPORTE ESTRATEGICO | | |
| % | 66,30% | 89,20% |

Resumen del análisis interno de la empresa

Elaboración propia del autor.

Anexo Catorce

Modelo de encuesta aplicada al sector y Finalidad de las preguntas.

| MODELO DE ENCUESTA PARA ESTUDIO DEL SECTOR OPTICO | | | | |
|--|--------------------------|-------|----------|--|
| Fecha: | ___/___/___ | | | |
| Género | M | | F | |
| Edad | 15-24 | 25-40 | 41 o más | |
| | | | | |
| 1 Cada cuanto tiempo se revisa usted la visión? Marque con "X" | | | | |
| a) Cada 6 meses | <input type="checkbox"/> | | | |
| b) Cada año | <input type="checkbox"/> | | | |
| c) De uno a dos años | <input type="checkbox"/> | | | |
| d) Casi nunca | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | |
| 2 Cuáles son los criterios de uso del producto más importantes el momento de elegir en que Óptica comprar? | | | | |
| MARQUE CON UNA "X" LOS 4 CRITERIOS MAS IMPORTANTES considerados por Usted | | | | |
| 1 Durabilidad de los lentes | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2 Tiempo de entrega | <input type="checkbox"/> | | | |
| 3 Tecnología de fabricación de lentes | <input type="checkbox"/> | | | |
| 4 Marcas y moda en amazones | <input type="checkbox"/> | | | |
| 5 Precio | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6 Calidad del acabado final | <input type="checkbox"/> | | | |
| 7 Exactitud en la medida | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | |
| 3 Cuáles son los criterios de señalamiento del producto más importantes el momento de elegir en que Óptica comprar? | | | | |
| MARQUE CON UNA "X" LOS 4 CRITERIOS MAS IMPORTANTES considerados por Usted | | | | |
| 1 Reputación o imagen de la óptica | <input type="checkbox"/> | | | |
| 2 Publicidad o promociones | <input type="checkbox"/> | | | |
| 3 Amplio portafolio de productos | <input type="checkbox"/> | | | |
| 4 Apariencia y comodidad del establecimiento | <input type="checkbox"/> | | | |
| 5 Tecnología en el examen | <input type="checkbox"/> | | | |
| 6 Asesoría personalizada | <input type="checkbox"/> | | | |
| 7 Garantía | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | |
| 4 Tiene usted una óptica preferida? | | | | |
| a) SI | <input type="checkbox"/> | | | |
| b) NO | <input type="checkbox"/> | | | |
| Cuáles ópticas conoce?? | | | | |
| | | | | |
| 5 En caso de necesitar una óptica por alguna razón acudiría a una ubicada en un centro comercial como primera opción? | | | | |
| a) SI | <input type="checkbox"/> | | | |
| b) NO | <input type="checkbox"/> | | | |
| Si la respuesta es SI (marque con x los criterios) | | | | |
| Parqueadero | <input type="checkbox"/> | | | |
| Cercanía | <input type="checkbox"/> | | | |
| Facilidad acceso | <input type="checkbox"/> | | | |
| Comodidad | <input type="checkbox"/> | | | |
| | | | | |
| 6 En la Optica de su preferencia que productos de los enlistados necesita? Marque con una "X" | | | | |
| Armazones y/o monturas para lentes | <input type="checkbox"/> | | | |
| Gafas de sol | <input type="checkbox"/> | | | |
| Lentes de contacto | <input type="checkbox"/> | | | |
| Accesorios de uso (cordones, clicps) | <input type="checkbox"/> | | | |
| Certificados visuales | <input type="checkbox"/> | | | |
| Lentes de alta tecnología | <input type="checkbox"/> | | | |

Elaborado por: Víctor León

Pregunta 1: Cada cuanto tiempo se revisa usted la visión?

Esta pregunta tiene como finalidad mostrar que tan interesadas están las personas o clientes potenciales del sector óptico en la salud visual, y la frecuencia de visita y posible recompra que pueden hacer a la óptica de su preferencia.

