

**Propuesta de Sistema de Gestión de Calidad NTC 6001:2017 para la Mipyme
Óptica Profesional en el Municipio de Cartago Valle Del Cauca**

Miguel F. Arce Taborda

Diana M. Taborda Pérez

Universidad Del Valle

Facultad Ciencias de la Administración de Empresas

Programa de Administración de Empresas

Cartago, Colombia

2021

**Propuesta de Sistema de Gestión de Calidad NTC 6001:2017 para la Mipyme Óptica
Profesional en el Municipio de Cartago Valle Del Cauca**

Miguel F. Arce Taborda

Diana M. Taborda Pérez

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de: Administración
de Empresas**

Director: Janeth Granados Niño

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Del Valle

Facultad Ciencias de la Administración de Empresas

Programa de Administración de Empresas

Cartago, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Este trabajo y esfuerzo va dedicado primero que todo a Dios, por haberme dado salud, fortaleza y la sabiduría necesaria para guiarme y culminar con éxito mi carrera profesional. A la memoria de mi madre Gabriela Pérez y mi tía Isabel González, a quienes en un momento difícil de mi vida, prometí obtener mi título como Administradora de Empresas, quienes desde el cielo me enviaron siempre sus bendiciones y la resistencia necesaria para lograrlo, a mi familia por cada uno de los valores, principios y la rectitud que me inculcaron, especialmente a mis tías por el apoyo brindado después del suceso de mi madre y durante estos 5 años y medio de formación académica donde permanecieron allí ayudándome con sus consejos, a mi prima Martha Ríos, que más que prima es mi hermana, quien me ayudo en cada momento difícil y me motivo a seguir adelante, a mis amigos Diego y Claudia, quienes fueron fundamentales para el desarrollo del mismo y a todos aquellos que de una u otra forma aportaron en mi proceso, a mis compañeros y futuros colegas que creyeron en mí, me aportaron crecimiento y experiencias inolvidables, los llevare siempre en mi corazón, deseando siempre el éxito para todos.

Finalmente, a la Directora de Tesis María Janeth Granados Niño, por haberme guiado en la elaboración del trabajo de grado y en toda la trayectoria académica, su conocimiento y pedagogía fueron las mejores, la paciencia que siempre tuvo para enseñarnos y compartirnos sus mejores experiencias con casos reales, fue el mayor de los aprendizajes, por brindarme ese apoyo incondicional, así mismo, a toda la planta de docentes de la Universidad, que con sus conocimientos aportaron a mi crecimiento intelectual y como ser humano, a la Universidad del Valle por la oportunidad que me brindo de formación y de acrecentar mi nivel de sabiduría, cultura y competencia.

Diana María Taborda Pérez

Dedicatoria

El siguiente trabajo de investigación, es dedicado principalmente a Dios, quien nos dio la fortaleza necesaria para llegar hasta el final, vivimos momentos de angustia y felicidad, pero siempre Dios estuvo presente para guiarnos y orientarnos por el camino correcto. Por otro lado, quiero dedicar el esfuerzo de estos años a mi madre Liliana Taborda, el amor más lindo y transparente que Dios me entregó para valorarla, protegerla y disfrutarla, así como mi padre Leonel Arce, quien me ha enseñado a ser un buen ser humano. Además, agradecer a nuestros compañeros con quienes compartimos cada etapa y experiencia educativa y social.

Continuamente a los maestros quienes con la calidad humana y en educación, nos formaron y orientaron en cada semestre, especialmente a quien nos apoyó constantemente en el desarrollo de nuestro trabajo. Prometo servirle a la sociedad y seguir educándome para en algún momento dejar una enseñanza personal, social y organizacional.

Miguel Fernando Arce Taborda

Contenido

Introducción	15
Planteamiento de problema	17
Formulación de la pregunta de investigación.....	19
Sistematización del problema.....	19
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Justificación	21
Antecedentes	24
Antecedentes escala regional	24
Antecedentes escala nacional	25
Marco referencial.....	29
Marco teórico	29
Marco Conceptual	33
Marco contextual.....	35
Marco Legal	36
Diseño Metodológico	38
Enfoque de la investigación	38
Alcance de la investigación.....	38

Tipo de investigación	39
Diseño de la investigación.....	39
Método de la investigación	39
Fuentes de la investigación	40
Población de la investigación.....	40
Instrumentos para construir la investigación.....	40
Interpretación de la investigación	42
Análisis del ambiente externo y la situación interna de la empresa.....	43
Análisis externo.....	43
Factores políticos.....	43
Factores económicos.....	46
Factores sociales	50
Factores tecnológicos:	52
Análisis externo.....	58
Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....	58
Análisis cualitativo del perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)..	60
Análisis interno	61
Resultados Aplicación entrevista matriz de evaluación de factores empresariales	62
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	66

Matriz FODA	68
Análisis del perfil de capacidad interna	71
Análisis del Sector.....	73
Las cinco fuerzas competitivas.....	75
Benchmarking	83
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	90
Radares de comparación de valor	91
Desarrollo de la Propuesta Sistema Gestión De Calidad Norma 6001:2017	101
Preparación del Diagnóstico.....	101
Desarrollo del sistema de gestión de calidad NTC 6001:2017.....	111
Planificación Estratégica	112
Contexto de la Organización	112
Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	112
Direccionamiento estratégico	113
Objetivo Corporativo.....	114
Riesgos y oportunidades.....	116
Liderazgo.....	119
Soporte	120
Procesos de Apoyo	120
Gestión del Talento Humano.....	121

Gestión de Recursos Físicos	132
Gestión de la Información	133
Gestión de compras	134
Gestión Financiera.....	134
Gestión Comercial.....	135
Operación	143
Planificación de los procesos	143
Mapa De Procesos Óptica Profesional	143
Diseño y desarrollo de productos y servicios.....	146
elaboración de productos o prestación del servicio.....	146
Seguimiento y Medición	148
Satisfacción del Cliente.....	148
Autoevaluación.....	148
Diseño del sistema de seguimiento y control de los planes establecidos.....	150
Conclusiones	153
Recomendaciones	155
Bibliografía	156
Anexos	159

Lista de Tablas

Tabla 1 Antecedente escala regional.....	24
Tabla 2 Antecedente escala regional.....	25
Tabla 3 Antecedente escala nacional	26
Tabla 4 Antecedente escala nacional	27
Tabla 5 Antecedente escala nacional	28
Tabla 6 Síntesis Marco Teórico	32
Tabla 7 Síntesis Marco Conceptual – Concepto calidad	34
Tabla 8 Síntesis Marco Legal	37
Tabla 9 Plan de realización de la investigación	41
Tabla 10 Factor político empresa Óptica Profesional.....	45
Tabla 11 Comportamiento tasas de interés de colocación 2015-2021.....	48
Tabla 12 Factor económico Óptica Profesional.....	49
Tabla 13 Factores Sociales Empresa Óptica Profesional.....	51
Tabla 14 Empresa Óptica Profesional factores tecnológicos.....	55
Tabla 15 Empresa Óptica Profesional Factores Ambientales.....	57
Tabla 16 Matriz Evaluación Factores Externos	59
Tabla 17 Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas).....	60
Tabla 18 Matriz de Evaluación Cualitativa – Curva de desempeño General de la empresa	63
Tabla 19 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	67
Tabla 20 Matriz FODA (Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas)	69
Tabla 21 Matriz PCI Perfil de Capacidad Interna.....	72
Tabla 22 Amenaza de la Rivalidad entre Competidores.....	78

Tabla 23 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	80
Tabla 24 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	81
Tabla 25 Amenaza del Poder de negociación de los proveedores	82
Tabla 26 Amenaza del poder de negociación de los Compradores	83
Tabla 27 Matriz de Perfil Competitivo	91
Tabla 28 Criterios de Evaluación.....	102
Tabla 29. Porcentaje de aplicación de la norma en la Óptica Profesional	103
Tabla 30 Porcentaje de Avance NTC 6100:2017 en la empresa Óptica Profesional.....	109
Tabla 31 Valoración Matriz de Riesgos y Oportunidades	117
Tabla 32 Valoración Matriz de Riesgos y Oportunidades	117
Tabla 33 Explicación Aceptación del Riesgo	118
Tabla 34. Cuadro explicativo.....	118
Tabla 35 Matriz de Requisitos Reglamentarios y Técnicos.....	119
Tabla 36 Propuesta de pasos para elaborar una segmentación de mercado.....	136
Tabla 37 Estrategias de venta	139
Tabla 38. Formato seguimiento control	151

Lista de Gráficos

Gráfica 1 Ubicación Municipio de Cartago	35
Gráfica 2 Comportamiento IPC 2020	46
Gráfica 3 Variación Anual IPC 2019-2020	47
Gráfica 4 Comportamiento de las tasas de interés 2015-2021.....	48
Gráfica 5 Radar de valor óptica profesional	92
Gráfica 6 Radar de valor sopesada óptica profesional.....	92
Gráfica 7 Radar de valor óptica visión real	93
Gráfica 8 Radar de valor sopesada óptica visión real.....	94
Gráfica 9 Radar de valor Óptica Guadalupe	94
Gráfica 10 Radar de valor sopesado Óptica Guadalupe	95
Gráfica 11 Radar de Óptica Visión Center - Opticalia	95
Gráfica 12 Radar de valor sopesado Óptica Visión Center – Opticalia.....	96
Gráfica 13 Radar de Valor Óptica TecniOpticos	97
Gráfica 14 Radar de Valor Sopesado Óptica TecniOpticos.....	97
Gráfica 15 Radar de Valor Sopesado de Empresas Competidoras	98
Gráfica 16. Porcentaje de Implementación por factores en la empresa Óptica Profesional ...	109
Gráfica 17 Mapa de Procesos Óptica Profesional.....	121
Gráfica 18 Organigrama Óptica Profesional.....	122
Gráfica 19 Flujoograma del Servicio Óptica Profesional Cartago Valle.....	147

Lista de Anexos

Anexo A. Entrevista dirigida al personal de la Óptica Profesional	159
Anexo B. Matriz de Evaluación de Factores Empresariales.....	160
Anexo C. Procedimiento de Selección, Contratación de Personal	212
Anexo D. Validación del Cargo Seleccionado	213
Anexo E. Pregunta Análisis Factor de Desempeño	213
Anexo F. Formato Evaluación de Desempeño	214
Anexo G. Formato Cronograma de Capacitaciones	215
Anexo H. Formato Cronograma de Capacitaciones	215
Anexo I. Cronograma Chequeo y Mantenimiento de Equipos	216
Anexo J. Procedimiento Gestión de la Información	217
Anexo K. Formato Control de Compras	219
Anexo L. Formato Evaluación de Proveedores	220
Anexo M. Matriz Identificación Fallas Causas y Tratamientos	222
Anexo N. Formato encuestas satisfacción del cliente.....	223
Anexo O. Formato para el control de Salidas no Conformes/ acciones Correctivas y de Mejora	224
Anexo P. Formato para Evaluación Institucional	224
Anexo Q. Procedimiento de Acciones Correctivas y de Mejora.	225
Anexo R. Formato Matriz De Riesgo y Oportunidades Óptica Profesional.....	225
Anexo S. Formato Matriz de Calificación Aspectos de la competencia.....	226
Anexo T. Procedimiento de Inducción y Entrenamiento.....	227
Anexo U. Evidencia Fotográfica Óptica Profesional.....	228

Anexo V. Evidencia Fotográfica Tecniópticos	229
Anexo W. Evidencia Fotográfica Óptica Guadalupe.....	229
Anexo X. Evidencia Fotográfica Óptica Visión Real.....	230
Anexo Y. Evidencia Fotográfica Óptica Visión Center.....	230
Anexo Z. Cartas Autorización de Entrevistas.....	231
Anexo AA. Entrevistas para Construcción de Benchmarking.....	236
Anexo BB. Cámara de Comercio Óptica Profesional.....	241
Anexo CC. Base de Datos Cámara de Comercio Cartago Ópticas Activas Año 2021.....	244
Anexo DD. Bítacoras de Trabajo de Grado	245
Anexo EE. Diario de Campo Óptica Profesional.....	249

Introducción

La salud visual es de suma importancia y necesaria para el ser humano, ya que esta se debe proteger de las exposiciones ultravioleta y demás contaminaciones del medio ambiente, con el fin de prevenir enfermedades que afecten la visión.

El presente anteproyecto, tiene como finalidad proponer la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tomado de la norma para micros, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe) NTC 6001:2017, para la Óptica Profesional ubicada en Cartago Valle del Cauca. Por lo que, esta investigación se soporta en el autor Kaoru Ishikawa con su libro ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa, este se sostiene desde un enfoque cualitativo, ya que se analizan los datos obtenidos durante la investigación y se basa en un diseño fenomenológico, el cual contempla las experiencias y percepciones de los integrantes de la organización.

La Óptica Profesional es una empresa que tiene una trayectoria larga, pero que en su camino ha presentado falencias en los procesos administrativos y en este momento se ven en la necesidad de implementar una estrategia que contribuya al mejoramiento de sus procesos internos y externos del entorno, por este motivo se requiere aplicar una estrategia que les permita certificarse y obtener una ventaja competitividad frente al mercado, como lo es la NTC 6001:2017 para MiPyMe.

Actualmente MiPyMe forman parte de la gran estructura productiva, las cuales generan el mayor número de empleos en Colombia (Ministerio de Industria y Comercio, 2019) siendo estas impulsadoras de nuevas e innovadoras ideas de negocio y de esta manera satisfacer las necesidades de los consumidores, además de buscar un plus diferenciador de las demás MiPyMe

y lograr certificarse bajo la norma NTC 6001:2017, siendo este el primer paso para conseguir un sello alto de calidad.

Mediante la aplicación de la norma NTC 6001:2017, se pretende que por medio de este diseño se mejore la toma de decisiones, los procesos operativos, directivos y de apoyo, al desarrollar una estructura interna sólida y aumentar la competitividad frente al mercado se lograrán mecanismos que permitan ofrecer los servicios a un nivel más adecuado, para la Óptica Profesional del municipio de Carago Valle del Cauca.

Para lograr lo anterior, se establecerán los procesos propuestos en la norma por parte de los estudiantes en la Óptica Profesional, desarrollando cada uno de los pasos de la investigación, para así conseguir dejar planteado un diseño de calidad con el cual logren mejorar y cumplir los objetivos propuestos para la certificación, partiendo de las directrices de la organización y la decisión del gerente.

Planteamiento de problema

El sector de las Ópticas pertenece al sector salud, un mundo dinámico en sus operaciones, y marcado con inconvenientes relevantes, que no permiten a los empresarios de este medio, en ocasiones una estabilidad y éxito empresarial. Las posibles debilidades identificadas se asocian a la escasez de recursos (tanto, financieros como el talento humano) que requieren para su funcionamiento, así como dificultades para desplegar una gestión exitosa de esos limitados recursos en los diferentes ámbitos de la empresa: estrategia, control, personal, mercadeo, operaciones, finanzas, innovación, entre otros (Vera et al., 2014: Adriani et al., 2003).

La Óptica Profesional de Cartago Valle, a través de su trayectoria, ha evidenciado una problemática compleja, a raíz de que esta no presenta un buen desarrollo organizacional.

La empresa Óptica Profesional no ha realizado un análisis estratégico del mercado, lo que genera la falta de un diagnóstico adecuado del entorno, ya que no se analizan las fortalezas y debilidades de la organización, sus oportunidades y amenazas, de este modo no se producen cambios al interior de esta, lo que desenlaza en el deterioro de los recursos financieros, humanos, sociales y tecnológicos.

La falta de capacitación y experiencia genera la ausencia de conocimiento sobre la administración de una empresa, lo cual ha llevado a que los dueños de la óptica no optimicen o tengan la capacidad de administrar de forma correcta cada uno de los recursos que componen la organización, siendo esta una de las razones por las cuales no se cumplen los objetivos o metas planteadas, por lo que la falta de experiencia genera un elevado riesgo en la toma de decisiones que puede llevar a la organización al quiebre o cierre definitivo del establecimiento.

La ausencia de control está relacionada directamente con la falta de seguridad y falta de seguimiento a cada una de las situaciones que se presentan al interior y exterior de la organización, el inadecuado control de cada proceso lleva a que surjan altos niveles de fraudes en la organización y se generen pérdidas al interior de ésta, información que ha sido manifestada por la Gerente de la entidad, ya que según su experiencia, se han detectado algunos desfalcos en los inventarios o en las cuentas por cobrar de algunos clientes, esto “comenta la gerencia”, no se ha evidenciado de forma controlada, manifestando que no se programan auditorías internas o de control, esta situación se presentó ocasionalmente debido a la situación de falta de algunos artículos o cuando se realizó el cobro a clientes que se tenía en deudas pérdidas o cuentas por cobrar muy atrasadas.

De igual forma se han presentado falencias en la elección del personal, ya que, no se contó con los profesionales idóneos en el área para tal fin, esta situación se presentó, porque no se tenían organizados procesos para la selección del personal, la contratación se basaba en la experiencia que manifestaban los postulados en sus hojas de vida, con el antecedente de no ser corroboradas en algunas ocasiones, siendo esto una falencia al interior de la empresa, puesto que no se tiene en cuenta un perfil estandarizado para el cumplimiento de las necesidades planteadas en el desarrollo organizacional para cada área de trabajo.

Se ha evidenciado, que las áreas trabajan como islas, lo que conlleva a errores por falta de procesos claros que ofrezcan trazabilidad entre ellas, para la verificación de la planeación que se realiza al inicio de un periodo, además de verificarse que no se presentan procesos para el control de riesgos, u otras posibilidades de corregir los presentados.

Habría que decir también, que errores en la toma de decisiones, la falta de conocimiento al momento de administrar genera incapacidad para resolver problemas o tomar decisiones por

parte de los dueños o gerentes, ha llevado a la óptica a que su rendimiento y progreso no sea el óptimo, por lo que se ven afectados, presentando bajos estándares de calidad, fallas en los procesos de dirección, operación y de apoyo

Frente a este tipo de situaciones se evidencia que no han realizado un buen análisis del contexto, por lo que mediante la norma NTC 6001:2017 que es el modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MIPYMES) se puede ayudar a mejorar la toma de decisiones. Se observa que presentan buena actitud frente al cambio, lo saben aceptar y requieren la implementación de la norma para empezar a diferenciarse de las demás ópticas.

Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo elaborar una propuesta para el Sistema de Gestión de Calidad NTC 6001:2017 para la Mipyme Óptica Profesional que permita estructurar un enfoque por procesos y proyecte la mejora de su operación?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual interna y externa de la óptica profesional del municipio de Cartago Valle?
- ¿Cuál es el perfil competitivo de la óptica profesional del municipio de Cartago Valle?
- ¿Cómo es la competitividad del sector de la Óptica profesional del municipio de Cartago Valle?
- ¿Qué estrategias se deben formular para dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas por la Óptica para el año 2020?
- ¿Cómo estaría diseñado un sistema de seguimiento que permita el cumplimiento de un plan estratégico para la Óptica profesional del municipio de Cartago Valle?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta para el SGC NTC 6001:2017 para la Mipyme Óptica Profesional que permita estructurar un enfoque por procesos y mejore su operación.

Objetivos Específicos

- Analizar el ambiente externo y la situación interna de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento.
- Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.
- Analizar la competencia de la empresa Óptica Profesional mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).
- Formular una propuesta para el Sistema de Gestión de Calidad NTC 6001:2017 para la Mipyme Óptica Profesional que permita estructurar un enfoque por procesos y proyecte la mejora de su operación.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes establecidos, con el fin de proporcionar una herramienta eficiente para la dirección de la empresa.

Justificación

El actual estudio es importante porque la organización presenta falta de comunicación entre las áreas, inexistencia de procesos claves que permitan realizar las tareas secuencial y ordenadamente, además no posee controles que propendan en el cumplimiento de los objetivos, incurriendo así en posible fallas que no se notarán fácilmente y que se relacionan con la dificultad para alcanzar las metas de la entidad, esto conlleva a un escenario de riesgo, el cual podrá ser subsanado al realizar la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para las MiPyMes 6001:2017.

Esto lo exige el mercado actual, ya que los procesos productivos en las empresas deben ser eficaces, facilitando a los consumidores acceder a productos de calidad, con precios competitivos y tiempos de entrega cortos, obligando a las organizaciones a realizar cambios en sus estrategias, diseñando estructuras y sistemas de producción, que tengan la capacidad de ser competitivos en el mercado y permitiendo la satisfacción en cuanto al cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Los estudiantes de administración de empresas de la Universidad del Valle sede Cartago, interesados en generar crecimiento y desarrollo económico, social, político y demás a la subregión y con el interés de fortalecer sus competencias y habilidades obtenidas durante el tiempo transcurrido de formación profesional, se disponen a realizar el presente trabajo de investigación para realizar la asesoría a la empresa Óptica Profesional del Municipio de Cartago Valle, con el fin de implementar un SGC bajo una Norma Técnica NTC 6001:2017.

Por lo tanto, para mitigar la problemática actual que se vive en la Óptica Profesional, se aplicaran estrategias para generar un adecuado diagnóstico sobre los procesos al interior de la organización, por medio de un análisis en el cual se obtengan las fortalezas y debilidades para

así producir un cambio dentro de esta, también, obtener conocimientos y mejorar la administración al realizar capacitaciones en el aspecto administrativo y operativo para fortalecerla, además, realizar estudios de mercado donde analice la competencia y se incrementen los recursos y el sostenimiento empresarial.

Siguiendo con las estrategias, se deben aplicar controles donde se realice un seguimiento a la organización y se disminuyan los riesgos de fraude, construir un adecuado perfil respecto a cada cargo, con el fin de que los empleados cumplan con las competencias y habilidades necesarias, elaborar un plan de marketing donde se dé a conocer la empresa y su portafolio de productos y servicios en los diferentes medios de comunicación.

Por medio de lo anterior se adelantara un modelo de planeación que le permita a la óptica avanzar bajo una estructura proyectada todas las acciones que se están actualmente desarrollando, la óptica requiere un análisis de su modelo administrativo porque en estos momentos no tiene respaldo de dicho patrón que le permita brindar soluciones y por ende muchos de los procedimientos administrativos no se generan de la manera adecuada, se requiere que se desarrollen competencias técnicas, directas y humanas que debe tener quien administre el proceso a fin de permitir que se optimice el mismo y la eficiencia organizacional.

Por consiguiente, mediante la aplicación de esta norma técnica colombiana NTC 6001:2017, se busca que la empresa Óptica Profesional asegure una operación fundamentada en procesos, que le permita al momento de ejecutar estos, la solución de sus problemas y errores, para de esta forma mitigar el impacto sobre la prestación de sus servicios y lograr garantizar la satisfacción de los consumidores y la calidad en sus tareas, con el fin de trazar a mediano plazo la proyección para implementar y conseguir la certificación de calidad respectiva.

Esta herramienta de gestión les permite a los empresarios identificar procesos estratégicos, operativos y de apoyo, garantizando la unión de estos para su funcionamiento dentro de la empresa, con el propósito de realizar una gestión eficiente y eficaz, a fin de generar mayor competitividad, simplificar los errores y ser flexibles a los cambios del mercado, así como el sector donde se compite, por ende, mejorar las ventas de manera constante en la entidad.

Antecedentes

Antecedentes escala regional

En relación al siguiente trabajo de grado, realizado en la sede Santander de Quilichao de la Universidad del Valle en el año 2016, se tomará en mención con el fin de profundizar el aprendizaje sobre cómo se realiza la implementación de un sistema integrado de calidad.

Tabla 1

Antecedente escala regional

Tipo de documento	Nombre del documento y autor	Referencia bibliográfica	Problema de investigación	Metodología y resultados	Aporte a la investigación
Trabajo de grado	elaboración de una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad para micro y pequeñas empresas, basado en la NTC 6001:2008 para la microempresa "Productos Valgar S.A.S". Autores: Lina Lucia Mosquera Bazurdo, Vanessa Yela Andrade	http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/13333/1/0554505.pdf	elaboración de una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad para micro y pequeñas empresas, basado en la NTC 6001:2008 para la microempresa "Productos Valgar S.A.S".	La metodología es de tipo cualitativo, centrándose en el análisis de los procesos y el diseño de la documentación requerida para la estandarización según la NTC 6001:2017. Se obtiene como resultado la propuesta del sistema de gestión de calidad que incluye el cronograma de actividades para desarrollar los costos y la estructura documental requerida para la futura implementación.	Determinar la claridad de las diferencias que hay entre la situación actual de la empresa y los requisitos de la norma, lo que permitirá evidenciar el avance de la organización en cuanto a los requerimientos de los procesos de dicha normativa.

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Por lo tanto, esta norma permitirá al microempresario tomar mejores decisiones, controlar sus procesos y apuntar a una mejora continua en todos los aspectos requeridos por la norma.

Otro trabajo de grado utilizado como antecedente es de la Universidad Autónoma de Occidente de Santiago de Cali del año 2018, en este se identifica los requisitos de la NTC 6001:2008 en cada uno de los procesos de la cadena de valor como parte de fortalecimiento en los servicios.

Tabla 2*Antecedente escala regional*

Tipo de documento	Nombre del documento y autor	Referencia bibliográfica	Problema de investigación	Metodología y resultados	Aporte a la investigación
Trabajo de grado	Implementar el proceso administrativo en una empresa de publicidad del Valle del Cauca	http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10618/5/T08273.pdf	¿Cómo incide en el crecimiento de la empresa el implementar el proceso administrativo y la debida preparación hacia las certificaciones que se evalúen pertinentes?	Investigación de tipo descriptivo que comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de fenómenos. El resultado que se obtuvo al implementar este modelo de calidad fue de gran ayuda para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos ya que se minimiza el riesgo de no conformidades y se corrigen a tiempo.	El mejoramiento continuo de la producción de los productos y crear calidad en ellos y en el servicio prestado, además aumentar la competitividad de la organización dentro del mercado actual.

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Lo anterior permite realizar una implementación de la Administración como base primordial para el desarrollo de factores internos en cuanto a gestión humana, ciclo administrativo y gestión de procesos.

Antecedentes escala nacional

Se toma como referencia el trabajo de grado de la Universidad Sergio Arboleda de la ciudad de Bogotá del año 2015, relacionado con la aplicación de la norma NTC 6001:2008, con el fin de establecer un antecedente y fortalecer el conocimiento propio para desarrollar la asesoría.

Tabla 3*Antecedente escala nacional*

Tipo de documento	Nombre del documento y autor	Referencia bibliográfica	Problema de investigación	Metodología y resultados	Aporte a la investigación
Proyecto de pregrado	Diseño de un modelo de sistema de gestión integral de calidad para una empresa Mipyme del sector cosmético. Caso aplicativo: Productos el sol LTDA. Autores: Andrea Carolina Ávila León, Luisa Fernanda Lamprea Barrios	https://core.ac.uk/download/pdf/52476053.pdf	Diseño de un modelo de sistema de gestión integral de calidad para una empresa Mipyme del sector cosmético. Caso aplicativo: Productos el sol LTDA.	La metodología consta de dos grandes etapas que consisten en el diagnóstico del cumplimiento actual de las normas al interior de la organización y posteriormente el diseño de un modelo de sistema de gestión integral de calidad para una Pyme del sector cosmético. De acuerdo con los resultados, se evidencia que es necesario que este modelo responda a las necesidades estratégicas de la empresa para mejorar en los procesos de direccionamiento y planificación.	Este proyecto de grado trae como aporte a esta investigación un modelo estructural en la aplicación de la norma NTC 6001:2008 que fortalecerá el conocimiento propio y de una manera más comprensiva poder extraer información que servirá como guía para la empresa Óptica Profesional.

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Por consiguiente, la empresa Productos el Sol Ltda., al implementar este sistema de gestión de calidad, pretende cumplir los objetivos y normas establecidas para lograr la satisfacción de las partes interesadas.

El siguiente artículo científico de la revista signos de la Universidad Santo Tomás, de la ciudad de Bogotá del año 2015, da a conocer la relevancia sobre la aplicación de esta norma para las pequeñas y medianas empresas Mipymes en Colombia, con el objetivo de que estas adopten este modelo y puedan mejorar su productividad y competitividad.

Tabla 4

Antecedente escala nacional

Tipo de documento	Nombre del documento y autor	Referencia bibliográfica	Problema de investigación	Metodología y resultados	Aporte a la investigación
Artículo Científica	Propuesta metodológica para la medición de la gestión del conocimiento para las micro y pequeñas empresas, soportada en el modelo de gestión NTC 6001:2017. Autor: Jairo Arturo Riaño Vargas	https://www.reDALYC.org/pdf/5604/560458750007.pdf	Propuesta metodológica para la medición de la gestión del conocimiento para las micro y pequeñas empresas, soportada en el modelo de gestión NTC 6001:2017.	Se logró desarrollar una propuesta metodológica para medir la gestión del conocimiento de las micro y pequeñas empresas (MiPyMe) basado en el modelo de gestión de la norma NTC 6001:2017, con el fin de apoyar el desarrollo de su productividad y competitividad.	Hace ver la importancia de la aplicación de esta norma dentro de las organizaciones, ya que en Colombia hay un bajo nivel en relación con la innovación de productos o servicios.

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Por ende, la implementación de este modelo, ayuda a las empresas a fomentar competencias y a generar información que contribuye a la maduración de la cultura del conocimiento como elemento estratégico de competitividad.

La siguiente revista científica de la Fundación Universidad de América, de la ciudad de Bogotá del año 2016, hace énfasis en la implementación y certificación de un sistema de gestión de calidad, para que las pequeñas y medianas empresas logren una formalidad en sus negocios, normatividad legal y mejoramientos de los procesos administrativos en general.

Tabla 5

Antecedente escala nacional

Tipo De Documento	Nombre Del Documento Y Autor	Referencia Bibliográfica	Problema De Investigación	Metodología Y Resultados	Aporte A La Investigación
Revista de investigación	Modelo para implementar la norma técnica de gestión NTC 6001:2017, Empresas MiPyMe . Autores: Carlos Gabriel Correa, Christian David Calderón, Eliana Carpintero Cárdenas.	https://revistas.uamerica.edu.co/index.php/rinv/article/view/40/35	Modelo para implementar la norma técnica de gestión NTC 6001:2017, Empresas MiPyme.	El método se basa en el principio de acción participativa (IAP), se caracteriza por ser cualitativa, orientado a una investigación social, direccionada a las ciencias administrativas y socioeconómicas. Se obtiene como resultado la formalización de las empresas desde el conocimiento del mercado, sus fortalezas y debilidades, así mismo el establecer estrategias a implementar en cada uno de los procesos dentro de la organización.	Beneficiar por medio de este modelo a las pequeñas y medianas empresas en Colombia para mejorar el status, competitividad, estabilidad y crecimiento de las mismas y por ende evitar el fracaso o cierre de estas.

Fuente: elaboración propia de los investigadores

En consecuencia, debido a que las MiPymes no han podido implementar la norma NTC ISO 9001 por escasez de recursos, el ICONTEC diseñó la NTC 6001:2017 para las MiPymes, haciendo de su implementación un proceso alcanzable, además, de contribuir en la calidad, seguridad, satisfacción, baja incertidumbre, por ende, transformándolas en empresas sostenibles, competitivas con iguales condiciones.

Marco referencial

Esta investigación se presenta desde el ángulo epistemológico, que se muestra como una búsqueda de alternativas partiendo de la norma NTC 600:2017 que plantea el Sistema de Gestión de Calidad para las micro y pequeñas empresas (MIPYMES), con el objetivo de generar una herramienta que le posibilite a la organización mejorar su estructura interna, garantizando altos estándares de calidad que le permiten a estas empresas ser más eficientes, eficaces y competitivas en el mercado, por ende incrementar las ventas y lograr alcanzar un mayor posicionamiento frente a la competencia.

Marco teórico

El presente estudio se inicia desde el estudio del paradigma del Capitalismo Industrial, ya que este hace referencia a la organización del trabajo en la empresa, existiendo una transición a través de la historia, pues ha modificado los aspectos de la vida cotidiana, mejorando los tiempos de producción, lo que conlleva al crecimiento de la economía, así como la mejora en los sistemas de calidad. Además, está enfocado en asuntos como la participación, la autonomía del colaborador, la confianza, trabajo en conjunto, educación, buscando la disminución y el control de los costos operativos, el aumento la productividad en toda la empresa, lo que en resultado es utilidad.

Dentro de este paradigma del Capitalismo Industrial, se encuentran algunos autores que se relacionan con el tema de investigación, como son:

Bertalanffy, las organizaciones tienen ciertas características, y son “nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia” claramente, demuestra que las empresas contienen una estructura organizacional, permitiendo de forma ordenada e

interrelacionada el logro de objetivos y mejoramiento continuo. En paralelo, un sistema abierto se define como “sistemas que intercambian materia con el medio circundante, recibe importación y exportación, constitución y degradación de sus componentes” lo cual muestra, que adicional a la estructura definida inicialmente, las organizaciones también se relacionan con el medio ambiente externo, recibiendo y enviando productos, servicios, materia, información y demás indicadores o variables que pueden afectar o beneficiar la operatividad

La concepción actual de organización empresarial se redefine a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo; las organizaciones basadas en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales, para operar en clúster del conocimiento. La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (Contreras, 2007).

Por lo anteriormente citado, se entiende que el concepto de organización es fundamental para la investigación que se realiza, ya que esta ayuda a facilitar la comprensión sobre que es una organización y cuáles son sus entradas y salidas,

además de tener una adecuada comprensión de las partes que conforman el sistema de la organización.

Por otra parte, el autor (Peter Senge,) mediante la teoría del aprendizaje organizacional reconoce que el aprendizaje colectivo es trascendental porque “la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde <la llanta muerde el camino> si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender”.

No considera como únicos canales de difusión de la innovación a los medios masivos, él destaca la importancia de la comunicación interpersonal y el papel de las redes sociales” Adicionalmente menciona cinco elementos esenciales para desarrollar y adaptar las innovaciones en las organizaciones, trascendiendo hacia la mejora de la comunicación, estos son: ventajas relativas, posibilidad de observación, compatibilidad, complejidad, posibilidad de ensayo. Por consiguiente, uno de las técnicas propuestas en la creación de empresa, es fortalecer e innovar los procesos de comunicación (Rogers, 1976).

Continuando con el autor Varela (2010) “El análisis de mercado es el punto de partida de todo proyecto, por ello, es necesario dedicar gran esfuerzo en su elaboración y debe prever elementos que facilite la toma de decisiones, así como la formulación de metas y estrategias”. Aunque son muchos los temas importantes en el análisis del mercado, uno de los asuntos con mayor relevancia, es la existencia real de clientes potenciales y que estén interesados en los servicios ofrecidos, lo que podría determinar la cantidad de demanda y por ende la factibilidad de la idea de negocio en el municipio.

Por otro lado, Abraham Maslow construyó cinco tipos de necesidades humanas, las cuales asignó una ubicación jerárquica, con base a las perspectivas que tienen las personas en referencia al mundo laboral. Precisamente el recopilador Turienzo (2016), menciona que “la

jerarquía sigue un camino que debe completarse para llegar a la felicidad, y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación.”. Sin embargo, aunque la felicidad y autorrealización es subjetiva, la pirámide demuestra de forma escalonada la forma en que el personal satisface sus propósitos de vida, construyendo sentido de pertenencia hacia la organización.

Tabla 6
Síntesis Marco Teórico

Teoría, Enfoque O Estudio Realizado Por Teóricos	Descripción	Interpretación	Variables Observadas
Peter Senge: Teoría Del aprendizaje Organizacional	Se pueden construir "organizaciones inteligentes", organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.	Según la teoría el aprendizaje organizacional, esta se consigue a nivel grupal a través del aporte conjunto de los grupos de trabajo, de esta manera se logra un proceso de adquisición colectivo de nuevo conocimiento sobre la organización, el equipo y sobre sí mismos. Por consiguiente, se trabaja de manera entusiasta, hay intercambio de conocimiento y se logra un aprendizaje compartido, además, se fortalece las capacidades en la investigación, obteniendo una ventaja competitiva.	1) Capacidad de crear 2) Patrones de pensamiento 3) Aspiración colectiva
W. Edwards Deming	Las necesidades del consumidor se suplen conociendo de fondo aquello que le aqueja, y ofreciendo alternativas que le brinden calidad, y deben ser tanto en el presente como pensando en el futuro, y añade que la calidad se determina por las interrelaciones entre los siguientes factores: Producto, el usuario y como usa el producto, como lo instala y que espera de él. Y el servicio durante el uso.	Para Deming, la calidad es lograr cumplir con las expectativas del cliente con el producto o servicio que se le brinda, con esto se permite tener una visión sobre la estructura de gestión de los procesos de calidad dentro de la organización, para lograr una estructura sólida, las organizaciones deben adoptar estrategias para permanecer en el mercado y alcanzar una máxima productividad.	1)Producto 2)Calidad 3)Consumidor
Abraham Maslow: Pirámide de las Necesidades	El teórico propone una jerarquía de factores que motivan a las personas a las cuales el denomina necesidades, aquí se identifican 5 categorías de necesidades un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. La que denomina que a medida que se establece		

	una necesidad, entonces sigue en orden jerárquico.	
Kaoru Ishikawa	Resalta que practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.	La teoría japonesa de Ishikawa, destaca las técnicas y actividades de control de calidad, los servicios y los productos deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, de igual forma se debe involucrar a todos los miembros de la empresa en la responsabilidad y la realización de los resultados a lograr, como la mejora de los procesos y el nivel de vida de las personas. 1) Diseñar de Calidad 2) Producto 3) Económico
NTC 6001:2017	El objetivo principal es que la organización día a día se sostenga y conozca sus fallas antes de que puedan ocurrir utilizando herramientas que le generen un empoderamiento interno para que pueda cumplir altos estándares de calidad y puedan ser competitivos frente a nuevos mercados, apuntando de esta forma a ser MYPES más integrales y competitivas	La NTC-6001:2017 es una alternativa interesante para empresas que quieren un reconocimiento diferenciador que obtienen por medio de la certificación, ya que maneja un modelo especialmente pensado para MiPyMes el cual reúne las diferentes áreas de gestión que conforman cualquier empresa, dando una gran ventaja a nivel competitivo y en la calidad de sus productos o servicios. 1) Competitividad 2) Innovación 3) Sostenibles

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Finalmente, los anteriores autores ayudan a dar claridad sobre la investigación, ya que estos realizaron estudios sobre el tema y como tal, permiten dar una visión más profunda respecto al tema de gestión de calidad y ampliar el horizonte, por lo que el autor Kaoru Ishikawa es quien con su concepto se acerca más al objetivo de la presente investigación.

Marco Conceptual

Los conceptos más relevantes con la propuesta de investigación, relacionados con el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad y el enfoque por procesos, se presentan a continuación:

Tabla 7

Síntesis Marco Conceptual – Concepto calidad

Teoría, Enfoque O Estudio Realizado Por Teóricos	Descripción	Interpretación	Variables Observadas
Joseph M. Juran (Juran, 2017)	La calidad es la adecuación al uso. Considera que los principales aspectos de la calidad son: Técnicos (relativamente fáciles de cumplir) y humanos (hoy día los más difíciles de cumplir).	Este autor señala que para lograr calidad hay tres procesos básicos que se relacionan entre sí: la planificación de la calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad, siendo un punto de vista relevante con el fin de profundizar en el estudio de esta investigación.	1) Adecuación 2) Técnicos 3) Humanos
Philip B. Crosby (Crosby, 2017)	La Calidad significa hacer bien las cosas desde la primera vez, salemas económico, sin reprocesos, ni desperdicios, ni deterioro de la imagen por la insatisfacción de los clientes. La metodología de Crosby es clave, ya que considera que la calidad anteriormente no se podía implantar en las entidades por ser un lujo, por lo tanto, demostró que los ahorros por disminución de la calidad son superiores al costo de capacitar al personal.	Según la propuesta del autor, esta se basada en la idea de cero defectos, ya que él piensa que la calidad es conformidad con los requerimientos, convirtiéndose en una herramienta técnica de prevención para lograr altos estándares de calidad y competitividad, mediante la capacitación del personal, la disciplina, el ejemplo y el buen liderazgo, por lo que se debe implementar un proceso de mejoramiento que debe ser estable y permanente.	1) Reprocesos 2) Cero defectos 3) Productividad
Masaaki Imai (Imai, 2001)	Menciona sobre el enfoque administrativo de calidad, se deben incluir los colaboradores en el proceso, lo que permite que se puedan controlas las áreas desde cualquier punto, y además considerar la colaboración de grupos de trabajo que puedan ofrecer sugerencias y posibles soluciones de mejora al proceso estudiado.	Desde el punto de vista de Masaaki, la calidad es la confirmad de un producto con las especificaciones, un conjunto de características esenciales en el cumplimiento de un producto o servicio que satisfaga los deseos del cliente, otorgando un papel importante a los operarios, ya que estos pueden participar en las sugerencias de mejoras al proceso, formando parte de los círculos de calidad, puesto que estos tienen un contacto directo con las necesidades del consumidor.	1) Mejora continua 2) Círculos de calidad 3) Participación empleados
W. Edward Deming (Deming, 2005)	Ciclo PHVA, (Planear, Hacer, Verificar, Actuar.)	Es una forma de inducción a la calidad a través de la consecución de acciones en cada una de las etapas y así evita la inspección y prever los errores antes de que posiblemente aparezcan o mitigar aquellas fallas con acciones que puedan ser de corrección en un tiempo adecuado	Ciclo Planeación Control
Kotler & Keller, (Keller, 2007)	Marketing Estratégico	Sin embargo (Kotler & Keller, 2012) exponen que consiste en encontrar los productos adecuados para los clientes de la empresa y no al revés. El concepto de marketing establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo.	Análisis y mejoramiento del mercado

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Para concluir, la realización de esta síntesis del marco conceptual sirvió para profundizar en el objeto de estudio, analizando cada concepto para adaptarlo al trabajo de investigación, el cual ayudo a clarificar cada uno de estos planteamientos que se abordaron anteriormente.

Marco contextual

Se lleva a cabo una recopilación de información general de la organización y del municipio donde esta se encuentra ubicada, con el fin de analizar el sector al cual pertenece y su nicho de mercado, para conocer en qué tipo de entorno se desarrolla la empresa.

Cartago se encuentra ubicada en el Departamento del Valle del Cauca, limita al norte con el Departamento de Risaralda, al oriente con los municipios de Ulloa, Alcalá y el Departamento del Quindío, al sur con Obando y al occidente con los municipios de Toro y Ansermanuevo (Acosta y Medina, 2018. p.63).

Gráfica 1

Ubicación Municipio de Cartago

COORDENADA	MUNICIPIO
Norte	Municipio de Pereira (Risaralda)
Sur	Municipio de Obando (Valle)
Oriente	Municipios de Ulloa y Alcalá (Valle), y Quimbaya (Quindío)
Occidente	Municipios de Ansermanuevo y Toro (Valle)



La actividad económica de la región es industrial en el municipio de Cartago, sus principales actividades económicas son la agricultura, la ganadería, la industria y el comercio, el valor agregado fue de 4.466 miles de millones para el año 2016 (último dato disponible a nivel municipal), lo que corresponde al 6,3% del total Valle del Cauca, lo que ubica a la región

en el grado 2 de importancia económica, según los rangos de valor agregado (Cámara de Comercio de Cartago, 2019).

Por otra parte, en cuanto al aspecto político, el municipio de Cartago en su actualidad está conformado por su alcalde el Sr. Víctor Alfonso Álvarez y equipo de gobierno que lo acompaña en su gabinete, además el consejo municipal está conformado por 17 concejales ente hombres y mujeres, siendo el 30% una aproximación de la participación femenina (Ciudad región, 2019).

Marco Legal

Para el presente trabajo investigativo se deben tener en cuenta las normas, leyes y decretos que regulan el campo de la salud visual y que rigen el funcionamiento de la Óptica Profesional, a continuación, se mencionan aquellas que son más relevantes para el presente trabajo.

Es fundamental que todas las organizaciones cuenten con el conocimiento sobre todas las normas que las rigen para poder ser activas en el mercado y entrar en funcionamiento bajo estos requerimientos del gobierno, y cumplir de manera legal las disposiciones exigidas por los entes regulatorios, de esta manera se brinda mayor confiabilidad y seguridad a los clientes al momento de adquirir productos o servicios.

Tabla 8
Síntesis Marco Legal

Ley /Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.	Crear empresa es una ventaja porque el estado incentiva a los emprendedores a estimular el desarrollo empresarial, incitando a libre competencia económica y a la responsabilidad social. Además de brindarles un respaldo en el cumplimiento de lo establecido por esta norma.	Que al momento de crear la empresa se debe cumplir con muchos requisitos previos ante la ley.	El apoyo por parte del gobierno al desarrollo empresarial y social, además de los incentivos que brinda.	
Ley 100 del 23 de diciembre de 1993. Por el cual se establece el Sistema de Seguridad Social en Colombia	Que cualquier persona puede acceder al cubrimiento en salud con el fin de garantizar el derecho a la calidad de vida acorde con la dignidad humana. Todo esto bajo el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la protección laboral y asistencia social.	Actualmente el país vive una crisis de corrupción lo que genera la desviación de los recursos a la salud.	A nivel latinoamericano, Colombia es el país con más alta cobertura en salud, superando el 95% de su población. Dinero (2018).	A pesar de que los usuarios están afiliados, el 70% de ellos están insatisfechos con el servicio según el BID. Dinero (2018).
Resolución 4445 de 1996. Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares	Esta norma contempla para entidades prestadoras de salud unos requerimientos específicos para el correcto funcionamiento del establecimiento teniendo en cuenta la prevención y el diagnóstico en cuanto al bienestar de los usuarios.	Hoy en día no todos los establecimientos que ofrecen servicios de salud cumplen con esta normativa, muchos pasan por alto todos los requerimientos que se hacen en esta.	Las condiciones de las edificaciones de cualquier organismo que preste servicios de salud debe estar en aptas condiciones para garantizar la protección del bienestar y la salud de los trabajadores, los usuarios y de la sociedad en general.	
Ley 372 del 28 de mayo de 1997. Por el cual se reglamenta la profesión de optometría en Colombia.	Que rige bajo los principios del régimen de la optometría, por lo que la persona que desempeñe esta profesión debe tener el título universitario, además de brindar un servicio que permita la preservación y la mejora de la calidad de vida de cada individuo o la comunidad en general.	Una de las desventajas de esta ley es que las organizaciones de salud visual, en muchos casos presentan un ejercicio ilegal de la profesión de optómetra, realizando actividades dentro de este campo, el cual no ofrece la calidad de los profesionales y no se encuentran autorizados para desempeñar tal labor. Generando de esta manera una desconfianza en la prestación del servicio de estas organizaciones. Además de una informalidad en el entorno.	Un impacto positivo de esta ley es el diseño de políticas y programas de investigación los cuales conducen a la generación y adaptación de tecnologías que aumentarán la cobertura y el suministro de soluciones para una adecuada atención y control de la función visual.	
Decreto 1011 del 3 de abril del 2006. Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.	La principal ventaja de este decreto es que orienta a todas las entidades prestadoras de salud o similares a la mejora de los procesos en la atención en salud, preocupándose por el bienestar del usuario.	No se han creado las suficientes herramientas de capacitación para los trabajadores sobre el sistema obligatorio de garantía de la calidad de la atención en la salud.	Para todas las entidades departamentales y municipales de salud, los procesos de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud serán obligatorios según este decreto.	
NTC 6001:2017 Sistema de gestión para micro y pequeñas empresas (MYPES)	Las organizaciones que apliquen esta norma tendrán como ventaja la fijación de una herramienta que aumentará los estándares de calidad y la solidificación de su estructura interna.	Una desventaja es que para tener un acceso a esta norma hay que pagar un monto determinado para poder adquirirla, lo cual hace que para los pequeños empresarios sea un proceso más para certificarse en esta, además de los trámites que son un poco extensos o requieren de mucho tiempo para poder obtener la información, poder implementarla y como tal certificarse en esta.	Para las MYPES es muy complejo lograr certificarse con la ISO 9001 ya que es un proceso muy costoso y engorroso, por esta razón el ICONTEC diseñó la NTC 6001:2017 dirigido principalmente hacia las micro y pequeñas empresas, siendo esta una oportunidad para lograr un reconocimiento o certificación en calidad ante la sociedad y la competencia, por lo tanto, permite dejar un camino abierto a futuro a la certificación ISO 9001.	

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Diseño Metodológico

La presente investigación parte desde la modalidad de asesoría según los requerimientos de la Universidad del Valle, con el fin de Proponer un Sistema de Gestión de Calidad para la Óptica Profesional que contribuya a la mejora de sus procesos, permitiendo de esta manera ser más competitivos en el mercado regional.

Enfoque de la investigación

El enfoque cualitativo según el autor Hernández, los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Todas estas acciones sirven, para determinar cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas (Sampiere y Mendoza, 2018. p.7).

Este proyecto se sostiene desde el enfoque cualitativo, ya que permite desarrollar hipótesis, recolectar y analizar los datos que se obtienen de estas, por lo que se centra en estudiar los procesos internos de la organización.

Alcance de la investigación

A través de los estudios descriptivos se encuentran las propiedades, las características y los perfiles de personas, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Sampiere y Mendoza, 2018).

El alcance de este trabajo, es de carácter descriptivo, ya que este se utiliza para analizar los datos recolectados sobre cada uno de los procesos internos de la organización, para evaluar

las variables y realizar un diagnóstico de la situación actual, además como entrar a intervenir cada una de las áreas para lograr un desarrollo eficaz y eficiente de la Óptica Profesional.

Tipo de investigación

El presente estudio, tiene como finalidad la aplicabilidad de un modelo de gestión de calidad, el cual contribuye a que se mejoren los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. De acuerdo a las fuentes el tipo de estudio es documental y de campo, siendo el primero utilizado porque se realiza la investigación de varios textos y el segundo se emplea para el estudio de campo mediante entrevistas. Además, el tipo de estudio es no experimental, ya que, no se van a manipular las variables, puesto que se estudiarán de manera natural. Así mismo, el trabajo es de tipo transversal, dado que, se realizará en un tiempo aproximado de seis meses, entendiéndose como un solo momento.

Diseño de la investigación

El diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación (Sampiere y Mendoza, 2018).

Diseños fenomenológicos: Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias (Sampiere y Mendoza, 2018).

La investigación, se basará en un diseño fenomenológico, ya que este contempla las experiencias o declaraciones de los integrantes de la organización, para así obtener la agrupación de todas las perspectivas de los implicados en el proceso.

Método de la investigación

El argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados, en esencia con la inducción, se pueden llegar conclusiones cuyo contenido es

más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de un problema de investigación (Sampiere y Mendoza, 2018).

El método utilizado para la presente investigación, es inductivo, pues este va de lo particular a lo general de la investigación, ya que, este analiza situaciones que proporcionen los factores para entender el dinamismo de la Óptica Profesional y su comportamiento en cada uno de los procesos organizacionales.

Fuentes de la investigación

La presente investigación se realizará bajo la construcción de información, utilizando fuentes de datos como las personas que participan dentro y fuera del desarrollo organizacional, además de utilizar documentos físicos y digitales relacionados con el tema de investigación, con el fin de ampliar el conocimiento para la implementación del mismo.

Población de la investigación

La población que se tendrá en cuenta en la Óptica Profesional, será un total de siete (7) personas, a las cuales se aplicara una entrevista, ya que son pocas los colaboradores que conforman el equipo de trabajo de la organización, de esta manera se conocerán las percepciones de cada uno de los funcionarios. Anexo A (Entrevista dirigida al personal de la Óptica Profesional).

Instrumentos para construir la investigación

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Sampiere y Mendoza, 2018. p.403).

Por lo anteriormente expuesto, se aplicará una entrevista semiestructurada, a la cual se le podrán realizar adiciones al momento de abordar las preguntas, con el fin de indagar más a fondo sobre las percepciones en general que tienen los integrantes de la óptica sobre los aspectos organizacionales.

De esta manera se adjunta la entrevista semiestructurada con las diferentes cuestiones para abordar las percepciones del personal de la entidad.

Tabla 9

Plan de realización de la investigación

Objetivos Específicos	Actividades
Analizar el ambiente externo de la empresa y la situación interna de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento.	Para la implementación de este objetivo se utilizará la herramienta matriz Efe y Efi, ya que esta permite realizar análisis más a fondo sobre el entorno de la organización, evaluando las fortalezas y debilidades más importantes de la Óptica Profesional, por ende, generar estrategias para optimizar sus procesos internos.
Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.	Sobre el cumplimiento de este objetivo se apoyará en las cinco fuerzas de Porter, como son: Clientes, nuevos entrantes, competencia, proveedores y sustitutos, ya que se analizará la competitividad de la empresa para generar estrategias que aumenten los recursos.
Analizar la competencia de la empresa Óptica Profesional mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).	Para las organizaciones es indispensable el benchmarking, ya que mediante este se analiza la competencia y las estrategias que estas utilizan, permitiendo entrar en un contexto de comparación frente a otras ópticas del municipio de Cartago Valle, permitiendo de esta manera saber si se está llevando un buen manejo organizacional.
Formular un sistema de gestión de calidad NTC 6001:2017 para la Mipyme Óptica Profesional que permita estructurar un enfoque por procesos y proyecte la mejora de su operación.	Se aplicará el modelo de la norma NTC 600:2017 a la Óptica Profesional, con el fin de mejorar los procesos en general y hacerla más competitiva y eficiente, así mismo, simplificar los errores y ser adaptables a los cambios del mercado.
Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes establecidos, con el fin de proporcionar una herramienta eficiente para la dirección de la empresa.	Se llevará un control que permita vigilar el desarrollo de las actividades, mediante un formato en el cual se registre el cumplimiento de las labores asignadas al personal que conforma la Óptica Profesional, además de realizar una retroalimentación con los mismos sobre los resultados arrojados.

Fuente: elaboración propia de los investigadores

De modo que, para el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente se identifican las diferentes herramientas que se emplearan para el desarrollo de los mismos.

Interpretación de la investigación

Al interpretar los resultados obtenidos, se revisa lo encontrado, lo más importante, donde se incluyen los puntos de vista y las reflexiones de los colaboradores y de los investigadores respecto al significado de los datos, los resultados y el estudio en general; además de evidenciar las limitaciones de la investigación y hacer sugerencias para futuras indagaciones (Sampiere y Mendoza, 2018. p.510).

La siguiente interpretación se asume desde el enfoque de contenido, ya que se utilizan los datos recabados mediante las entrevistas realizadas inicialmente, para así obtener la información primaria y de esta manera abordar el desarrollo de la presente investigación.

Ahora bien, es importante considerar llevar un control acerca del tiempo que se va a ocupar en realizar cada una de las actividades. A continuación, se presenta el siguiente cronograma con la duración que tomará cada labor, distribuida de tal forma que se ocupe el total de etapas estimadas para la presente asesoría.

Análisis del ambiente externo y la situación interna de la empresa

Análisis externo

Para realizar el análisis externo, se aplicó la matriz PESTA, la cual analiza los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, tal como se describen a continuación:

Factores políticos

Tomando como referencia a (Benjamín, 2011) donde manifiesta “En este punto se encuentran tanto los jugadores, como los árbitros, es decir, la organización y las instituciones como las reglas del juego”. Precisamente el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Un pacto por Colombia, pacto por la equidad, incluye un capítulo denominado “Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad” busca dinamizar la economía a través de apoyo y programas para las organizaciones, apostando a la innovación y la incorporación de las TIC en los procesos para mejorar su eficiencia; esto se convierte en una oportunidad para las organizaciones del sector, en especial para las pequeñas y medianas empresas que requieren recursos para el fortalecimiento de su cadena de valor. Por lo tanto, será una variable de estudio en la empresa Óptica Profesional el mejoramiento de las TIC

En Colombia, no existen normas específicas para controlar el funcionamiento de las ópticas, se puede evidenciar como la optometría juega un rol importante como profesión auto-regulada y auto-controlada, fortaleciendo en primer lugar la salud visual y ocular en Colombia con la resolución 4045 de 2006 por el cual se acogen al Plan visión 2020 ‘El Derecho a la visión’ de la Organización Mundial de la Salud.

En la actualidad existen entes reguladores de este sector los cuales brindan algunos parámetros que pueden establecer someramente las condiciones de la mejora de la salud visual,

siendo la Secretaría de Salud de los municipios quienes establecen las condiciones que deben cumplir las entidades dedicadas a la optometría, de esta manera para lograr su habilitación y bajo la regulación del Decreto 1030 de 2007, por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que deben cumplir los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular.

Para esto se analizará si la óptica cumple con los mínimos viables para los equipos que poseen según las regulaciones establecidas en el anterior Decreto.

De otra parte, la formulación de la Ley 100 de 1993 por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, favorece también el desarrollo de la optometría y consecuentemente de la óptica en Colombia, lo cual establece que se pueden crear alianzas estratégicas en el sector salud para el abastecimiento de lentes a la población que lo pueda solicitar.

Otro factor importante es la demora que se presentan en el transporte de las importaciones al interior del país, donde ocupa el puesto 92 en calidad de infraestructura vial en una clasificación de 141 países, por detrás de Bolivia y Sierra Leona, de acuerdo con el informe de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (Ministerio de Transporte, 2019).

Para mitigar un poco la brecha de inversión en Colombia que corresponde al 8% del PIB y para compensar la demanda actual y futura de la infraestructura, el país deberá invertir el 3,1% del PIB anual entre el 2018 y el 2025. Fedesarrollo comenta que la participación del sector privado es crucial, y que la mayoría de los proyectos de arreglo de infraestructura vial son de bienes públicos que necesariamente requieren de financiación por parte del Gobierno (Legis, 2018).

Tabla 10
Factor político empresa Óptica Profesional

Variables clave	Clasificación	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Apoyo del Gobierno en los procesos de las TIC en las Mipymes	Oportunidad	La tecnología en el sector de la optometría tiene gran importancia en cuanto se refiere a la salud visual. En el momento la innovación en tecnología es vital para ese sector, debido a que los adelantos que se presenten en este tema permitirán ser acertados a la hora de la consulta de un paciente sin ser invasivos en cuanto a cirugías o consultas que generen inconvenientes.	En el campo de la optometría todavía se pueden encontrar pequeñas empresas con tecnologías antiguas las cuales podrían ser más actualizadas, por lo cual se debe aprovechar la ayuda del gobierno para mejorar el servicio en las ópticas. Además de las tendencias que ya se están viendo como la Telemedicina, esto puede derivarse a la tele optometría, campo en el cual ya se están notando acercamientos en la enseñanza de la salud visual.	El mejoramiento de las TIC en la Empresa Óptica Profesional permitirá que esta adquiera equipos de última tecnología, con lo cual se detectarán alteraciones visuales, permitiendo un diagnóstico oportuno en el tratamiento y la rehabilitación en este campo.
Reglamento Técnico, Decreto 1030 de 2007, cumplimiento de los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular	Amenaza	Las normas que establecen los gobiernos, son para mejorar ciertos aspectos de las empresas o de la convivencia, para este particular el Decreto reglamenta las disposiciones que se deben cumplir en materia de equipos y su utilización y las sanciones sobre incumplimientos.	La vigilancia de la salud pública a parte del Ministerio de Salud, la ejerce el Invima por lo tanto, debe ser consecuente que los estamentos privados y públicos que se destinen a trabajar en este sector de la salud visual, puedan ser vigilados bajo parámetros de seguridad, para que no se afecte la salud de los pacientes	Obtener parámetros de primera mano como lo establece el Decreto 1030 de 2007, en donde regula como deben ser los dispositivos médicos para la salud visual y ocular, le permite a la empresa Óptica Profesional, basarse en procesos especializados, los cuales podrán ser ofrecidos al público en general, brindando seguridad en la atención de las diferentes actividades que se ejercen en la entidad.
Ley 100 de 1993 Creación de sistema de Seguridad Social	Oportunidad	En esta norma se establecen disposiciones que favorecen el desarrollo de la optometría, como fue la ampliación de la cobertura en salud, donde se realiza la inclusión de empresas privadas para cubrir las necesidades que en algún momento la EPS o IPS no lograra cubrir en el momento.	La optometría en Colombia es una carrera relativamente costosa y no supone después de terminada una opción viable la apertura de empresas en este ramo, debido a que los equipos e instalaciones y disposiciones legales son altos, por lo cual es indispensable que el gobierno propenda por fomentar alianzas estratégicas en pro del crecimiento de este gremio.	El sector de la optometría se ve favorecido a raíz que se le incrementaran los servicios, esto se convierte en la oportunidad de crear alianzas estratégicas y fomentar la innovación de nuevos servicios que permitan ser más eficientes y así contribuir en la salud ocular y visual de los pacientes y el aumento de sus ingresos.
Demoras en el transporte de las importaciones al interior del país	Amenaza	Los insumos para generar los servicios de optometría en su gran mayoría son importados y estos son indispensables para el surtido o satisfacción de las necesidades de los clientes	Debido al retraso en los sistemas viales de Colombia, el transporte de los insumos para surtir el servicio de optometría, generan retraso, lo que encarece el costo de los productos.	La compra de importaciones de insumos para el servicio de optometría corresponde generalmente a grandes mayoristas, estos se han visto abocados a incrementar los costos en los productos debido a los retrasos producidos por las deficientes vías por donde se transportan estos productos. Los pequeños compradores, también se ven afectados a estos incrementos siendo esto reflejado en el consumidor final. Además de la situación interna del país en donde el transporte se ve afectado por los paros que se vienen presentando

Fuente: elaboración propia de los investigadores

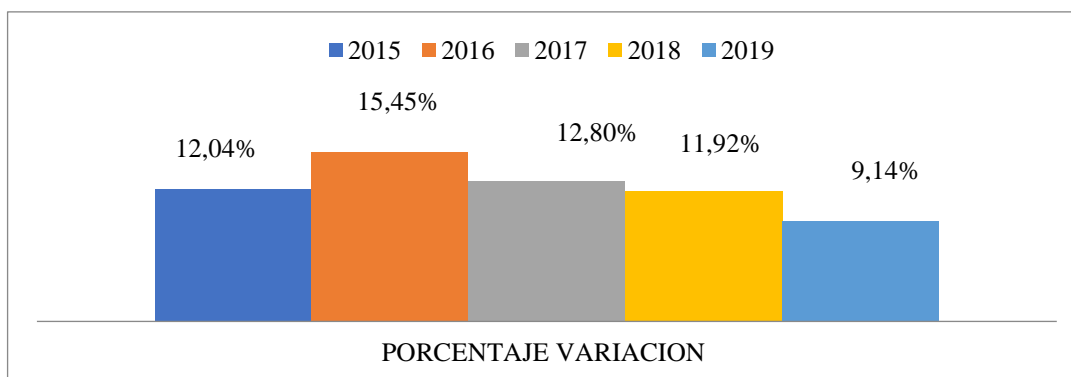
Factores económicos

Por otro lado, los factores o variables económicas crean condiciones sobre la forma de operar en las organizaciones, ya que según Benjamín (2011), posiblemente tienden a “generar cambios sustanciales en la planeación de la organización, impacta la administración de los recursos y puede provocar impactos en otros factores”. A continuación, se mencionan algunos factores económicos que pueden afectar los resultados de la empresa:

Comportamiento IPC. El comportamiento del IPC en los últimos cinco años se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 2

Comportamiento IPC 2020



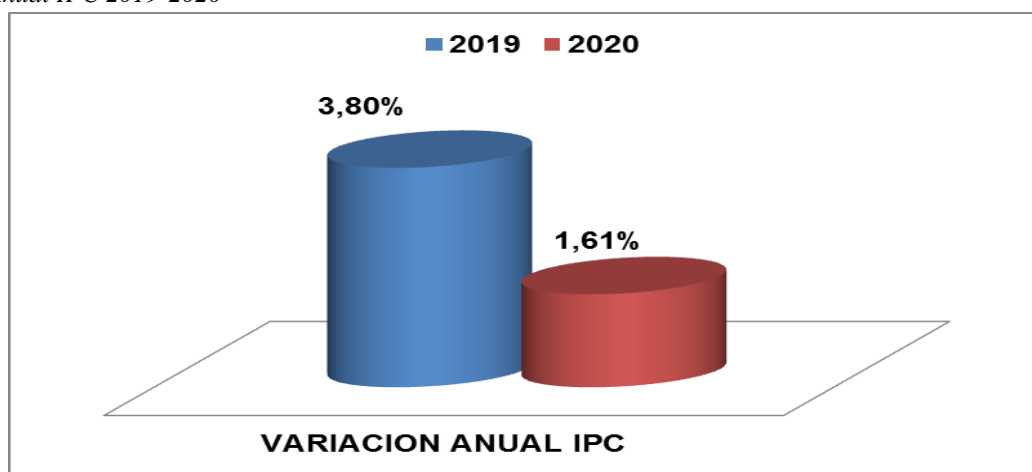
Fuente: DANE (2020).

Tal como se refleja en la gráfica, se evidencia una tendencia a la baja del IPC, lo que resulta positivo para los diferentes sectores de la economía, teniendo en cuenta que se aumenta el poder adquisitivo de las personas y en esa medida pueden destinar mayores recursos para la compra de productos, o para acceder a servicios como es el caso de la atención optométrica y lo que se deriva, resultando ser una oportunidad para que la empresa aumente sus ventas, ya que puede presentarse una mayor frecuencia en la demanda de dicho servicio.

Ahora bien, para el año 2020 es innegable que los acontecimientos con la pandemia afectaron la economía del país, causando una reducción en la demanda de servicios y afectaciones a la capacidad adquisitiva debido a la cuarentena y la apertura paulatina de los diferentes sectores económicos.

Gráfica 3

Variación Anual IPC 2019-2020



Aunque el Departamento Nacional de Estadística (DANE) presentó el informe consolidado del Índice de Precios al Consumidor (IPC) correspondiente al 2020, que fue de 1,61%, mientras que en 2019 fue de 3,80%, este porcentaje es el más bajo que se tiene documentado desde 1995, como consecuencia de la pandemia iniciada en el 2020.

Andrés Langebaek, director de Estudios Económicos del Grupo Bolívar, comenta que los dueños de los establecimientos no subieron sus precios, también influyó este índice bajo que el Gobierno eliminó el impuesto al consumo en hoteles y restaurantes, y congeló la tarifa de los servicios públicos. De esta manera los servicios de salud se vieron abocados solo a su participación cuando eran estrictamente urgencias, como falta total de la visión, ya sea en casos extremos, o infecciones de gravedad lo que se convirtió en una amenaza para que los compradores adquirieran estos productos.

También podemos identificar el comportamiento de las tasas de interés en los últimos 5 años, donde existe una oportunidad para la adquisición de créditos, ya que los intereses para este tipo de servicios tienen a la baja en el 2020 y primer mes de enero 2021.

Tabla 11

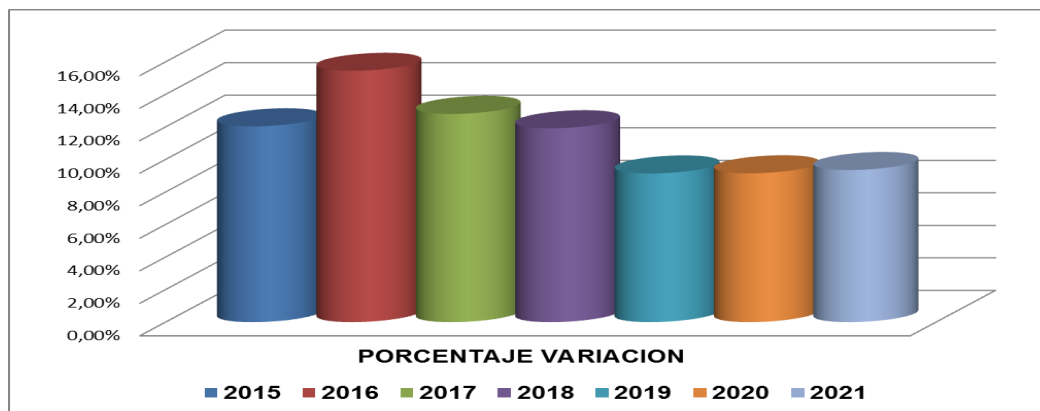
Comportamiento tasas de interés de colocación 2015-2021

Año	Tasa de interés
Noviembre de 2015	12,04
Noviembre de 2016	15,45
Noviembre de 2017	12,80
Noviembre de 2018	11,92
Noviembre de 2019	9,14
Noviembre de 2020	9,15
Enero de 2021	9,35

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Banco República (Enero 2021).

Gráfica 4

Comportamiento de las tasas de interés 2015-2021



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Banco República (Enero 2021).

Al igual que el IPC, las tasas de interés reflejan una tendencia a la baja desde el año 2016, aunque para este principio del 2021 reflejo un aumento porcentual de 20 puntos, el Banco de la República alude, que representa una oportunidad para que las empresas del sector puedan acceder a préstamos para realizar inversión en sus negocios y de esta manera fortalezcan sus procesos, porque estos intereses este 2021 tienden a ser estables.

Tabla 12

Factor económico Óptica Profesional

Variables Clave	Clasificación	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
Tendencia a la Baja del IPC	Oportunidad	El IPC es el Índice de Precios al consumidor, lo que es indispensable para conocer de primera mano el costo de vida del consumidor, lo que es importante para crear estrategias que propendan en el sostenimiento y crecimiento empresarial de la Óptica Profesional.	Según el DANE el IPC, tuvo una variación del año 2019 de 3,80% a 2020 1,61%, esto debido a la recesión económica vivida en el 2020 con la pandemia del COVID-19, lo que obligo a negocios y establecimientos a congelar sus precios y algunos estamentos a congelar el IVA.	Con la pandemia vivida en el 2020, los sectores de salud que no presentaron urgencias se vieron vulnerados, así como el de la salud visual, ahora en el 2021, la pandemia continua y aunque la forma de atención ha cambiado, las consultas todavía no se toman como prioritarias, ya que algunos sectores no se han logrado recuperar de la recesión del 2020, y lentamente el sector se ha visto abocado a otra clase de atención para subsanar los gastos empresariales.
Recesión Económica pandemia COVID 19 año 2020	Amenaza	Cuando existen en los sectores recesiones, causan una reducción en la demanda de servicios y afectaciones a la capacidad adquisitiva.	Es importante conocer el comportamiento de la economía y no se puede desconocer que en el año 2020 al sector de la optometría también fue golpeado. Esto se evidencia con el cierre de algunos establecimientos y la baja de clientes, esto supuso la escasa compra de servicios de salud como los de optometría, solo en casos de urgencias, como falta total de la visión, visión muy borrosa, o graves infecciones.	La pandemia del Covid19, se ha convertido en una amenaza para la adquisición y compra de servicios de salud visual, ya que según estudios del DANE los consumidores han preferido enfocar sus compras en productos de primera necesidad como son alimentos y salud en servicios de urgencias.
Comportamiento a la baja de las tasas de Interés	Oportunidad	Las empresas del sector puedan acceder a préstamos para realizar inversión en sus negocios y de esta manera fortalezcan sus procesos	Según datos del Banco de la Republica 2021, las tasas de interés desde el año 2019 tienden a la baja y el presente 2021 aunque se empezó el año con una ligera subida porcentual, se prevé que será estables los intereses con respecto al 2019, lo que logra una oportunidad para la adquisición de recursos para el mejoramiento de los procesos empresariales	Teniendo en cuenta que se aumenta el poder adquisitivo de las personas y en esa medida pueden destinar mayores recursos para la compra de productos, o para acceder a servicios como es el caso de la atención optométrica y lo que se deriva

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Factores sociales

Continuando con el mismo autor, éste asegura que “forman parte del grupo social los empleados, consumidores proveedores, sindicatos, ente otros” los cuales evolucionan con rapidez y por lo tanto obliga a las empresas a buscar el bienestar de la sociedad en general. Precisamente uno de los factores importantes sobre los consumidores es la exposición a aparatos electrónicos, la aparición de los teléfonos inteligentes, así como el aumento en el uso de los computadores y otros aparatos electrónicos, han traído consigo el aumento de enfermedades de tipo visual, además de generar la necesidad de proteger la vista, siendo entonces las gafas un producto altamente requerido en el uso diario por una proporción importante de la humanidad.

Seguidamente la Universidad Tadeo Lozano de Bogotá proporciono un estudio en donde el resultado de las investigaciones apuntaba cómo los procesos digitales que conllevamos diariamente pueden adelantar enfermedades visuales como son la presbicia, también manifiesta el informe que estos efectos se están presentando en niños y adolescentes. Un dato interesante resulto en el año 2020, más del 30% de los niños y adolescentes presentaron miopía como consecuencia del excesivo uso de las nuevas tecnologías. Esto se debe al constante uso pantallas, lo que puede producir vista cansada, miopía y fatiga visual. La presbicia que solía manifestarse a los 45 años se está adelantando, la miopía también y la fatiga visual.

Esta situación hace que la demanda en el sector se aumente, considerándose una oportunidad importante de crecimiento de la industria (Tadeo, 2019).

En el momento todavía existe mucha desinformación sobre los deberes y derechos de la salud visual (Ministerio de Salud, 2018)

Hasta el año 2020 todavía no se ejecutaban algunas Normas relacionadas con salud visual, como es el caso de la resolución 4045 de 2006, por la cual se acoge el PLAN VISION

2020 “El derecho a la visión” de la organización mundial de la salud como programa de interés en salud pública, la cual no ha sido implementada hasta el momento (Ministerio de Salud, 2018).

El programa sobre salud visual 2018-2022, refiere la escasa participación en la prevención visual por parte de los actores gubernamentales, dejando este sector en ocasiones en segundo plano y este tema se evidencia en las poblaciones menos favorecidas, en donde la salud visual se deja a un lado, debido a la escasez de recursos económicos y a la desinformación que esto conlleva (Ministerio de Salud, 2018)

Esto hace una creciente oportunidad de negocio debido a la desinformación existente, por lo tanto, los usuarios de este sector cuando no encuentran en sus sistemas de salud la atención necesaria, se ven abocados a recurrir a ópticas independientes para subsanar sus problemas visuales, iniciando además el proceso de escoger el marco de los lentes, participando no solo la salud visual, sino la cosmética visual, como son gafas de sol, lentes de contacto, o lentes foto cromáticos.

Tabla 13

Factores Sociales Empresa Óptica Profesional

Variab Clave	Clasificación	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la organización
Aumento de enfermedades de tipo visual.	Oportunidad	Las enfermedades de tipo visual, son los servicios con los cuales el sector de optometría se ve más comprometido con la prestación de servicios, siendo este la misión base de la empresa.	Por motivos de la pandemia del Covid 19 en el 2020, las personas se vieron abocadas a permanecer en cuarentena y esto por ende a tenerse que comunicar por medio de los distintos dispositivos tecnológicos, propiciando esto largas exposiciones a estos aparatos y de esta manera debilitando en algunos aspectos la salud visual de las personas que los utilizan.	Al incrementar las personas con enfermedades de tipo visual, es una oportunidad para que la Óptica Profesional genere estrategias para la atracción de nuevos clientes, desde el ámbito de prevención y corrección de afecciones oculares.

Desinformación en derechos de salud visual	Oportunidad	El Programa Nacional salud visual 2018-2022 busca favorecer el Derecho a Ver y la necesidad de disminuir la Discapacidad Visual evitable, este documento indica acciones concretas para ser llevadas a toda la comunidad.	Los derechos en salud están establecidos en (Ley 1751 de 2015) y por desconocimiento de estos derechos y la falta de promoción y prevención de la salud visual, los usuarios se ven abocados a recurrir a ópticas independientes para ver solucionados sus problemas oculares.	La falta de atención en los sistemas de salud en el sector visual, priorizando otros padecimientos y dejando a un lado la prevención ocular, la cual evitaría el deterioro de los ojos, evitando graves enfermedades, esto conlleva que los usuarios busquen ópticas independientes para subsanar las pequeñas imperfecciones oculares, esto ligado a la parte cosmética en donde se le podrán ofrecer diferentes materiales para los lentes, incrementando las ventas de diferentes accesorios, diferentes a la atención oftalmológica o a los lentes formulados.
--	-------------	---	--	--

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Factores tecnológicos:

Por otra parte, las innovaciones tecnológicas de productos y procesos, están comprendidas en los productos y procesos tecnológicamente nuevos e implantados, para el mejoramiento continuo de los procesos y la integración con la cadena de valor; por lo tanto, a continuación, se relacionan algunos vitales.

Disponibilidad de internet Tomando en cuenta un informe realizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), se dedujo que para el año 2020 en Colombia revelan que alrededor de 35 millones de habitantes cuentan con acceso a internet, es decir, un 79% de la población total. Lo cual representa un incremento del 2.9% (1 millón de usuarios más) en comparación con el año 2019. Lo que determina que cada vez más población está familiarizada con los servicios de internet (Mintic, 2020).

Para este informe se tomaron usuarios entre 13 años y 64 años, los cuales pasan alrededor de sus pantallas de 9 horas hasta 10 minutos al día en internet, de las cuales 4 horas y

49 minutos son a través de dispositivos móviles. De todo ese tiempo, 3 horas y 45 minutos al día se pasan en redes sociales (Mintic, 2020).

En cuanto a las redes sociales, según el informe, también hay 35 millones de usuarios activos en redes, lo que representa un crecimiento del 11% (3.4 millones de usuarios nuevos) respecto al informe del 2019. El 100% de las personas encuestadas para el informe admitió haber visitado o usado una aplicación de redes sociales o de mensajería instantánea en el último mes. De ese porcentaje, el 90% se ha relacionado o ha contribuido en redes sociales en el mismo período (Mintic, 2020).

Además, se establecen las compras por internet desde el ámbito empresarial así:

- Tres de cada diez empresas hacen comercio electrónico.
- Dos de cada diez empresas tienen eCommerce, lo que se refiere a comercio electrónico, venta y compra de productos a través de internet.
- Dos de cada diez empresas tienen habilitada la opción de recaudo para el pago online.
- Un poco más del 50% de las empresas medianas y grandes están vinculadas a actividades del comercio electrónico.

De las razones por las que las personas compran por internet son: Conveniencia, precio y disponibilidad, posibilidad de comprar en cualquier momento y a cualquier hora del día, contar con una oferta de productos más económicos en línea y posibilidad de elección (razones también referidas por los consumidores colombianos en el estudio de demanda).

Además, son los jóvenes los que motivan los comportamientos de compra a través de internet. En Colombia el rango con mayor índice de compra en tiendas virtuales es de 15 a 40 años (Mintic, 2020).

Cada vez, la tecnología ha tomado más fuerza y una mayor cobertura entre la población, abriendo un sin número de oportunidades para las empresas, ya que áreas como el mercadeo se han transformado y adaptado a las nuevas tendencias, logrando implementar estrategias de marketing digital para dar a conocer las organizaciones y ofrecer sus productos a nivel local, regional, nacional e incluso internacional. Por tanto, se considera esta variable como una oportunidad para que las compañías se posicionen en el mercado y lleguen a un mayor número de clientes.

Mejoramiento de la eficiencia de los procesos. La tecnología ha traído consigo la posibilidad de que las empresas puedan innovar, accediendo a sistemas de información cada vez más sofisticados y maquinaria y equipo que hace los procesos productivos eficientes. En el campo de la prestación de servicios de salud visual, se presentan en el mercado opciones de tecnología de vanguardia que facilitan el diagnóstico a los usuarios y fortalecen la productividad de los profesionales. Siendo así, esto es una oportunidad para que las organizaciones del sector mejoren los tiempos de prestación del servicio con tecnología de punta, lo que además puede significarles también disminución de costos de operación.

Además el sector de la salud visual trae consigo nuevas tecnologías quirúrgicas para la corrección de algunas enfermedades visuales y que los usuarios puedan dejar a un lado los lentes, aunque estos se deban volver a utilizar más adelante, de todas formas se convierte en una amenaza porque los pacientes por un largo tiempo dejarán de utilizar gafas tan constantemente, esto contribuye a la baja en las ventas para las ópticas, pero además se convierte en una oportunidad para ofrecer otros productos que necesitaran estos pacientes con tratamientos quirúrgicos, como son las gafas de sol (Fundación Opti).

Tabla 14

Empresa Óptica Profesional factores tecnológicos

Variables Clave	Clasificación	Relación con el sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Incremento de las compras digitales	Oportunidad	Las compras digitales son un mecanismo que se ha ido desarrollando a través del tiempo y es un espacio en donde las entidades cada vez se están viendo abocadas para incluir sus empresas para la venta de productos y servicios	Analizando la tendencia que presenta el sector Tecnológico en donde existen técnicas, instrumentos y espacios disponibles para el mejoramiento empresarial como lo es el acceso a internet, donde alrededor de 35 millones de colombianos tienen posibilidad de entrada, lo que forma la gran posibilidad de participar en estos medios digitales	Al ir presentándose una creciente tendencia en el sector tecnológico en especial el acceso a internet y por ende las formas de comprar como son las digitales, ofrece una oportunidad de incrementar las ventas a través de estos canales por medio del comercio electrónico y así llegar a un número mayor de clientes potenciales
Nuevas Prácticas tecnológicas en procedimientos quirúrgicos	Amenaza	Las nuevas tecnologías traen consigo mejores prácticas para la corrección de algunas patologías visuales dejando a los usuarios la posibilidad de ver sin la utilización de gafas.	Entornos virtuales han permitido recrear ambientes de simulación en 3D, donde el cirujano tiene las mismas percepciones visuales y táctiles que durante la operación a un paciente real, lo que establece que las cirugías tengan un margen de error muy bajo, además los procedimientos tienen a durar más que en otras épocas, en donde las cirugías serían una opción poco viable porque el retroceso del defecto visual volvería en muy corto tiempo	Los avances en tecnología quirúrgica establecen que el paciente deje sus lentes, que su vista corrija sus defectos y que no vuelva a la óptica por un largo tiempo, lo que genera decrecimiento en las ventas.
	Oportunidad	La tecnología actual en cuestión visual permite extirpar hasta tumores sin necesidad de invasiones crónicas, este gran avance, crea cirugías menos invasivas, colocando a la salud visual en un estado cada vez más alcanzable desde la parte emocional del usuario, creando esperanza en la cura o la prolongación de la cura de sus patologías	Se entiende que, con los nuevos avances tecnológicos quirúrgicos en el sector visual, la tendencia de los usuarios para acceder a este tipo de cirugías incrementará, lo que generará que existan más personas que sientan menos miedo a estas intervenciones para la cura de sus enfermedades, o patologías.	Las cirugías visuales son cada vez menos invasivas y sus efectos secundarios se ven menos, entre ellos la regresión del defecto ocular se tarda más lo que evita la compra de lentes formulados, pero ofrece la oportunidad de incrementar las ventas en otros estilos de gafas, como son las de sol y lentes de contacto.

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Factores ambientales con referencia a las variables ambientales, el autor Benjamín, (2011) menciona que “corresponde hoy a uno de los entornos más preocupantes para toda gestión organizacional pues impacta al entorno general y al entorno competitivo”. Adicionalmente refleja las preocupaciones de los seres humanos, para ofrecer un futuro posible a las siguientes generaciones.

En el momento los materiales más comunes para la fabricación de lentes son:

- Plástico de alto índice
- Trivex (resistentes y de alto impacto)
- Policarbonato
- Plástico CR-39: Livianos
- Vidrio Crown: Los lentes de vidrio para las fórmulas de las gafas (Óptica del Mundo, Bogotá).