Pregunta 2: Cuáles son los criterios de uso del producto más importantes el momento de elegir en que Óptica comprar?

Se desea realizar un ranking de importancia que los compradores asignan al producto requerido a la óptica en lo referente a los “criterios de uso” del mismo. Y que servirá al analista estratégico para reformular y/o confirmar las actividades de valor que se ejecutan para ellos y decidir y/o mantener sus estrategias para conseguirlo.

Pregunta 3: Cuáles son los criterios de señalamiento del producto más importantes el momento de elegir en que Óptica comprar?

Se desea realizar un ranking de importancia que los compradores asignan al producto requerido a la óptica en lo referente a los “criterios de señalamiento” del mismo. Y que servirá al analista estratégico para reformular y/o confirmar las actividades de valor que se ejecutan para ellos y decidir y/o mantener sus estrategias para conseguirlo, así como decidir la prioridad de las inversiones requeridas en este campo.

Pregunta 4: Tiene usted una óptica preferida?

Esta pregunta se enfoca a obtener la información de si el comprador ya tiene un establecimiento preferido y también a identificar las empresas u ópticas con mayor recordación o posicionamiento en el sector analizado.

Pregunta 5: En caso de necesitar una óptica por alguna razón acudiría a una ubicada en un centro comercial como primera opción?

Esta pregunta fue colocada dado que los dos más grandes participantes del sector como son Óptica los Andes y Ópticas GMO, hacen como centro de operaciones los centros comerciales de la ciudad, y también porque la actividad comercial en Quito es intensa en estos establecimientos.

Como adicional a esta pregunta se investigó cuáles son las razones para acudir a un centro comercial, en las personas que respondieron afirmativamente a la pregunta inicial.

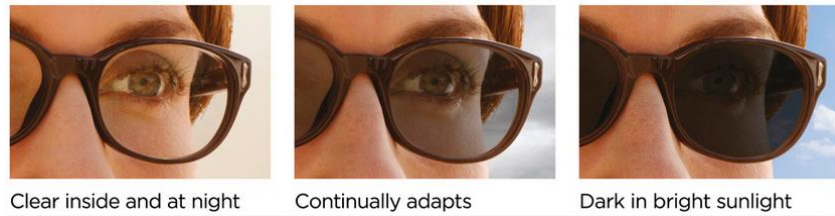
Pregunta 6: En la Óptica de su preferencia que productos de los enlistados necesita?

Esta pregunta tiene como objeto proporcionar información a los analistas del sector sobre el portafolio de productos que los clientes demandan en sus establecimientos y priorizarlos, de modo de contar con ellos en su oferta al mercado.

Anexo Quince

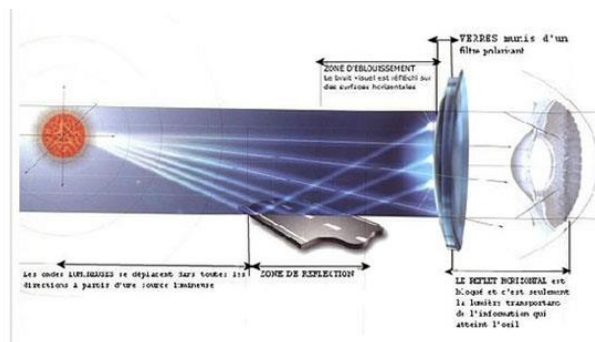
Tipos de tratamientos superficiales para lentes

1.- Lentes fotosensibles.



- Transparentes en interiores y en la noche
- Adaptación del color según presencia de UV en el ambiente.
- Oscuros en exteriores y con en presencia de UV

2.- Lentes polarizados



- 100% de protección UV
- Filtro de color permanente

- Reducción del paso de luz de hasta el 85%
- Reducción del resplandor generado en superficies altamente reflectivas.