Al apreciar los materiales con los cuales son realizados la mayoría de los lentes, estos no ofrecen alternativas biodegradables, por lo general todos estos componentes para la fabricación de las gafas deben proceder a ser dispuestos como residuos sólidos y se evidencia la escasa promoción de campañas para la disposición de estos materiales.

En el momento se vislumbra constantes campañas para el reciclaje de gafas usadas en países como España donde a través de internet se evidencian las diferentes fundaciones y los sitios finales de recogida para la disposición y utilización de estos lentes.

Esta escasez de actividades, supone una oportunidad para la óptica empezar a fomentar la recolección de estos materiales y así disponer de ellos, captar nuevos clientes a raíz de su disposición final como estrategia de atracción, obteniendo el cliente un descuento en su próxima compra de lentes

Además la tendencia actual hacia la protección del medio ambiente, hace que los usuarios sientan empatía por adquirir aquellos artículos que estén hechos con base de productos

que puedan ser amigables con el medio ambiente; por ejemplo en España ya se están realizando pruebas para la fabricación de estos lentes con residuos de las fábricas de jugos, las empresas AIDO, AIMPLAS y AINIA han trabajado conjuntamente en el proyecto OPTOBIO, cuyo objetivo ha sido desarrollar un material apto para fabricar monturas de gafas 100% biodegradables. El material (un bioplástico) se ha obtenido a partir de los subproductos de la industria de jugos (Ainia España).

Solamente hasta el año 2019 -2020 se vislumbran emprendimientos donde se realizan gafas con materiales reciclados, aunque estos son plásticos y vinilos, aunque no proceden de los lentes o monturas en desuso (Revista Semana).

También en Colombia la innovación en otros materiales no plásticos como la madera, en los que pueden fabricarse las gafas, se convierte en una oportunidad para el sector aumentar las ventas (Periódico El Universo, Cali).

Tabla 15

Empresa Óptica Profesional Factores Ambientales

VARIABLES CLAVE	CLASIFICACIÓN	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Escasez de actividades de disposición final de lentes y monturas	Oportunidad	El medio ambiente es un entorno que todas las empresas hoy en día deben incluir en la gestión organizacional, esto debido al impacto contra la ecología donde nos encontramos y también como ventaja competitiva.	La tendencia de los materiales ecológicos está cada vez más en auge, esto por la importancia que radica para todos los seres humanos el deterioro a los que el mundo en diferentes sectores se ha visto abocado, por lo tanto, el mejoramiento de los materiales escogidos para la fabricación de los artículos oftalmológicos debe ser prioridad para todas las empresas	Disponer de actividades como campañas para la disposición final de lentes podría ser pionera en el sector, lo que la abocaría a que los usuarios llevaran sus antiguas gafas y así que de primera mano conocieran la óptica y realizar una estrategia de atracción ofreciendo nuevos lentes, nuevos artículos, y los servicios en general.
	Amenaza			Los usuarios que tienen la tendencia a cuidar y preservar el medio ambiente preferirán ópticas que ofrezcan este servicio, lo cual se vería abocado a la disminución de las ventas
Tendencia en adquirir artículos que puedan ser amigables con el medio ambiente	Oportunidad			Los materiales que son utilizados en la fabricación de lentes y monturas son de componentes no amigables con el medio ambiente, al implementar nuevos artículos iniciando posiblemente con las monturas de plástico reciclado o de madera empezaría a ser una ventaja competitiva que atraería a un nuevo tipo de clientes, aquellos donde su idea es que lo primordial es el cuidado de la naturaleza y los artículos deben pertenecer a la economía circular

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Análisis externo

Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

Una matriz de evaluación de factores externos (MEFE), permite realizar estudios de campo, identificando los distintos factores externos (Información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva) que pueden afectar o incidir en el crecimiento de una marca, una matriz MEFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Realizar lista de factores que se consideran claves, aquí se incluyen tanto las amenazas como las oportunidades.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica si ese factor tendrá éxito en la industria de la empresa. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 _la respuesta es superior, 3 _la respuesta es mayor al promedio, 2 _la respuesta es el promedio y 1 _ la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación y así obtener una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización. (DAVID, 2008)

Tabla 16*Matriz Evaluación Factores Externos*

Matriz de evaluación de factores externos		Ponderación	Calificación	Producto
0,54	Oportunidades			
O1	Apoyo del gobierno en los procesos de las tics en las mī pymes	0,08	1	0,08
O2	Aumento de enfermedades de tipo visual	0,10	3	0,3
O3	Desinformación en derechos de salud visual	0,04	2	0,08
O4	Incremento de las compras digitales	0,15	4	0,60
O5	Tendencia en adquirir artículos que puedan ser amigables con el medio ambiente	0,17	3	0,51
0,46	Amenazas	0,54		1,57
A1	Reglamento técnico decreto 1030 de 2007, cumplimiento de los dispositivos médicos para la salud visual y ocular	0,04	2	0,08
A2	Demoras en el transporte de las importaciones al interior del país	0,09	3	0,27
A3	Recesión económica por pandemia covid 2020	0,08	3	0,24
A4	Nuevas prácticas tecnológicas en procedimientos quirúrgicos	0,10	4	0,40
A5	Escases de actividades de disposición final de lentes y monturas	0,15	3	0,45
		1,00		3,01

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Análisis MEFE (Matriz Evaluación Factores Externos) El análisis realizado a la Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE) arroja un resultado total de 3.01, calificación que está por encima del promedio (2.5) que es el establecido por Fred David. El análisis realizado a los factores externos (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental) permitió identificar las oportunidades y amenazas del entorno, demostrando la importancia que tiene cada variable para la empresa Óptica Profesional.

Se analiza que las calificaciones más altas fueron aquellas que se relacionaban con el medio ambiente O5, (0,51) y A5, (0,45) y las nuevas tecnologías O4, (0,6); A4 (0,4). Abocando que sean los factores en donde se debe concentrar la atención para las nuevas estrategias a implementar.

Según la calificación total resultante, se evidencia que la empresa actúa adecuadamente frente a los constantes cambios que se presentan en su entorno. De antemano enfatizar las

oportunidades que tiene la entidad para ser implementadas y de esta manera mitigar las amenazas a las que se está viendo abocada.

Es importante que la óptica establezca herramientas que les permita sacar el máximo provecho de las oportunidades y así mismo crear mecanismos de mitigación con referencia a las amenazas arrojadas por el entorno.

Análisis cualitativo del perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

A continuación, se analiza las oportunidades y amenazas del medio desde el análisis cualitativo, a través de la herramienta (POAM), la cual es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

Dependiendo de su impacto e importancia, se puede determinar si un factor en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa Óptica Profesional.

Tabla 17
Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas)

Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas)											
Calificación		Oportunidades			Amenazas			Impacto			
Factores	VARIABLES CLAVES	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Políticos	Apoyo del gobierno en los procesos de las tic en las mipymes		X							X	
	Reglamento técnico, decreto 1030 de 2007, cumplimiento de los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular						X			X	
	Ley 100 de 1993 creación sistema de seguridad social	X								X	
	Demoras en el transporte de las importaciones al interior del país							X		X	
Económico	Tendencia a la baja de IPC			X						X	
	Recesión económica pandemia covid 19 año 2020	X								X	
	Comportamiento a la baja de las tasas de interés						X			X	
Sociales	Aumento de enfermedades de tipo visual	X								X	
	Desinformación en derechos de salud visual						X			X	
Tecnológicos	Incremento de las compras digitales	X								X	
	Nuevas prácticas tecnológicas en procedimientos quirúrgicos	X								X	
Ambiental	Escasez de actividades de disposición final de lentes y monturas	X								X	
	Tendencia en adquirir artículos que puedan ser amigables con el medio ambiente						X			X	
			Alta			Media			Baja		
Oportunidades			6				2			3	
Amenazas			1							1	

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Para la realización del análisis de la Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas, se establecen las variables externas que este presentando el mercado en el momento, estas se toman de las diferentes evaluaciones de mercado establecidas en el sector por los expertos en la materia, a lo cual después se establece con la gerencia y colaboradores de la entidad cuál de las variables podrían ser altas, medias o bajas.

De esta manera para la entidad puede determinar que la empresa Óptica profesional frente al mercado tiene mayores (11) oportunidades para enfrentar los cambios que se ven en el mercado frente a las amenazas presentadas (2). Para el análisis se realizará énfasis en 2 oportunidades claves, las cuales pertenecen al factor tecnológico:

- Incremento de las compras digitales
- Nuevas prácticas tecnológicas en procedimientos quirúrgicos

Las cuales son en este momento las oportunidades relevantes para tomar en cuenta el análisis, ya que es el punto de partida, de esta manera se deben analizar las estrategias a realizar para que estas oportunidades sean visualizadas en acciones y por ende las amenazas puedan ser cubiertas, estas acciones deben ser encaminadas a todas las áreas de la organización, manejando comunicación y control eficiente de los procesos que se realizan en cada departamento.

Análisis interno

En el mundo actual, visto como el siglo del internet y la informática, para que una empresa pueda ser competitiva, se debe realizar el análisis interno constantemente, evaluando los diferentes factores o elementos que puedan existir en una empresa.

Realizar el análisis interno le permite a la Óptica Profesional, conocer tanto sus recursos como sus capacidades desde diferentes ángulos y de esta manera establecer objetivos y formular estrategias que le permitan potenciar las fortalezas y reducir o superar las debilidades.

En la Óptica Profesional se realizó una entrevista a la gerente de la entidad en donde se identificaron las debilidades y fortalezas, enfocándose en todas las áreas de la empresa, para así posteriormente definir sobre cuáles y de qué manera la óptica debería orientar sus esfuerzos para ser competitivos y garantizar su permanencia en el mercado. (Anexo B Matriz Evaluación de Factores Empresariales).

A continuación, se emiten los resultados de la entrevista realizada a la Óptica profesional, a través de la matriz de evaluación de factores empresariales, esta matriz es un paquete de herramientas prácticas que permiten analizar rápidamente la situación de la organización en cuanto a la madurez de variables más competitivas, así como su direccionamiento estratégico, la gestión de la información, la innovación y el conocimiento, las finanzas y el mercadeo entre otras (Grupo Gpymes-EAN, 2006).

Resultados Aplicación entrevista matriz de evaluación de factores empresariales

A continuación, se incluyen los resultados de realizar el análisis interno a la empresa Óptica profesional en donde se analizaron 13 factores empresariales con más de 300 variables (Grupo Gpymes-EAN, 2006), las que desarrollaban todos los estadios de la empresa con sus puntuaciones dependiendo de la importancia de la actividad para el sector.

Al observar el anexo 2, Matriz de Evaluación de Factores Empresariales, se encontrará el instrumento con las variables que se tomaron en cuenta para la valoración empresarial, la cual contiene 4 estadios y cada uno según el valor que le dé el propietario a las variables sobre su gestión, se pondera con las calificaciones que el Modelo otorga, las cuales oscilan entre el 1% y 100%, correspondiente un cuartil (25%) a cada estadio.

En los resultados obtenidos en la Tabla 17 encontraremos al lado izquierdo el valor cualitativo de los factores y su desempeño y seguidamente en el lado derecho encontraremos la curva de desempeño general de la empresa (Tabla 17).

Tabla 18

Matriz de Evaluación Cualitativa – Curva de desempeño General de la empresa

Matriz de Evaluación Cuantitativa del Modelo				Curva de Desempeño General de la Empresa	
	Módulo	Resultado	Desempeño		
1	Direccionamiento Estratégico	1,21	30,2%	Estrategia	30,2%
2	Gestión de Mercadeo	2,04	50,9%	Mercados	50,9%
3	Logística	1,22	30,6%	Logística	30,6%
4	Comercio Exterior	0,00	0,0%	Comercio Exterior	0,0%
5	Gestión de la Comunicación y la Información	1,65	41,4%	Comunicación/Información	41,4%
6	Conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa	1,05	26,2%	Conoc/Innov/Tec	26,2%
7	Gestión Humana	1,80	45,1%	Talento Humano	45,1%
8	Estructura Organizacional	1,00	25,0%	Estructura	25,0%
9	Cultura Organizacional	1,13	28,1%	Cultura	28,1%
10	Asociatividad como Práctica para Competir	1,78	44,6%	Asociatividad	44,6%
11	Gestión Ambiental	2,17	54,3%	Ambiental	54,3%
12	Gestión de Producción	0,00	0,0%	Producción	0,0%
13	Gestión Financiera	1,93	48,2%	Financiera	48,2%
TOTAL EMPRESA		1,31	32,7%		

Fuente: elaboración propia de los investigadores Instrumento tomado de (Grupo Gpymes-EAN, 2006)

Resultados aplicación matriz de evaluación de factores empresariales

Al aplicar la matriz para averiguar las fortalezas y debilidades de la Organización Óptica Profesional, se analizaron 13 áreas en donde se evidencio que la gestión de la producción, que es el ítem encargado de realizar transformación de productos, en la óptica no se realiza este tipo de procesos, solo el de servicios médicos y comercialización de productos oftalmológicos y el comercio exterior, debido a que la empresa no realiza este tipo de acciones, se enfoca en ventas locales, por eso son estadios que no se están utilizando en el momento.

Según los resultados de la gráfica se puede evidenciar que las variables más fuertes son la de Gestión de Mercadeo con un 50,9% de desempeño, seguidas por la Gestión Ambiental y aquellas que presentan bajo desempeño son las variables de conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa con un 26,2% y la Estructura Organizacional con un 25% de desempeño, las demás variables presentan un desempeño muy similar, y con un porcentaje muy cerca de los estadios que generan mayor desempeño, evidenciando que la organización hasta el momento no tiene sectores que sean sobresalientes, en conclusión, la organización debe realizar intervención en todas las etapas de la misma, porque esencialmente se vislumbra una homogeneidad en el puntaje de la evaluaciones, lo que a primera vista vislumbra que se debe satisfacer la necesidad de los clientes, priorizar en el mercadeo, optimizando procesos y mejorando la comunicación entre las departamentos, mejorando la cuota de mercado, generando costos más bajos, facilitando el entrenamiento de los colaboradores y así satisfacer las expectativas del cliente, generando cambios sustanciales que redunden en el incremento de las ventas y su posterior crecimiento y mantenimiento en el mercado.

Seguidamente se establecerá un listado de seis fortalezas y seis debilidades, que se extractaron de cada una de las variables analizadas, las cuales serán estudiadas en la matriz MEFI y así identificar aquellas acciones donde la empresa podrá mejorar su potencial y cumplir sus metas.

Fortalezas Estrategia de distribución. Se hace la labor de distribución de los productos en forma directa o a través de intermediarios, pero sin evaluación de penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada canal utilizado, este factor le ha permitido incrementar las ventas, ya que la empresa tiene su filial en Pereira y una sucursal en la ciudad de Cartago.

Cultura Organizacional. El liderazgo establecido cuenta con responsabilidades claras, y ha dado frutos al participar en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura armoniosa, al permitir que los colaboradores participen de una manera parcial en las actividades de la entidad, ya que los colaboradores de Cartago, en ocasiones no pueden estar en las mismas actividades con los de la sede principal de Pereira.

Gestión del Conocimiento. Se apalancan en diversas investigaciones, comparando la información con anteriores datos para estar al tanto de la competencia.

Manejo laboral. Se evidencian programas de mejoramiento mantenimiento de las condiciones de salud de los trabajadores, redundando en el bienestar tanto en la salud física como emocional.

Alianzas Estratégicas. La empresa participa y se compromete en las actividades relacionadas con el gremio, lo cual permite crear sinergias en pro del crecimiento organizacional.

Legislación Ambiental. Poseen diversos planes que, aunque son consecuentes con las normas obligatorias de salubridad, estos se mantienen actualizados y constantemente comunicados a los colaboradores para ser compartidos con los clientes.

Debilidades. Planeación Se evidencia que la gerencia se controla la ejecución de los procesos operativos, ya que no evidencia personas capacitadas en este proceso y el uso de indicadores es mínimo, no tiene un sistema de finalidades (Misión, Visión y Objetivos) organizado con sus colaboradores.

Estructura Organizacional. La estructura de la empresa es informal, no se evidencia un organigrama claro, la dirección está centralizada en la sucursal de Pereira y no se evidencia manuales de funciones, ni una revisión de la estructura.

Gestión del mercadeo. No se evidencia la gestión de búsqueda de clientes y gestión de una base de datos organizada, se presentan bases de datos de pacientes, no se evidencia de clientes potenciales o de clientes fijos en compras de los productos de la organización.

No se evidencian parámetros estudiados de formulación de estrategias de mercado, no existe evaluación de las mismas, se centran en el flujo de caja y en el aumento de las ventas, no es clara su comunicación, ya que se realiza de forma verbal y no se evidencia la claridad en la ejecución.

Servicio al Cliente Post-Venta: No se evidencia claridad en la gestión de clientes de su compra, no existen registros de solicitudes de los compradores o posibles inquietudes o sugerencias.

Gestión de la comunicación Interna. Se evidencia la incipiente comunicación interna, existen pocas actas de reunión y los comunicados no se establecen de acuerdo a una planeación, no se evidencia seguimientos de los asuntos propuestos en las actas, se centra la gestión en el proceso de ventas.

Conocimiento, innovación y tecnología en la empresa. No se evidencia la implementación de estrategias que puedan ser fruto de investigaciones para el mejoramiento del conocimiento de nuevos productos y servicios, se basa la compra de nuevos productos por sugerencias de vendedores externos, además los conocimientos y experiencia dependen del dueño.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta herramienta se utiliza a través de la realización de una auditoria interna de todos los procesos de la empresa y así identificar las debilidades y fortalezas, además de evaluar la

interacción entre estas áreas, y así realizar una evaluación entre ellas y formular nuevas estrategias que redunden en el crecimiento organizacional.

La matriz MEFI se desarrolla con los siguientes pasos:

- Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación que se da a un factor determinado indica que tan importante es con respecto al éxito de la empresa y asigne a cada factor externo una calificación de 1 a 4. Para indicar si representa una debilidad importante=1, una debilidad menor=2, una fortaleza menor=3, una fortaleza importante=4.
- Seguidamente Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización| (FRED, 2008).

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz de evaluación de factores internos		Ponderación	Calificación	Producto
0,54	Fortalezas			
F1	Estrategia de distribución	0,04	3	0,12
F2	Cultura organizacional	0,15	4	0,6
F3	Gestión del conocimiento	0,15	3	0,45
F4	Manejo laboral	0,15	4	0,6
F5	Alianzas estratégicas	0,05	3	0,15
F6	Legislación ambiental	0,05	3	0,15
0,46	Debilidades			2,07
D1	Planeación	0,18	2	0,36
D2	Estructura organizacional	0,05	1	0,05
D3	Gestión del mercadeo	0,05	2	0,1
D4	Servicio al cliente post-venta	0,08	1	0,08
D5	Conocimiento, innovación y tecnología en la empresa	0,05	2	0,1
D6	Gestión de la comunicación interna	0,05	1	0,05
		1,00		0,74
				2,81

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Al realizar el análisis en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, se le debe asignar una calificación para cada fortaleza y otra para las debilidades de acuerdo a la importancia que se le da a cada una para la empresa Óptica Profesional, según el autor Fred R. David, los resultados obtenidos después de las puntuaciones y ponderaciones realizadas, deben estar por encima de 2,5, para evidenciar que la empresa esté funcionando equilibradamente de las fortalezas frente a las debilidades.

Con las anteriores connotaciones se puede deducir según el puntaje obtenido en esta primera matriz (MEFI) de 2,81 que la empresa Óptica Profesional tiene un equilibrio sobre la media ya establecida, siendo positivo su resultado.

Relativamente es preciso mencionar que, las fortalezas con un puntaje de (2.07) superan a las debilidades con un (0,74), donde las debilidades deben mitigarse y enfocarse en la planeación y estructura empresarial, además incluyendo que, la evaluación de los factores empresariales en general está por debajo del 50%, indicando que su crecimiento debe ser guiado por estrategias fuertes que permitan acelerar el crecimiento y tener un ruterio a seguir, además de fomentar su permanencia en el mercado (Figura 10).

Matriz FODA

La Matriz FODA, significa, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con esta alternativa es esencial para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las entidades.

La Matriz FODA, es la recopilación del estudio de las matrices anteriores, en donde de cada una de ellas se extraen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas más relevantes según los expertos (Para esta investigación Gerencia y Especialistas en Oftalmología empresa Óptica profesional), de la cual se realiza un cruce con cada una de ellas, para analizarlas

y crear estrategias que puedan impulsar las oportunidades que ofrece el mercado, aprovechando las fortalezas que tiene la organización, además de crear estrategias que mitiguen las amenazas presentadas, creando acciones para contrarrestar las debilidades analizadas.

Tabla 20

Matriz FODA (Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas)

		Fortalezas	Debilidades
Matriz de FODA		F1 Estrategia de distribución	D1 Planeación
		F2 Cultura organizacional	D2 Estructura organizacional
		F3 Gestión del conocimiento	D3 Gestión del mercadeo
		F4 Manejo laboral	D4 Servicio al cliente post-venta
		F5 Alianzas estratégicas	D5 Conocimiento, innovación y tecnología en la empresa
Oportunidad	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1	Apoyo del gobierno en los procesos de las tic en las mi pymes	(F1O1) (estrategia de desarrollo interno) realizar investigación sobre las enfermedades que han ido en aumento tras el uso de dispositivos móviles durante la pandemia definir cuales se podrán atender en la entidad y así ampliar los servicios en la sede sucursal Cartago.	(D1O4) (estrategia de desarrollo de mercado) gestionar la consecución de un dominio (página web) donde se comunique la gestión de la planeación a través de un proceso de construcción entre todos los integrantes de la empresa, y así revisar por lo menos una vez al año que la planeación estratégica propuesta esté acorde con los lineamientos empresariales. Esto dará como resultado apropiación por parte de los clientes fijos y potenciales que acceden a la óptica
O2	Aumento de enfermedades de tipo visual	(F3O4) (Estrategia de desarrollo interno) capacitar al personal en sistemas de promoción digital (marketing digital), para brindar información amplia a los clientes potenciales.	(D3O2) (Desarrollo de mercado) gestionar los clientes actuales, a través de la realización de un CMR (aplicativo para la gestión organizada de los clientes), donde se puedan analizar todos los clientes fijos y potenciales, y realizar así seguimiento a través de encuestas y ofrecer resultados sobre las enfermedades que pueden padecer ellos o sus familiares, hacerles seguimiento y tratamiento de nuevos padecimientos visuales.
O3	Desinformación en derechos de salud visual	(F4O1) (estrategia desarrollo de mercado) identificar las oportunidades de participación en convocatorias a través del ministerio de las tics, impulsa, fondo emprender y estar al tanto de las oportunidades de apoyos del gobierno en los procesos de mejoramiento de tecnología para mejorar las aptitudes del personal que está en el proceso de ventas y servicio al cliente	(D3O2) (Desarrollo de mercado) gestionar los clientes actuales y potenciales, la programación de campañas para la información en derechos de salud visual, esto para que las personas que accedan a la entidad puedan conocer sus derechos brindando a la organización sentido de pertenencia por la información brindada.

O4	Incremento de las compras digitales	(F5O5) (estrategia de desarrollo de mercado) investigar todas aquellas alianzas estratégicas que le permitan a la empresa óptica profesional conocer nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.	(D4O4) (estrategia desarrollo de mercado) con el aumento de las canales digitales, también empieza el auge de las compras a través de internet, por lo tanto, se hace relevante la consecución del dominio para promover los productos y servicios que ofrece la óptica profesional, incluyendo el servicio post-venta, donde en este espacio los clientes fijos y potenciales podrán acceder y comentar sus sugerencias e inquietudes
O5	Tendencia en adquirir artículos que puedan ser amigables con el medio ambiente	(F1O4) (estrategia de desarrollo de mercado) utilizar los medios que brinda el mercadeo digital para incrementar la venta de productos y servicios a través de las redes sociales y así incrementar el envío de diferentes productos a través de la venta digital	(D5O2) (estrategia de desarrollo interno) al aumentar las enfermedades de tipo visual en el 2021, se obtiene la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y equipos, además de aptitudes para la atención de estos clientes potenciales, y su información para realizar atracción de los mismos.
Amenazas			
Amenazas		Estrategias fa	Estrategias da
A1	Reglamento técnico, Dec. 1030 de 2007, cumplimiento de los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular	(F5A1) (estrategia de desarrollo interno) investigar entidades que posean en el momento los dispositivos de tecnología de punta necesarios para el análisis de la salud visual y realizar convenios para el mejoramiento del servicio y así cumplir de manera oportuna con las disposiciones en materia de salud visual y ocular	(D2A4) (estrategia desarrollo interno) gestionar la realización de la estructura organizacional de la entidad, incluyendo actualizaciones de manuales de funciones, incluyendo la gestión de aptitudes con las nuevas prácticas tecnológicas en procedimientos quirúrgicos, logrando elevar el nivel de conocimiento para los colaboradores de la entidad
A2	Demoras en el transporte de las importaciones al interior del país	(F5A3) (estrategia desarrollo interno) fomentar las alianzas estratégicas con diferentes entidades que puedan prestar el servicio con tecnología de punta y de esta manera tras la recesión por parte de la pandemia, evitar incurrir en gastos de equipos.	(D3A4) (estrategia de desarrollo de mercado) con la gestión del conocimiento en nuevas aptitudes programar campañas de comunicación para los clientes fijos y clientes potenciales para dar a conocer las nuevas prácticas tecnológicas en procedimientos quirúrgicos en la entidad
A3	Recesión económica pandemia covid 19 año 2020	(F4A4) (estrategia de desarrollo interno) investigar sobre las nuevas prácticas tecnológicas en procedimientos quirúrgicos y capacitar al personal en estas actividades, fomentando nuevas aptitudes que atraerán nuevos clientes.	(D4A5) (estrategia de desarrollo interno) fomentar la tendencia de los procesos de disposición final de lentes y monturas, además de la implementación de campañas y procesos asociados al reciclaje y donación de lentes, así como el uso de materiales amigables, de esta manera gestionar la comunicación con los clientes que podrán recibir descuentos y beneficios por la entrega de dichos productos, los cuales serán utilizados según las normas de medio ambiente.
A4	Nuevas prácticas tecnológicas en	(F5A1) (estrategia desarrollo de mercado) fomentar alianzas	(D5A4) (estrategia desarrollo interno) programar capacitaciones para el

	procedimientos quirúrgicos	estratégicas que permitan mitigar la compra de equipos y ampliar los servicios requeridos, además de cumplir con las disposiciones que dicta la norma.	mejoramiento de las aptitudes de los colaboradores de la entidad en nuevas prácticas tecnológicas, y así ofrecer mejores servicios a los clientes fijos y potenciales
A5	Escasez de actividades de disposición final de lentes y monturas	(F2A5) (desarrollo interno) aprovechar la cultura organizacional implantada en la entidad, para programas diferentes campañas de utilización de productos de segunda ofreciendo descuentos a los clientes potenciales y así puedan adquirir nuevos productos y servicios	(D1A5) (estrategia de desarrollo interno) dentro de la gestión de la planeación al realizar los valores corporativos incluir como uno de los principales el proceso de cuidado del medio ambiente a través de la disposición final de lentes y monturas, lo que hará que los clientes finales además de obtener descuentos y servicios se vean identificado con empresas que les importa la responsabilidad social

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Análisis del perfil de capacidad interna

El Perfil de Capacidad Interna es una herramienta para la realización de la auditoría organizacional, donde se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa, relacionándolas con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo (SERNA, 2014).

Esta Matriz se basa en el análisis de 5 categorías

- Capacidad Directiva
- Capacidad Tecnológica (producción)
- Capacidad Competitiva (o de mercado)
- Capacidad del Talento Humano
- Capacidad Financiera

A continuación, se establece el diagnóstico de los factores a analizar:

Tabla 21
Matriz PCI Perfil de Capacidad Interna

Matriz PCI Perfil de Capacidad Interna										
Calificación		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
Factores	VARIABLES CLAVES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva	Imagen Corporativa, Responsabilidad Social				x			x		
	Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos					x		x		
	Comunicación y control gerencial					x		x		
	Sistema de Control Interno				x			x		
	Evaluación de Gestión					x		x		
Capacidad Competitiva	Participación en el mercado		x					x		
	Fortaleza de los proveedores		x					x		
	Programas post-venta		x					x		
	Portafolio de productos		x					x		
	Fuerza de producto, calidad, exclusividad			x				x		
Capacidad Financiera	Inversión de capital			x						x
	Rentabilidad, retorno de la inversión			x						x
	Estabilidad de costos			x						x
Capacidad Tecnológica	Nivel tecnológico					x				x
	Capacidad de Innovación					x				x
	Nivel de Coordinación e Integración con otras áreas						x			x
Capacidad Del Talento Humano	Nivel Académico del talento Humano			x						x
	Experiencia técnica			x						x
	Motivación			x						x
	Accidentalidad				x					x
			Alta		Media		Baja			
	Fortalezas				6			6		
	Debilidades		4		3			1		

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Los resultados determinados en el PCI, obtuvieron unas fortalezas medias y bajas identificando que sus debilidades son mayores en las áreas de capacidad tecnológica y talento humano, evidenciando que sus procesos deben estandarizarse para que puedan crecer y sostenerse, además adoptar herramientas que permitan disminuir las debilidades y encaminar las fortalezas con las que esta cuenta, siendo de importancia gestionar la realización de un plan estratégico ya que esta produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, dando un orden y el correcto direccionamiento y apropiación de los colaboradores de la organización hacia los mismos objetivos empresariales.

Análisis del Sector

El sector de las ópticas en Colombia, es tomado en cuenta como uno de los pioneros en formación profesional en optometría, esto analizado frente a otros países en donde su nivel llega hasta técnico, teniendo en cuenta que ésta es una de las profesiones más antiguas, con una legislación muy sólida, este gremio y las universidades han entendido que esta fortaleza obliga a liderar acciones que permitan en otros países el desarrollo y consolidación de la profesión en aspectos legislativos, académicos y gremiales que sirvan de puntal para generar políticas de salud pública coherentes con las altas tasas de prevalencia de las afecciones oculares.

Aun así, la oferta de profesionales en el sector sigue siendo baja, para cubrir la atención de 50 millones de colombianos, lo que nos arroja un estimado de 0,76 especialistas por cada 10.000 habitantes, lo que se convierte en una oportunidad para que cada óptica genere estrategias de fidelización y atracción hacia nuevos servicios.

En los últimos años según la OMS (Organización Mundial de la Salud) ha ido en aumento las enfermedades de salud visual, esto debido al incremento del promedio de vida y envejecimiento de la población colombiana, esto hace que los mayores de 40 años consulten a causa de la presbicia y padecimientos de cataratas leves, velocidad de reacción ante intensidades luminosas y coordinación visual-motora, como también tras la pandemia del Covid 19 en el año 2020, se ha evidenciado incremento en estas enfermedades tras el uso intensivo de dispositivos (TV, videojuegos, computadores, tabletas, celulares).

Lo anterior se convierte en una oportunidad para adelantar estrategias en el incremento de los servicios de la óptica y así aumentar los clientes y estar al tanto de sus necesidades visuales.

Se debe tener en cuenta que hasta el año 2020 han entrado grandes cadenas ópticas como Lafam, Opticentro Internacional, Ópticas Italiana, Gmo, Ópticas ABC, (la nota Estudios de Mercado, 2019) incidiendo esto en las pequeñas ópticas que deben cumplir con altos estándares de calidad compitiendo con grandes empresas que ya poseen sistemas de gestión de calidad avanzados, esto es una amenaza para la sostenibilidad de las mi pymes del sector visual, ya que estas poseen mejores niveles económicos que les permite mejorar sus equipos constantemente según las innovaciones del momento en el sector salud visual, además las grandes empresas han mejorado sus áreas, a través de la implementación de procesos de calidad. (la nota Estudios de Mercado, 2019). De esta manera se identifica la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad que ayude a estandarizar los procesos, permitiendo analizar los aspectos más importantes y de ésta manera entrar a competir con empresas de gran tamaño.

Como complemento, el sector de las ópticas y la salud visual es un gremio consolidado y trabaja mancomunadamente, se evidencia algunas de las diferentes asociaciones que existen como:

- La Asociación Colombiana de Cirugía Refractiva y Catarata (Asoccyr)
- La Asociación Grupo Colombiano de Trabajo sobre Glaucoma
- Asociación Colombiana de Retina y Vitreo (Acorev)
- Asociación Colombiana de Oftalmología Pediátrica y Estrabismo (Acope)
- Asociación Colombiana de Cornea y Cirugía Refractiva (Asocornea)
- Ecografía e Imágenes Diagnósticas en Oftalmología

Las anteriores asociaciones trabajan por el sector visual, e incluyen al sector oftalmológico para que participen de sus avances. Esto comprueba que el sector trabaja en pro de encontrar soluciones para atender a la población, mejorando sus procesos y concientizando

a la comunidad sobre la importancia del cuidado de la visión para evitar inconvenientes en el futuro.

Las cinco fuerzas competitivas

Se analiza el sector de las ópticas en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación, esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera, así se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación, así se maximizan los recursos y superar a la competencia.

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellas que conducen a detectar oportunidades y amenazas generales. Estas se concentrarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Se trabajará con la propuesta de Michael Porter (1980) el cual desarrolló el modelo llamado las cinco fuerzas competitivas. Este modelo se orienta a evaluar la conducta de las empresas del sector. Sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por:

- La rivalidad entre los competidores
- El ingreso de nuevas empresas al sector
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de sustitución

Así pues, las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores suponen los puntos básicos sobre los que la empresa debe de realizar el análisis estructural del sector. .

Las calificaciones que se establecen de cada fuerza se realizan, primero analizando la ponderación de las variables a evaluar, la cual debe dar un total de 1. Luego se da una descripción cualitativa de Alta – Media o Baja, para seguir con la calificación cuantitativa, determinadas de 1 a 5, esta calificación cuantitativa se multiplica con la ponderación que se hizo en el primer paso, lo que nos ofrece un producto sobre cada variable y así se efectúa una suma donde cada factor nos arroja un total, estos totales se especifican de 1 a 5 donde nos mostrará según su calificación su mayor relevancia.

Rivalidad Entre Competidores.

Crecimiento de la Industria. El negocio de las ópticas, ha sido un sector que ha estado encargado en grupos familiares o independientes, que se han enfrentado a cambios que hoy lo tiene en la mira de grandes multinacionales interesadas en aprovechar el potencial que existe en el país y en la región.

Se tiene en cuenta que en los últimos años han surgido en el país diferentes cadenas ópticas importantes como Asociados Lafam, Vision Center, Alianza de Ópticas Multiópticas, Cadena De Óptica Colombiana, Opticentro Internacional, Ópticas ABC, Cadena De Óptica Italiana, Cadena Óptica Alemana, Cadena Óptica Cerca, Ópticas Gmo, Ópticas Santa Lucia Y Óptica Apolo, entre otras; es importante rescatar que la mayoría de Empresas Sociales del Estado E. S. E., Empresas Promotoras de Salud E. P. S., Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS, facultades de optometría y algunos optómetras cuentan con su propia óptica.

El mercado de esta industria genera oportunidad de rentabilidad para la empresa Óptica Profesional, es importante atraer más clientes que ayuden al crecimiento y la competitividad que les permita permanecer en el mercado. Actualmente presenta un impacto positivo frente al

cumplimiento de las ventas debido a que ésta se caracteriza por la variedad de productos que ofrece, la atención al cliente lo que genera fidelización.

Diferenciación del producto. La diferenciación del producto o servicio es baja, a pesar de que el sector óptico es fuertemente competido, los productos ofrecidos tienden a ser los mismos de una óptica a otra; la diferenciación se debe lograr a través de la prestación del servicio y la disponibilidad de nuevas tecnologías para los diagnósticos.

Identidad de marca. La identidad de marca de la empresa Óptica Profesional es débil, definiéndose en el sector como una empresa naciente y que todavía los usuarios no la reconocen para diferenciarla, se encuentran como un recurso de segunda opción.

Diversidad de competidores. Consecuentemente las empresas relacionadas con las ópticas se encuentran concentradas en las ciudades capitales, sin embargo, la expansión en el sector de Cartago Valle ha sido elevada, debido a que el municipio es el corredor de diferentes pueblos aledaños que deben transitar por estas carreteras para llegar a capitales como Pereira y Cali, de acuerdo a la información obtenida en la Cámara de Comercio de empresas legalmente constituidas en Cartago se encuentran actualmente 26 ópticas.

Gestión de calidad. La gestión de calidad en la Óptica Profesional es un factor débil en la entidad, lo que evidencia que los procesos no se han estandarizado, y que pueden ocurrir constantemente fallas, al no tener evaluaciones, ni mediciones constantes de las actividades diarias, lo que propende a un descontrol y a una falta de datos claros en el manejo de los diferentes factores de la entidad.

Barrera de salida activos especializados. Este factor presenta debilidad, ya que si la entidad llegare a fracasar sus productos y equipos adquiridos son costosos y denota que se deben

realizar diferentes estrategias agresivas para la consecución de clientes y así el retorno de la inversión en equipos especializados, crezca y se actualice.

Barreras de salida. Barreras emocionales. Son los mismos competidores presentando una calificación baja, en cuanto la empresa es de un propietario que más quiere sostenerla que rentabilizarla, al tomar la decisión de permanencia en un sector tan competido y que aún no se le ha colocado las bases necesarias para su gestión a través del tiempo.

Tabla 22

Amenaza de la Rivalidad entre Competidores

Factores estratégicos			Descripción	Calificación	Producto
1. Amenaza de la rivalidad entre competidores	Ponderación		Cualitativa	Cuantit 1 a 5	
Rc 01	Crecimiento de la industria	0,16	Medio	3	0,48
Rc 02	Diferencias del producto o servicio	0,22	Débil	1	0,22
Rc 03	Identidad de marca	0,14	Débil	1	0,14
Rc 04	Diversidad de competidores	0,12	Débil	1	0,12
Rc 05	Gestión de calidad	0,16	Débil	1	0,16
Rc 06	Barreras de salida: activos especializados	0,07	Débil	1	0,07
Rc 07	Barreras de salida: barreras emocionales	0,13	Débil	1	0,13
1,00			Promedio ponderado		1,32

Fuente: elaboración propia empresa Óptica Profesional Cartago Valle

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Diferencias propias del servicio. En el sector de las ópticas se presentan bajas diferencias propias en los productos ofrecidos, debido a que hasta hace poco se empieza a adaptar una reglamentación más severa y no existe la preocupación constante de investigar nuevos productos entrantes, caso contrario ocurre con los servicios, para los cuales se debe adquirir una reputación que fidelice a los clientes potenciales.

Identidad de marca. En el mercado la entidad Óptica Profesional se identifica de otras, aunque en segundo plano, porque los clientes poseen diferentes opciones para la adquisición de

servicios ópticos, debido a que otras empresas ofrecen solidez y tradición por parte de organizaciones de gran envergadura y las tradicionales del municipio.

Requerimientos de capital. La forma de entrar al sector varía dependiendo del segmento del mercado que este tipo de empresas quiera alcanzar y de los productos y servicios que se quiera ofrecer, puesto que existen ópticas muy pequeñas e incipientes exhibiendo solo algunas monturas trabajando con laboratorios artesanales, donde los productos se realizan de forma manual, además existen las grandes superficies entrantes como GMO, donde uno de sus factores diferenciadores es el servicio, sin embargo, el acceso a nuevos competidores es difícil por el amplio capital que se debe tener para la adquisición de productos de alta envergadura y la coyuntura que se presenta con las tasas de cambio.

Ventajas absolutas sobre los nuevos sistemas de Gestión de Calidad. Una de las cualidades de los Sistemas de Gestión de Calidad, es que ayuda al sostenimiento empresarial, debido a que las actividades que en el momento están funcionando, entonces a través de la implementación de un proceso, estas actividades se sigan realizando y evaluando constantemente para su mejoramiento continuo, la mayoría de estas ópticas no poseen un Sistema de Gestión de Calidad que les provea de las herramientas necesarias para su mejoramiento y sostenimiento en el tiempo.

Lealtad del cliente En la actualidad se presenta el cliente como el objetivo inicial de toda empresa, definiendo que lo más importante es la experiencia que se vive al interior de la misma, esto propende a que cada una de las personas que puedan asistir a los establecimientos ópticos busquen aparte de buenos productos y servicios, una continuidad en la confianza que estos le provean, porque para cada cliente su salud visual es muy importante lo que hará que se quede donde su experiencia sea subsanada.

Tabla 23

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Factores estratégicos		Descripción	Calificación	Producto
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores		Cualitativa	Cuantit 1 a 5	
	Ponderación			
Ec 01	Diferencias propias del servicio	Bajo	2	0,50
Ec 02	Identidad de marca	Alta	3	0,45
Ec 03	Requerimientos de capital	Altos	3	0,60
Ec 04	Ventajas absolutas sobre los nuevos sistemas de gestión de calidad	Bajo	2	0,40
Ec 05	Lealtad del cliente	Mediana	3	0,60
	1,00	Promedio ponderado		2,55

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Costo o facilidad del comprador. Los compradores al acceder a los productos y servicios que les pueda ofrecer las ópticas, son de fácil adquisición, ya que cuentan con un abanico de posibilidades, de costos y además de percibir a través de los medios digitales nuevas formas de utilizar y comprar lo que cada usuario requiere desde su salud visual.

Propensión del comprador a sustituir. Los clientes tienden a sustituir los productos o servicios donde la experiencia no fue de su agrado, y con mayor relevancia donde sientan que lo adquirido puede ser sustituido en precio con las mismas condiciones y características, se debe analizar el proceso de diferenciación de la Óptica Profesional y así generar nuevas estrategias para el incremento de los clientes potenciales y la fidelización de los clientes actuales.

Nivel percibido de diferenciación del producto. Los clientes perciben en las diferentes empresas cuando los productos y servicios presentan características definidas o nuevas formas de utilización, a lo cual se deben generar estrategias en campañas de fidelización, ya que es fácil percibir que el producto de las ópticas solo se diferencia en la calidad que se pueda generar como valor agregado en los servicios de salud y su propuesta de valor.

Disponibilidad de sustitutos cercanos. En el municipio de Cartago, la oferta es amplia para los productos y servicios de las ópticas, además existe la facilidad de encontrar diferentes

alternativas virtuales y servicios que fácilmente pueden sacar del mercado a las empresas que no estén en promoviendo el mejoramiento continuo al interior de la entidad.

Suficientes proveedores. La oferta de proveedores para Óptica Profesional es importante, debido a que son ellos los que abastecen las diferentes molduras, lentes, entre otros. En el momento, la empresa Óptica Profesional cuenta con un abanico de tres proveedores de sus productos de manera constante.

Tabla 24

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Factores estratégicos			Descripción	Calificación	Producto
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos		Ponderación	Cualitativa	Cuantit 1 a 5	
Ps 01	Costo o facilidad del comprador	0,15	Mediana	3	0,45
Ps 02	Propensión del comprador a sustituir	0,20	Alta	5	1,00
Ps 03	Nivel percibido de diferenciación del producto	0,20	Mediana	3	0,60
Ps 04	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,20	Alta	5	1,00
Ps 05	Suficientes proveedores	0,25	Alta	5	1,25
			Promedio ponderado		4,30

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Amenaza del poder de negociación de los proveedores

Presencia de insumos sustitutos. Los productos de la Óptica Profesional al igual que sus servicios son de fácil sustitución, ya que sus proveedores priorizan las compras masivas para disminución de precios y oferta de productos especializados, además los servicios son los mismos que ofrecen otras ópticas, de esta manera no se distingue con las demás empresas.

Concentración de proveedores. En el sector de las ópticas se cuenta con un amplio abanico de proveedores, y al contar con una larga lista de contactos, la empresa logrará obtener mejores ofertas, lanzamientos de nuevos artículos, colocándola en una mejor posición, estos ofrecen múltiples servicios, y variaciones de precios según la demanda y los valores de compra.

Importancia del volumen para el proveedor. El mercado se mueve según el volumen de transacciones realizadas, por esta razón la cantidad es importante para el proveedor, de esto

depende los precios que puede estimar al consumidor y las actividades que se pueden realizar para la diferenciación de los clientes potenciales.

Tabla 25

Amenaza del Poder de negociación de los proveedores

Factores estratégicos			Descripción		
4. Amenaza del poder negociación de los proveedores		Ponderación	Cualitativa	Calificación	Producto
			Cuantit 1 a 5		
Np 01	Presencia de insumos sustitutos	0,35	Alta	4	1,40
Np 02	Concentración de proveedores	0,30	Altos	4	1,20
Np 03	Importancia del volumen para el proveedor	0,35	Alta	4	1,40
		1,00	Promedio ponderado		4,00

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Amenaza del poder de negociación de los compradores

Concentración de compradores vs concentración de empresas. En el sector de la salud visual los compradores son múltiples y están ávidos de nuevas estructuras, nuevos productos y servicios que puedan ofrecer a sus clientes potenciales. Los compradores tienen posibilidad de encontrar una gran gama de concentración de empresas que compiten para obtener mejores recursos para sus clientes, lo que desfavorece para la gestión interna empresarial, debido a que no colaboran entre sí, y su rivalidad constante los lleva en ocasiones a generar estrategias erróneas.

Volumen de compra. Los clientes de las ópticas se manejan con los servicios de salud, cuando estos realizan grandes cantidades de compras o utilización de servicios, se corre con el riesgo de que ellos mismos empiecen a manejar los precios. En el municipio de Cartago la Óptica Profesional no posee un cliente corporativo que pueda generar esta amenaza, aunque debe gestionar la consecución de estos clientes para generar mayor ganancia y estabilidad a la empresa.

Información del comprador. Es importante que los responsables del departamento de compras, pueda obtener información relevante de sus proveedores para tener poder sobre ellos

en el manejo de los precios y evitar así subidas indiscriminadas de precios y tener el control de los volúmenes de compra.

Tabla 26

Amenaza del poder de negociación de los Compradores

Factores estratégicos			Descripción	Calificación	
5. Amenaza del poder negociación de los compradores		Ponderación	Cualitativa	Cuantitativa de 1 a 5	Producto
Nc 01	Concentración de compradores vs concentración de empresas	0,30	Baja	2	0,60
Nc 02	Volumen de compra	0,35	Medio	3	1,05
Nc 03	Información del comprador	0,35	Mas informado	5	1,75
		1,00	Promedio ponderado		3,40

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Benchmarking

El término inglés benchmark proviene de las palabras bench (banquillo, mesa) y mark (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad (Kearns, 2002).

La utilización del benchmarking se ha reducido tradicionalmente en las organizaciones empresariales, pero actualmente se ha extendido a diferentes ámbitos, con las consiguientes modificaciones de su puesta en práctica.

Definir el benchmarking, y sus variadas formas, es como tratarse de un fenómeno y concepto evolutivo por naturaleza, su revisión y clasificación representa un reto desde el punto de vista teórico y práctico. Así lo confirman los desarrollos más recientes sobre su contenido, tipología, ámbito de aplicación y beneficios potenciales (Spendolini, 1994).

En la actualidad, no existe una definición universal de este término, ni unanimidad respecto a su contenido y alcance, y la herramienta tampoco cuenta con una metodología consolidada, ni con unos lineamientos que guíen su investigación, académicos o consultores,

etc. Cada cual crea su propia definición de acuerdo a sus percepciones, conocimientos e intereses.

Para algunos, es una técnica de mejora operativa (Cox y Thompson, 1998), para otros su aplicación puede extenderse a todos los ámbitos de la empresa (Camp, 1989); unos la definen como herramienta de gestión estratégica y competitiva (Watson, 1993), mientras que otros, hablan de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la auto superación (Spendolini, 1994).

Algunas de las actividades fundamentales en las que se basa el benchmarking, se han utilizado desde la antigüedad, motivo por el que algunos autores argumentan que no se trata de ninguna nueva herramienta de gestión, sino de una nueva denominación para expresar la sistematización de viejas actividades (Camp, Primera edición; 1993.).

A continuación, se presenta una de las definiciones que se ajusta al propósito de la investigación, derivado de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación.

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

(David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

La anterior definición, presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante.

También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir

hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria (Camp, Primera edición; 1993.).

De esta manera para el estudio del Benchmarking en la empresa Óptica Profesional de la ciudad de Cartago, se determinan las empresas que podrán servir como referente para ser estudiadas, esto con base a su trayectoria en el mercado y el reconocimiento que tenga cada una por parte de la comunidad cartagüeña, por lo tanto, se seleccionan las empresas de estudio de las 26 ópticas registradas en Cámara y Comercio de Cartago y se escogerán unas organizaciones del sector oftalmológico para realizarles entrevista con los siguientes criterios :

1. Años de permanencia en el sector: (+ de 10)
2. Amplitud del portafolio de servicios: (Variedad en marcas y estilos)
3. Planeación estratégica (Misión – Visión): Que presente coherencia con lo observado en la entidad analizada
4. Innovación Tecnológica: Que posean tecnología de punta y variedad de equipos
5. Responsabilidad social empresarial: Actos y acciones que se implementen y evidencien
6. Relación de Precios: Precios estables entre todas las entidades entrevistadas o que brinden una ventaja competitiva que soporte el incremento de precios.

Se realizará la entrevista a las empresas resultantes (4), para analizar cuál de ellas cumple con las variables establecidas de comparación y definir las en la matriz de perfil competitivo.

Al analizar la entrevista en donde se toma como referencia las variables anteriormente descritas, se evidencian los resultados, encontrando que 4 empresas son las que cumplen con

los parámetros más altos y adecuados para ser evaluadas en la matriz del perfil competitivo junto con la Óptica Profesional de Cartago.

Las ópticas que cumplen los parámetros son:

- **Óptica Visión Real (A):** “Cambiando tu realidad Visual”

	<p>https://visionrealcartagovale.netocio.site/#summary</p> <p>Carrera 4 No. 8-76</p> <p>Cra 5 # 8-96 y Cra 4 calle 9 # 8-106</p> <p>Cel: 300 2495071</p>
---	--

"Cuidado de la salud visual" con énfasis en la actividad laboral específica, por profesionales optómetras y de seguridad y salud en el trabajo, la organización lleva alrededor de 4 años en el municipio de Cartago Valle del Cauca, con una expansión notoria, ya que, cuentan con dos sedes más (Carrera 5 # 8-96 y Carrera 4 calle 9 # 8-106), estando ubicada su sede principal en el Centro Comercial Santiago Plaza Local 47 y 48. Teniendo como objetivo generar experiencias al cliente y brindando un servicio de alta calidad, tanto en equipos ópticos con en la atención de los pacientes.

Visión Real cuenta con servicios de: Optometrista, tonometría, lentes de contacto, gafas graduadas, gafas Ray Ban, gafas de ver, anteojos ray ban, lentes ópticos, gafas polarizadas, gafas de vista, anteojos, lentes oftálmicos, oftalmólogo, gafas de sol para mujer, gafas de sol para hombre, marcos y monturas para gafas.

Óptica Guadalupe (B): Examen visual computarizado y digitalizado Tecnología Wave Front, Adaptación de Lentes Oftálmicos, Lentes de Contacto, Progresivos, Transitions, Optimal Ar, Monturas, Guess, Y Ferrano Milano, Miraflex.



<https://es-la.facebook.com/%C3%93ptica-Guadalupe-1893907884194598/about/>

Carrera 4 No. 8-76

Cel: 300 2495071

Somos una óptica con tecnología de punta, puesta al servicio de su salud visual con la más alta calidad, contando con una trayectoria de 20 años en el municipio de Cartago Valle del Cauca, caracterizándose por prestar el servicio profesional del optometría continuo, el especialista es de tiempo completo, contamos con instalaciones cómodas que generan satisfacción y confianza al usuario, además de equipos a los cuales se les hace mantenimiento periódicamente, para garantizar una formulación precisa a los pacientes.

Cuentan con diferentes accesorios que complementan los servicios ofrecidos, y con una atención personalizada que cuentan con el conocimiento suficiente para guiar a los clientes.

Misión: Prestar un servicio integral y oportuno a todos nuestros pacientes en todo lo relacionado con los defectos y patologías oculares ya sea en su tratamiento como en una oportuna remisión.

Visión: Ser la institución prestadora de salud con mayor reconocimiento por parte de nuestros pacientes en atención, servicio, calidad humana contando con equipos de última tecnología que nos ayuden a brindar a nuestros clientes un examen optométrico integral
ÓPTICA GUADALUPE.

- **Visión Center (C):**

La empresa Visión Center con trayectoria en el municipio de Cartago decide formar parte de la franquicia Opticalia la cual le ha permitido estar a la vanguardia en tecnología e innovar integralmente en cuanto prestación del servicio de salud visual que es brindada a sus clientes.



<p>https://opticaliaexpansion.com/co/nuestro-modelo-de-grupo Carrera 4 No. 8-76 Cel: 300 259 3695</p>

Opticalia nace como un gran grupo de imagen hace 10 años en España. El objetivo de la entidad es agrupar ópticas independientes que se beneficien de las ventajas que generan pertenecer a una marca reconocida.

Opticalia ha superado las 1.000 ópticas en tres países en menos de 10 años. Son líderes en España con más de 600 puntos de venta y en 2013 comenzó la expansión en Portugal, donde cuentan con más de 215. En 2015 nació Opticalia en Colombia, donde ya son líderes con más de 180 ópticas (Opticalia, s.f.)

Para esto ha creado una poderosa maquinaria publicitaria y de marketing que comunica con el consumidor final y que tiene como objetivo generar una gran marca. Visión Center con una trayectoria de más de 20 años se integra con Opticalia con el fin de tener acceso a diferentes beneficios para el constante desarrollo y crecimiento. Actualmente cuentan con instalaciones físicas cómodas lo cual hace tener un ambiente agradable para los clientes.

Por otro lado, cuentan con convenios con algunas IPS del municipio, ampliando la cobertura de atención y posicionamiento, manejan referencias de alta calidad en monturas y lentes, sin embargo, cuentan con precios asequibles para cualquier tipo de población.

- **Tecni Ópticos:**



<https://opticaliaexpansion.com/co/nuestro-modelo-de-grupo>
Carrera 4 No. 8-76
Car 4 No. 8-76
Cel: 310 875 3899

Empresa vallecaucana con una trayectoria de más de 30 años en la industria óptica, donde el objetivo es hallar los diferentes problemas visuales de los pacientes y generar las mejores soluciones de la mano del equipo de profesionales y asesores. Sin embargo, se especializan en la reparación técnica de gafas y monturas, ofreciendo los mejores servicios y atención con calidad humana.

Son reconocidos en el municipio de Cartago Valle del Cauca con una trayectoria de más de 30 años, siendo pioneros en la creación de empresa de este tipo, se orientan hacia los clientes de cualquier estrato social, sin embargo, son reconocidos por el servicio técnico y de mantenimiento, lo cual marca una diferencia en el sector óptico, recomendados hasta por la misma competencia, pues direccionan los clientes hacia dicha óptica. Además, cuentan con instalaciones pequeñas y herramientas tecnológicas no tan avanzadas o de última tecnología.

Por consiguiente, informan que en su trayectoria nunca han contado con políticas empresariales, tales como: Misión, visión y valores, etc., fuera de ello, dan muy poco uso a las redes sociales, siendo esto una debilidad para atraer mayor cantidad de clientes.

Cuentan con un portafolio de servicios en: venta de lentes, monturas, examen visual, lentes de contacto, lentes Transitions, reparación de monturas y otros servicios.

Con estas empresas se realiza el análisis de Benchmarking a través de la Matriz de Perfil Competitivo.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Luego de caracterizar las empresas, se identifica los factores clave de éxito (F.C.E) mediante la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), estos son seleccionados según su aplicación a las empresas a comparar. Después de identificar y seleccionar los F.C.E se procede a asignar un peso a cada factor de acuerdo a la importancia que tenga sobre las demás, incluyendo a la empresa Óptica Profesional la cual se realiza la suma de sus valores para comparar y analizar los resultados.

Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a la elaboración de la matriz del perfil competitivo. En la columna peso se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno sobre los demás, la suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que corresponde al 100%.

La columna valor corresponde a la calificación que se le dan a las empresas en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en este factor. La columna valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna (Bernardo, 2014).

Tabla 27

Matriz de Perfil Competitivo

Matriz De Perfil Competitivo												
Factores Claves De Éxito	Peso	Óptica Profesional		Óptica Visión Real (A)		Óptica Guadalupe (B)		Visión Center (C)		Tecnipticos (D)		
		Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	
		Precio competitivo	20%	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Posicionamiento de la empresa	20%	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	5	1	2	0,4
Innovación desarrollo - TICS y	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Responsabilidad social empresarial	10%	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Servicio al cliente	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	5	0,5	4	0,4	3	0,3
Tecnología	20%	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4	5	1	2	0,4
Portafolio de productos y servicios	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1	3	0,3	4	0,4
TOTAL	100%	1	22	2,1	22	3,3	18	2,9	18	3,9	17	2,4

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Con base a los anteriores valores, se puede identificar información relevante que permite la comparación entre los diferentes factores de las ópticas del sector. Los cuales se analizarán con más detalles en los siguientes radares de comparación de valor.

Radares de comparación de valor

A continuación, se refleja gráficamente los datos comparativos de las empresas más relevantes del sector en el que se rodea Óptica Profesional, información obtenida mediante la aplicación de entrevistas personales a cada uno de los administradores, con el propósito de indagar profundamente el nivel de competitividad.

Es importante resaltar que entre más cerca se encuentre el peso al extremo se considera fuerte y entre más cerca esté al centro de la gráfica se considera débil.

Gráfica 5*Radar de valor óptica profesional*

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Gráfica 6*Radar de valor sopesada óptica profesional*

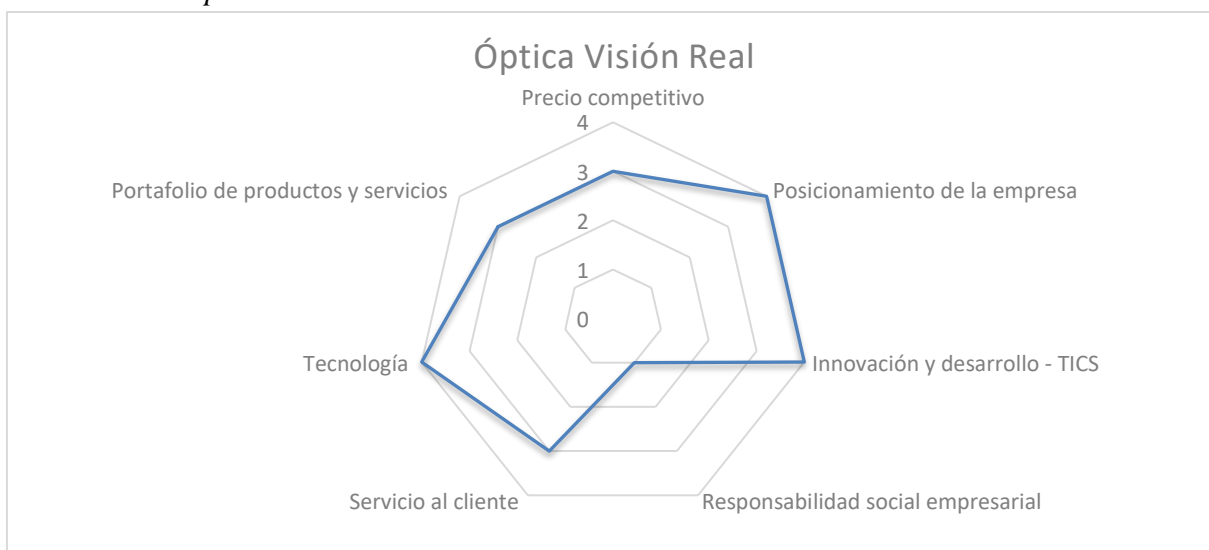
Fuente: elaboración propia de los investigadores

Como se aprecia en la gráfica, se evidencia que la Óptica Profesional se encuentra fuertemente posicionada en el factor de servicio al cliente, debido a que se ha tenido en cuenta

los clientes que realizan recompra y vuelven a utilizar los servicios de la óptica, en donde esto es un factor relevante en la atención al cliente, más todavía que si se tuvieran muchos otros clientes esporádicos siendo esto una variable importante que muestra la diferencia, por otro lado, se logra evidenciar valores homogéneos en los factores de tecnología, productos y servicios, posicionamiento de la empresa, también se evidencia que el factor precio es débil, lo que promueve a realizar un estudio de precios de la competencia para así identificar estrategias que puedan mitigar esta debilidad en la entidad. Además, deben establecer estrategias de mejoramiento continuo.

Gráfica 7

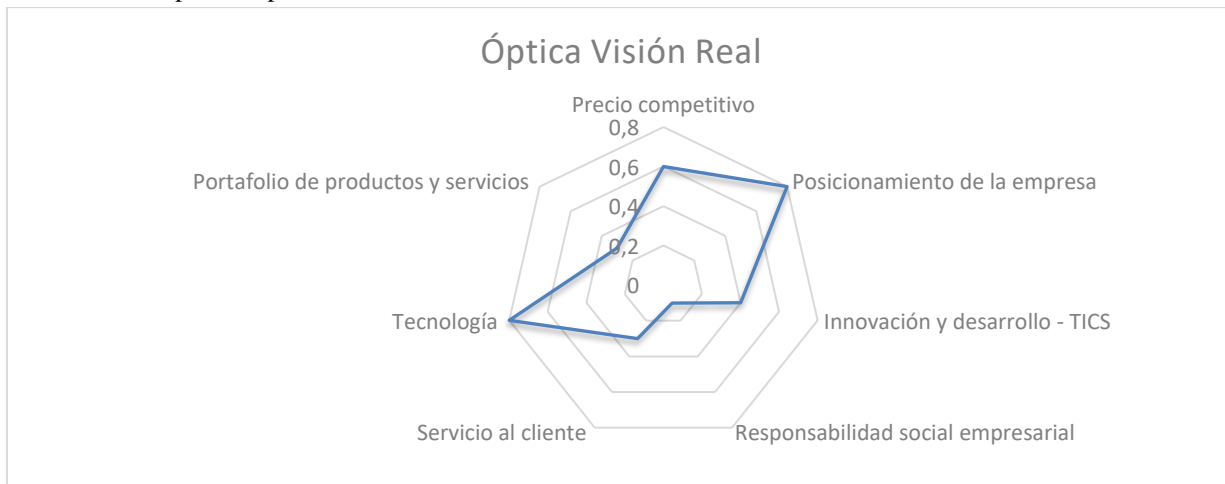
Radar de valor óptica visión real



Fuente: elaboración propia de los investigadores

Gráfica 8

Radar de valor sopesada óptica visión real

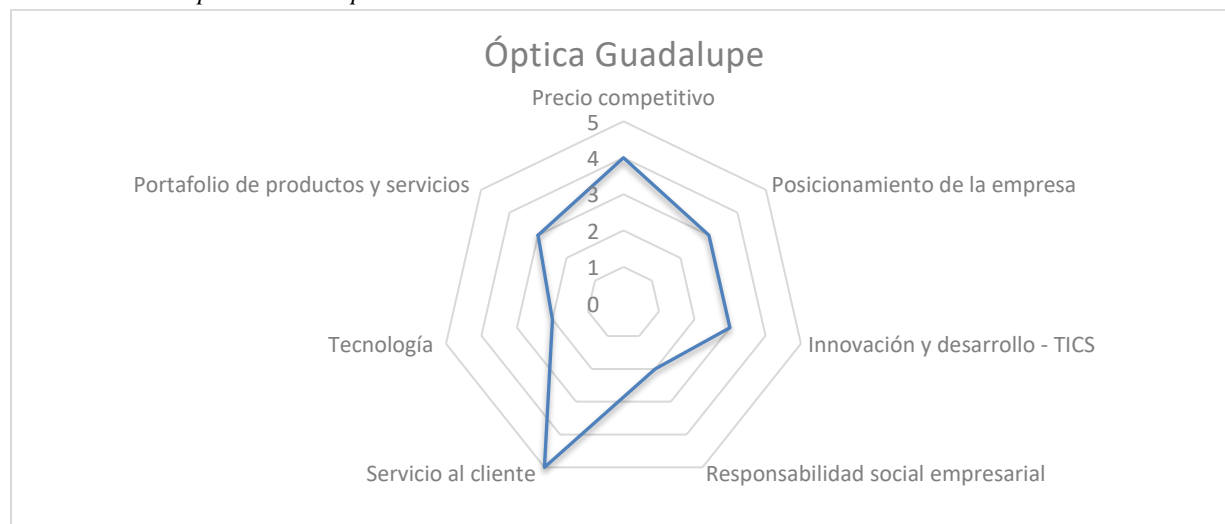


Fuente: elaboración propia de los investigadores

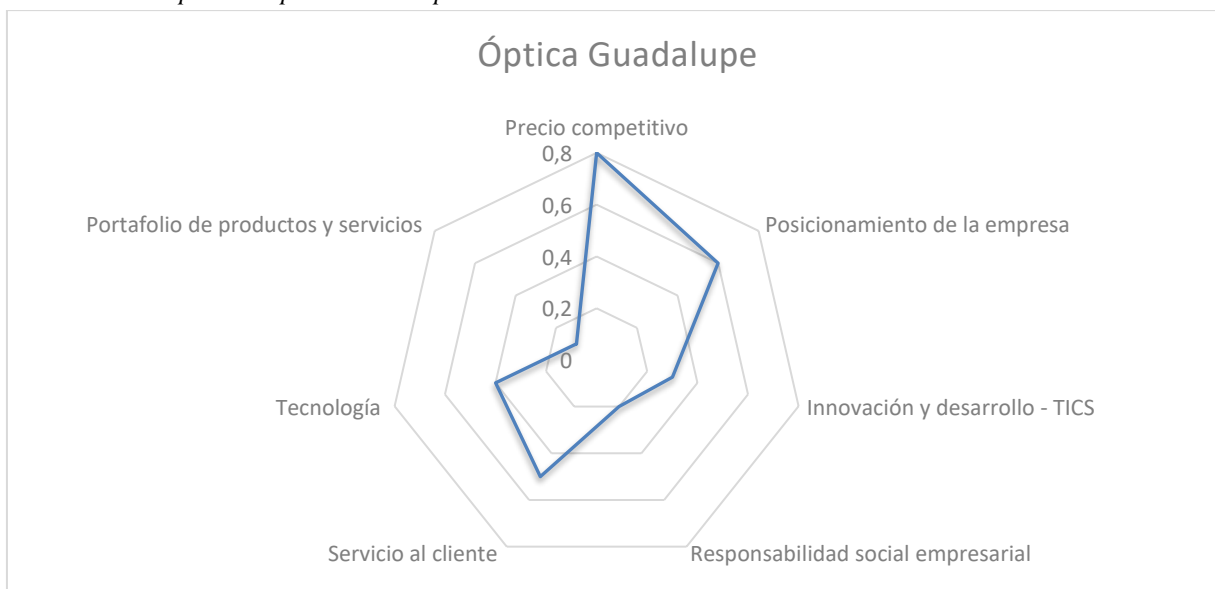
Al analizar la gráfica, se observa que la Óptica Visión Real presenta una excelente ejecución en factores como tecnología, posicionamiento de la empresa e innovación y desarrollo de las TICS, porque analizando las entrevistas realizadas a cada una de las ópticas, la óptica visión real, posee equipos y tecnología junto con Óptica Visión Center que las demás organizaciones no posee, Pero de igual manera, presenta falencias o bajos rendimientos en el portafolio de servicios, responsabilidad social empresarial y en servicio al cliente.

Gráfica 9

Radar de valor Óptica Guadalupe



Fuente: elaboración propia de los investigadores

Gráfica 10*Radar de valor sopesado Óptica Guadalupe*

Fuente: elaboración propia de los investigadores

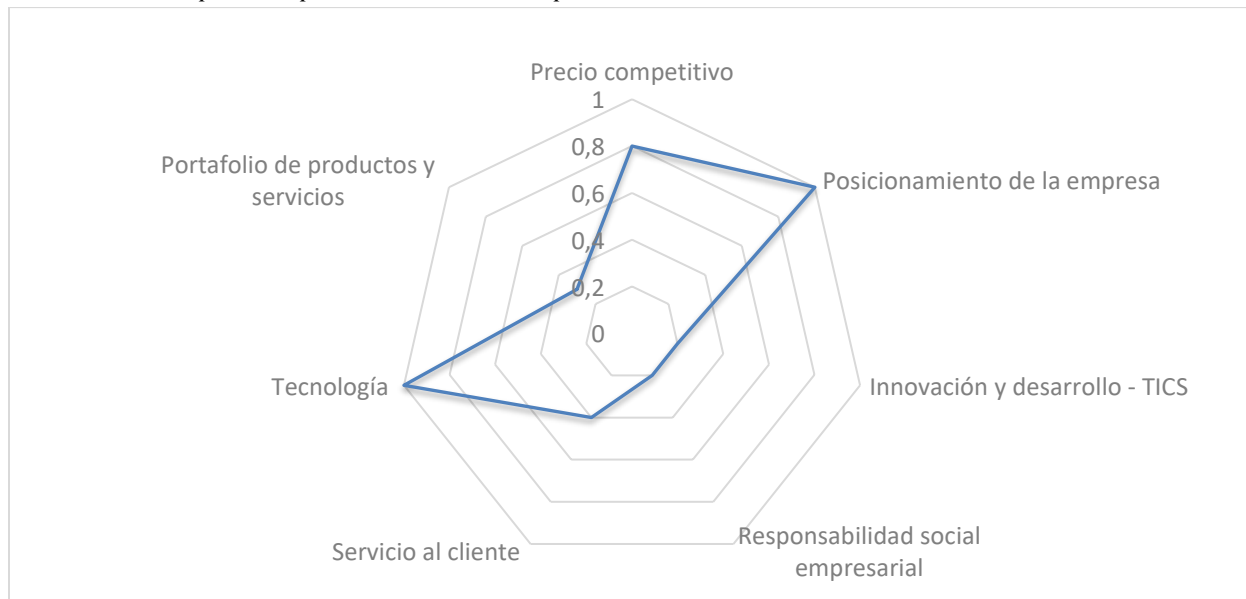
La Óptica Guadalupe, presenta alto puntaje en el precio competitivo sobresaliendo por encima de las demás ópticas en dicho factor, se podría mencionar que el portafolio de sus productos es estable con base a las necesidades requeridas por los clientes.

Gráfica 11*Radar de Óptica Visión Center - Opticalia*

Fuente: elaboración propia de los investigadores.

Gráfica 12

Radar de valor sopesado Óptica Visión Center – Opticalia



Fuente: elaboración propia de los investigadores.

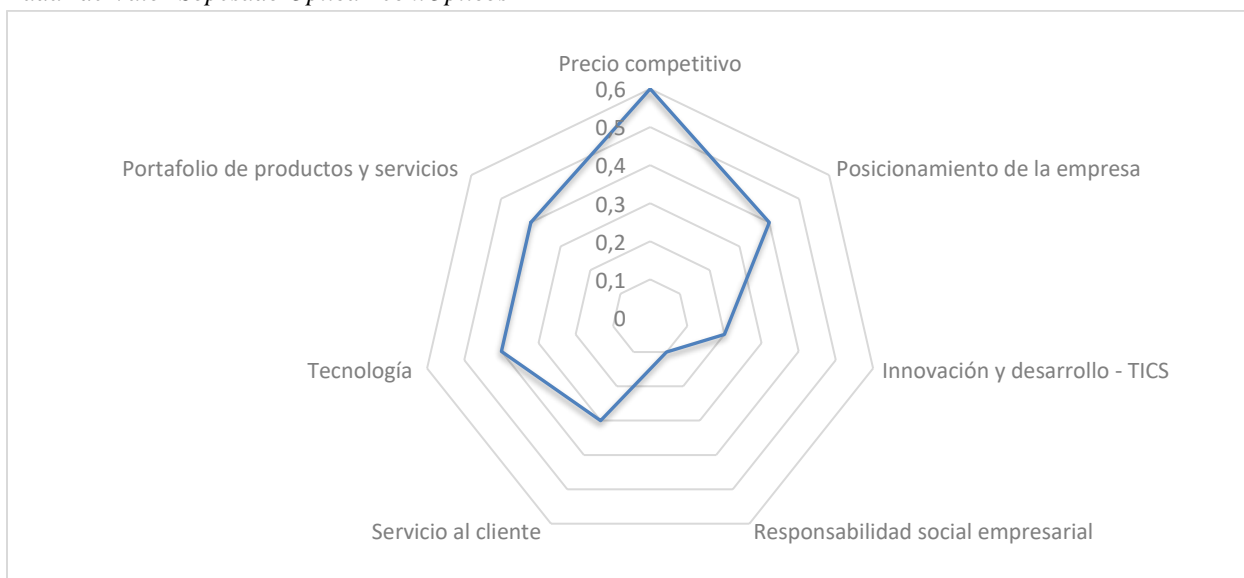
Los factores claves de éxito que obtuvieron un porcentaje alto en la óptica Visión Center lo ocupan la Tecnología y Servicio al cliente, considerada como la primera óptica en Cartago según la percepción de los clientes, esto se evidenció en la entrevista realizada a las diferentes ópticas de la muestra participante, en donde junto con la Óptica Visión Real posee equipos de alta tecnología, los cuales son avalados por la Sociedad de Oftalmología Colombiana (SCO Colombiana, s.f.) Adicionalmente hace parte de una marca reconocida por su excelencia a nivel nacional e internacional.

Gráfica 13
Radar de Valor Óptica TecniOpticos



Fuente: elaboración Propia de los investigadores

Gráfica 14
Radar de Valor Sopesado Óptica TecniOpticos



Fuente: elaboración Propia de los investigadores

Finalmente, la óptica TecniÓpticos presenta su factor de éxito relevante en el portafolio de productos y servicios, seguido por el servicio al cliente y precios competitivos, con base a la gran trayectoria del mercado, por otro lado, son requeridos continuamente para el servicio de

reparación técnica de los productos y hasta recomendados por las mismas empresas competitivas, esto se demuestra al realizar las comparaciones en las entrevistas que se hicieron en los diferentes establecimientos y por observación propia de la investigación.

Gráfica 15

Radar de Valor Sopesado de Empresas Competidoras



Fuente: elaboración propia de los investigadores

De acuerdo al anterior radar, podemos identificar que la Empresa Óptica Profesional se encuentra por debajo de las demás organizaciones, recomendando que debe ampliar estrategias y mejorar procesos para que en cada una de las áreas se puedan establecer ventajas competitivas frente a las demás empresas.

Análisis Benchmarking. Analizando la información recopilada para la explicación de la matriz del perfil competitivo y lo investigado de cada entidad, dicho desarrollo ofrece como resultado que la Óptica Profesional no está en iguales condiciones que sus competidores, debido que al realizar la calificación el mayor valor lo obtuvo la organización Opticalia “Visión Center” con un resultado de 3,9 siendo el líder en el sector analizado, ya que, evidencia su amplia trayectoria, tecnología implementada; también es uno de los principales aliados de las EPS en

Cartago tales como SOS, Coomeva, entre otras. Lo cual permite que tenga flujo continuo de pacientes y con ello mayor oportunidad de ventas lo que la hace una empresa fuerte con una participación destacada y reconocida en la región.

Seguidamente en puntaje le sigue Óptica Visión Real, la cual obtuvo un resultado de 3,3 fue la segunda puntuación más alta para esto influyeron aspectos como el posicionamiento innovación y desarrollo, su trayectoria en el mercado (por más de 10 años), además el hecho de tener el SG-SST implementado.

Por otro lado, establecen estrategias fuertes en aspectos comerciales, impulsando campañas por medio digitales con personas reconocidas y seguidas por la población en las redes sociales, acaparando mayor segmento de clientes.

El tercer puesto de acuerdo a la puntuación obtenida de 2,9 fue para la Óptica Guadalupe, por su calidez en la atención al cliente, trayectoria, confianza, permanencia lo cual seguramente fideliza los clientes, de la misma manera de acuerdo a los factores analizados hay aspectos por mejorar como el nivel de responsabilidad social empresarial.

Seguidamente TecniÓpticos arrojó un valor sopesado de 2,4 siendo inferior a la competencia en algunos aspectos como el SG-SST, tecnología, infraestructura, imagen corporativa, sus fortalezas radica en los servicios de mantenimiento y reparación, seguido del servicio al cliente y precios competitivos.

De acuerdo a lo analizado a través de la herramienta Benchmarking podemos deducir que la Óptica Profesional se encuentra en último puntaje de acuerdo a su competencia, lo que la enfrenta a mejorar las áreas de la empresa, en especial la identificación de Marca, junto con las ventas y el mercadeo.

La Óptica Profesional evidencia que sus precios presentan diferencia frente a las demás organizaciones analizadas, maneja precios por encima de las demás y no existe una ventaja competitiva en este factor, además en el sector de Innovación y desarrollo no está en capacidad de competir con entidades como Visión Center y Óptica Real, ya que la entidad manifiesta que todavía no posee la capacidad económica para adquirir equipos con nuevas tecnologías, ni productos visuales de alta calidad, de esta manera también se evidencia que no posee un portafolio amplio de productos visuales. Con estas variantes analizadas la empresa Óptica Profesional podrá validar los aspectos iniciales para mejorar y así ir autoevaluándose para el crecimiento continuo de la entidad.

Desarrollo de la Propuesta Sistema Gestión De Calidad Norma 6001:2017

Preparación del Diagnóstico

El presente trabajo es desarrollado como una guía para facilitar la información y que se pueda ejecutar de una manera sencilla y que todos los colaboradores de la Óptica Profesional puedan ejecutarlo de una manera sencilla, teniendo en cuenta que el sistema estará basado en el Modelo de Gestión de Calidad que propone la norma NTC 6001:2017.

Teniendo en cuenta esto, la valoración que se le realizó comprende todas las áreas involucradas en la gestión del servicio final; es decir, se tuvo en cuenta todo aquello que participa en atención inicial del cliente hasta la compra final del producto o servicio.

Se realizó un cuestionario según lo exigido por la norma (Tabla 29, revisando punto por punto para ver el grado de avance del sistema de gestión en la entidad.

Seguidamente se recopilaron los resultados y a partir de su análisis se sacaron las conclusiones acerca de cuál es el nivel de cumplimiento que tienen la empresa.

El diagnóstico se orientó a mostrar los puntos críticos que tiene la entidad con lo exigido en la norma, para desarrollar estrategias y mejorar los resultados en el corto, mediano y largo plazo focalizando los esfuerzos y recursos.

Seguidamente para evaluar estos criterios desde la parte cuantitativa, se aplicó las metodologías de evaluación denominada Escala de Likert, la cual permite obtener el nivel de cumplimiento de las microempresas y así lograr identificar las áreas en donde se deben focalizar los esfuerzos para tener un mejoramiento.

La evaluación se ha definido asignando a cada criterio un número del 1 al 5 para facilitar el proceso de tabulación y asignación del porcentaje. De este modo tenemos que 1 se asigna cuando las microempresas no cumplen con nada de lo requerido en la norma, 2 cuando el

requisito aplica, pero no está diseñado, desarrollado ni implementado, 3 cuando el requerimiento está en proceso de implementación, 4 cuando se implementa, pero no se controla, documenta, registra o evidencia y 5 cuando se cumple a cabalidad con lo que requiere la Norma NTC 6001:2017.

A continuación, la tabla 26, en donde se muestra la forma de evaluación de los factores a analizar de la norma para ser aplicada en la Óptica Profesional de Cartago.

Tabla 28

Criterios de Evaluación

Criterios de evaluación	Abreviación	Descripción	Evaluación
Totalmente en desacuerdo	TD	No se cumple con lo requerido en la norma	1
Desacuerdo	D	Requisito que se aplica verbalmente, y no está diseñado, ni implementado	2
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	NA-ND	Se encuentra en proceso de implementación	3
De acuerdo	DA	Se encuentra implementado, pero no ha sido controlado	4
Totalmente de acuerdo	TA	Se está cumpliendo a cabalidad con lo que dicta la norma	5

Fuente: elaboración propia a partir de la Escala de Likert

Luego se aplica el cuestionario según lo contestado por la administradora de Óptica Profesional, donde se validan las preguntas según los requisitos exigidos por la norma NTC 6001:2017 así:

Tabla 29.

Porcentaje de aplicación de la norma en la Óptica Profesional

Procesos de Planificación y Direccionamiento		
Requisito NTC 6001:2017 Vs Resultado Diagnóstico	Evaluación Cualitativa	Evaluación Cuantitativa
Requisitos De La Norma	Estado Actual	Puntaje
3.1. Contexto de la Organización		
3.1.1. Comprensión de la Organización y su contexto La Alta Dirección debe determinar las cuestiones internas y externas que puedan afectar su capacidad para cumplir los objetivos de la organización. Para determinar las cuestiones internas y externas la organización debe: a) Identificar las debilidades y las fortalezas internas de la empresa b) Identificar las oportunidades y las amenazas externas de la empresa.	La organización no posee un análisis de su competencia, para lo cual debe apalancarse en herramientas como el Benchmarking y el DOFA para establecer estrategias donde se puedan tomar decisiones óptimas para la entidad	1
3.1.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas La Alta Dirección debe identificar las partes interesada teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, las cuales pueden afectar positiva o negativamente el logro de la estrategia organizacional y el cumplimiento de sus objetivos. Se debe documentar la información de esta actividad. La Alta Dirección debe realizar seguimiento y revisión de las partes interesadas, sus necesidades y expectativas, con el fin de plantear y replantear sus estrategias y objetivos, cuando sea aplicable.	La entidad aunque verbalmente tiene claro cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes, no se evidencia su seguimiento, cumplimiento o acciones de mejora	2
3.1.3. Direccionamiento estratégico Teniendo en cuenta la información obtenida de los numerales 3.1.1 y 3.1.2, la Alta Dirección debe definir: a) la política de gestión, b) los objetivos estratégicos del sistema de gestión y los c) riesgos oportunidades.	La entidad, no posee un Direccionamiento Estratégico	1
3.1.3.1 Política de Gestión La Alta Dirección debe establecer, implementar y mantener una política de gestión que sea apropiada al contexto de la organización y que considere el compromiso con el cumplimiento de las exigencias del mercado la legislación vigente y la satisfacción de las partes interesadas. La política de gestión debe proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos estratégicos y debe está orientada a la satisfacción del cliente y a la mejora continua. La Alta Dirección debe comunicar la política de gestión a todos sus colaboradores.	La entidad no tiene identificada una Política de Gestión	1
3.1.3.2 Objetivos Estratégicos La Alta Dirección debe establecer los objetivos estratégicos. Estos objetivos deben: Ser coherentes y medibles, tener en cuenta los requisitos reglamentarios y técnicos y ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios. Para la planificación de los objetivos estratégicos la Alta Dirección debe determinar que se va hacer, que recursos requieren, quien será el	La entidad no tiene identificada una Política de Gestión	1

responsable y como se hará el seguimiento y evaluación de sus resultados.

3.1.3.3 Riesgos y oportunidades

La Alta Dirección debe identificar los riesgos y las oportunidades que impacten en el cumplimiento de las exigencias del mercado, la legislación vigente y la satisfacción de las partes interesadas, así como establecer las acciones que permitan evitar, mitigar o compartir los riesgos y aprovechar las oportunidades, permitiendo la mejora continua de la empresa. Los riesgos y oportunidades que se identifiquen deben contar con acciones para su tratamiento, asignación de recursos y responsables y seguimiento periódico a los resultados para cada una de las acciones que aporten a la mejora continua.