3.- Lentes espejados



- 100% de protección UV
- Filtro de color permanente
- Reducción del paso de luz de hasta el 90%
- Reducción del resplandor generado en superficies altamente reflectivas.
- Sin contacto visual (espejo)
- Moda y estilo

Lentes con Antirreflejo y antirrayas



- Disminuye los reflejos en los lentes, aumenta la transmisión de luz al ojo.
- Una mayor nitidez, puesto que la visión no se ve interferida por reflejos o "imágenes fantasmas"
- Un mayor contraste, logrando percibir los objetos con mayor claridad

- Disminuye los reflejos de las luces posteriores o por atrás, otorgando mayor seguridad.
- Una mejor estética, los lentes se hacen más transparentes para el interlocutor.
- Los puntos 1 y 4 apuntan a ventajas ópticas, ya que se hace innecesario forzar la vista para percibir perfectamente un objeto, traduciéndose esto en menor cansancio visual o, un mayor confort visual.

Estas ventajas son prioritarias cuando:

- El "usuario de lentes" tiene un trabajo que demanda gran esfuerzo visual durante varias horas al día.
- En situaciones de conducción nocturna
- La persona que requiere lentes de un material de alto índice
- El usuario de lentes demanda por su trabajo una buena apariencia.

Anexo Dieciséis

Realización del mapa estratégico del sector Óptico.

Un mapa estratégico está limitado a 2 dimensiones o dos ejes, es decir se debe elegir 2 dimensiones particularmente importantes a partir de las cuáles construir el mapa.

Para construir el mapa estratégico de la industria se deben seguir estos criterios.

- a) Seleccionar las variables que servirán como ejes.
- b) Las variables estratégicas más idóneas para servir de eje son las que determinan las principales barreras contra la movilidad dentro de la industria.
- c) Conviene seleccionar variables de los ejes que no se desplacen al mismo tiempo. (que tenga independencia)
- d) Por último, el mapa de una industria puede hacerse varias veces, usando diversas combinaciones de sus características estratégicas, de esto modo el analista puede captar los problemas competitivos. Es importante puntualizar que no hay una óptima forma de aplicar estos conceptos para todos los casos.

Selección de variables.

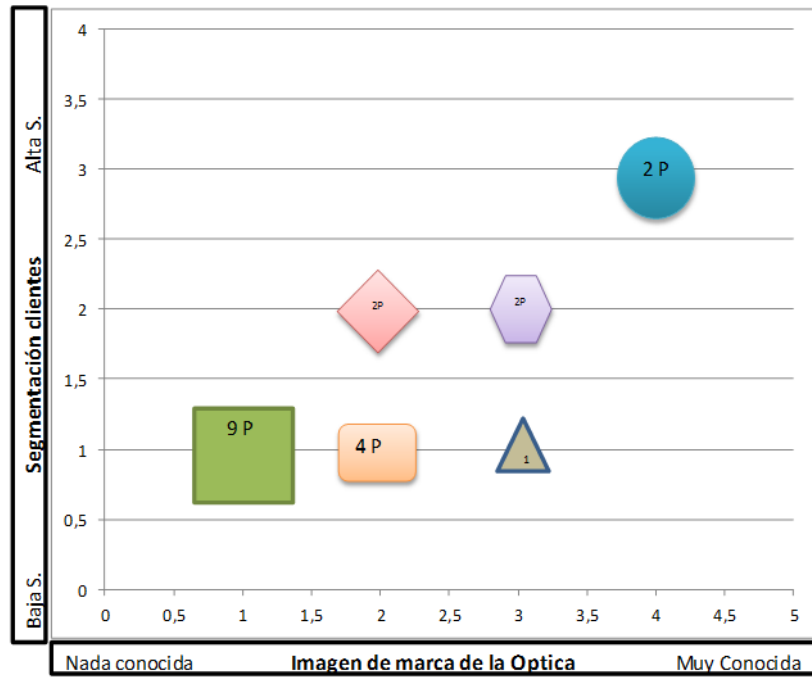
Una aproximación de un mapa estratégico del sector de Ópticas de Quito se obtiene al escoger dos variables que cumplan con los criterios señalados y son:

- a) Imagen de marca de la Óptica
- b) Grado de segmentación de clientes

Valoración de variables para el mapa estratégico del sector de Ópticas de Quito

| Número | Ópticas | Imagen de marca de la óptica (Y) | | | | Segmentación de clientes (x) | | |
|---|---------------------------|----------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|------------------------------|-----------|----------|
| | | Muy Conocida (4) | Conocida (3) | Poco conocida (2) | Nada conocida (1) | ALTO (3) | MEDIO (2) | BAJO (1) |
| 1 | Los Andes | 4 | | | | 3 | | |
| 2 | GMO | 4 | | | | 3 | | |
| 3 | Vista para todos | | 3 | | | | | 1 |
| 4 | Spectrum | | | 2 | | | 2 | |
| 5 | Veris | | | 2 | | | 2 | |
| 6 | Galán Óptica | | | 2 | | | | 1 |
| 7 | Optickum katz | | 3 | | | | 2 | |
| 8 | Comisariato de los lentes | | 3 | | | | 2 | |
| 9 | Óptica Aquino | | | 2 | | | | 1 |
| 10 | Solo Visión | | | 2 | | | | 1 |
| 11 | Econolens | | | 2 | | | | 1 |
| 12 | Óptica Carrera | | | | 1 | | | 1 |
| 13 | Óptica Mas visión | | | | 1 | | | 1 |
| 14 | Maxivisión | | | | 1 | | | 1 |
| 15 | Óptica 7 | | | | 1 | | | 1 |
| 16 | Óptica Cruz | | | | 1 | | | 1 |
| 17 | Oftalmolaser | | | | 1 | | | 1 |
| 18 | Óptica Profesional | | | | 1 | | | 1 |
| 19 | Optique | | | 2 | | | | 1 |
| 20 | Óptica Brille | | | | 1 | | | 1 |
| Centro Óptico Indulentes | | | | | | | | |
| Opt. Diego Espinoza / Jefe de Ventas | | | | | | | | |

Mapa Estratégico del sector Óptico de Quito



Anexo Diecisiete

Elementos genéricos para el FODA en el sector Óptico

1 Guía de Fortalezas y Debilidades para la industria Óptica

Una guía para el establecimiento de estas Fortalezas y debilidades, que son producto del análisis interno de la empresa, se muestra en la siguiente tabla.

| | | Fortalezas | Debilidades |
|-----------------------------------|--------------------------------------|------------|-------------|
| Del producto | Excelencia técnica | | |
| | Desempeño | | |
| | Calidad | | |
| | Durabilidad | | |
| | Confiabilidad | | |
| | Versatilidad | | |
| | Costos de operación | | |
| De los precios | Competitividad | | |
| | Condiciones de pago | | |
| | Descuentos | | |
| | Descuentos por lealtad | | |
| | Términos de crédito | | |
| De la promoción | Ofertas especiales | | |
| | Publicidad | | |
| | Imagen/marca | | |
| | Nivel de conocimiento | | |
| | Fuerza de ventas | | |
| De Plaza/Distribución/ canales | Contacto personal con ventas | | |
| | Canales/ Representantes | | |
| | Fuerza de ventas | | |
| | Cobertura | | |
| | Ubicación | | |
| | Inventario | | |
| | Transporte | | |
| | Almacenes | | |
| De la producción | Presupuesto/Costo de Ventas | | |
| | Costos de materiales | | |
| | Estructura de costos | | |
| | Activos/inversión | | |
| | Tiempos de entrega | | |
| | Mermas | | |
| | Capacidad de producción | | |
| | Calidad | | |
| De la I + D | Instalaciones y equipo | | |
| | Capacidad de I y D de productos | | |
| Del talento humano | Capacidad de I y D de procesos | | |
| | Atención a clientes | | |
| | Capacidades técnicas | | |
| | Motivación | | |
| | Flexibilidad | | |
| | Rotación | | |
| | Sistemas administrativos de personal | | |
| | Desarrollo de los empleados | | |
| | Congruencia de valores | | |
| De las finanzas | Capacidad financiera | | |
| | Indicadores financieros | | |
| | Relaciones con accionistas | | |
| | Impuestos | | |