La entidad no tiene establecido sus riesgos y oportunidades, ni posee un procedimiento para su control 1

3.2. Liderazgo

LA Alta Dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al modelo de gestión a) identificando los requisitos, reglamentarios y técnicos aplicables a la organización y asegurando su cumplimiento. B) Asegurándose que la política de gestión y los objetivos estratégicos sean establecidos de acuerdo al contexto de la organización. C) asegurando la disponibilidad de recursos para el sistema de gestión. D) asignando responsabilidades y autoridad a las personas y apoyándolas para el cumplimiento de la estrategia y e) realizando seguimiento y evaluación a los resultados.

La entidad no tiene establecido, ni tangible ni intangiblemente, un procedimiento donde se aclaren los compromisos por parte de la alta dirección, se hace en base a la experiencia y se evidencia subjetivamente 2

4. Soporte

Requisito NTC 6001:2017 Vs Resultado Diagnóstico	evaluación Cualitativa	evaluación Cuantitativa
Requisitos De La Norma	Estado Actual	Puntaje

4.1. Procesos De Apoyo

La empresa debe determinar y proporcionar recursos necesarios para la implementación, la administración y el mantenimiento del sistema de gestión, que evidencien la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y las partes interesadas y el desempeño de la organización, en lo siguiente

4.1.1. Gestión del talento humano

La empresa debe planificar e implementar un proceso de gestión de talento humano que permita contar con colaboradores competentes, empoderados y comprometidos en toda la organización.

No cuenta con un proceso establecido, se realiza a través de la experiencia adquirida, no posee manual de funciones, ni procedimientos para el funcionamiento de este proceso 2

Para ello la organización debe:

- Determinar, definir y documentar los procedimientos de selección, contratación, capacitación o entrenamiento, inducción o reinducción
- Identificar las causas de la rotación del personal
- Identificar las necesidades de competencia en cuanto a educación, formación y experiencia que constituyen la idoneidad para el cargo.
- Asignar funciones, tareas específicas y responsabilidades según las competencias del talento

humano

e. Identificar las necesidades de formación propias del cargo

f. Desarrollar y mejorar las competencias del personal

g. Evaluar periódicamente el desempeño del personal, para establecer planes de mejoramiento y

h. Realizar la contratación del personal directo e indirecto según lo estipulado en la ley, de acuerdo con el tipo de contratación establecido por la empresa.

4.1.2. Gestión de recursos físicos

La empresa debe:

a) Disponer de la infraestructura, la maquinaria, los equipos y las condiciones necesarias para cumplir los requisitos de los procesos, de los productos o de los servicios

b) Determinar y planificar el mantenimiento de la infraestructura, de los equipos que le permitan su funcionamiento adecuado y,

c) Cuando sea aplicable, debe tener verificados y calibrados los equipos de medición y los correspondientes registros.

La Óptica Profesional no cuenta con planes de mantenimiento periódicos a los equipos que utilizan para el análisis en sus citas oftalmológicas, aunque verbalmente manifiestan que lo hacen 2 y se evidencia visualmente a través de los pagos de facturas del mantenimiento, se debe establecer por escrito y con cronograma

4.1.3. Gestión de la Información

La información documentada requerida en esta norma y la que la Ley exija como necesaria, debe estar vigente y disponible y para su consulta y aplicación por las personas que lo requieran. La gestión de la información debe garantizar el cumplimiento de la regulación respecto a la protección de datos.

La empresa debe establecer y aplicar en su sistema de gestión y un plan o procedimiento para el manejo de la información documentada que permita:

a) Determinar necesidades de información documentada
b) Determinar el ciclo de vida de la información documentada

c) Establecer mecanismos de clasificación, administración y almacenamiento

d) Estipular funciones y responsabilidades para el uso, acceso a la información documentada

e) Proteger la información relevante para las actividades de la empresa

f) Mantener la trazabilidad de la información documentada y

g) Determinar su conservación y disposición final

La entidad posee alguna documentación, la cual no ha sido establecida en procedimientos o 2 formatos.

4.1.4. Gestión de Compras

La empresa debe

a) Definir y documentar el proceso de compra de productos (materias primas, insumos, productos terminados, entre otros) o requerimientos del servicio.

B) Definir y documentar previamente las necesidades o los requerimientos de compra de materias primas, insumos productos terminados de bienes o servicios.

C) Definir las características de los productos o servicios

Los procesos relacionados con la gestión de compras, son documentados y soportados mediante formatos como son facturas, requerimientos y recibos de caja. 2

No se evidencia procedimientos escritos, ni caracterización de proveedores.

a comprar que afecten la calidad de los productos de la organización.

D) Definir y documentar las especificaciones del producto a comprar, o requerimiento del servicio teniendo en cuenta si es aplicable, las especificaciones definidas en normas nacionales o internacionales.

E) Definir y documentar los criterios de selección y evaluación de los proveedores y registro de su cumplimiento.

F) Verificar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificado y

g) Definir y mantener las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y la conservación de los productos adquiridos.

4.1.5. Gestión Financiera

La Empresa debe mantener actualizada la información documentada relacionada con :

a) La identificación de los riesgos

b) Los costos de sus bienes y servicios, y mantener registros de los cálculos de estos

c) Los recursos económicos y financieros que se disponen para la mejora de los procesos, los productos y los servicios determinando la relación costo beneficio;

d) El nivel mínimo de operación (punto de equilibrio) para no generar pérdidas, basado en los estudios de costos y

e) Informes periódicos de la situación financiera, oportunos y confiables bajo el cumplimiento de las normas internacionales de información financiera NIIF.

Los procesos relacionados con la gestión financiera, son documentados y soportados mediante formatos como 2 son facturas, requerimientos y recibos de caja

4.1.6. Gestión Comercial

La empresa debe planificar, documentar, implementar y mantener actualizado su proceso de gestión comercial a través de un plan de negocio que incluya las siguientes actividades como mínimo:

a) Identificar el mercado objetivo

b) Investigar las necesidades y las expectativas del mercado objetivo

c) Analizar la competencia y determinar las ventajas competitivas

d) Definir las políticas y las estrategias de ventas

e) Establecer el sistema de comercialización de producto

g) Formalizar los acuerdos y los compromisos con los clientes, con respecto a los productos, condiciones de entrega y condiciones comerciales

h) Realizarlas actividades de venta y distribución de producto o servicio o ambos de acuerdo con lo pactado con el cliente

i) Realizar el seguimiento y servicio posterior a la entrega, incluyendo la atención de quejas y reclamaciones

j) Evaluar la satisfacción de las necesidades del cliente y

k) Determinar los requisitos para los productos y los servicios teniendo en cuenta las necesidades del cliente, del mercado, los requisitos, los reglamentarios y los

La gestión comercial en la entidad es incipiente, los proceso se realizan a través de la experiencia y no hay 1 claridad sobre los términos para establecer relaciones comerciales.

técnicos.

Nota: Los acuerdos y compromisos pueden estar formalizados a través de contratos, órdenes de compra, actas, solicitudes de servicio, convenio, entre otros.

5. Operación

Requisito NTC 6001:2017 Vs Resultado Diagnóstico	evaluación Cualitativa	Evaluación Cuantitativa
Requisitos De La Norma	Estado Actual	Puntaje
5.1. Planificación De Los Procesos		
La alta dirección de la empresa debe definir y planificar sus procesos, considerando que estos son de dirección, operacionales y de apoyo. Estos deben: a) Definir y documentar los objetivos, el alcance, las interacciones, los recursos, los requisitos y las responsabilidades de cada proceso b) Definir el control y el seguimiento de los procesos de acuerdo con los criterios establecidos, incluyendo indicadores.	La entidad no cuenta con planificación de los procesos	1
5.2. Diseño Y Desarrollo De Productos Y Servicios		
Cuando la empresa defina o modifique las especificaciones de sus productos y servicios, debe establecer, documentar y ejecutar un plan de diseño que incluya: Objetivo del diseño, etapas, cronograma, responsabilidades, recursos, parámetros de control y tanto los resultados esperados como los obtenidos del proceso de diseño.	La empresa no realiza diseño de servicios y productos	1
5.3 elaboración De Productos O Prestación Del Servicio		
Teniendo en cuenta las necesidades del cliente y del mercado, y requisitos reglamentarios y técnicos de los productos y/o servicios, la empresa según su tamaño y tipo de negocio debe: a) Presentar y entregar el producto y/o servicio, según los requisitos especificados. B) Establecer y aplicar los métodos de verificación, tales como: ensayos o inspecciones, con el fin de evaluar la conformidad del producto o servicio con los requisitos especificados, generando los registros que evidencien la conformidad del mismo. C) Definir una metodología para el control de los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado. D) Definir y mantener las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos y e) Definir los riesgos asociados al proceso productivo y de servicios e implementar las acciones que permitan evitar, mitigar o compartir los mismos.	La entidad no posee trazabilidad en la entrega de su servicio, ni establece planes para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado.	1
5.4. Control De Las Salidas No Conformes		
La empresa debe: a) Definir y aplicar un procedimiento para la identificación y control de la salida no conforme y b) Hacer tratamiento al control de la salida no conforme	La empresa no hace aplicación de las salidas no conformes, se hace empíricamente sin controles.	1
6. Seguimiento Y Medición		
Requisito NTC 6001:2017 Vs Resultado Diagnóstico	Evaluación Cualitativa	Evaluación Cuantitativa
Requisitos De La Norma	Estado Actual	Puntaje
6.1. Satisfacción Del Cliente		

La empresa debe evaluar la satisfacción del cliente que le permita identificar oportunidades de mejora en su producto o en la prestación del servicio	La empresa no evalúa la satisfacción de sus clientes, evidencia que los colaboradores lo realizan instintivamente cuando el cliente acude a la organización.	1
---	--	---

6.2 Autoevaluación

La organización debe realizar intervalos planificados, una autoevaluación a través de la cual verifique el cumplimiento de: Los requisitos establecidos por el cliente Los requisitos reglamentarios aplicables a la organización Los requisitos de esta norma El desempeño de los procesos de la organización y El cumplimiento de las estrategias organizacionales, incluyendo el uso de indicadores	La entidad no realizar autoevaluación de requisitos de cumplimiento.	1
---	--	---

6.3. No Conformidad Y Acción Correctiva

La Alta Dirección debe evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de una no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir, analizar la no conformidad y determinar si existen no conformidades similares o que potencialmente puedan ocurrir.	La entidad no realiza evaluación de no conformidades ni acciones correctivas.	1
La Alta Dirección debe considerar como una entrada las peticiones, las quejas, las sugerencias, la autoevaluación de la gestión, entre otros.		
Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		

7. Mejora

Requisito NTC 6001:2017 Vs Resultado Diagnóstico	Evaluación Cualitativa	Evaluación Cuantitativa
Requisitos De La Norma	Estado Actual	Puntaje
Con base en la información obtenida en el numeral 6, la organización debe implementar planes de mejora tales como: a) proyectos b) acciones para abordar los riesgos y las oportunidades y c) Acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades (6.3) Los planes de mejora deben incluir: - Que se va hacer - Responsable - Recursos requeridos - Tiempo de Ejecución y - Resultados esperados Los planes de mejora deben ser comunicados dentro de la organización y se debe conservar información documentada de los mismos.	La entidad no realiza evaluación de planes de mejora.	1

Fuente: elaboración propia de los investigadores a partir de la norma NTC 6001:2017

Realizando un comparativo del porcentaje de implementación de la Norma NTC 6001:2017, con los porcentajes adelantados en cada uno de los factores, podemos visualizar que

del 100% que se podría tener implementada la norma para todos los procesos, se establecen un total de aplicación del 20%, el proceso más alto de implementación de la norma se da en el factor de soporte, con un puntaje del 6% y esto se define ya que en este proceso se relaciona toda la parte financiera de la entidad y es donde se avocan más sus esfuerzos.

Tabla 30

Porcentaje de Avance NTC 6100:2017 en la empresa Óptica Profesional

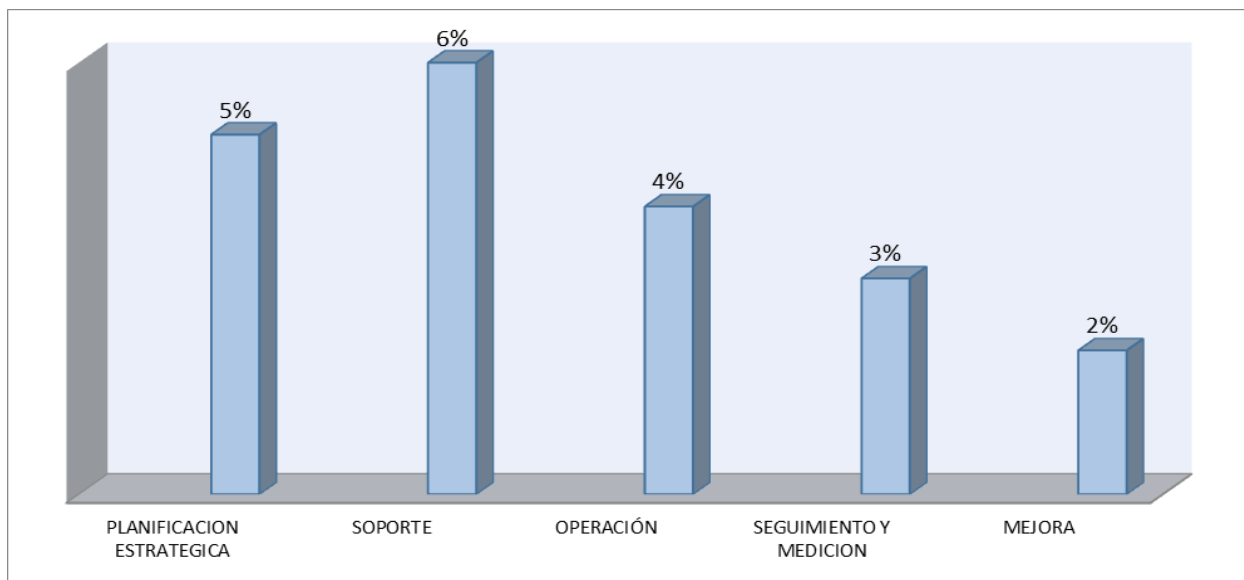
Proceso	Porcentaje De Avance
Planificación Estratégica	5%
Soporte	6%
Operación	4%
Seguimiento y medición	3%
Mejora	2%
Total	20%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados Tabla 29 Porcentaje de aplicación de la norma en la Óptica Profesional

Gráfica 16.

Porcentaje de Implementación por factores en la empresa Óptica Profesional

Tabla 29 Porcentaje de aplicación de la norma en la Óptica Profesional



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

Para el caso expuesto se propone diseñar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma NTC 6001:2017 en la microempresa Óptica Profesional, con el fin de solucionar las

deficiencias, y en especial realizar control a los procesos en cada área, empleando herramientas permitan mejorar el proceso de gestión del servicio.

Al realizar el diagnóstico lo que se pretende es analizar los criterios de incumplimiento y así proponer acciones que permitan mitigar los riesgos, encontrar las fallas y realizar estrategias para la consecución de los objetivos.

Para eso se realizarán planes de acción, cronogramas y se propondrán formatos y procedimientos acordes al avance en el sistema de la entidad.

Sin embargo, lo más importante es que todos los colaboradores de la entidad incluyendo a sus directivas se concienticen de este proceso y lo lleven a la práctica en un futuro cercano.

Desarrollo del sistema de gestión de calidad NTC 6001:2017

Seguidamente, al tener identificado los puntos críticos, se empieza a desarrollar los planes de acción que estructuran todos los ítems de la Norma NTC 6001:2017 de Gestión de Calidad, desarrollando los planes de acción que estructurarán el diseño de Gestión de Calidad basado en esta misma, además se debe definir la política de gestión, la cual demuestra el compromiso de la dirección en implementar el Sistema de Gestión de Calidad.

Se ha realizado la propuesta para el diseño de Gestión de Calidad basado en la Norma NTC 6001:2017 según las necesidades de la empresa Óptica Profesional de la ciudad de Cartago Valle, donde se recomienda que sea la alta dirección de la entidad quien garantice la implementación de la misma.

Se tiene como propósito, mejorar el desempeño y la capacidad de proporcionar productos y/o servicios para clientes actuales, como clientes potenciales y que respondan a las necesidades y expectativas del mercado a través de un enfoque basado en procesos.

Plantear un diseño de SGC es definir los procesos que harán parte del Sistema de Gestión de Calidad que se implementará según las exigencias de la Norma NTC 6001:2017, donde se incluyen tipos documentales como son; formatos, plantillas, manuales, procedimientos, instructivos; y así obtener los resultados esperados.

Siguiendo los numerales de la Norma, se incluyen los aspectos desarrollados y propuestos en el presente proyecto de investigación:

Planificación Estratégica

Contexto de la Organización

Comprensión de la Organización y su contexto. En cuanto al punto comprensión de la organización y su contexto, en la página 46 del presente trabajo se encuentra tanto el análisis interno como externo de la organización Óptica Profesional, también se establece a través de las matrices MEFE y MEFI (Análisis de factores Externos e Internos) diferentes elementos que servirán para analizar e implementar las diferentes estrategias para la entidad, además a través de las 5 fuerzas de Porter, se evalúan componentes de valor y la proyección futuras de las empresas.

Seguidamente, a través del análisis FODA se establecen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que se determinan en la entidad, identificando los aspectos negativos y positivos de las situaciones tanto externas como internas, además de realizar las estrategias con las cuales puede mitigar, tanto las debilidades y amenazas y potenciar sus oportunidades y fortalezas. Se sugiere utilizar las herramientas propuestas y que su revisión se realice periódicamente mínimo cada año utilizando una matriz que incluye los aspectos analizados en el Benchmarking, se incluye el Anexo S Formato Matriz de calificación aspectos de la competencia.

Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La entidad debe centrar sus esfuerzos en encontrar la forma para comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas, esto con el fin de realizar seguimiento y evaluar, así crear acciones de mejora que conlleven a la creación de diferentes estrategias que potencialicen el crecimiento de la organización.

Por otra parte, la presente investigación que se realizará a esta empresa tendrá una duración aproximada de 6 meses. Esta óptica cuenta con una planta de personal conformada por: Un asistente administrativo, un contador, 1 asesora comerciales, un optómetra y la pareja de esposos dueños de la óptica que hacen parte del equipo de trabajo, de esta manera los intereses de los dueños, colaboradores, proveedores y clientes se revisaran anualmente a través del formato Encuesta satisfacción al cliente Anexo M.

Así mismos la Organización identifica a sus dueños, colaboradores y clientes como las partes interesadas en el proceso y ha definido una junta anual para analizar temas estratégicos, financieros, de talento humano y demás fines importantes para la empresa; dicha reunión se realizará con las personas designadas por los dueños de la misma y para ella se deben preparar informes de resultados y avances en los diferentes temas de interés.

Los resultados y asuntos tratados quedarán consignados en un Acta de Reunión, en la cual se acordarán compromisos y responsables, así como fechas y objetivos a conseguir.

Direccionamiento estratégico

La Óptica Profesional no ha comunicado a sus colaboradores quien es la empresa y para donde se dirige, ni tampoco sus valores y políticas que la identifican; por esto, se recomienda utilizar un espacio estratégico en la organización, visible y así plasmar la presentación de la empresa y que los colaboradores puedan observarla y comprometerse con los procesos corporativos.

El conocimiento de la plataforma estratégica es un proceso vital, el cual permite llevar un sentido de pertenencia con la estrategia organizacional y el rumbo de la organización, es por esto que debe estar estructurada (Armijo, 2009).

Por lo tanto, en el procedimiento de inducción, reinducción y entrenamiento se sugiere incluir la capacitación sobre los objetivos estratégicos de la entidad, para que estos puedan ser conocidos y aplicados por todos los colaboradores.

De esta manera para la Óptica Profesional es muy importante contar un direccionamiento estratégico, donde se incluyan los objetivos, misión, valores y principios, los que dan el soporte y guía al sostenimiento del éxito de la entidad.

Objetivo Corporativo

Lograr un posicionamiento en el sector salud de servicios oftalmológicos, destacándonos por el servicio y tecnología de punta.

Misión Óptica Profesional Cartago

Ofrecer Servicios éticos de alta calidad, mediante un equipo humano y de profesionales altamente capacitados y calificados en el sector óptico.

Visión Óptica Profesional Cartago

Convertirnos en el 2026 en una de las ópticas con mejor servicio al cliente, produciendo un impacto positivo en sus vidas a través de su salud y estilo visual, con las mejores herramientas tecnológicas y de alta calidad.

Valores

- **Servicio al cliente:** Ofrecer a nuestros clientes con amabilidad los servicios de salud visual, generando satisfacción y realizando seguimiento en el servicio postventa de la atención y los productos visuales ofrecidos.
- **Compromiso:** Este valor refleja la entrega de cada colaborador para que realice los procesos de atención al cliente y así cumplir las expectativas de estos, en pro del crecimiento organizacional.

- **Honestidad:** Se enfoca para que, en todas las operaciones realizadas por la empresa, exista transparencia y se pueda trabajar bajo un ambiente de confianza.
- **Puntualidad:** esta virtud está enfocada a la seriedad con la estrategia organizacional, de contar con colaboradores que oportunamente cumplan con sus responsabilidades desde el inicio de la atención del servicio al cliente, tanto interno como externo.
- **Respeto:** Todos los miembros de la organización, guardaran respeto a los derechos humanos y libertades públicas, para que en las actividades se refleje un clima laboral ameno para desempeñar con éxito cada operación.

Política de Gestión

La dirección de la empresa es la responsable de comunicar y mantener la política de gestión, ésta representa el compromiso de ofrecer productos y servicios con altos estándares de calidad, previamente definidos. A continuación, se propone la política de gestión para la empresa Óptica Profesional de la ciudad de Cartago Valle:

“Nuestra política de gestión descansa en el propósito de satisfacer a nuestros clientes en sus requerimientos visuales, participando en todas las áreas de la entidad desde el inicio, con servicios y productos seguros, comenzando desde la intervención de la consulta y hasta el final del proceso, haciendo seguimiento y control de la compra de sus productos visuales”

Objetivos estratégicos

La entidad dentro de su Direccionamiento Estratégico no tiene identificado los objetivos estratégicos, los cuales le brindarán a la misma el norte que necesita para el éxito empresarial.

Por lo tanto, se proponen los siguientes objetivos para ser analizados por la organización:

- Incentivar en Directivas y colaboradores la importancia de la implementación del sistema de gestión de calidad, su continuidad y aplicación para el mejoramiento de la

entidad, a través de las capacitaciones de concientización que se realizarán desde el área de talento humano.

- Sostener e incrementar vínculos con nuestros clientes y proveedores que brinden confianza y seguridad en el manejo de las relaciones comerciales y esto se logra evidenciar a través de los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente.
- Minimizar las diferentes fallas que se puedan presentar en los diferentes procesos de la entidad a través de la conformación de equipos de trabajo para el análisis de las causas, la creación de acciones preventivas y correctivas.

Riesgos y oportunidades

Según la NTC 6001:2017 la entidad debe identificar en cada uno de los procesos los riesgos y oportunidades, valorarlos y controlarlos, de esta manera se podrán tomar decisiones basadas en priorizar los resultados obtenidos del análisis de riesgo.

En la empresa Óptica Profesional no se evidenció documento, formato o procedimiento establecido para identificar los riesgos y oportunidades de cada proceso, en el presente trabajo, en la página 53 se tienen definidos algunos, ya que, al realizar estas actividades, se logrará mitigar las fallas a tiempo y encontrar posibles acciones correctivas.

Se propone seguir desarrollando el control de estos factores para mitigar las fallas, además se propone una matriz para identificación de riesgos, incluyendo acciones, recursos, responsables y seguimiento periódico.

Inicialmente para empezar a realizar la matriz se debe:

- a) Identificar el riesgo y oportunidad teniendo en cuenta todo lo que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- b) Determinar el impacto en caso de ocurrencia del riesgo.

Cuadro explicativo que hace parte del formato donde se explica la valoración de los riesgos y su calificación, Formato Matriz De Riesgo y Oportunidades Óptica Profesional Anexo R.

Tabla 31

Valoración Matriz de Riesgos y Oportunidades

Valoración Matriz de Riesgos y Oportunidades		
Impacto	Valor	Nivel De Probabilidad Del Suceso
0	Bajo	El riesgo está controlado
1	Medio	Los riesgos que se detectan son poco significativos
2	Alto	Los riesgos que se detectan generan consecuencias importantes
3	Muy Alto	Los riesgos que se detectan generan grandes consecuencias y no se evidencia acciones correctivas, o preventivas o son nulas

Fuente: elaboración propia de los investigadores a partir de Norma ISO 45001:2018

c) Establecer las probabilidades de que ocurra el riesgo:

A continuación, Cuadro explicativo del Formato Matriz De Riesgo y Oportunidades Óptica Profesional Anexo R, en donde se expone la calificación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Tabla 32

Valoración Matriz de Riesgos y Oportunidades

Probabilidad De Ocurrencia Que Ocurra El Riesgo		
Valor	Impacto	Nivel de probabilidad del suceso
0	Bajo	No es probable que ocurra el riesgo
1	Medio	Es posible que ocurra el riesgo
2	Alto	Es posible que el riesgo se presente en varias ocasiones
3	Muy Alto	La materialización del riesgo ocurre con frecuencia

Fuente: elaboración propia de los investigadores a partir de Norma ISO 45001:2018

d.) Nivel y aceptación del Riesgo

Cuadro explicativo se expone la calificación de la aceptación del riesgo, Formato Matriz De Riesgo y Oportunidades Óptica Profesional Anexo R.

Tabla 33*Explicación Aceptación del Riesgo*

Aceptación del Riesgo			
Nivel del riesgo	Intervalo	Significado Cualitativo	Color Significativo
0	Bajo	No es aceptable	
1	Medio	Se acepta con control minucioso	
2	Alto	Se acepta con control general	
3	Muy alto	Se acepta	

Fuente: elaboración propia de los investigadores a partir de Norma ISO 45001:2018

e) Identificar las acciones para controlar los riesgos

En la tabla 32 se expone un Cuadro explicativo en donde se expone el significado de las acciones para mitigar los riesgos, Formato Matriz De Riesgo y Oportunidades Óptica Profesional Anexo R

Tabla 34.*Cuadro explicativo*

Acciones para Mitigar los Riesgos	
Acción	Significado
Mitigar el riesgo	Reducir el riesgo hasta que posea un nivel aceptable
Asumir el Riesgo	No se encuentran acciones para realizar, se debe dejar el riesgo en un nivel aceptable
Transferir el Riesgo	Se traspasa el riesgo a un tercero, para que establezca las herramientas necesarias para su control
Eliminar el Riesgo	Se debe aplicar el ciclo de mejora continua para analizar el riesgo para encontrar sus causas y eliminarlas

Fuente: elaboración propia de los investigadores a partir de Norma ISO 45001:2018

f) Establecer un plan de acción

Al establecer planes de acción, se identifican responsables y se determinan los tiempos para su medición y control, a continuación, se propone el formato de matriz de riesgos y oportunidades para la empresa Óptica Profesional de la ciudad de Cartago.

En los anexos se encuentra la Formato Matriz De Riesgo y Oportunidades Óptica Profesional Anexo R con todos los componentes anteriormente explicados.


Liderazgo

Con respecto al sistema de gestión de calidad, la NTC 6001:2017 establece que la alta dirección debe garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la política de gestión, además que estos sean compatibles con la dirección estratégica de la entidad.

Para el cumplimiento de este aspecto, la óptica cuenta con los siguientes documentos:

Tabla 35

Matriz de Requisitos Reglamentarios y Técnicos

 Óptica profesional		Matriz de requisitos legales		Código:	
				VERSION:	
				Página: 1 de 1	
Fecha de actualización					
Responsable actualización					
Proceso	Ley/norma	Aplica			
		SI	NO		
Gestión en salud visual	Decreto 1030 2007	X			
	Estrategia Visión 2020	X			
	Ley 372 De 1997	X			
	Resolución 1995 De 1999	X			
Gestión del Talento Humano	Código Sustantivo Del Trabajo	X			
	Constitución Política - Art 25	X			
	Circular 004 De 2003	X			
	Ley 1438- Sistema General De Seguridad	X			
Gestión Administrativa y financiera	Decreto 410 De 1971	X			
	Industria Y Comercio	X			
	DIAN - Declaraciones de Impuestos Y Rentas	X			
	Ley 590 De 2000	X			
	Decreto 624 1989 - Estatuto Tributario	X			
Gestión Administrativa y financiera	Decreto 410 De 1972	X			
	Industria Y Comercio	X			
	DIAN - Declaraciones de Impuestos Y Rentas	X			
	Ley 590 De 2001	X			
	Decreto 624 1989 - Estatuto Tributario	X			
Tecnología de la información y la comunicación	Ley 1341 De 2009 – TIC	X			
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión		Fecha de Aprobación		Descripción del cambio	
ELABORO					
Nombres y Apellidos				Cargo	

- b) La política de gestión y objetivos estratégicos se encuentra relacionados en el punto Direccionamiento estratégico en la página 97 del presente documento.
- c) Disponibilidad de recursos: se propone a la Organización, realizar una revisión de los recursos anualmente
- d) La política y objetivos estratégicos se deben incluir en las descripciones de cargo de los colaboradores y hacer una revisión y evaluación anual del cumplimiento

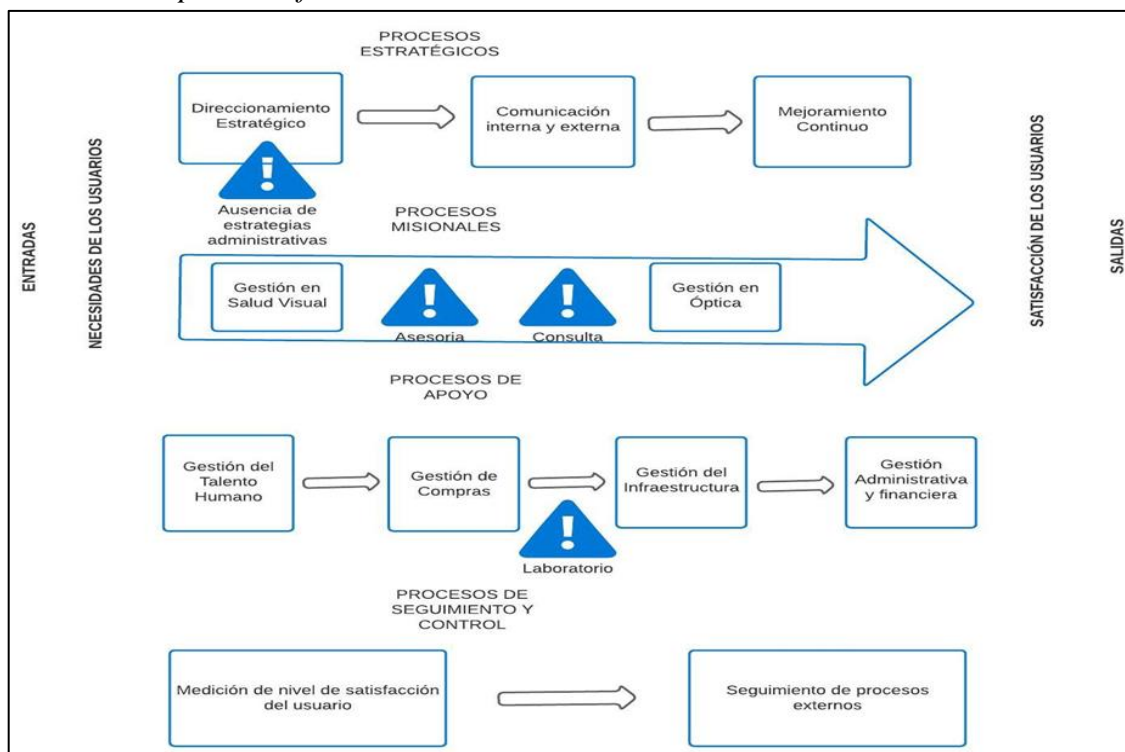
Soporte

Procesos de Apoyo

La NTC 6001:2017, establece que la empresa debe plantear dentro de su organización los procesos de dirección, operacionales y de apoyo, la entidad no cuenta con este recurso, por lo tanto, se propone el mapa de procesos, donde se identifica los existentes en la entidad Óptica Profesional del municipio de Cartago Valle del Cauca.

Se explica cada uno de los pasos, las entradas, salidas y la definición de los mismos en punto Planificación de los procesos.

Gráfica 17
Mapa de Procesos Óptica Profesional

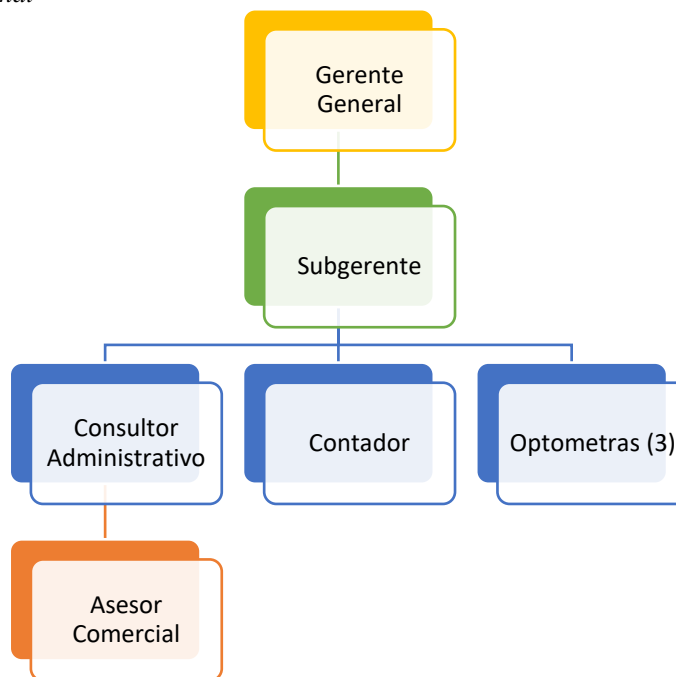


Fuente: elaboración propia de los investigadores

Gestión del Talento Humano

La entidad Óptica Profesional no cuenta actualmente con cargos establecidos, ni con un organigrama que lo avale. A continuación, se propone el organigrama de la entidad, incluyen el cargo de Consultor Administrativo que podría servir como apoyo en sus procesos internos y externos.

Gráfica 18
Organigrama Óptica Profesional



Fuente: elaboración propia de los investigadores

A continuación, se desarrolla el perfil de cada uno de los cargos que se propusieron en el organigrama de la Óptica Profesional.

Perfiles de Cargos, Óptica profesional Cartago Valle

Gerente y Subgerente: Dirigir las actividades generales de la organización, enfocándose hacia el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Planear el crecimiento y desarrollo de la compañía a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las políticas preestablecidas, así como el cumplimiento de los objetivos planteados en los sistemas de gestión implementados.

Formación académica: Profesional en administración de empresas, ingeniero industrial o áreas afines, con énfasis en el sector financiero, comercial y sector salud, dos (2) años de

experiencia como mínimo en cargos directivos en las áreas financieras, comercial y/o administrativa, inglés básico, dominio de herramientas informáticas y telemáticas.

Funciones

- Supervisar el funcionamiento de la óptica y todo el personal (consultor, optómetras, asesores comerciales)
- Planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa.
- Administración de los recursos de la entidad y coordinación entre las partes que la componen.
- Conducción estratégica de la organización y hacer las veces tanto de líder a lo interno de la empresa, como de portavoz a lo externo de la misma.
- Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos centrales o vitales para la organización.
- Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.

Competencias

- Comunicación oral y escrita
- Trabajo bajo presión
- Trabajo en equipo
- Ética organizacional
- Manejo de conflictos
- Adaptabilidad
- Liderazgo
- Planeación estratégica
- Orientación al cliente
- Orientación al logro y resultados

Consultor: Este profesional será el encargado de analizar la eficacia de los métodos de gestión con el fin de mejorarlos posteriormente o implantar nuevos métodos. Proponer mejoras

estructurales generales y específicas en ámbitos tan diversos como las operaciones en la prestación del servicio, los recursos humanos, la relación con proveedores y clientes, la gestión de los sistemas de información y comunicación, etc.

La delimitación del perfil variable: ya que puede estar especializado por sectores y/o en algún área de la empresa (compras, finanzas, recursos humanos, etc.); dependiendo la necesidad.

Formación Académica

- Profesional en Administración de Empresas o carreras afines
- Conocimientos comerciales y técnicas comunicativas.
- Dominio de herramientas informáticas y telemáticas.

Experiencia: Mínimo 1 año.

Idiomas: inglés básico

Alcance de intervención del consultor:

Selección de Personal: El personal profesional deberá estar en capacidad de evaluar, entrevistar, realizar informes y cuadros de eficiencia, utilizando baterías de pruebas psicológicas estandarizadas y a través del enfoque de competencias.

Capacitación: El personal profesional deberá ser capaz de desarrollar un plan de capacitación, coherente con las necesidades de cada empresa y establecer metodologías para cada uno de sus programas, orientado a través de Train te Traineras (el modelo para capacitar a los capacitadores de las empresas) a la puesta en marcha de programas dinámicos, divertidos e interactivos.

Evaluación del Rendimiento: El personal profesional deberá estar en capacidad de establecer un programa de Rendimiento adecuado con la etapa evolutiva de la empresa, con su estilo de dirección y con su situación actual.

Coach: El personal profesional deberá tener la capacidad de orientar a colaboradores, usando el método de coach en habilidades organizacionales, en desarrollo personal y manejo de conflictos.

Desarrollo Organizacional: El personal profesional deberá ser capaz de elaborar una estructura organizacional por competencias y su manual de funciones que respalde el diseño gráfico que representa dicha estructura.

Clima Laboral: El personal profesional deberá tener la capacidad de evaluar objetivamente el clima laboral de la empresa, en base a las diferentes y asesorar al equipo en la elaboración de un plan de mejora continua.

Cultura Organizacional: El personal profesional deberá estar en condiciones de desarrollar un modelo conductual de las empresas y en base a ello diseñar un calendario de gestión con programas mensuales, para el fortalecimiento de la cultura.

Funciones

- Elaborar estudios sobre la situación de la empresa y del sector para tener una visión global de la compañía.
- Analizar y definir los puntos más débiles y los posibles errores en la gestión de la empresa para buscar posibles soluciones
- Para conseguir la información, el consultor tiene que analizar datos que normalmente se encuentran dentro de un sistema informático, entrevistarse con los responsables y

profesionales de las diferentes áreas de la empresa y observar detalladamente las operaciones que se llevan a cabo.

- Estudiar y clasificar los datos obtenidos según criterios técnicos y matemáticos.
- Elaborar informes con las recomendaciones, soluciones y modificaciones pertinentes destinadas a mejorar los resultados económicos de la Mipyme.
- Presentar el informe al gerente y subgerente para la toma de decisiones posteriormente, sobre cuáles son las medidas más idóneas que pueden implantarse en la empresa.
- Supervisar la correcta implementación de las medidas y estrategias.
- Desarrollar planes de seguimiento y control, para verificar el nivel de cumplimiento de las metas.
- Una vez finalizada la etapa de implantación, presenta informes sobre los resultados.
- Si es necesario, puede realizar la formación del personal de la empresa en las nuevas herramientas tecnológicas o en los procesos implantados.

Competencias de las personas para cumplimiento del perfil: aprendizaje continuo, proactividad, implicación, objetividad, capacidad de superación, positividad y optimismo, empatía, paciencia, enfoque comercial, capacidad analítica, comunicatividad, metodología.

Asesor Comercial: Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa; siguiendo un proceso a través del cual, prospecta clientes, identifica necesidades, diseña una propuesta de servicios a la medida, brinda seguimiento en la instalación y servicio post venta que garantice la fidelización de los clientes.

Formación académica: Estudios técnicos de cualquier área administrativa o afines, conocimiento en marketing o tácticas de ventas.

Experiencia: Al menos 1 año de experiencia en el área comercial o cargos similares.

Idiomas: inglés básico

Habilidades: Dominio de herramientas informáticas y telemáticas.

Competencias de las personas para cumplimiento del perfil: Trabajar bajo presión, Constancia, comunicación oral, presentación personal, orientación al logro, proactivo, creatividad en la solución de problemas, persuasión.

Funciones

- Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización, así mismo el cliente objetivo.
- Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.
- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.
- Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.
- Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.
- Ofrecer un excelente servicio post venta.
- Diligenciar y reportar al consultor las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.
- Cumplir con las metas establecidas.
- Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material, el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.

Optómetra: El optómetra debe tener una formación integral para desempeñarse como profesional, humanista, científico, idóneo en la prevención, promoción, diagnóstico, control, tratamiento, rehabilitación e investigación de los problemas funcionales de la visión humana;

capacitado para responder a las necesidades de salud visual y ocular identificadas; debe contribuir al mejoramiento integral y, por tanto, propender a una mejor calidad de vida.

Formación académica

- Tener título de Optómetra expedido por una institución de educación superior.
- Estar registrado debidamente en el Ministerio de Salud.
- Tener especializaciones en alguna área afín a la optometría.

Experiencia

- Experiencia demostrable como optometrista mínimo 5 años en el desempeño del cargo.
- Conocimientos profundos de enfermedades oculares y defectos de visión
- Experiencia práctica en los instrumentos de exploración oftalmológica, como oftalmoscopio y oftalmotonómetro
- Capacidad para explicar términos médicos de forma sencilla y tranquila
- Atención a los detalles
- Grado en Optometría

Idiomas: inglés intermedio

Habilidades: Dominio de herramientas informáticas, telemáticas y equipos tecnológicos para el desarrollo de la profesión.

Funciones

- Realizar pruebas de visión y oculares exhaustivas
- Diagnosticar defectos oculares, como miopía, astigmatismo y glaucoma
- Ofrecer soluciones personalizadas provisionales y permanentes para problemas de visión en función del caso específico y la historia clínica de cada paciente

- Recetar medicamentos, gafas y lentes de contacto
- Asesorar a los pacientes sobre las técnicas adecuadas de cuidado de los ojos
- Llevar un registro actualizado y preciso de las historias clínicas de todos los pacientes
- Concertar las próximas citas en los casos en los que sea necesaria una revisión
- Aleccionar a los pacientes en el uso y mantenimiento de las lentes de contacto
- Derivar a oculistas y oftalmólogos cuando los pacientes necesiten someterse a una intervención quirúrgica o en caso de lesiones oculares graves.

Competencias

- Aptitud para tomar decisiones.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Deriva a pacientes a otros médicos especialistas.
- Diagnóstica defectos de visión, lesiones oculares y otros tipos de problemas de salud.
- Especializado en corregir problemas visuales en niños.
- Especializado en prescribir lentes de contacto.
- Habilidad para los números.
- Habilidades comunicativas.
- Habilidades en laboratorio.
- Habilidades informáticas.
- Habilidades prácticas.
- Lleva registros con precisión.
- Metódico.
- Observador.
- Paciente.

- Prescribe y adapta gafas y lentes de contacto.
- Sensible.
- Utiliza varios tipos de equipamiento, como oftalmoscopio, retinoscopio, proyectores y forópteros.

Contador-Perfil: Tiene bajo su responsabilidad manejar toda el área contable de la Empresa. Planear, coordinar y controlar las actividades contables y el trabajo del personal a cargo. Registra y analiza todas las operaciones contables, para la presentación de los estados financieros y principales reportes.

Formación académica: Contador titulado, con tarjeta profesional y conocimientos de programas informáticos.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en el área contable.

Idiomas: inglés intermedio

Habilidades: Dominio de herramientas informáticas, telemáticas y programas contables.

Alcance: Diseñar, dirigir e implementar sistemas de información contable en todos los segmentos de la contabilidad y costos.

- Registrar, medir y exponer la información contable, histórica y proyectada para la organización Óptica Profesional.
- Dirigir y realizar procedimientos de auditoría y dictaminar en materia contable e impositiva.

Funciones

- Diligenciar y mantener actualizados los libros de contabilidad.

- Mantener la información contable al día con todos los soportes a través de digitación en software (preferiblemente de propiedad de la entidad).
- Elaborar y presentar los estados financieros con sus correspondientes notas y con la periodicidad acordada en el contrato.
- Preparar las declaraciones tributarias nacionales y territoriales, con los respectivos anexos.
- elaboración de la información exógena con destino a las autoridades tributarias.
- Expedir las certificaciones que se requieran, con fundamento en los libros de contabilidad.
- Las demás que sean pactadas de conformidad con las necesidades del cliente.

Competencias: Capacidad de análisis y síntesis, Razonamiento matemático, Inclinação por la computación y la tecnología, Habilidad para jerarquizar información, Competencias para el trabajo en equipo, Ética, Pasión por los negocios

Seguidamente se analiza que la entidad no posee un procedimiento para la para la selección, contratación, retiro, capacitación y/o entrenamiento, el cual se propone el procedimiento de selección y contratación de personal Anexo C, además se propone el formato Validación de Cargo Seleccionado Anexo D.

Inducción, Reinducción. Antes de empezar el proceso de contratación se procede a realizar la inducción y entrenamiento del personal nuevo, el cual esta explicado en el Procedimiento Inducción y entrenamiento de personal Anexo D, también allí se establecen los temas para la inducción y reinducción, que se propone tendrán una periodicidad de cada año.

Evaluaciones de desempeño del personal: La evaluación de desempeño de las organizaciones, determina la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en

la organización, (Sánchez, 2012), se debe tener en cuenta que este factor es uno de los más importantes dentro del proceso de direccionamiento estratégico, ya que aquí se evalúan y controlan aspectos relevantes y beneficiosos para mejorar en todos los ámbitos de la microempresa, se recomienda construir un sistema de evaluación de desempeño que se acomode al tipo de organización y que permita retroalimentar la información del trabajador y del sistema de evaluación.

Para evaluar el desempeño de los colaboradores se propone una serie de preguntas de análisis para entrar a discernir cada uno de los puestos de trabajo, estas están consignadas en el Anexo E. Preguntas de Análisis Factor de Desempeño.

Después de establecer las acciones de mejora sobre los puestos de trabajo, se propone el siguiente procedimiento con el formato Evaluación de Desempeño que se encuentra en el Anexo F propuesto para la evaluación del desempeño para los colaboradores de la empresa Óptica Profesional de Cartago Valle.

Acciones para la mejora y competencia del desempeño Se propone elaborar un cronograma donde se incluyan las capacitaciones que requiere la entidad, incluyendo, reinducciones, anteriores evaluaciones de desempeño, resultados de revisiones gerenciales, en el cual se asignan tiempos y demás recursos para el desarrollo de las mismas, así incrementar el desempeño y habilidades de todos los colaboradores. Anexo F.

Gestión de Recursos Físicos

La entidad Óptica profesional manifiesta verbalmente adelantar mantenimiento a sus equipos, no se evidencia procedimiento o planes para tal fin, por lo tanto, se propone el formato Lista de Chequeo y Mantenimiento de Equipos Oftalmológicos Anexo G, para tener en cuenta cronológicamente este proceso.

A continuación, se relacionan los equipos que se encuentran en la empresa Óptica Profesional. Los cuáles serán llevados a un cronograma para que sean controlados con el formato Lista de Chequeo y Mantenimiento de Equipos Oftalmológicos, Anexo H.

Gestión de la información

En este aparte la Norma NTC 6001:2017, comenta que se deben contar con los siguientes requerimientos:

- Tener acceso a la información confiable y oportuna.
- Analizar e interpretar adecuadamente información.
- Proteger la información relevante para las actividades de la empresa.
- La información debe servir de base para la evaluación de la gestión

La entidad en el proceso financiero y de control de citas cuenta con documentos para soportar con la información oportuna exigidos por la Ley, los cuales son almacenados de manera física en carpetas AZ como son ventas, compras, gastos e formatos de entrega de servicio (Ordenes de servicios). Sin embargo, no se ha encontrado información como caducada, o que no es necesaria.

La organización cuenta con un manejo adecuado frente a los requisitos que se deben facilitar a la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales). Se evidenció que no se cuenta con un buen proceso de manejo de información documentada y existen bajos porcentaje de desorganización por parte del personal encargado, se evidencia que hace falta la documentación exigida por la NTC 6001-2017, esta implementación será su sistema de gestión, ya que tampoco tiene un mecanismo que determine el ciclo de vida de la información y evitar así el uso de documentos obsoletos.

Por lo tanto, se proponen definir un responsable realizar las siguientes actividades para el control de la información documentada a través del procedimiento Gestión de la Información Anexo I.

Gestión de compras

La entidad Óptica Profesional según la norma NTC 6001:2017, debe documentar los requerimientos de compra de cualquier índole, además de especificar las indicaciones de cada producto que se requiere ya sea nacional o internacional, incluir los criterios de selección de los proveedores junto con la evaluación, medición, su eficiencia y cumplimiento en el proceso.

Se propone para el cumplimiento de lo anterior un formato que permita llevar el control de compras Anexo J Formato Control de Compras, que defina y documente las necesidades y requerimientos de la organización incluyendo materias primas, insumos, productos terminados, servicios prestados u otros bienes adquiridos, incluyendo normas de aplicación. Además de la evaluación de proveedores. Anexo K Formato Evaluación de proveedores.

Gestión Financiera

La organización Óptica Profesional, en su proceso gestión financiera, tiene documentado los costos de servicios y productos, maneja un punto de equilibrio, lo cual le permite identificar en qué momento se podrían presentar posibles pérdidas, además de realizar los informes financieros que sirven como base para la toma de decisiones en la entidad.

La entidad no posee análisis de documentación sobre los recursos con los cuales la organización podría contar para realizar acciones de mejora, ya sea en los productos que ofrece o en los servicios que maneja, no identifica riesgos potenciales ni establece controles para anticiparse a las posibles ocurrencias.

Se propone para la Óptica Profesional realizar análisis de informes financieros de manera semestral, donde se determinen los riesgos e identificar el costo beneficio.

Para el área financiera según los numerales de la norma, la organización no dispone de análisis ni de documentación acerca de los recursos disponibles para realizar un proceso de mejora en los productos/servicios que ofrece. Por lo tanto, se sugiere realizar y documentar análisis de informes financieros de la organización de manera semestral identificando riesgos y estableciendo mediante análisis de costo beneficio, según el formato Anexo L, para que la entidad se reúna inicialmente con los colaboradores de área y las directivas, identifiquen las causas y así puedan definir el tratamiento y el rubro económico para mitigar las causas sobre las fallas encontradas.

Gestión Comercial

En la entidad no se evidencia un proceso, procedimiento o plan de negocio documentado para la gestión comercial, no evalúa la satisfacción del cliente de manera que no se puede identificar el motivo de la pérdida de los mismos, no se ha establecido el mercado objetivo, las necesidades y expectativas del cliente, como tampoco se evidencia la ventaja competitiva de la organización; de igual manera, no se manejan estrategias ni políticas de ventas, los procesos se realizan a través de la experiencia y no hay claridad sobre los términos para establecer relaciones comerciales.

Por lo tanto, se propone documentar el proceso comercial, a través de un plan, definiendo el mercado objetivo, sus necesidades y expectativas, incluyendo el procedimiento para el manejo de clientes, siendo las quejas y los reclamos la prioridad de este segmento, ya que con estos resultados se podrán realizar acciones de mejora aplicadas a la prestación del servicio.

A continuación, se sugiere como documentar el proceso comercial, el cual se debe realizar en compañía de colaboradores y directivas de la entidad, definiendo las siguientes actividades:

Identificar el mercado objetivo: Cuando se enfoca la oferta en las empresas, a un nicho de mercado en específico, es muy ventajoso, debido a que los esfuerzos que se realicen desde el mercadeo y la publicidad serán más efectivos porque conociendo el mercado al que se quiere llegar es más fácil definir qué medios de comunicación y estrategias se deben emplear para llegar con mayor facilidad a los potenciales clientes; por lo que se puede recurrir a herramientas como la segmentación de mercados o el perfil del cliente. (Soto, 2013).

La empresa Óptica Profesional no tiene definido su mercado objetivo, se propone realizar una segmentación del mercado teniendo en cuenta los siguientes aspectos que son importantes a la hora de desarrollar la herramienta:

Tabla 36

Propuesta de pasos para elaborar una segmentación de mercado

Pasos	Proceso	Variables
Segmentación del Mercado	Al identificar la totalidad del mercado objetivo, donde se pueden ofrecer los servicios de la óptica, estos se dividen en varios micro nichos de mercado, que se componen de características similares pero que se pueden diferenciar entre sí.	<p>Las siguientes variables se utilizan para identificar el micro nicho y así conocer que servicios y productos ofrecer, de igual manera también para identificar como se lanzan las campañas publicitarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación: País, región, ciudad, etc. • Edad: niños, adolescentes, adultos etc. • Género: Hombres y mujeres • Nivel de Ingresos: Rango de ingresos mensuales • Grado de Instrucción: primaria, secundaria, universitaria etc. • Estrato social: alto, medio, bajo • Estilo de vida: actividades, intereses, pasatiempos
1. Seleccionar mercado objetivo	Después de analizar el mercado total y también sectorizar los micros nichos, ahora identificar cuál de estos pueden ser establecidos para la Óptica Profesional, máximo 2 o 3.	

2. Definir perfil del consumidor	Al definir el perfil del consumidor que conforma el micro-nicho escogidos, se describen las principales características tomadas de las variables utilizadas en el paso 1.	<ul style="list-style-type: none"> • Señalamos de donde es • Cuál es su rango de edad • Cuáles son sus preferencias Gustos y deseos <ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son sus comportamientos de compra • Cuáles son sus Hábitos de consumo • Cuáles son sus costumbres • Cuáles son sus actitudes
3. Diseñar estrategias de marketing	En este punto se diseñan las estrategias con base a los micro-nichos seleccionados y los perfiles del consumidor para cada nicho	Diseñar servicios que identifiquen las necesidades, preferencias y gustos Organizar la tabla de precios adecuados a los micro-nichos de mercado Definir los canales de venta y distribución para cada micro-nicho Seleccionar las promociones y redactar la publicidad adecuada para cada promoción y nicho de mercado
4. Definir nuevos mercados	Cuando se empiecen a evaluar los resultados del aumento de las ventas de los servicios, se puede empezar a buscar y seleccionar nuevos mercados, incursionar con nuevos servicios o empezar a comercializar nuevos productos, abrir nuevas sedes para mejorar el acceso y distribución a nuevos clientes objetivo.	

Fuente: elaboración propia a partir de Paul y Bolsón (2012)

- a. Investigar las necesidades y las expectativas del mercado objetivo y determinar los clientes potenciales

Investigar las necesidades y expectativas del mercado objetivo supone, en primer lugar, establecer cuáles son las tendencias en cuanto a productos y servicios oftalmológicos se refiere, esto conlleva a una investigación exhaustiva del proceso de como los clientes quieren y definen sus prioridades en cuanto a las consultas de optometría, y los productos que conllevarían.

Para investigar las tendencias del mercado de este sector de las ópticas se deben realizar en 3 temas esenciales:

- Tendencias de las últimas tecnologías de equipos utilizados en las ópticas
- Tendencias de servicios y requerimientos de los clientes

En estos temas se revisan en sectores externos como el mundial, el contexto local colombiano y el contexto local donde se encuentra ubicada la óptica, en este espacio serian la ciudad de Cartago. Además, con la empresa en marcha, a través de una encuesta de satisfacción del cliente, se le puede agregar un espacio en donde los usuarios puedan brindar sugerencias o manifestar otros productos o servicios quisiera que se le ofreciera para que la atención fuera más eficiente.

En referente a lo anterior en el anexo M, se realiza formato encuesta de satisfacción del cliente y se anexan las preguntas referentes a nuevos servicios o productos que quisiera se implementaran en la organización.

Cuando se ha determinado el cliente objetivo, se analiza la cantidad de clientes potenciales que se establecen en la entidad y así de esta manera establecer resultados de la segmentación, programando las estrategias pertinentes a cada sector y lograr el incremento de las ventas, Esto se logra obteniendo información de nuestra base de datos, como son: Cantidad de personas que preguntaron por nuestros servicios y no compraron, esto se puede obtener a través de la observación directa que realice el vendedor y establezca diariamente este número de personas que se acercaron a la entidad, la cual deberá anotar como el dato personas que se atendieron en el día y no adquirieron los productos o servicios.

c. Análisis de competencias y ventajas competitivas

La empresa Óptica Profesional no realiza análisis profundos sobre su competencia, se evidencia que los realiza sobre la marcha, se debe realizar este proceso continuamente para que se estén fomentando nuevas estrategias que se adelanten a las nuevas tendencias del mercado, creando nuevos servicios y fomentando nuevas ideas innovadoras para mercados salientes (Cuevas 2011).

Para identificar la competencia y las ventajas competitivas que se puedan evidenciar, una de las herramientas que se pueden utilizar es el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, este análisis se encuentra explícito en la página 59 en el apartado Análisis del Sector.

d. Definición de políticas y estrategias de venta

Para llegar a incrementar los clientes y que estos se puedan convertir en clientes constantes haciendo menos esfuerzo, es lo que las empresas y nuevas organizaciones pretenden, para que de una manera más fácil y rápida se pueda generar rentabilidad, participación en el mercado y un reconocimiento; así mismo, se deben crear estrategias y establecer políticas de ventas, después de realizar el estudio del cliente objetivo, los nichos de mercado, y el análisis de la competencia, por lo cual se proponen pautas para crear las estrategias de ventas así:

Tabla 37
Estrategias de venta

Estrategia	Descripción
Servicios Adicionales Gratuitos	Para gestionar servicios o productos adicionales, estos se deben entablar en conjunto con los colaboradores de la entidad, lo que permitirá conocer detalladamente y más de cerca que es lo que los clientes requieren, para esto se toma cada servicio que ofrece la entidad, y se analiza en que se puede mejorar, o que adicional puede ser que los clientes han solicitado, de aquí pueden surgir, nuevas políticas, como devoluciones, términos de garantías, un teléfono externo para quejas y reclamos, o servicio a domicilio.
Brindar Obsequios	La Óptica Profesional, desde su logo, se sugiere crear un Suvenir (regalo corporativo), donde se imprima valores corporativos como el sentido de pertenencia y el interés sobre el servicio de atención al cliente, este obsequio que debe entregarse en ocasiones especiales, compras especiales, para lo cual debe crearse una estrategia de ventas e incluir en qué clase de servicios serán entregados estos obsequios.
Utilización De Redes Sociales	Se propone gestionar el diseño de publicidad en redes sociales, comenzando con las más utilizadas (Facebook, Instagram, YouTube), diseñando comunicaciones que se deriven del que hacer de la óptica, para dar a conocer los servicios y productos de la óptica.
Conformación De CMR	Se propone a la entidad Óptica Profesional gestionar la implementación del CMR (Cestones Relationship Management, o gestión de las relaciones con clientes), para que se incluya en este aplicativo la actualización de las citas y consultas que se tienen en la organización, además de las felicitaciones, quejas y reclamos que se puedan presentar, también realizar seguimiento al proceso de post-venta
Incrementar Clientes A Través De Referidos	Esta estrategia procura que los clientes recomienden a la microempresa y ayuden a conseguir nuevos clientes; para lograrlo se pueden brindar descuentos o beneficios para los clientes que remitan a otros a la organización. También se pueden entregar cupones a los clientes para que se los entreguen a los conocidos, con los cuales éstos puedan acceder a descuentos o probar gratuitamente los productos de la empresa.

Crear Nuevos Canales De Distribución	Aparte de la venta que se realiza en el punto, se recomienda incrementar nuevos canales de distribución como ventas en pueblos aledaños a Cartago, ya sea a través de vendedores, puntos de venta focalizados en farmacias o a través de las campañas de marketing.
Campañas De Marketing	Se propone gestionar la conformación de campañas visuales, en donde incluya los servicios de la óptica, con lo cual se pueden adquirir más clientes potenciales y empezar a diligenciar el CRM propuesto como otra estrategia expuesta anteriormente

Fuente: elaboración propia de los investigadores

e. Establecer el sistema de comercialización del producto

La empresa Óptica Profesional tiene definido con base a la experiencia su sistema de comercialización, en donde pasa del proveedor mayoritario de producto de optometría, luego es la óptica la que adquiere estos productos y pasa directamente al detallista que es el usuario que se acerca a la entidad para adquirir estos servicios no posee fuerza de ventas ni otros canales de venta.

Teniendo en cuenta lo anterior se proponen las siguientes estrategias para incluirlas dentro del sistema de comercialización:

- Establecer espacio de exhibición y asesoría inicialmente en centros comerciales para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la Óptica Profesional
- Asignar un colaborador para realizar esta labor y que se encargue de la realización de encuestas de satisfacción y sondeo para conocimiento de nuevas tendencias en productos y servicios.

g. Formalizar los acuerdos y los compromisos con los clientes, con respecto a los productos, condiciones de entrega y condiciones comerciales

En la empresa Óptica Profesional no se evidenciaron compromisos o acuerdos formalizados con los clientes respecto a los servicios y productos ofrecidos, no formaliza acuerdos y compromisos, por lo tanto, se recomienda establecer un acuerdo puntual al iniciar la

negociación del producto o la atención en el servicio, así el cliente se sentirá seguro para realizar alguna sugerencia o reclamo según los acuerdos previstos.

De acuerdo a lo anterior, se propone el siguiente acuerdo de compromiso para ser comunicado a los colaboradores, además de ser exhibido en un lugar visible para todos los clientes fijos y potenciales de la entidad:

La Óptica profesional se compromete a realizar nuestros servicios de manera óptima, en la cual usted como nuestro cliente preferencial se sienta acogido y atendido, si al comprar alguno de nuestros productos nota que se encuentra con algún defecto de fábrica, nuestra garantía cubre esta clase de inconvenientes.

Los daños menores, como raspaduras y pequeñas abolladuras, no están cubiertos. Puede acercarse a nuestras instalaciones si presenta tornillos caídos, patas torcidas, empañadas, estaremos prestos a atenderlo y a subsanar el servicio en cualquier momento. Nos reservamos el derecho de decidir si su daño está cubierto por nuestra garantía.

h) Realizar las actividades de venta y distribución de producto o servicio o ambos de acuerdo con lo pactado con el cliente.

En el apartado anterior, se ha mencionado la forma como se estableció un acuerdo con el cliente sobre el producto o servicio adquirido en la entidad, lo cual se recomienda la parte directiva sea comunicado a todos los colaboradores y se realice un seguimiento de las posibles quejas que se establezcan para de esta manera conocer si se está cumpliendo los acuerdos comerciales establecidos con los clientes.

Para esto se propone en el Anexo M, En la encuesta de satisfacción al cliente, incluir un apartado en donde se manifieste alguna queja, se aprovecha para realizar la encuesta sobre el

producto o servicio y así definir exactamente en donde se presentó la falla y realizar la acción correctiva correspondiente.

D) Realizar el seguimiento y servicio posterior a la entrega, incluyendo la atención de quejas y reclamaciones

La Óptica Profesional no posee un servicio post-venta, aunque si establece que las reclamaciones que sus clientes realizan las atienden oportunamente, sin embargo, no se evidencia ningún procedimiento escrito o un registro que evidencie la atención que se le presta al servicio post-venta, para llevar acorde cada uno de los lineamientos previstos, se propone controlar el formato Anexo L Matriz Identificación fallas, causas y tratamientos, donde este nos pueda manifestar el estado de sus solicitudes o inquietudes después de la venta.

j) Evaluar la satisfacción de las necesidades del cliente

Los beneficios del evaluar la satisfacción del cliente nos pueden dar grandes respuestas, una de ellas es si se están realizando las actividades de acuerdo a lo prometido, si se han cumplido con las expectativas que el cliente en algunas ocasiones es subjetiva y las cuales se deben aterrizar preguntando cuales son los intereses que realmente se esperan de la entidad.

Por lo tanto, para este apartado se proponen diferentes herramientas para que sean utilizadas por la organización, además, de un formato de encuesta para medir la satisfacción del cliente.

Herramientas como:

- Buzón de sugerencias, el cual se colocará en un lugar visible con un rotulo que lo identifique y formularios para que las personas puedan dejar escrito lo que deseen que la compañía se entere

- Comprador Espía: Es una técnica utilizada para evaluar la atención, y se realiza con una persona que se haga pasar por un posible cliente y la cual se reúne antes con la gerencia para establecer los parámetros de evaluación al personal de atención al cliente, el cual entrega un informe al final de la visita.
- Encuesta: Se establece un formato el cual se diligencia a través de llamadas o personalmente, para esto se anexa propuesta de encuesta de satisfacción al cliente Anexo M, formato de encuesta Satisfacción al Cliente.

k. Determinar los requisitos para los productos y los servicios teniendo en cuenta las necesidades del cliente, del mercado, los requisitos, los reglamentarios y los técnicos.

La empresa Óptica Profesional adquiere sus productos de terceros, a los cuales se les debe requerir que estos tengan la información necesaria de garantía y especificaciones técnicas, para lo cual se hace claridad en el Anexo J Formato Control de Compras.

Operación

Planificación de los procesos

La entidad no cuenta con procesos establecidos para la atención, seguimiento y control de las actividades propias de la organización, por lo tanto, a partir de este concepto se propone el siguiente mapa de procesos y su explicación que servirá como guía para la mejora en la atención de los servicios a sus clientes potenciales.

Mapa De Procesos Óptica Profesional

Procesos estratégicos: Direccionamiento estratégico, planea y direcciona la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de calidad y vela por el mejoramiento continuo de los procesos de la organización.

- **Gestión comercial:** Llevar los servicios y productos hacia todos nuestros clientes, garantizando la rentabilidad del negocio, revisar el comportamiento del mercado y de la competencia Ofertar nuestros servicios a nivel empresarial.
- **Mejoramiento continuo:** El propósito es lograr trazabilidad de los procesos, servicios y productos, donde se pueda medir la adecuada operatividad y gestión de acuerdo a los cambios del entorno y la evolución que demanda el mercado, responsable de gestionar y planificar acciones correctivas, preventivas y de mejora, además permitir que se establezcan cambios cuando sea necesario que conlleven a mejorar constantemente.

Procesos misionales:

- **Gestión en salud visual:** Prestar servicios de optometría, garantizando el cumplimiento de los requisitos establecidos por el cliente, los requisitos legales y los de la organización.
- **Gestión en Óptica:** Satisfacer las necesidades visuales de nuestros clientes, acorde con la prescripción de los profesionales tratantes y su capacidad económica, brindando asesoría sobre los lentes y monturas existentes en el mercado y garantizando oportunamente productos de calidad.

Procesos de apoyo:

- **Gestión Talento Humano:** Establecer y documentar la metodología para realizar los procesos de selección, contratación y desvinculación, con el fin de garantizar la competencia del personal. Proporcionar el bienestar a los empleados mediante el equilibrio laboral y emocional, que permita el desarrollo humano integral logrando que se genere productividad y rentabilidad para que la Organización sea competitiva en el mercado y permanezca en el tiempo.

- **Gestión de compras:** Asegurar la disponibilidad de los insumos y recursos necesarios para la óptima prestación de los servicios con calidad y oportunidad, teniendo control sobre adquisición, recepción, almacenamiento, distribución y gastos de los materiales.
- **Gestión de infraestructura:** Permite velar por la imagen institucional que refleje hacia los usuarios, enfocados en la visibilidad, reconocimiento y confort, además de controlar los procesos de mantenimiento, calibración, renovación de equipos.
- **Gestión administrativa y financiera:** En este se lleva a cabo todo el control de los ingresos y egresos que ha tenido la organización, siendo importante que se realice la contratación de un Asesor para mejorar sus procesos internos, administrativos y que coadyuve con los objetivos organizacionales.

Procesos de seguimiento y control:

Medición del nivel de satisfacción del usuario: Se realizará por medio del estudio de las encuestas aplicadas a todos los clientes que se les brindó el servicio y la satisfacción de los mismos, con lo cual se determinará el buen funcionamiento de dicho mapa y la consecución de los objetivos y estrategias organizacionales.

Seguimiento de procesos externos:

Se realizará el control al laboratorio, que es una entidad externa, puesto que dependemos fundamentalmente de estos los tiempos programados para la elaboración de los lentes y así mismo el cumplimiento de entrega a los usuarios y la satisfacción de los mismos, llevando como tal una programación de las fechas de envíos al laboratorio y comunicación continua con dicho proveedor y con los clientes. Anexo K Formato Evaluación de Proveedores.

Diseño y desarrollo de productos y servicios

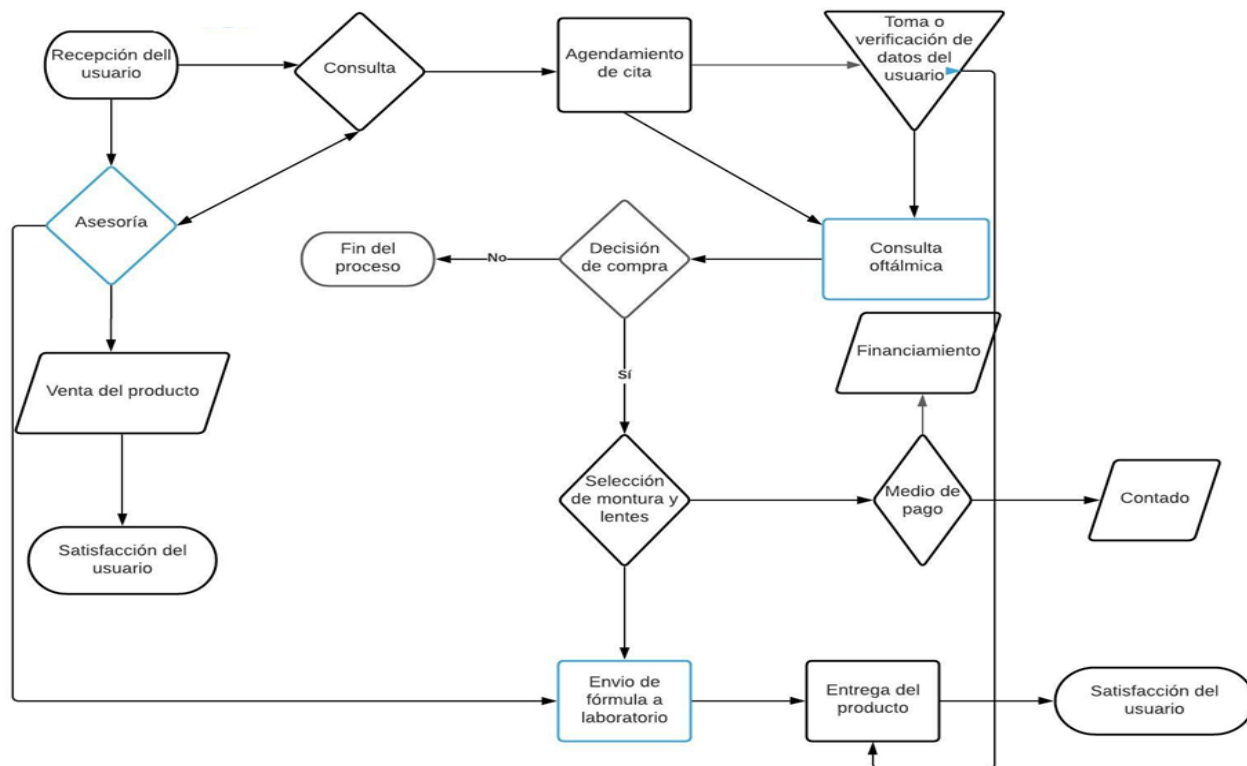
Se excluye de la norma, a sabiendas que La norma NTC 6001:2017 en el apartado 5.1 – Planificación de los procesos, establece que, para los procesos de dirección, operacionales y de apoyo, estos deben “definir y documentar los objetivos, el alcance, las interacciones...”, al no contar con el proceso de diseño, la organización debe indicar que los requisitos establecidos en el factor Diseño y desarrollo de productos y servicios – no son aplicables.

elaboración de productos o prestación del servicio

La óptica no maneja materias primas, debido a que es una mi pyme de servicios, lo que quiere decir que no fabrica directamente sus productos. Según lo anterior, la óptica profesional maneja insumos, tales como: monturas, lentes oftálmicos, paños limpiadores, líquido para lentes, estuches, lentes de contacto (estuche, líquido especial), gafas de sol; los cuales son adquiridos por medio de terceros y que sirven como elementos para la atención de las consultas visuales.

Por lo tanto, se propone el siguiente flujograma de servicio que le permitirá a la Óptica Profesional definir cada una de las etapas de la atención al usuario, gestionar sus requerimientos y que se puedan visualizar las operaciones de forma cronológica del servicio a prestar, identificar las actividades o subprocesos, ya que cada uno de estos puede afectar la productividad, la calidad y rentabilidad o satisfacción del cliente.

Gráfica 19
Flujograma del Servicio Óptica Profesional Cartago Valle



Fuente: elaboración propia de los investigadores

Convenciones:



Rectángulo: proceso



Rombo: decisión



Ovalo: representa el inicio y el final del proceso completo



Rectángulo ladeado: entrada salida

Según la NTC 6001:2017 sobre el control de las salidas no conformes la empresa debe

a) Definir y aplicar un procedimiento para la identificación y control de la salida no conforme, y

b) Hacer tratamiento al control de la salida no conforme.

En el momento la Óptica Profesional no cuenta con ningún procedimiento que evidencia esta clase de controles para la evaluación y mejora del servicio. De esta manera se recomienda generar un procedimiento donde se controle e identifique la salida de productos no conformes y así tomar los correctivos necesarios y evitar que se sigan presentando inconvenientes con el servicio.

De esta manera se propone implementar el formato de salidas no conformes que servirá como sistema de control e identificación, asignando responsables y evitando fallas intencionales. Ver Anexo N, formato para el control de Salidas no Conformes/ acciones Correctivas y de Mejora.

Seguimiento y Medición

Satisfacción del Cliente

En la actualidad no se evalúa la satisfacción del cliente en la organización, en el apartado Soporte – Gestión del talento humano se indicó el Anexo M formato encuesta satisfacción del cliente destinado a tal fin y además las actividades del servicio Post – Venta.

Autoevaluación

La empresa Óptica Profesional, no cuenta con un proceso claro para el sistema de autoevaluación, no maneja indicadores de los resultados obtenidos, ni se verifican los requisitos legales establecidos del producto o servicio y de esta manera asegurar que se sigue los objetivos trazados por la dirección hacia las partes interesadas.

Por lo tanto, se propone un registro que se encuentra en el Anexo O Formato para evaluación Institucional, para la realización de la auditoria de la entidad, lo que permitirá con sus resultados, establecer los correctivos o acciones necesarias para la formación de estrategias

para el mejoramiento institucional, aquí se incluyen las evaluaciones de quejas y reclamos, cifras de mercado, rentabilidad, entre otros.

No conformidad y acción correctiva

La entidad no realiza evaluación de no conformidades ni acciones correctivas Para tener un seguimiento y control de las actividades realizadas en cada área, por lo tanto, se propone realizar un análisis de las mismas determinando la relación y las posibilidades de mejora mediante el procedimiento formato Anexo P Procedimiento de Acciones Correctivas y de Mejora.


Diseño del sistema de seguimiento y control de los planes establecidos

Se pretende realizar un plan de acción para el seguimiento y control de la propuesta de diseño del sistema de gestión de calidad, en cuanto se establece el control de los indicadores que se proponen en el Formato Seguimiento y Control (tabla 38), donde especifican los indicadores que se deben medir, para de esta manera lograr controlar las diferentes situaciones que se presenten en la entidad, esto conlleva al mejoramiento continuo y se verá reflejado en un mejor servicio y por lo tanto en el incremento de las ventas.

El seguimiento y control establece el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para la comprobación de la correcta ejecución del control de los indicadores establecidos para la organización, según lo desarrollado en el análisis de amenazas y debilidades, el propósito es brindar entendimiento del progreso de las acciones implementadas de forma que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución de estas tareas se vea desviada de los objetivos de la entidad.

Tabla 38.

Formato seguimiento control

 PROFESIONAL		FORMATO SEGUIMIENTO CONTROL		CODIGO
				VERSION
				PAGINA
				VIGENCIA
Responsable de la medición de los indicadores				
OBJETIVO	VARIABLE A MEDIR	FÓRMULA DE MEDICIÓN	TIEMPO	
Conocer el desempeño Externo de la entidad	Tiempo de respuesta del laboratorio	Número de días tardados por el laboratorio al devolver el producto finalizado (día recepción en la óptica - día de remisión al laboratorio)*100	MENSUAL	
	Recomendación del servicio	Número de pacientes fidelizados que recomiendan el servicio/Total de pacientes fidelizados*100	MENSUAL	
Conocer el desempeño Interno de la entidad	Documentación de procesos	Número de procesos documentados/Total procesos desarrollados en la empresa*100	TRIMESTRAL	
	Disponibilidad de monturas	Número de monturas exhibidas/Total de monturas disponibles*100	MENSUAL	
Conocer resultados a largo plazo de la entidad	Cumplimiento del paciente	Número de pacientes agendados/Total pacientes atendidos*100	MENSUAL	
	Segmentación del cliente	Número de pacientes activos/Número de pacientes potenciales*100	MENSUAL	
	Fidelización de pacientes	Total pacientes antiguos/Total pacientes*100	SEMESTRAL	
Evaluar motivadores de desempeño a corto y mediano plazo	Nivel de mejoramiento del servicio	Número de sugerencias /Total de PQR'S recibidas*100	MENSUAL	
	Manejo de quejas	Número de quejas reportadas/Total de PQR'S recibidas*100	MENSUAL	
	Nivel de cumplimiento	Tiempo real de entrega en días/Total días acordados para la entrega efectiva*100	MENSUAL	
Evaluar la satisfacción del cliente	Satisfacción de pacientes	Número de pacientes que responden la encuesta de satisfacción del servicio / Total de pacientes atendidos *100	TRIMESTRAL	
	Tiempos de Respuesta a pacientes	Tiempo de recibo de solicitud - tiempo de respuesta solicitud*100	MENSUAL	
	Pacientes nuevos	(Número de pacientes año anterior- Número de pacientes año actual)/Número de pacientes año anterior*100	MENSUAL	
CONTROL DE CAMBIOS				
Versión		Fecha de Aprobación		Descripción del cambio
ELABORO				
Nombres y Apellidos				Cargo

Fuente: elaboración propia de los investigadores

Una vez priorizada los indicadores de seguimiento anteriormente descritos, se sugiere a la empresa Óptica Profesional, la aplicación en forma oportuna de las variables de

documentación de procesos, cuyo objetivo es conocer el desempeño interno de la entidad, además el nivel de mejoramiento del servicio, cuyo propósito es evaluar los motivadores de desempeño a corto y mediano plazo y, por otro lado, la satisfacción de pacientes, asegurando el cumplimiento con los clientes

Conclusiones

Al desarrollar la presente investigación empresarial, se evidencia que se lograron los objetivos propuestos.

Primero se pudo establecer el estado de la entidad, tanto su situación interna la cual se realizó a través de herramientas cruciales como fueron las matrices de evaluación MEFE y el POAM y Matriz de Perfil Competitivo, en donde se efectúa la investigación de Benchmarking, para conocer el estado de la entidad frente a su competencia y por ultimo con las Fuerzas de Porter, de donde resultaron estrategias interesantes que fueron adoptadas a través de los diferentes procesos en el punto de propuesta del Sistema de Gestión de Calidad NTC 6100:2017.

Seguidamente, se analizó el sector al cual pertenece la organización y así conocer a través de la matriz del perfil competitivo, la situación en que se encuentra la entidad frente a sus demás competidores, resultando de esta evaluación la falta de documentos para la estandarización de los procesos, además la escasa comunicación entre las áreas, lo cual, es importante para la medición y el control de las diferentes acciones que se establezcan, ayudando a evitar fallas futuras o en su defecto mitigar sus amenazas.

Posteriormente se realizó el estudio de Benchmarking a la competencia más relevante, estas empresas se escogieron a través de unos criterios de evaluación y así analizar frente a la organización Óptica Profesional, el grado de compromiso, innovación, procesos administrativos, de lo cual se estableció que la organización se encuentra en los últimos lugares de innovación y precios, en comparación con sus otras competidoras, por lo tanto, fomentar la investigación del cliente externo, le permitirá a la empresa identificar los aspectos más importantes a intervenir y trazar de manera clara estrategias a corto, mediano y largo plazo que le permitan mejorar su gestión.

A continuación, se formuló la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad NTC 6001: 2017, para que sea estudiada por la entidad y así, logre fomentar la trazabilidad y el control entre las áreas, lo que se hace fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, así se brindará mayor confiabilidad y seguridad a los clientes al momento de adquirir productos o servicios. Además, será un referente con valor agregado y diferenciador entre la competencia, generando reconocimiento a los usuarios y mejorando su posicionamiento en el mercado.

Adicionalmente, se diseñó el procedimiento de seguimiento y control, bajo indicadores establecidos, que permiten hacer seguimiento sobre las posibles desviaciones de los procesos, siendo está una herramienta para el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

Por último, el trabajo de investigación permitió a los estudiantes, llevar a la práctica todo lo aprendido en la trayectoria de la carrera de Administración de Empresas, interpretando las herramientas necesarias para apoyar la mejora continua, y mediante un modelo de gestión que permite direccionar la funcionalidad de los procesos estratégicos, misionales y de payo.

Recomendaciones

Después de terminar la investigación y presentar propuestas claras sobre la NTC 6001:2017, se recomienda a la Óptica Profesional trabajar de manera oportuna sobre la implementación de esta norma, lo que conllevará a la entidad al mejoramiento de sus procesos y por ende a la permanencia en el sector empresarial.

Además, se recomienda empezar a formular estrategias de mercado centradas en el flujo de caja y el aumento de las ventas, ya que se puede evidenciar que se conocen algunas, pero no se realiza su control y mejoramiento.

Así mismo, la Óptica Profesional puede buscar mecanismos gubernamentales que orienten y apoyen las MiPymes, en el proceso de importación de monturas para gafas, generando mayor rentabilidad y disminuyendo los intermediarios dentro del proceso de venta.

Se debe analizar la viabilidad de inversión en equipos de alta tecnología, para lograr mayor solución y exactitud de los diagnósticos y lograr ser más competitivos.

Igualmente la entidad debe considerar la opción de realizar adecuaciones a la planta física, con el fin de generar un mayor impacto visual y consecuente con el nombre del establecimiento “Óptica Profesional”; además de brindar confort y comodidad a los usuarios, esto se puede lograr a través del diseño de un plan de mercadeo en promoción y prevención visual, con aspectos diferenciadores como calidad, precio, trayectoria y experiencia, asesoramiento cercano en el proceso de compra, implementando estrategias de marketing digital, para tener mayor alcance y nuevos clientes.

Construir convenios con algunas EPS del municipio y con empresas que venden equipos tecnológicos, con el propósito de incrementar el flujo de usuarios, generar mayor reconocimiento de la entidad y aportar a la prevención inicial de las enfermedades visuales.