Guía de fortalezas y debilidades de la empresa

Fuente: <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/fortalezas-y-debilidades-de-la-empresa>

2 Guía de Oportunidades y Amenazas del entorno.

Ejemplos de oportunidades y amenazas comunes que presenta el mercado luego del análisis de entorno (macro y micro) pueden ser:

Ejemplos de Oportunidades

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Ejemplos de Amenazas

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)

3 Caso práctico de elaboración de Matriz FODA: Caso Óptica Carrera.

| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|--|---|---|--|------------------------|---|
| | | | | | |
| <div style="text-align: center;"> <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> </div> | | Ventas y Servicio al cliente | F1 La atención en el momento de explicar al cliente es óptima. Servicio personalizado F2 Garantía de adaptación de lentes progresivos en "diseños digitales" | Servicio al cliente | D1 El horario de apertura de la óptica no es cumplido D2 No tenemos registros de base de datos de clientes |
| | | RRHH | F3 Participación en lanzamientos de productos con personal de ventas F4 Ambiente laboral agradable. Confianza entre colaboradores | Capacidad de respuesta | D3 NO tener stock de lentes terminados y una máquina biseladora para hacer entregas en el mismo día de la compra D4 La entrega de lentes con valor agregado en demorada (5 días) |
| | | Instalaciones y operaciones | F5 Equipos y aparatos de medición nuevos F6 El control de inventarios es adecuado F7 Instalaciones adecuadas (Iluminación, vitrinas, etc) | Instalaciones | D5 No ofrecer lentes de contacto D6 Desorden de materiales y diversos artículos de suso personal por no tener cajones para guardarlos. D7 Mayor presencia de marcas de lentes en las paredes vacías |
| | | Financiera | F8 Buen crédito | | D8 No se realizan promociones según épocas del año D9 No se realiza seguimiento postventa al cliente |
| | | Financiera | F9 Campañas visuales en colegios cercanos | Mercadeo | D10 Las decisiones se toman sin tener en cuenta los estados financieros de la compañía D11 Poco entendimiento por parte del dueño en temas de contabilidad y finanzas |
| | | Mercadeo | F10 Convenio con la parroquia para anuncio de campañas de salud visual en las misas | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| OPORTUNIDADES | O1 Contar con stock de lentes y biseladora para entregar trabajos el mismo día de la venta | E6 (F8/O5). Negociación de extensión de crédito a los proveedores (laboratorios de 15 a 30 días). Y luego negociación con al menos 2 tarjetas para compras en planes diferidos sin intereses | E1 (D3/ O1) Elaborar un plan de inversión para lo compra de stock de lentes y una máquina biseladora automática. E3 (D2 / O4) Comenzar con un registro de base de datos semi automático de clientes, utilizando fichas y tablas dinámicas en excel. E4 (D7) Programa de orden y limpieza interior. Fabricación de lockers aéreos para artículos personaes | | |
| | O2 Convenios con empresas y/o instituciones del sector de ubicación para ampliar participación de mercado | | | | |
| | O3 Desarrollar campañas de salud visual en colegios y demás establecimientos educativos del sector | | | | |
| | O4 Llamar a pacientes de la óptica para un control periódico y generar nuevas ventas | | | | |
| | O5 Otorgar facilidades de pago con tarjetas de crédito | | | | |
| AMENAZAS | A1 Competencia elevada | E2 (F1 / A3) Plan de capacitación al personal sobre las características y beneficios de comprar productyos en ópticas especializadas vs la calle u otros. E7 (F1/A2) Craación de un manual de productos y capacitación a la fuerza de ventas en protocolos de servicio y productos para una atención personalizada óptima. | E5 (D10 / A1) Contar con asesoramiento contable, ratios financieros, e información para lo toma de decisiones | | |
| | A2 Capacidad de respuesta alta de la competencia | | | | |
| | A3 Ventas de lentes estándar en fármacias y otros | | | | |
| | A4 Ventas en el mercado informal de accesorios y gafas | | | | |

Matriz FODA de Óptica Carrera

Fuente: Óptica Carrera, Opt. Walter Carrera.
Elaboración propia.