Bibliografía

- Andriani, C., Biasca, R. y Rodríguez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Grupo editorial norma.
- Ávila, L. y Lamprea, L. (2015). Diseño de un modelo de sistema de gestión integral de calidad para una empresa Mipyme del sector cosmético. Caso aplicativo: Productos el sol LTDA [Trabajo de Grado, Universidad Sergio Arboleda]. <https://bit.ly/3o0HNVE>
- Banco de la Republica. (2021). Tasa representativa del Mercado (TRM-Peso por dólar). BanRep. <https://bit.ly/3u5I4I6>
- Bernardo. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Ecoe ediciones.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectoriales y Competitividad*. Ecoe Ediciones.
- Cámara de Comercio de Cartago. (2019). *Estudio Demográfico, Económico, Social y Empresarial de la región área de influencia de la Cámara de Comercio de Cartago*. Camara cartago. <https://bit.ly/2W5XJum>
- Camp, R. (1993.). *Benchmarking*. Editorial Panorama Editorial, S.A. .
- Contreras, A. (2007). *Capitalismo y sus tipos*. Lili.
- Correa, C., Calderon, C. y Carpintero, E. (2016). Modelo para implementar la norma técnica de gestión NTC 6001:2017, Empresas MiPyMe. Revista de investigación, 9 (1), 53-70. <https://bit.ly/3AsLI0S>
- Crosby, P. (2017). *Cero Defectos*. Continental.
- Deming, W. (2005). *Calidad, Productividad, competitividad*. Dias de Santos.
- Fred, D. (2008). *Concepto de administración estratégica*. Ediciones ilusión.
- Gomez, H. (2016). *Gerencia Estratégica planeación y gestión*. Ecoe Ediciones.

Grupo Gpymes-EAN. (2006). Rutas para la Modernización Empresarial de las Pymes. La Republica Periodico.

Guerrero, B. (2015). Análisis Sectoria y competitividad. Limitada.

<https://bit.ly/3zwCZcP>

Imai, M. (2001). *Kaisen la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Continental.

Juran, J. (2017). *Analisis y Planeacion de la Calidad*. Mac Graw Hill.

Kearns, D. (2002). *Benchmarking en Xerox*. La Salle.

Keller, K. (2007). *Direccion de Marketing*. Continental.

La Nota. (2021). Ranking 2020 ópticas y oftalmología de Colombia. *La nota*.

Legis. (2018). Infraestructura en Coombia 2032. Bogota: Mintransporte.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). Cifras MiPyMe. *Mincit*.

<https://bit.ly/2W1f6fP>

Mosquera, L. y Yela, T. (2016). elaboración de una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad para micro y pequeñas empresas, basado en la NTC 6001:2008 para la microempresa "Productos Valgar S.A.S" [Trabajo de Grado, Universidad del Valle del Cauca]. Biblioteca digital Univalle. <https://bit.ly/3kwHJuJ>

Mucua, A. (2018). Implementar el proceso administrativo en una empresa de publicidad del Valle del Cauca. Implementar el proceso administrativo en una empresa de publicidad del Valle del Cauca [Trabajo de Grado, Universidad del Valle del Cauca]. Biblioteca digital Univalle. <https://bit.ly/39sTkoc>

Opticalia. (2021). *Conocenos*. Vila Olimpica. <https://bit.ly/2ZnNy5B>

Pymes, G. (2017). Consultoria Empresarial y Estrategica y practica NTC 6001. Bogota: Colombia.

- Riaño, J. (2015). Propuesta metodológica para la medición de la gestión del conocimiento para las micro y pequeñas empresas, soportada en el modelo de gestión NTC 6001:2017. *Investigación en Sistemas de Gestión*, 7 (1), 89-105. <https://bit.ly/3Axhf1V>
- Sampiere, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica, teoría, gerencia, mapas estratégicos*. 3R ediciones.
- Sociedad Colombiana de Oftalmología. (2021). *Quiénes somos*. Socoftal. <https://bit.ly/3krO36F>
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Norma.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (12a ed). McGraw Hill
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Alienta Editorial. <https://bit.ly/3kwRmcR>
- Universidad Pontificia Javeriana. (2016). *elaboración de Procesos Empresariales*. Ecol.
- Valera, R. (2010). *Plan de negocio para una nueva empresa*. *Repositorio Icesi*. <https://bit.ly/3CCChfW>.
- Vera, M., Melgarejo, Z. y Mora, E. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24 (53), 149-160. <https://bit.ly/3o0J5js>

Anexos

Anexo A. Entrevista dirigida al personal de la Óptica Profesional

¿Cuál es su nombre?
¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?
¿Hace cuánto tiempo trabaja en la óptica?
¿Cuál es su nivel de escolaridad?
¿Cómo fue su inducción para el puesto de trabajo?
¿Se siente satisfecho frente a su puesto de trabajo? ¿Por qué?
¿Podría decirme cuál es la misión y la visión de la empresa?
¿Cómo considera los servicios de la óptica?
¿En cuál de ellos cree que pueden mejorar?
En cuanto al marketing ¿conoce las formas en que la empresa se da a conocer?
¿Considera que las instalaciones son las apropiadas para trabajar?
¿Han consultado si sus clientes se sienten satisfechos con su servicio y su infraestructura?
¿Cuál considera que es la ventaja competitiva que tiene la óptica frente a las demás del municipio?
A continuación, se presentan las actividades para el desarrollo de los objetivos específicos de la presente investigación.

Anexo B. Matriz de Evaluación de Factores Empresariales

Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones (mmgo)					
Estadio 1		Estadio 2		Estadio 3	
Módulo 1: direccionamiento estratégico					
Factor 1: principios de planeación					
La gerencia se concentra en la ejecución y el control de los procesos operativos.	X	Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.		La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos.	La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.
La empresa no tiene personas capacitadas en planeación.	X	Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.		La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro	Existe alineamiento entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.
El uso de indicadores es mínimo.	X	Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas.		La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o cuadro de mando integral.	Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios, simulación o algún modelo matemático.
La empresa no cuenta con datos históricos o estadísticas que le faciliten planear.	X	Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.		Existe un sistema de información formal y para toma de decisiones se consulta con expertos.	Cuenta con un sistema de información computarizado integral como soporte de la planeación.
Factor 2: sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)					
No existe una visión de futuro estructurada		La gerencia ha planteado una misión, visión y objetivos de largo plazo, pero no son fruto de un ejercicio serio de planeación.	X	Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.	El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.
El personal no cuenta con la capacidad para asimilar y compartir la	X	Se capacitaron miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.		La definición del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.	El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es

visión de futuro de la empresa.				compatible con los de la empresa.	
Los recursos de comunicaciones son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.	X	Existe información sistematizada, asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.		Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.	El sistema cuenta con un módulo de gestión de conocimiento relacionado con el sistema de finalidades.
Factor 3: valores corporativos.					
Promueve los valores corporativos entre sus colaboradores.	X	Existe un documento sobre los valores de la empresa.		La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.	Los valores se ajustan al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.
La dirección se preocupa más por las habilidades que por los valores.		En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.	X	La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.	El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.
Se consideran los valores de manera informal.		La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.	X	La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.	La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.
No se han definido sistemas de información para valores.	X	Los valores se comunican.		Los valores se evalúan.	Los valores se proyectan.
Factor 4: estrategias					
Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de las ventas.	X	Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.		La implementación de las estrategias se ha realizado de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.	Las estrategias se evalúan permanentemente y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado.

La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución.	X	Las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.		Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación u otras, formalmente.		Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores o distribuidores.	
No es posible ejercer control sobre las estrategias.	X	Las estrategias han generado estándares de desempeño.		Se ha ejecutado las estrategias como se concibieron.		Se tiene un sistema de indicadores que evalúa la efectividad y alcance de la estrategia. Ej.: cmi.	
El sistema de información (si) es para registrar transacciones.	X	El si contribuye a la toma de decisiones.		El si es consistente con las estrategias.		Se cuenta con un sistema de soporte de las decisiones basado en modelos matemáticos.	
Módulo 2: gestión de mercadeo							
Factor 1: orientación de la empresa hacia el mercadeo.							
Para la empresa, lo más importante es el producto. Mientras el producto sea bueno se venderá.		Para la empresa, la más importante es la producción. Es necesario cuidar la productividad.	X	La empresa se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial.		La empresa considera ante todo las necesidades y deseos del cliente. Lo fundamental es su satisfacción.	
Factor 2: planeación y control del mercadeo.							
No cuenta con un plan de mercadeo definido.		Cuenta con un plan de mercadeo informal, no escrito y a corto plazo (1 año).	X	Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.		Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años.	
No hace control del plan de mercadeo formalmente.		Hace control de los planes de mercadeo esporádicamente (cada 3 meses o más).	X	Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.		Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.	

Factor 3: investigación de mercados					
La empresa no usa la investigación de mercados		Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo	X	Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo	Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.
Factor 4: comportamiento del consumidor y su segmentación					
No tiene una base de datos de sus clientes y no conoce su comportamiento de compra y de consumo.		Tiene una base de datos de los clientes, pero no la usa para investigación de mercados.	X	Usa la base de datos para investigación de mercados y para conocer a sus clientes.	Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás clientes del mercado.
No ha realizado una segmentación ni selección del mercado, no conoce a sus clientes.		Tiene el mercado segmentado pero no ha realizado la selección del mercado meta, se dirige a varios segmentos sin planeación.	X	Ha seleccionado su mercado meta con base en el conocimiento del consumidor pero no todas sus acciones se ajustan a él o no siempre controla sus resultados.	Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello.
No se conoce el ciclo de vida del consumidor y no se planean acciones de respuesta.		Se conoce el ciclo de vida del consumidor pero se toman acciones de respuesta.	X	Se conoce el ciclo de vida del consumidor y se programan acciones de respuesta pero sin planeación y sin control.	Se conoce el ciclo de vida del consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción. Se controlan los resultados.
Factor 5: estrategia de producto o servicio					
No se hace investigación ni desarrollo de productos o servicios.		Se hace desarrollo de productos o servicios sin investigación.	X	Se hace investigación, pero no se alcanza a responder al mercado con el desarrollo de productos o servicios.	Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos o servicios y ser innovadores.

No se analiza el ciclo de vida del producto o servicio y no se direcciona su desempeño en el mercado.		Se conoce el ciclo de vida, pero no se planea la vida del producto o servicio en el mercado.	X	Se trata de responder al mercado como un seguidor con copias, ajustes y mejoras leves en el producto o servicio frente a la expectativa del mercado.		Se conoce al detalle el ciclo de vida y se ha diferenciado el producto o servicio, proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los clientes.	
Factor 6: estrategia de precio							
La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema) de los costos de todos sus productos o servicios.		La empresa cuenta con un estudio de costos, calculado por un experto en el tema, para algunos de sus productos o servicios, pero no lo actualiza continuamente.	X	La empresa cuenta con un estudio de costos para todos los productos o servicios, calculado por un experto en el tema, pero no lo actualiza continuamente.		La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.	
La estrategia de precios obedece a los costos de producción.		La estrategia de precios obedece a costos y utilidades.	X	La estrategia de precios obedece a costos, venta y utilidades.		La estrategia de precios es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado.	
La empresa no tiene en cuenta las variaciones de precios de los productos o servicios de la competencia.		La empresa dice estar preparada para responder a la competencia, pero a la hora de la verdad no puede responder con efectividad.	X	La empresa responde a los cambios de precios con estrategias definidas.		La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios de la competencia.	
Factor 7: estructura y estrategia de distribución							
La empresa no ha definido una estrategia de distribución. Atiende el mercado en forma intuitiva.		La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas.	X	La empresa tiene definida su estructura de distribución, pero no la controla.		La empresa ha definido bien la estructura de distribución, acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes	

					para garantizar sus resultados.	
Se realiza labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos, sin realizar control ni evaluación de los resultados.		Se realiza labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.		Se realiza labor de distribución de los productos en forma directa o por intermediarios, con información y control, pero sin evaluación de penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada canal utilizado.	X	Se realiza labor de distribución de los productos en forma directa o por intermediarios, con completa información, control y evaluación de penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada canal utilizado.
Factor 8: estrategia de ventas						
La empresa no ha planeado su estrategia de ventas. Las ventas se hacen en forma empírica. Se espera al cliente para atenderlo.		Se tienen vendedores sin adecuada selección ni entrenamiento y no se presupuesta ni se controlan sus resultados.	X	Se selecciona adecuadamente los vendedores, se les entrena, tienen presupuesto asignado pero no se controlan sus resultados.		Se planea, dirige, motiva, controla y promueve, en forma permanente, la fuerza de ventas, buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y frente al mercado.
Factor 9: estrategia de comunicación.						
No se hace publicidad por considerarla costosa o poco útil para la empresa.		Se hace publicidad ocasional sin planeación y sin control sobre sus resultados.	X	Se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados.		Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla, se revisa su ejecución y se conocen sus resultados.
No se realiza ninguna actividad de promoción.		Se hacen esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación (sin tener en cuenta objetivos de mercadeo).	X	Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción (ej.: día de la madre, día del padre, etc.).		Se realiza un plan de promociones con base en estudios de mercado y se controlan y evalúan.

La empresa no realiza actividades de promoción de negocios por considerarlas costosas o no necesarias.		Ocasionalmente participa en actividades, siempre y cuando no sean costosas, aunque no den resultados para la empresa.	X	Participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales, pero sin planear y sin medir su efectividad.		Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, show rooms, porque conoce su efectividad y controla sus resultados.	
No realiza actividades de promoción de ventas ni a canales ni a consumidores.		Ocasionalmente realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores, pero sin planeación.	X	Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación, pero sin control sobre los resultados.		Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación y control sobre los resultados.	
No realiza actividades de relaciones públicas.		Se hacen algunas actividades de relaciones públicas sin planeación y no se conocen sus efectos para la organización.	X	Se hace un plan de relaciones públicas pero no se controla su ejecución ni sus resultados para la empresa.		Se planean adecuadamente las relaciones públicas y se educa a todos los colaboradores para hacerlos partícipes. Se controlan sus resultados en beneficio de la empresa.	
No se realizan actividades de mercadeo directo, por ausencia de bases de datos de los clientes o por costos altos.	X	Se realizan algunas actividades de mercadeo directo pero sin planear. Se tiene línea de atención al cliente para recibir sus comentarios.		Se hace tele mercadeo o mailing a los clientes, pero no hacen parte de un plan de mercadeo y no se controlan sus resultados.		Se tiene un plan y un presupuesto para las actividades de mercadeo directo; además se controlan sus resultados a favor de la empresa.	
El merchandising no es importante para la empresa; sus instalaciones son informales y sin planeación y no se		El merchandising es importante para la empresa, pero sólo se hace ocasionalmente con algunas exhibiciones.	X	Se hace merchandising por intuición más no por planeación y no se miden sus efectos sobre el posicionamiento de la empresa y sobre el atractivo comercial.		Se planea el merchandising promocional y personal permanente y se conocen y controlan sus efectos para la organización.	

adecúa para temporadas.					
Factor 10: servicio al cliente					
No se tienen programas de servicio al cliente ni de fidelización y no se forma al personal para el servicio al cliente.	X	Se hacen algunas actividades de servicio al cliente pero no se controlan.	X	Se hacen actividades de servicio y fidelización del cliente, pero no se controlan ni se conocen sus resultados.	La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su fidelización.
El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.	X	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.	X	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como bueno.	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.
Módulo 3: logística					
Factor 1: planeación logística.					
Conoce y aplica el concepto de logística.	X	Existe un responsable de la logística.		La estrategia proyecta aspectos logísticos.	La empresa cuenta con un plan de logística funcionando de manera excelente.
Factor 2: relaciones internas y externas.					
La compra y el proveedor se establecen básicamente por el precio o las condiciones de pago.	X	Se han realizado intentos de alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes.		La integración con sus proveedores es calificada y evaluada periódicamente e igual con sus clientes.	La producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, proveedores y clientes.
Factor 3: administración de materiales.					
Su kárdex es manual y se revisa niveles de inventario para la recompra o para la producción.	X	Para el control de inventarios aplica máximos y mínimos o clasificación abc, usando algún software.		Formula plan de compras para todo el año, de acuerdo con las necesidades y vigila que sea óptimo.	Aplica planeación de requerimientos de materiales (mrp), de acuerdo con los proveedores.

Factor 4: organización					
Aplica una técnica formal para estimar la demanda.	X	La integración de actividades logísticas está en proceso de consolidación.		Cuenta con un sistema logístico integral y tiene un responsable.	La logística de la empresa está apoyada en tecnología y satisface plenamente los requisitos del cliente.
Factor 5: control logístico					
Los faltantes de inventario son frecuentes.		Realiza control sobre los niveles de inventario y los considera óptimos.	X	La responsabilidad sobre los niveles de inventario es de logística.	Se cuenta con un sistema integral de indicadores y el soporte a producción y a ventas es adecuado.
Factor 6: gerencia logística					
La gerencia dirige directamente las actividades logísticas.		El personal entiende la importancia de la logística en su totalidad.	X	Tiene un líder o comité de logística.	La dirección logística está alineada con la estrategia.
Existen funciones logísticas pero desintegradas.		El sistema de logística está en conformación.	X	Se aplican conceptos de la administración de la cadena de abastecimiento.	Se posee un modelo de administración de la cadena de abastecimiento totalmente implementado.
Factor 7: competencia logística					
Las directivas han recibido capacitación en temas logísticos.	X	El área logística se está conformando y es claro el concepto.		Se cuenta con personal profesional en logística.	Se ha desarrollado pensamiento estratégico logístico.
Factor 8: indicadores logísticos					
Inexistencia de indicadores para el manejo de inventarios.	X	Está en proyecto el diseño de indicadores logísticos.		Está en desarrollo el diseño de indicadores logísticos.	Se tienen indicadores estratégicos logísticos o cuadro de mando integral.
Factor 9: sistema de información					
Se trabaja en hojas de cálculo los datos de inventarios y de ventas.	X	El sistema de información es consistente con los datos reales en inventarios, facturación y despachos.		El sistema de información sincroniza los distintos procesos entre producción, almacén y las ventas.	Su sistema de información tiene una base tecnológica de última generación, por ejemplo erp.
Módulo 4: comercio exterior					

Exportaciones					
Factor 1: preparación para los mercados externos					
Se diseñan los productos o servicios pensando en el mercado interno.		Algunos de los diseños se han realizado para ajustarse a los mercados externos.		Se asimilan a los productos los comentarios de los representantes en el exterior.	El diseño de productos responde a las necesidades identificadas de los clientes.
No se ha exportado o se ha realizado de manera marginal.		Se ha exportado a países cercanos (can, mercosur, centroamérica, caribe).		Se ha incursionado en mercados de países desarrollados.	Se exporta permanentemente y se cuenta con una cadena de comercialización consolidada.
Factor 2: talento humano orientado al exterior					
La dirección de la empresa no considera las alternativas de exportación.		La dirección se informa sobre los procesos de exportación.		Se adelantan procesos de aprendizaje en aspectos como embalaje, transporte internacional y seguros externos, tanto por la dirección como por los empleados.	Existe una cultura flexible y de aprendizaje continuo para adelantarse a los mercados internacionales por parte de toda la organización.
Inexistencia de formación hacia el personal para el tema de exportación.		Se realizan algunos cursos de formación sobre comercio exterior, pero no se miden sus impactos.		Se realizan procesos de formación en comercio exterior, siguiendo políticas de exportación de la empresa.	La empresa cuenta con analistas de comportamiento del consumidor extranjero.
Se considera que los riesgos de la exportación son demasiado altos para que la empresa los asuma.		La gerencia considera que podría tener éxito en los mercados internacionales.		Conoce los riesgos asociados a la exportación, pero no se hace seguimiento.	Cuenta con un equipo de expertos (internos y externos) que evalúan permanentemente los riesgos de la exportación.
Factor 3: estrategias de la empresa para exportar					

El proceso de producción de la empresa es tradicional y no se considera necesario cambiarlo.	Dispone de máquinas con moderna tecnología.	El proceso de producción es flexible y se adapta a los cambios en los patrones de la demanda externa.	Se cuenta con canales de información continuos que permiten incorporar rápidamente en el proceso de producción los cambiantes patrones de la demanda externa.
Las opiniones de los clientes en el país son escuchadas pero no la de posibles clientes en el extranjero.	Se cuenta con conocimiento superficial de los clientes de países cercanos.	Se cuenta con un sistema de captura de información de las necesidades de los clientes extranjeros, pero no se le realiza seguimiento ni se calcula su impacto.	Se cuenta con un sistema de captura de información de las necesidades de los clientes externos, que funciona perfectamente.
No se observa interés en asociarse con otras firmas.	Han realizado asociaciones o acuerdos con empresas nacionales con las que antes competían, con el fin de lograr mayores cuotas de exportación.	Se comparte conocimiento especializado con otras empresas del exterior, incluso competidores.	Se han realizado acuerdos de asociación o joint venture con empresas extranjeras.
Factor 4: conocimiento y análisis de la competencia internacional			
Poco se conoce de los productos de los competidores en otros países.	Se tiene algún conocimiento de los productos de los competidores.	Se conocen los productos de la competencia en el exterior.	Los técnicos han estudiado a fondo los aspectos técnicos de los productos de la competencia.
El embalaje y presentación que se utiliza es apropiado para el producto en el país.	El embalaje y su presentación son apropiados para exportar.	Se presta servicio posventa en el exterior.	Se observa capacidad de asimilar los avances técnicos de los competidores en el exterior.
Factor 5: diferenciación del producto			
La marca es conocida en el mercado interno.	La marca opera en el mercado externo pero no es reconocida.	Se utiliza marca licenciada de firma internacional.	La marca es bien conocida en el exterior.

La diferenciación del producto no se realiza o se desarrolla pensando sólo en el mercado interno.	El producto se destina a mercados externos pero no se diferencia.	Se busca diferenciar el producto y adaptarlo a los clientes en el exterior.	La diferenciación del producto crea fidelidad por parte de los clientes extranjeros.
Factor 6: flujos de información y control			
No existe una organización para el flujo de información en comercio internacional.	Existe un sistema de recopilación de información de exportaciones, pero no se genera control.	El sistema de recopilación de información de exportaciones se acompaña de indicadores de control.	La empresa cuenta con un sistema de información óptimo.
Los métodos de contabilidad se llevan a cabo con el fin de cumplir con la norma.	Se utilizan los métodos de contabilidad generalmente aceptados en el país.	Se dispone de un sistema adecuado de información contable para los flujos de pagos de exportaciones para la toma de decisiones.	La contabilidad funciona con los estándares internacionales.
Importaciones			
Factor 7: importaciones justo a tiempo (jit)			
Se presentan retrasos permanentes en la provisión de materia prima, insumos, bienes finales o servicios importados.	Se observan algunas dificultades en los tiempos de provisión de materia prima, insumos, bienes finales o servicios importados.	La empresa cuenta con la planificación de tiempos para las importaciones.	Se planifica con precisión la adquisición de materia prima, insumos, bienes finales o servicios importados.
La dependencia de un solo proveedor genera serias dificultades en la provisión de importados.	La empresa realiza con tiempo los trámites de importación pero no se dispone de planes de contingencia.	La planificación de los tiempos de importación hace parte de la gestión de la empresa.	Se dispone de planes de contingencia para superar traumas por demoras en las importaciones.
Factor 8: control de calidad a las importaciones			
No se observa preocupación por la	Se confía en las normas de calidad del país del proveedor.	Los ingenieros de la empresa, o los	Se cuenta con un comité permanente para el

calidad de las importaciones.			responsables, monitorean permanentementela calidad de las importaciones.		desarrollo de normas de calidad y para el control de la calidad de las importaciones.
No se conocen los requisitos de calidad en el contexto del comercio internacional.		Se está al tanto de los acuerdos internacionales en relación con las normas de calidad.		Se exige cumplimiento de las normas de calidad internacionales.	Los expertos de la empresa participan o están al tanto de los comités gubernamentales encargados de la calidad.
Factor 9: normas técnicas					
Se desconocen las normas técnicas o fitosanitarias internacionales que aplican a las importaciones.		La empresa se acoge a las normas de calidad proporcionadas por organismos nacionales.		La empresa exige que las importaciones dispongan de los certificados de homologación técnica internacional.	La empresa ha desarrollado normas técnicas específicas para las importaciones, atendiendo las disposiciones de los organismos nacionales e internacionales.
Factor 10: análisis de proveedores					
El conocimiento de proveedores en países diferentes a los que tradicionalmente compra la empresa es limitado o nulo.		Se tiene algún conocimiento de proveedores distintos al tradicional.		Se tiene información detallada de los productores alternativos al tradicional, pero dicha información no se incorpora totalmente a la toma de decisiones.	Los especialistas de la empresa estudian a fondo los aspectos técnicos de los proveedores alternativos.
Factor 11: política de importaciones. Trámites					
La empresa es indiferente a los cambios en la política de importaciones consecuentes con los		La empresa asimila con facilidad los cambios en aranceles, salvaguardias y demás, que afectan directamente a las importaciones.		Los directivos de la empresa se preocupan por el análisis de los permanentes cambios en la política de importaciones.	Los directivos de la empresa participan activamente en los espacios dispuestos por el gobierno para tomar

tratados internacionales.				decisiones de políticas de importaciones y trámites.	
Factor 12: logística de importaciones					
La empresa no cuenta con políticas ni controles sobre los resultados logísticos de importaciones.		Los resultados logísticos de importaciones no tienen control y no necesariamente cumplen las proyecciones y políticas de la empresa.		Los resultados logísticos de las importaciones se evidencian explícitamente y cumplen las proyecciones y políticas de la empresa.	Los resultados logísticos de importaciones se evidencian explícitamente y sobrepasan de manera efectiva y eficiente las proyecciones y políticas de la empresa.
Factor 13: flujos de información y control					
No existe control sobre los procesos de importaciones.		Se genera información periódica de los procesos de importación, pero este no redunda en seguimiento y control.		Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control de importaciones, pero no se evalúa su impacto.	Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control que funciona perfectamente.
Módulo 5: gestión de la comunicación y la información					
Reuniones					
Factor 1: comienzo y participación en la reunión					
Participación indiscriminada.	X	Participación ajustada al momento.		Participación permanente.	Participación especializada.
Se inicia cuando llega el último.	X	Se inicia cuando llega el convocante.		Se inicia cuando hay mayoría.	Se inicia a tiempo.
Memoria oral.		Resumen de lo dicho.	X	Resumen y crítica de lo dicho.	Redacción sistémica.
Se aceptan términos del convocante.		Se modifica el orden de los temas.	X	Se acomoda agenda a contenidos.	Se acomoda agenda a objetivos.
Cada participante habla cuando quiere.		Cada participante habla según sus conocimientos.	X	Cada participante habla según su rol.	Cada participante habla según la pertinencia.
Se usa cualquier estilo para dialogar.		Se obliga a usar un estilo particular.	X	Se sigue un estilo predeterminado.	Se adecúa el estilo al tema tratado.

Factor 2: durante la reunión					
Actitud agresiva.		Actitud condescendiente.	X	Actitud conciliatoria.	Actitud definitiva.
Desvío permanente de la temática.		Se desvía según el poder del hablante.	X	Desvío según interés.	No se acepta la desviación de temas.
Las pausas se dan a gusto de los asistentes.		Las pausas son rígidas e incambiables.	X	Las pausas son decididas por los convocantes.	Las pausas se concretan entre los participantes.
Se tratan todos los temas que surjan.		Se discuten los temas comovan apareciendo.	X	Se realiza liste de temas para continuar la reunión.	Se realiza lista de temas pendientes.
Factor 3: final de la reunión					
Se da libertad de ejecución.		Se determinan las tareas a seguir.	X	Se asignan las tareas prioritarias.	Se establecen consensos sobre lo discutido.
Se delegan las acciones.		Se establecen las acciones prioritarias.	X	Se definen las acciones por poder.	Se definen las acciones por consenso.
Se termina la reunión al concluir todos los temas.		Se termina la reunión por el convocante.	X	Se termina la reunión por consenso.	Se termina la reunión a tiempo.
Factor 4: seguimiento					
Se deja libertad en las acciones.	X	Se establecen taxativamente las acciones.		Se hace seguimiento a algunas acciones.	Se establece el seguimiento de todas las acciones.
Se deja en manos del secretario la elaboración de actas.	X	Se nombra una comisión relatora.		Se establecen los responsables de redacción.	Se determina tiempo y lugar de entrega de actas.
Información, datos y conocimiento					
Factor 5: datos					
Se registran según criterios personales		Se registran por formato previo.	X	Se registran por categorías.	Se registran sistemáticamente.
Se registran manualmente.		Se registran en carpetas físicas.	X	Se registran en formato electrónico.	Se registran en base de datos.
Factor 6: información					
Se define de manera aislada.		Se define por criterios preestablecidos.	X	Se establecen contextos específicos.	Se establecen contextos sistémicos.

Solo se clasifica.		Se clasifica y se ordena.	X	Se clasifica y se categoriza por grupos.		Se categoriza globalmente.	
No se calcula.		Se da una relación cualitativa.	X	Se cuantifica solo parte.		Se cuantifica según la pertinencia.	
Se deja en su tamaño original.		Se resume por contenidos.	X	Se condensa parcialmente.		Se condensa sistemáticamente.	
Factor 7: conocimiento							
La información se mantiene aislada.		Solo comentan los especialistas.		La información se compara con la anterior.	X	La información se compara con el sistema.	
No se valoran las consecuencias de la información.		Se evalúan las consecuencias directas.		Se evalúan las consecuencias a futuro.	X	Se analizan las consecuencias para la toma de decisiones.	
Se eliminan las conexiones con otra información.		Se establecen conexiones cercanas.	X	Se establecen conexiones directas.		Se establecen conexiones con conocimientos previos.	
No se conversa sobre la información.		La información se compara con la presente.	X	Se dialoga en grupos de interés.		Se pone en común el conocimiento valioso.	
Factor 8: almacenamiento							
Se usan los documentos.		Se almacenan en archivos separados.	X	Se almacenan por grupos.		Se almacena en el sistema.	
No se guardan conexiones.		Se realizan conexiones temporales.	X	Se guarda solo lo importante.		Se poseen políticas de almacenamiento.	
Se almacenan en sitios separados.		Se almacenan en sitios conexos	X	Se almacena en conexión temática.		Se establece una conexión flexible.	
Factor 9: distribución							
Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.		Se almacenan en archivos separados.	X	Se almacenan por grupos.		Se almacena en el sistema.	
Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.		Se distribuyen en formatos limitados.	X	Se distribuyen en revistas y folletos.		Se distribuyen según necesidades del sistema.	

Sólo los directivos tienen acceso a la información.		Se establecen criterios de accesibilidad.	X	Se determina el número y tipo de usuarios.		Se distribuye según la pertinencia de uso.	
Factor 10: innovación							
Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.	X	Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.		Se usan los documentos recursivamente.		Se establece una memoria sistemática y sistémica.	
Solo los empleados creativos pueden innovar.	X	Se programa la innovación en los documentos.		Se establecen sistemas de valoración grupal.		Se determina la innovación como documento base.	
Los documentos son para registrar las transacciones.	X	Los documentos son para registrar eventos comerciales.		Los documentos son para crear memoria colectiva.		Los documentos son para establecer memoria empresarial.	
Factor 11: redacción							
Se privilegia la gramática y la ortografía de los documentos.	X	Se establecen sistemas de redacción estándar.		Se establecen estilos de redacción por secciones.		Se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento.	
Se escribe como se habla.	X	Se escribe como se oye hablar.		Se escribe de manera estándar.		Se escribe con originalidad y pertinencia.	
La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.	X	Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.		Los documentos se elaboran periódicamente.		Los documentos se elaboran según planes estratégicos.	
Los documentos son aislados.	X	Los documentos se escriben en conexión interna.		Los documentos se escriben en conexión temática.		Los documentos se escriben por flexibilidad temática.	
Solo unos pocos escriben.	X	Solo escriben los directivos.		Solo escriben los secretarios.		Todos escriben con criterios definidos.	
El vocabulario de los textos es individual y particular.	X	El vocabulario de los textos es estándar.		El vocabulario de los textos está sistematizado.		El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.	

Se redacta por obligación externa.	X	Se redacta por obligación externa.		Se redacta por necesidades técnicas.		Se redacta para crear conocimiento.	
Factor 12: ciclo de redundancia del papel							
La mayoría de los documentos sólo existen en papel.		Los documentos existen en papel y tienen copias (backup) en formatos digitales.	X	Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.		Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.	
Indicadores pragmáticos tic							
Factor 13: página web							
La organización no posee página web.	X	La organización posee página web pero es apenas conocida por algunos de sus miembros.		La organización posee página web y le da un uso esporádico, incluyendo procesos de mercadeo corporativo.		La página web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación.	
La página web no comunica la imagen corporativa.	X	La página web presenta un diseño afín a la imagen corporativa.		La página web comunica la información de valor de la organización.		La página web hace parte de la oferta de valor de la organización.	
La web de la organización está desactualizada en relación con los servicios y ofertas de la misma.	X	La web de la organización está actualizada pero no ofrece hipervínculos ni mapa de navegación.		Los hipervínculos y mapa de navegación facilitan el contacto directo con el cliente.		Se ha establecido la importancia de la web en la política de internacionalización de la oferta.	
No hay nadie a cargo de la administración de contenidos de la web.	X	La administración de contenidos de la web está a cargo de un ingeniero de sistemas.		La persona a cargo de la web integra en ella la imagen y política corporativa.		La web está a cargo de un gerente de contenidos.	
La página web no presenta ningún nivel de interacción.	X	La página web presenta interacción a través del correo electrónico.		La página web presenta interacción a través del correo electrónico.		La página web ha contribuido a la formación de una comunidad virtual	

					y beneficia a los stakeholders.
La página web no muestra alineación con la misión y la visión institucionales.	X	La página web promulga la misión y la visión institucionales.		La página web contribuye efectivamente al cumplimiento e la misión y la visión institucionales.	La página web está claramente alineada con la cultura organizacional.
Factor 14: intranet					
La organización no cuenta con ningún sistema de intranet.	X	El sistema de intranet empleado por la organización ha suplido ampliamente las funciones del correo interno.		El sistema de intranet empleado por la organización comprende un amplio sistema de base de datos por procesos.	El sistema de intranet por la organización está integrado al sipco de documentos e información para el conocimiento y la innovación.
Módulo 6: conocimiento, innovación y tecnología en la empresa					
Factor 1: gente para la innovación					
Los conocimientos y experiencia de la empresa dependen del dueño.	X	Tenemos expertos conocedores externos en algunos temas.		Contratamos personal externo para desarrollo.	Tenemos en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla.
Se tienen expertos internos en varias áreas que proponen proyectos.	X	En la gerencia hay quien apadrina proyectos.		Tenemos gente con habilidad para gerenciar proyectos.	Favorecemos a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.
La gerencia obtiene información sobre diseño de los clientes principales.	X	La gente de ventas obtiene información de diseño del cliente.		La gente de mercadeo obtiene información de diseño de los clientes.	La gente de diseño o ingeniería está relacionada con los clientes.
Las ideas de los operarios se oyen y se analizan.	X	Sabemos que la gente de mandos medios es la más importante para ejecutar ideas novedosas.		Llevamos registro de qué sabe cada persona en la empresa.	Identificamos y hacemos participar en decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo.
Factor 2: proceso de innovación					

Comparamos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.	X	Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.		Usamos métodos de desarrollo de producto o de solución de problemas.		Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).	
Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto.	X	Elaboramos plan de negocios para los proyectos.		Reconocemos los resultados parciales de un desarrollo.		Sabemos proteger legalmente los desarrollos.	
Hay espacios para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.	X	Creamos nuevos conceptos en grupo.		Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo.		Compartimos el conocimiento que generamos con toda la empresa.	
Factor 3: relaciones							
Reconocemos actores internos y externos que influyen en los proyectos.	X	La comunicación ayuda en la coordinación de los proyectos.		Sabemos qué tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.		Fortalecemos el grupo de proyectos con expertos externos.	
Reconocemos que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa.	X	Tenemos identificado quién o qué organización puede suministrarnos conocimientos.		Cada empleado tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencia.		La empresa está vinculada a otras que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.	
Factor 4: organización para la innovación							
La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional.	X	Nuestra empresa se organiza por proyectos o por productos de manera formal.		En las reuniones de proyecto hay personal de más de tres áreas de la empresa.		Una persona puede participar en más de un proyecto.	
Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento	X	La alta gerencia es la primera comprometida con y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.		Podemos contar y trabajar con activistas del conocimiento en todas las áreas de la empresa.		Entendemos y practicamos que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del	

innovación en la empresa.					desarrollo de nuevos conocimientos.
Factor 5: tecnologías de soporte					
Hacemos documentación mínima de los desarrollos.	X	Poseemos biblioteca técnica.		Consultamos bancos de patentes.	Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y ensayos.
Tenemos archivos de ideas o proyectos posibles.	X	Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos.		Aplicamos métodos formales de gerencia de proyectos.	Tenemos sistemas de información para los proyectos.
Hay mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa.	X	Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.		Sabemos utilizar métodos como el mapeo tecnológico.	Hay red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.
Factor 6: medición de la innovación					
Evaluamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.	X	Evaluamos los costos compartidos en el desarrollo del proyecto.		Reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas.	Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.
Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.	X	Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia.		Comparamos soluciones que se han dado en distintos puntos de nuestra empresa al mismo problema.	Sabemos qué conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.
Factor 7: cultura innovadora					
Pensamos que la innovación es interesante.		Sabemos qué papel juega la innovación en el negocio.	X	Pensamos que los conocimientos y la experiencia se deben compartir.	Sabemos por experiencia que la innovación nos da ventajas.
Nuestro personal técnico estudia las	X	Tenemos una política que es mezcla de nuestro punto de vista y el de los clientes.		Hacemos un esfuerzo consciente por interpretar	Reconocemos que las necesidades futuras del

necesidades con los clientes.			las estrategias de los clientes.		cliente son oportunidades futuras.	
Hay un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas.	X	Se incentiva la experimentación.		Todos sientes y han expresado que tienen apoyo en otro.		Se crea y mantiene un ambiente propicio a la creación de conocimiento.
Módulo 7: gestión humana						
Factor 1: estructuración del plan de gestión humana						
No existen misión, políticas, metas ni estrategias de gestión humana.		Existencia informal de la misión, las políticas, las metas y las estrategias de gestión humana.	X	Existen misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se trabajan en toda la empresa.		Existen misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana y se trabajan en toda la empresa.
El plan estratégico de gestión humana no está alineado al direccionamiento estratégico de la empresa.		El plan estratégico de gestión humana está alineado de manera informal al direccionamiento estratégico.	X	El plan estratégico de gestión humana está alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico.		El plan estratégico de gestión humana está alineado totalmente al direccionamiento estratégico.
Factor 2: implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana						
La ejecución del plan de gestión humana no está integrada a los de otras áreas		La ejecución del plan de gestión humana está integrada informalmente a los de otras áreas.	X	La ejecución del plan de gestión humana está integrada parcialmente a los de otras áreas.		La ejecución del plan de gestión humana está integrada totalmente a los de otras áreas.
No se evalúa la ejecución del plan de gestión humana.		El plan de gestión humana se evalúa de manera informal.	X	El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas.		El plan de gestión humana se evalúa permanentemente.
Factor 3: reclutamiento						
No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se		Se está trabajando de manera informal la documentación de fuentes internas o externas de	X	Se tiene la documentación de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal		Si existe documentación de fuentes internas o externas de donde se

obtiene el personal necesario.		donde se obtiene el personal necesario.		necesario, pero sólo se utiliza algunas veces.		obtiene el personal y se utiliza permanentemente.	
No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.		Se trabaja de manera informal procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	X	Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero sólo se usan algunas veces.		Si existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales y se usan permanentemente.	
No hay mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.		Se trabajan de manera informal mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	X	Se usan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.		Hay mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento y se usan permanentemente.	
Factor 4: selección							
No hay un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)		Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)	X	Se usa algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)		Se usa permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.)	
No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.		Se trabajan de manera informal prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	X	Se usan algunas veces prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.		Se usan permanentemente prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	
No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.		Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.	X	Algunas veces se usan criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.		Se usan permanentemente criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo.	
Factor 5: contratación							

No existen políticas de contratación.		Las políticas de contratación se trabajan de manera informal.	X	Las políticas de contratación están documentadas y se usan algunas veces.		Las políticas de contratación se utilizan permanentemente.	
No se usan fuentes internas o externas de consulta para elaboración de contratos laborales.		Se usan informalmente fuentes internas y/o externas de consulta para elaboración de contratos laborales.	X	A veces se usan formalmente fuentes internas o externas de consulta para elaboración de contratos laborales.		Siempre se usan fuentes internas o externas de consulta para elaboración de contratos laborales.	
No se utilizan modelos de contrato.		Los modelos de contrato se trabajan de manera informal.	X	Se utilizan algunas veces modelos de contrato.		Se utilizan permanentemente modelos de contrato.	
Factor 6: inducción							
No hay mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos: historia, evolución, objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias.		No hay mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos: historia, evolución, objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias.	X	Se usan a veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos: historia, evolución, objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias.		Siempre se usan mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos: historia, evolución, objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias.	
No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.		Se usan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.	X	Se usan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.		Se usan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.	
Factor 7: capacitación							
No existen programas de capacitación.		Se trabajan informalment programas de capacitación.	X	Hay programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas.		Los programas de capacitación son	

					realizados por todos los trabajadores.
No existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.		Se trabajan de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.	X	Se tienen criterios pero no se aplican en todas las áreas.	Los criterios se utilizan por todas las áreas de la organización.
No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.		Se trabaja de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.	X	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas.	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos.
No se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.		Se trabaja de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.	X	Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas.	Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, en todas las áreas o procesos.
Factor 8: entrenamiento					
Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.		Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.	X	Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando.	La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente.
Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito		Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o	X	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico,	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico,

administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.		técnico, se presentan de manera informal.		se evidencian pero no en todas las áreas.		se evidencian en todas las áreas o procesos.	
No se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios.		Se está trabajando de manera informal indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios.	X	Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios pero no en todas las áreas.		Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios en todas las áreas o procesos.	
Factor 9: promoción							
Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)		Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)	X	Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) Son una realidad y están mejorando.		La aplicación de criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) Funciona de manera excelente.	
No se manejan datos estadísticos que permitan visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.	X	Se trabajan de manera informal datos estadísticos que permitan visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.		Se evidencian datos estadísticos que permitan visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas.		Se evidencian en todas las áreas o proceso, datos estadísticos que permitan visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.	
Factor 10: evaluación de desarrollo							
Se usa informalmente un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.	X	Se usa un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.		Se usa y se mejora el proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.		Se aplica excelentemente un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.	

No se usa un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores para cada cargo, proceso o área de trabajo.	X	Se usa informalmente un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores para cada cargo, proceso o área de trabajo.		Se usa un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo.		Se usa un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores para cada cargo, proceso o área de trabajo.	
Factor 11: compensación							
Hay criterios informales para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales.	X	Hay criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, pero no se usan.		Hay criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, pero se usan parcialmente.		Funciona excelentemente la aplicación de criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales.	
No hay características que hagan que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral.	X	Hay características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, pero no se usan.		Hay características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, pero se usan parcialmente.		Funciona excelentemente la aplicación de características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral.	
Los indicadores de gestión implementados para determinar la escala salarial frente a su industria no existen.	X	Los indicadores de gestión implementados para determinar la escala salarial frente a su industria existen pero no se usan.		Los indicadores de gestión implementados para determinar la escala salarial frente a su industria se utilizan de manera parcial.		La aplicación de los indicadores de gestión implementados para determinar la escala salarial frente a su industria funciona de manera excelente.	

El sistema de pago de nómina no está organizado.		El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente.	X	Se están haciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pago de nómina.		El sistema de pago de nómina funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector.	
Factor 12: bienestar social							
No existen programas de bienestar social.	X	Existen programas de bienestar social de manera informal.		Existen programas de bienestar social de manera informal, pero se usan parcialmente.		La aplicación de programas de bienestar social funciona excelentemente.	
No existen evidencias de que los programas generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador.	X	Se trabaja en programas que generan un ambiente que propicia la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal.		Se evidencian programas que generan un ambiente que propicia la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas.		Los programas que generan un ambiente que propicia la colaboración y voluntad del trabajador se evidencian en todas las áreas o procesos.	
No existen indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúen la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador.	X	Se trabajan de manera informal indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúen la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador.		Los indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador se evidencian pero no en todas las áreas.		Los indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador se evidencian claramente en toda la empresa.	
No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo y de los accidentes de trabajo,	X	Se trabajan de manera informal estadísticas que reflejan el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo y de los accidentes de trabajo, como consecuencia de la		Se evidencian estadísticas que reflejan el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo y de los accidentes de trabajo, como consecuencia de la		Se evidencian claramente estadísticas que reflejan el aumento de la productividad, la disminución del ausentismo y de los accidentes de trabajo,	

como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.		implementación y ejecución de programas de bienestar.		implementación y ejecución de programas de bienestar, pero no en todas las áreas.		como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar en toda la empresa.	
No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.	X	Existen mecanismos informales de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.		Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.		La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona excelentemente.	
Factor 13: manejo laboral							
El reglamento interno de trabajo es de carácter informal.		El reglamento interno de trabajo existe pero no se utiliza.	X	El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial.		La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona excelentemente.	
El proceso para la liquidación del personal no está organizado.		El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente.		Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal.	X	El proceso para la liquidación del personal funciona excelentemente y con la última tecnología en el sector.	
Factor 14: salud ocupacional							
No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.		Se trabajan de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.	X	Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas.		La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona de manera excelente.	

No existen evidencias de que los programas generen prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.		Se trabaja de manera informal en programas de prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.	X	Se evidencian, pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.		Se evidencia claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.	
No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral, que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.		Se trabaja de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.	X	Se evidencia, pero no en todas las áreas, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.		La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo, funciona de manera excelente.	
Módulo 8: estructura organizacional							
Factor 1: procesos para la estructura							
La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos.	X	Tiene una estructura definida en un organigrama y es usada como herramienta de control.		La estructura es clara, igual que los roles y además existe un soporte tecnológico que la hace integral.		La estructura está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y está orientada a la innovación.	
La toma de decisiones es responsabilidad del propietario.	X	Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.		Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.		Las decisiones se adoptan por acuerdo y siguiendo la planeación estratégica.	
Factor 2: manuales y estandarización							
La dirección está centralizada y no	X	La empresa tiene instrumentos que soportan la estructura		La división y especialización del trabajo		La estandarización de procesos marcha al ritmo	

requiere mayor estructura.		(manuales de procesos, funciones y procedimientos).		ha originado contratación de profesionales.		de la planeación estratégica.	
Factor 3: controles sobre la estructura							
Los roles están establecidos y se controla su cumplimiento.	X	Se revisa periódicamente la estructura.		El desempeño organizacional depende de la estructura.		Se considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura.	
Factor 4: competencias acorde con la estructura							
Inexistencia de perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.	X	Existencia informal del perfil de los colaboradores y del ambiente para establecer una estructura.		Se está trabajando en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura armónica.		Los colaboradores trabajan en proyectos, innovan y trabajan en equipo.	
Factor 5: evolución de la estructura							
La estructura es totalmente informal y reactiva.	X	El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.		El principal criterio para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas.		Existe registro formal de las transformaciones de la estructura y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.	
Factor 6: cohesión de la estructura							
No existe un soporte adecuado para la toma de decisiones.	X	El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.		El principal criterio para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas.		Existe registro formal de las transformaciones de la estructura y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.	
Módulo 9: cultura organizacional							
Factor 1: liderazgo							
No están definidas las responsabilidades de la dirección de la empresa.		Las responsabilidades en la dirección están definidas y documentadas, pero no se cumplen.	X	Las responsabilidades en la dirección están definidas y documentadas, pero se cumplen de manera parcial.		Las responsabilidades en la dirección están definidas, documentadas, conocidas por todos los	

					interesados y se cumplen perfectamente.
La gerencia no trabaja en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.		La gerencia está trabajando informalmente como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.	X	El papel y participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas.	El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa.
No existen actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel.	X	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se trabaja informalmente.		Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo son explícitas a todo nivel.
No hay sistema de diagnóstico para mejorar la cultura organizacional como un todo.	X	Hay un sistema informal de diagnóstico para mejorar la cultura organizacional como un todo.		Hay un sistema formal de diagnóstico para mejorar la cultura organizacional, pero se usa parcialmente.	El diagnóstico y mejoras de la cultura organizacional como un todo, funcionan excelentemente.
Factor 2: participación y compromiso					
No se evidencian actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.	X	Se trabajan informalmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas.		Se evidencian actividades parciales para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas.	Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo, funcionan excelentemente.
No hay estrategias para conformar equipos de trabajo y facilitar el logro de los objetivos de la organización.	X	Las estrategias para conformar equipos de trabajo y facilitar el logro de los objetivos de la organización, funcionan informalmente.		Las estrategias para conformar equipos de trabajo y facilitar el logro de los objetivos de la	Las estrategias para conformar equipos de trabajo y facilitar el logro de los objetivos de la

			organización se evidencian parcialmente.	organización funcionan excelentemente.
No se trabajan compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.	X	Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están implementando informalmente.	Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se dan parcialmente.	Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan excelentemente.
Factor 3: desarrollo y reconocimiento				
No se evidencian planes de desarrollo para los trabajadores.	X	Los planes de desarrollo para los trabajadores se dan informalmente.	Los planes de desarrollo para los trabajadores se dan parcialmente.	Los planes de desarrollo para los trabajadores funcionan excelentemente.
No se trabajan programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral.	X	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral operan informalmente.	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral operan parcialmente.	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral operan excelentemente.
No se trabaja referenciación y comparación en el desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	X	Se está usando informalmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	La referenciación y comparación en el desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona excelentemente.
No existen reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los	X	Se están usando informalmente mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales	El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales

objetivos organizacionales.			se evidencian parcialmente.	es visible y contundente en toda la empresa.
Factor 4: creación de un entorno vital para todos los trabajadores				
No se trabajan métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	X	Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan excelentemente.
No se trabajan acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	X	Se realizan de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan excelentemente.
Módulo 10: asociatividad como práctica para competir				
Asociatividad				
Factor 1: gestión de alizanzas en el sector y la cadena				
La empresa no reconoce el sector, ni la cadena productiva.	X	Reconoce el sector y la cadena productiva y se plantean posibles proyectos de cooperación con otras empresas.	Conoce el sector y la cadena productiva y su influencia dentro de los mismos le dan la posibilidad de generar cooperación.	Tiene la cooperación como una estrategia de gestión de alianzas de la cadena productiva.
Factor 2: capacidad para la asociatividad				
La empresa no es autosostenible o su naturaleza es la sobrevivencia en el día a día.	X	Alcanza el punto de equilibrio, pero los recursos de inversión son insuficientes para establecer alianzas.	La empresa es autosostenible y cuenta con recursos para inversión en alianzas en el corto y mediano plazo.	La empresa cuenta con los recursos para inversión y reconoce la asociatividad como una estrategia para incrementar su capital.
Factor 3: acuerdos formales de la empresa				

La empresa opera predominantemente en la informalidad	X	La empresa trabaja desde la formalidad estructural y parafiscal.		La empresa cuenta con una estructura formal, con visión clara hacia el desarrollo empresarial.		La empresa realiza acuerdos formales con aliados que conforman su base de asociatividad.	
Factor 4: capacidad para el crecimiento asociativo							
La empresa trabaja individualmente.	X	La empresa tiene potencial asociativo por su capacidad para diversificar y especializarse.		La empresa es líder en el sector y con alianzas con otras empresas (proveedores, clientes, competidores)		La empresa tiene capacidad de cooperar con el crecimiento de otras empresas.	
Factor 5: competencia y cooperación							
A la empresa le gusta la competencia y no cree en la cooperación.	X	Mantiene su orientación a la competencia pero evalúa la cooperación como una línea de acción posible.		La empresa está dispuesta a cooperar con otras empresas.		La empresa adelanta proyectos de cooperación interempresarial.	
Factor 6: conocimiento e información							
No se comparte la información ni el conocimiento de la empresa	X	Se escucha a los demás y sólo se comparte información que puede ser de conocimiento público.		La información de cada empresa se deja disponible para las demás.		Se ponen en marcha proyectos y estrategias que aglutinan el conocimiento y la información del grupo de empresas.	
Confianza que genera la empresa							
Factor 7: construcción de relaciones							
La empresa es una isla y no confía en nadie.		La empresa tiene una cultura basada en la desconfianza y el secreto, pero confía en las instituciones.	X	La empresa confía en los gremios y en varios empresarios de la cadena.		La empresa invita empresarios de la cadena e incluso a su competencia a conocer sus instalaciones y sus procesos, nuevos diseños de producto y proyectos de mercado, con el fin de recoger sugerencias.	

Factor 8: fundamentos de confianza					
La empresa tiene dificultades para cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos.		La empresa solo cumple compromisos con los grupos de interés internos (empleados, accionistas, proveedores).	X	La empresa cumple sus compromisos con los grupos de interés internos y se preocupa por los externos (comunidad, competencia, gobierno local, etc).	La empresa regularmente cumple sus compromisos con los grupos de interés internos y externos creando una confianza favorable para impulsar procesos asociativos.
Factores de compromiso					
Factor 9: cumplimiento de normas					
La empresa cumple con dificultad las exigencias de ley y las normativas en relación con los contratos y acuerdos.		La empresa respeta los cuadros internos y externos, pero no confía en los fundamentos normativos de los negocios.	X	La empresa cumple las normas de ley y los acuerdos que se fijan con otros empresarios o con el gremio.	La empresa cumple las normas e ley con sentido de responsabilidad social y ética.
Factor 10: acuerdos y compromisos gremiales					
La empresa no participa en ningún gremio, ni mantiene ningún acuerdo con otras empresas		La empresa se compromete y cumple en actividades del gremio, alianza o asociación.	X	La empresa se agremia y cumple con sus compromisos, estableciendo alianzas comerciales a mediano y largo plazo.	Una empresa integra sus compromisos de comercialización y marcas en sistemas de cooperación con sus proveedores y competencia, estratégicamente y a largo plazo.
Factor 11: capacidad para compartir conocimiento					
Es una empresa isla que no tiene compromisos tecnológicos y considera que su know		La empresa se compromete en experimentos que tienen algún grado de éxito sin asumir riesgos, pese a ser consciente de sus limitaciones.	X	La empresa se compromete en proyectos gubernamentales y con otras empresas de la	La empresa se compromete con proyectos apoyados por entidades del gobierno con otras empresas de la

how es suficiente y lo cuida de extraños.			cadena para mejorar su know how.		cadena, incluso asumiendo riesgos.	
Perfil gerencial para la asociatividad						
Factor 12: actitud hacia el cambio						
Gerencia con mentalidad cerrada al cambio.		Gerencia con sentido conservador del negocio, pero con deseo de ampliar el mercado.	X	Gerente con mentalidad abierta al cambio.		El gerente promueve el cambio en su empresa y lidera iniciativas novedosas en el sector.
Factor 13: formación académica						
El gerente no cuenta con estudios básicos ni gerenciales.		El gerente tiene estudios básicos formales y es gerente empírico.		El gerente tiene formación profesional.	X	El gerente tiene formación profesional y está calificado en gestión.
Factor 14: trabajo en equipo y solución de problemas						
El gerente por lo general trabaja solo y tiene problemas para trabajar con los demás.		El gerente expone los problemas en grupo, pero cada uno los resuelve individualmente.	X	El gerente busca soluciones conjuntas a problemas comunes, intentando establecer acuerdos y compromisos sobre diversos aspectos.		El gerente contribuye a generar la sinergia y brinda la probabilidad de formular nuevos proyectos con fundamento cooperativo.
Factor 15: comunicación						
El gerente tiene problemas para comunicarse.		El gerente consulta con otros empresarios asuntos técnicos o de mercado.	X	El gerente establece conversatorios permanentes con otros empresarios del sector.		El gerente tiene capacidad para transformar los conversatorios en acuerdos, proyectos y compromisos interempresariales.
Factor 16: actitud hacia la asociatividad						
Se desconocen las posibilidades de la asociatividad.		Se comprenden y se aceptan las estrategias asociativas.	X	Se analizan e implementan las estrategias asociativas.		Se tiene conocimiento especializado de factores de éxito y fracaso y en consecuencia, se estudian

				nuevas oportunidades y estrategias asociativas.
Factor 17: conocimiento y aprendizaje				
La junta directiva conoce a profundidad y como ningún otro la empresa.		Se descubrió en el autodiagnóstico aspectos y vacíos que no habían sido advertidos antes.	X	Se escuchan y atienden sugerencias de otros para mejorar sus procesos y productos.
				Se usa el conocimiento adquirido en beneficio del grupo de empresas del sector u otros grupos asociativos en proceso de formación.
Factor 18: innovación				
No hay procesos de innovación.		Existen desarrollos innovadores preliminares en productos, procesos u otros.	X	La empresa cuenta con procesos de innovación implementados en productos y procesos.
				Existe un plan de investigación y desarrollo permanente orientado a la innovación integral.
Factor 19: comportamiento en el mercado				
Empresa satélite con producción para otra en forma exclusiva.		Empresa autónoma con mercado propio.	X	Empresa autónoma con mercado propio en crecimiento.
				Empresa con capacidad exportadora.
Factor 20: grados de desarrollo de tecnologías				
Empresa con capacidad exportadora.		Empresa con procesos y algún grado de automatización que añade un grado inicial de valor.	X	Empresa con automatización e informática de procesos avanzados.
				Empresa certificada internacionalmente por su nivel tecnológico.
Factor 21: plataforma de información				
La información que existe está en la memoria del gerente, es fragmentada y hay grandes vacíos en procesos y procedimientos.		Hay información suficiente pero en la memoria de los funcionarios: no es sistemática ni oportuna.	X	La empresa cuenta con información sistemática, pertinente, oportuna y confiable que pone a disposición de otros empresarios.
				La empresa ha sido certificada internacionalmente por su plataforma de información.
Factor 22: influencia empresarial				

En el sector la empresa no es reconocida por sus estándares de calidad y hay problemas por incumplimiento.		La empresa es reconocida en el sector por la calidad de sus productos pero también por deficiencias en el cumplimiento.	X	La empresa cuenta con credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad, e influye en un amplio grupo de empresarios.		La credibilidad y el prestigio de la empresa le permiten liderar el proceso asociativo.	
Factor 23: reconocimiento de sus valores agregados							
La empresa no reconoce sus propios valores agregados adecuadamente.		La empresa tiene un conocimiento preliminar de su valor agregado, pero no conoce los de su competencia ni los de sus aliados.	X	La empresa conoce su valor agregado y los de su competencia y sus aliados.		La empresa agencia la cooperación basada en el equilibrio de fuerzas y necesidades entre los actores de la competencia y los aliados.	
Módulo 11: gestión ambiental							
Residuos sólidos							
Factor 1: origen y características de los residuos sólidos							
Se desconoce el origen y la composición de los residuos sólidos generados.		Se conoce el origen y la composición de los residuos sólidos generados.	X	Se conoce el origen, la composición y las cantidades respectivas de los residuos sólidos generados.		Existe un plan de disminución de residuos sólidos en las diferentes categorías (reciclables y no reciclables)	
Factor 2: manejo							
Se mezclan todos los residuos en un solo recipiente.		Se realiza la separación, que implica dos recipientes (reciclables y no reciclables) además de los peligrosos.		Se tiene un lugar específico para los residuos sólidos.	X	Se cuenta con recipientes plenamente identificados y con tapa, además de estar totalmente aislados.	
Factor 3: legislación							
No se conoce.		Se conoce mas no se aplica.		Se conoce y se aplica.	X	La separación se hace de acuerdo con la norma, e incluye los peligrosos.	

Aguas residuales							
Factor 4: origen y características de las aguas residuales							
Se desconoce el origen y la composición de las aguas residuales generadas.		Se conocen las características de los vertidos.		Existe un tratamiento primario para las aguas residuales.	X	Existe un plan que permite un tratamiento completo de las aguas residuales.	
Factor 5: manejo							
Se mezclan todas las aguas residuales en un solo sistema.		Se realiza la separación, que implica dos sistemas de alcantarillado.		Se separan los vertidos de acuerdo con sus características industriales y domésticas.	X	Se hace la separación adecuada y se cuantifican las cantidades respectivas.	
Factor 6: legislación							
No se conoce.		Se conoce mas no se aplica.		Se conoce y se aplica.	X	Se tienen registros y planes de disminución.	
Emisiones atmosféricas							
Factor 7: origen y características							
Se desconoce el origen y la composición de las emisiones atmosféricas generadas.		Se conocen las características de las emisiones generadas.		Existe una evaluación que permite identificar las fuentes, con el fin de buscar otras alternativas.	X	Hay un plan que permite a mediano y/o largo plazo para cambiar los combustibles de altas emisiones atmosféricas.	
Materias primas o insumos							
Factor 8: manejo de materia primas o insumos							
No se conoce al detalle.		Se conoce la composición, más no se tiene en cuenta.		Se separan de acuerdo con su riesgo.	X	Se manejan de manera separada de acuerdo con su riesgo.	
Factor 9: riesgo ambiental							
No se evalúa el riesgo ambiental de las materias primas o insumos.		Se conoce el riesgo ambiental de cada materia prima o insumo.		Se conocen los riesgos ambientales de las materias primas o insumos en las diferentes etapas de producción.	X	Se conocen los riesgos ambientales de las materias primas o insumos y su impacto en el producto final.	

Factor 10: uso							
No se conocen las cantidades precisas que se requieren en el proceso.		Se utiliza la experiencia para determinar las cantidades requeridas.		Se tienen estandarizadas y escritas las cantidades que se requieren en cada proceso.	X	Se cuenta con registros de uso de las diferentes materias primas o insumos.	
Factor 11: agua y energía							
Se pagan los recibos sin importar los consumos.		Se evalúan los consumos		Se tienen estandarizadas y escritas las cantidades que se requieren en cada proceso.	X	Se cuenta con registros de uso de las diferentes materias primas o insumos.	
Salud y seguridad industrial							
Factor 12: afiliación a salud y riesgos profesionales							
Se cuenta con afiliación a eps y arp.		Los servicios de eps y arp no se aprovechan adecuadamente.	X	Los servicios de eps y arp se aprovechan adecuadamente.		Se cuenta con servicios de salud y seguridad industrial adicional y complementaria a los legales.	
Factor 13: dotación							
La dotación no es la requerida por ley.		Se cumple con algunas recomendaciones de las arp.	X	Se entrega la dotación de acuerdo con los estudios realizados.		Se entrega la dotación de acuerdo con la ley y las recomendaciones de las arp. Los empleados la utilizan de forma adecuada.	
Factor 14: seguridad industrial							
No existen planes de seguridad industrial.	X	Existe un programa de seguridad industrial.		Se han implementado las recomendaciones de seguridad industrial, de acuerdo con un estudio realizado.		Hay sistemas de señalización y se han implementado las diferentes recomendaciones de seguridad industrial establecidas en el estudio.	

Factor 15: capacitación					
No se da capacitación sobre el tema.		La capacitación sobre el tema es muy esporádica.	X	La capacitación sobre el tema obedece a un plan establecido.	El seguimiento a los planes de capacitación arroja resultados concretos y satisfactorios.
Análisis del ciclo de vida del producto					
Factor 16: envases					
No se hace análisis alguno.		Se conoce la composición de los mismos.	X	Se hace un análisis para determinar el empaque más adecuado (biodegradable o reciclable).	Se hace un análisis sobre la etapa de post - consumo en los envases.
Factor 17: proceso productivo					
Se han establecido las diferentes etapas.		Se conoce el impacto ambiental.	X	Se establecieron planes para disminuir el impacto ambiental.	Se estudia la posibilidad de cambiar materias primas o insumos a fin de disminuir el impacto ambiental.
Sistema de gestión ambiental					
Factor 18: objetivos					
No existen objetivos ambientales.		Existen objetivos ambientales, pero no escritos.	X	Existen objetivos ambientales escritos, pero no se aplican.	Hay objetivos ambientales escritos, los conoce todo el personal, se aplican y están disponibles al público.
Factor 19: metas					
No existen metas.	X	Existen metas, pero no escritas.		Existen metas escritas, pero no se cumplen.	Hay metas escritas, las conoce todo el personal y se cumplen.
Factor 20: política					
No existe política ambiental.	X	La política ambiental no ha sido redactada.		Hay una política ambiental escrita, pero no se conoce o divulga.	Hay una política ambiental conocida y aplicada por todo el personal.

Factor 21: administración				
No hay ninguna persona encargada.	X	Hay una persona encargada, pero no tiene funciones claras.	Existe una persona encargada y tiene funciones claras.	Hay una persona que implementa el plan de manejo ambiental.
Registros y documentos				
Factor 22: registros				
No se tiene ninguna clase de registros.	X	Se han tomado algunos datos, más no de forma sistematizada.	Existen registros sistematizados por un año.	Los registros sistematizados de más de un año, son empleados en la planeación.
Manejo ambiental				
Factor 23: plan de manejo				
No se tiene en cuenta ningún documento que busque identificar y solucionar problemas ambientales.	X	Se tiene solución para algunos problemas ambientales.	Se tiene elaborado el plan de manejo ambiental.	Se implementan los correctivos ambientales, según el plan de manejo ambiental.
Módulo 12: gestión de la producción				
Factor 1: planeación de la producción de bienes y prestación de servicios				
No hay, es ocasional o se centra en el día.		Se orienta a la programación semanal y se trabaja por órdenes de producción.	Se cuenta con un plan y un presupuesto de producción, apoyado en un software.	Es a largo plazo y está alineado con la estrategia de la organización.
Se realiza de acuerdo con lo que se va presentando.		Se ha organizado de acuerdo con criterios de la gerencia.	Responde a criterios técnicos y de diseños favorables para el cliente.	Es óptima y está proyectada para futuras expansiones.
Factor 2: proceso de producción de bienes y prestación de servicios				
Los tiempos y movimientos no son conocidos o son muy variables.		Se trabaja con tiempos estimados y movimientos conocidos.	Los tiempos y procesos están documentados.	Existe un manual de procesos que estandariza tiempos y movimientos.
Factor 3: relación entre ventas y plan de operaciones				

Se discute o plantea un plan de ventas.	Es conocida la exactitud de los pronósticos del área comercial.	El sistema de información hace seguimiento automático al pronóstico de ventas y al plan de producción.	Las ventas y operaciones están alineadas con la estrategia, vía sistema de información gerencial.
Factor 4: plan de operaciones y capacidad			
El plan de operaciones tiene en cuenta la capacidad para fabricar bienes o prestar el servicio.	La capacidad se modifica de acuerdo con las necesidades del cliente.	La capacidad está planeada y la respuesta al cliente es excelente.	La ampliación de la capacidad está proyectada de acuerdo con el mercado futuro.
Factor 5: gestión de calidad			
La calidad del producto o servicio es variable o depende del empleado.	Está escrito el estándar de calidad del producto o servicio y el personal lo practica.	Se cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad del producto o servicio.	Se tiene un sistema de gestión de la calidad y se cumple la norma internacional.
Factor 6: plan de operaciones, fallas y errores			
Las fallas, errores o cuellos de botella son frecuentes.	Las fallas o errores en la producción de bienes o la prestación de servicios son evaluados y eliminados.	Existen un programa de mejoramiento continuo en funcionamiento.	Es una organización basada en el conocimiento, la innovación y el aprendizaje.
Factor 7: programación de producción			
Se tienen estadísticas de las ordenes de producción.	Las órdenes de producción están sistematizadas.	El sistema de información permite imprimir el plan de producción.	Existe un plan de requerimiento de capacidades sistematizado.
Factor 8: control de operaciones			
Generan órdenes de producción o servicios, escritas.	Calculan o evalúan los costos de operación.	El control es permanente y cuantificado en detalle.	El control de las operaciones está apoyado por una aplicación informática.
Factor 9: control de procesos			

Se lleva registro de horas extras o sobrecostos.		Se identifican y resuelven los cuellos de botella.		Usan gráficos o registros de control.		El sistema de indicadores de resultados funciona excelentemente.	
Factor 10: sistema de operaciones							
Inexistencia de un sistema formal de operaciones.		Se analizan informes periódicos sobre el cumplimiento de los planes.		Es moderno, cuenta con las últimas tecnologías y su personal es altamente calificado.		La estrategia de operaciones se ajusta completamente a los requerimientos del cliente.	
Factor 11: conocimiento de la capacidad							
Están identificadas las limitaciones para aumentar la producción de bienes o prestación de servicios.		Considera que es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad.		Se cuenta con sistema de información para la gestión de la capacidad o producción.		Aplica el mrp, crm, ecr o erp, apoyado en un sistema de información.	
Factor 12: desempeño y resultado							
Las variaciones del programa de producción o del servicio son medidas informalmente.		Se ejerce control sobre los tiempos muertos del personal o de las máquinas.		Se tienen indicadores de desempeño de la prestación del servicio de de la producción.		Tiene un sistema integral de indicadores o cuadro de mando integral que funciona excelentemente.	
Módulo 13: gestión financiera							
Factor 1: inversión							
La inversión en capital de trabajo se efectúa de acuerdo con los pedidos de los clientes.		La inversión en capital de trabajo se adecúa año tras año según los requerimientos programados en la empresa.	X	La inversión en capital de trabajo se determina según las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación.		La inversión en capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento.	
La inversión en cartera y cuentas por cobrar son simplemente el		El nivel de inversión en cuentas por cobrar, se estima anualmente en función de la	X	La inversión en cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes		La inversión en cuentas por cobrar consulta a un benchmark la capacidad	

resultado aleatorio de las ventas a crédito.		capacidad de financiamiento de la empresa.		sin afectar la rentabilidad de la empresa.		de financiamiento y la rentabilidad de la empresa.	
Los excedentes de efectivo periódicos se analizan simplemente como el resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.		Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento de capital de trabajo.	X	La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento y dividendos.		La elaboración y análisis del flujo de caja permite, periódicamente, establecer los factores que impactan la generación de valor de la empresa.	
La inversión total de la empresa se determina de acuerdo con la producción requerida.		Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad.	X	Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad requerida por la empresa.		Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado.	
La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento de las ventas.		La inversión fija es producto de un análisis de factibilidad del (de los) proyecto(s) de la empresa a largo plazo.	X	La inversión fija consulta otro tipo de alternativas (alianzas - asociaciones) para el crecimiento.		La inversión fija es producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.	
Factor 2: financiación							
Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas.		Las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital y dentro de un escenario de factibilidad.	X	Las decisiones de financiación se determinan teniendo como parámetro el máximo riesgo financiero de la empresa.		Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad.	
La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con		La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con	X	El financiamiento del capital de trabajo con bancos se determina sobre		El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y ésta	

bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y ventas.	bancos se determina y negocia con base en el presupuesto anual.		la base del financiamiento obtenido de los proveedores, en un contexto exclusivo de necesidades operativas.	situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.
Los proveedores definen cuando y cuanto financiar unilateralmente.	La financiación con proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio.	X	La financiación con proveedores es producto de una alianza gana - gana.	La financiación con proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento.
Los precios de los productos / servicios se estiman como un porcentaje adicional sobre los costos de producción.	Los precios se determinan consultando el volumen vendido, el margen obtenido y su incidencia en los costos fijos.	X	Los precios permiten verificar una alta capacidad de recompra del producto.	Las ventas responden a una adecuada relación precio/valor (costo para usuario, calidad y oportunidad) en un escenario competitivo.
Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas.	La financiación en infraestructura siempre es usada cuando se verifica que la renta esperada supera el costo de los recursos de financiación.	X	La financiación en infraestructura está contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio.	La aceptación del producto y la conciencia de las ventajas competitivas obligan a tomar decisiones de financiación para la expansión.
Factor 3: rentabilidad				
Los requerimientos de y para capital de trabajo están dirigidos a incentivar las ventas.	Los recursos para capital de trabajo se adecúan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida.	X	Las políticas de ventas a crédito e inventarios involucran el costo del financiamiento y el riesgo.	La gestión del capital de trabajo se ajusta según la estimación juiciosa de las ventas y los cambios esperados en el mercado.
Las compras hacen parte de la rutina	Las compras se realizan según un plan de acción definido y	X	Las compras tienen en cuenta, además, la	Las compras son el resultado de la rentabilidad observada y

normal de cubrimiento de necesidades.		revisado con ocasión del presupuesto.		velocidad de penetración de los productos.		de la demanda de productos.	
La rentabilidad de la empresa es la razón entre la utilidad neta y los activos.		La rentabilidad de la empresa es la razón entre el resultado neto del flujo de caja y los activos pertinentes para el negocio.	X	La rentabilidad de la empresa se asume en términos de los flujos operativos del negocio y la aceptabilidad creciente del producto.		La rentabilidad de la empresa se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés.	
Factor 4: información							
El objeto social de la empresa es amplio y difuso.		El objeto social de la empresa está delimitado y concentrado en aspectos específicos del mercado.	X	El objeto social de la empresa consulta el potencial de los clientes específicos y se enfoca en los beneficios dados a ellos.		El objeto social de la empresa verifica el direccionamiento estratégico de la misma.	
La información estructurada en la empresa se circunscribe al registro y producción contable.		La información relevante se refiere al registro contable, el control de operaciones y de presupuestos mensualmente.	X	La información producida incluye, además de los anteriores, aspectos relacionados con los clientes.		La información procesada trasciende al ámbito externo; mercados, tendencias del consumidor, desarrollos normativos, tecnológicos, etc.	
La información utilizada es la requerida día a día por el gerente.		La información utilizada incluye la pertinente al mercado financiero y genera reportes de oportunidad para la empresa.	X	La información divulgada incluye información relevante del sector, de la competencia y permite contrastar los escenarios de riesgos.		La empresa maneja bases de datos que se actualizan periódicamente y permiten contrastar escenarios de riesgos.	
Las metas y objetivos financieros en la empresa se sustentan		Las metas y objetivos financieros en la empresa son dictados como política de la empresa.	X	Las metas y objetivos de la empresa son cuidadosamente estudiados y		Las metas y objetivos de la empresa derivan de la formulación, documentación y	

en la generación de utilidades.			fundamentados en las posibilidades del mercado.		divulgación de la estrategia.
Las decisiones de crédito a los clientes se basan preferencialmente en el volumen de compra.		La política de crédito a los clientes permite mantener el ingreso y la rentabilidad.	X	La política de crédito a los clientes es un instrumento de inversión, además de ser un importante incentivo a las ventas.	La política de crédito a los clientes se formula y se divulga con ocasión del marco estratégico en un contexto de generación de valor.
La política de endeudamiento de la empresa no está documentada y responde a la tradición de ésta en el mercado financiero.		Existe un plan de endeudamiento por necesidades operacionales.	X	Existe una política de endeudamiento sobre la base de aumentar y diversificar las fuentes de financiación.	Hay una política de endeudamiento basada sobre el impacto en términos de rentabilidad y riesgo para el accionista.
Crecer es aprovechar las oportunidades de tener más ventas.		El crecimiento de la empresa se fundamenta en el comportamiento tradicional de la empresa.	X	El crecimiento de la empresa se confronta, además, con la probabilidad futura de la empresa y el estudio de la competencia.	El crecimiento de la empresa confronta los pronósticos elaborados sobre la estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.
Factor 5: instrumentos					
La contabilidad es importante, sobre todo para cumplir con los requerimientos tributarios.		La contabilidad es importante por el suministro de estados financieros, base de la información de la empresa.	X	Los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa.	Los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y el seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa.
Periódicamente se elabora el análisis histórico de la empresa.		Cada mes se verifica el cumplimiento del presupuesto.	X	Con base en los presupuestos se revisan los pronósticos y las estimaciones.	Además de la dinámica presupuestal, se realiza benchmark de las variables críticas de la empresa.

Los inventarios se determinan dentro del proceso de producción.	Los inventarios se determinan con base en el lote mínimo del pedido y el mínimo costo.	X	El nivel de inventarios corresponde a la dinámica estimada de pedidos.	El nivel de inventarios se determina con base en el benchmarking y la mejor posibilidad de gestión en la cadena de abastecimiento.
El presupuesto maestro se elabora anualmente, con base en la iniciativa del gerente.	El presupuesto maestro se elabora con base en la información que provee el entorno.	X	El presupuesto maestro se elabora con base en la retrospectiva de la empresa y la información del entorno.	Los presupuestos se elaboran base cero y se pone especial énfasis en las variables del entorno (pest) y los aspectos cualitativos de la demanda.
La empresa no cuenta con un sistema de costos formalizados.	Los costos se monitorean y evalúan de acuerdo con un sistema diseñado para el efecto.	X	Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permita involucrar las variables: precio, oportunidad y calidad.	El sistema de costos diseñado flexibiliza la elaboración de presupuestos base cero y en general, la toma de decisiones.
No se utilizan indicadores financieros de manera explícita para hacer seguimiento a la empresa.	Se cuenta con indicadores financieros básicos para observar la dinámica del negocio.	X	Se monitorea la rentabilidad del negocio en función de la información provista por el análisis de flujos en la empresa y se toman decisiones.	Se han elaborado cuadros de mando para monitorear la estrategia integral del negocio.
Los recursos excedentes se utilizan para gestionar créditos y son condicionados por los prestamistas.	Los recursos de excedente temporal están gestionando en las mejores alternativas de inversión existentes y de ninguna manera condicionada por los prestamistas (bancos).	X	La generación de recursos excedentes facilitan la financiación a nuestros clientes y la remuneración del capital del (de los) propietario(s).	Los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas formuladas en la empresa.

La cobranza en la empresa es un proceso que se activa con ocasión de la mora presentada por los clientes.		La cobranza en la empresa está apoyada por instrumentos financieros y descuentos que permiten la proactividad en el recaudo del dinero.	X	Existe una política de crédito y cobranza y el instrumental necesario para empoderar el área de cobranzas y prestar la atención debida a los clientes.		Existe un área de políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para tercerizar la gestión de cobro dentro de un marco de riesgos controlados.	
Factor 6: procesos							
Toda la labor de planeación, registro y control se realiza con capacidades internas.	X	Se contratan asesores, eventualmente para casos puntuales y generalmente para casos críticos.		La dirección (propietario) contrata asesores externos que complementan la capacidad de la empresa.		Las consultorías y asesorías son contratadas de forma planeada, considerando la relevancia, los recursos existentes y las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.	
La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo.	X	Se posee un área de registro y control financiero.		Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa, con énfasis en la información de los mercados.		Se posee un área dedicada a procesar información de la empresa, con énfasis en la evaluación continua de la estrategia y la generación de valor.	
El sistema de acopio de información es solo contable.	X	El sistema de acopio de información incluye reportes especiales para apoyar los análisis de contabilidad.		El sistema de acopio de información incluye además los indicadores de gestión por áreas.		El sistema de acopio y distribución de la información es fluido entre áreas y niveles de la empresa.	
La contabilidad tiene reprocesos posteriores a su cierre.		La contabilidad no tiene reprocesos; los ajustes siempre se corrigen en los ejercicios subsiguientes.	X	La contabilidad siempre coincide con los anexos pertinentes a las obligaciones fiscales y demás requerimientos de		La contabilidad es la base de la información en la empresa y a partir de ella se identifica un sistema de información robusto hacia	

			los diferentes grupos de interés.		la cadena de abastecimiento erp y hacia la atención de clientes crm.		
El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad.		El acceso a la información financiera se restringe al área financiera.	X	Hay un sistema de información financiera de libre acceso a las áreas usuarias.		El sistema de información es abierto por áreas y niveles.	
La gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas, ejercida por el propietario.		La gestión financiera interna se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la dinámica de ventas.	X	La gestión financiera interna se estructura en función de la estimación futura de ventas.		La gestión financiera interna obedece al plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado.	
La administración de los flujos de efectivo la realiza el propietario.		La administración de los flujos de efectivo es responsabilidad de la tesorería.	X	La administración de los flujos de caja implica la separación de la ejecución del gasto y quien ordena el gasto.		Existe un sistema de administración de tesorería con una entidad financiera.	

Anexo C. Procedimiento de Selección, Contratación de Personal

OPTICA PROFESIONAL 	PROCEDIMIENTO DE SELECCION, CONTRATACION PERSONAL		DE			CODIGO:
			DE			VERSION:
						PAGINA:
						VIGENCIA:
OBJETIVO	Este procedimiento tiene por objeto establecer las actividades, responsables, controles y decisiones necesarias para contratar el personal en la entidad Óptica profesional de la ciudad de Cartago Valle					
ALCANCE	las actividades aquí descritas tienen un alcance de la sucursal Óptica Profesional de la ciudad de Cartago Valle					
LIDER DEL PROCEDIMIENTO	Subgerente					
ACTIVIDAD	Actividad a realizar	Responsable	Control	Documento o Referencia	Registro Resultante	
Selección de Personal: Cuando se establece que la entidad solicita personal, se analizan los criterios que se van a utilizar para el puesto solicitado establecido en el manual de funciones, además de la persona que se encargara de la selección.	Contratación	Subgerente	Criterios Manual de funciones	N/A	N/A	
Luego se recopilan hojas de vida, las cuales se pueden solicitar en los diferentes estamentos para tal fin como es Comfandi, Comfenalco, Cámara de Comercio o vía internet como Computrabajo y el Empleo.com o el SENA, para esto se establece un tiempo de recolección de esta información.	Contratación	Subgerente	Anuncios en las diferentes oficinas de solicitud de hojas de vida	N/A	N/A	
Al realizar la recolección de las hojas de vida, se analizan los requerimientos y se escoge entre 5 a 10 personas para pasar a la siguiente fase.	Contratación	Subgerente	Requerimientos enviados a las diferentes oficinas de solicitud de hojas de vida	Hojas de vida recopiladas	Hojas de vida seleccionadas (5 a 10)	
En esta fase de selección de hojas de vida, se define el personal con mejor experiencia y que se adecue a los objetivos de la entidad y se llaman a entrevista	Contratación	Subgerente	identificar las hojas de vida que se adecuen a los objetivos de la entidad	Hojas de vida recopiladas adecuadas a los objetivos de la entidad (3)	Formatos Entrevistas a realizar a 3 posibles colaboradores a contratar	
Se realiza un examen de conocimiento del área para cada persona seleccionada	Contratación	Subgerente	Personas a realizar exámenes de conocimiento	Exámenes realizados	Exámenes diligenciados	
Se realiza un formato con la validación del cargo contratado y solicitud de documentos para contratación	Contratación	Subgerente	Diligenciar formato cargo contratado	formato validado cargo contratado	formato validado cargo contratado	
CONTROL DE CAMBIOS						
Versión	Fecha de Aprobación			Descripción del cambio		
ELABORO						
Nombres y Apellidos				Cargo		

Anexo D. Validación del Cargo Seleccionado


Óptica profesional 	Formato validación cargo seleccionado	Código:	
		VERSION:	
		PAGINA:	
		VIGENCIA:	
Objetivo			
Alcance			
Cargo seleccionado			
Nombre de la persona contratada			
Área			
Cargo			
Competencias	Requisitos del cargo	Cumplimiento	
		SI	NO
Educación			
Formación			
Habilidades o destrezas			
Experiencia			
Concepto de validación			
Se evaluaron los conocimientos en:			
Habilidades próximas que debe desarrollar			
Nombre y firma encargado Selección			

Anexo E. Pregunta Análisis Factor de Desempeño

FACTORES DE DESEMPEÑO	COMO SE IDENTIFICA LO QUE HACE FALTA
¿Qué expectativas se definirán para cada puesto de trabajo?	¿Los colaboradores conocen las actividades que deben realizar? ¿Se ha comunicado a los colaboradores las actividades que deben realizar?
¿Cómo se evaluará cada día la labor?	¿Existe una planilla o formato de control, donde se pueda asegurar la efectividad del proceso realizado en el área?
¿Existe en el punto ambiente físico adecuado, suministros y espacios apropiados para laborar?	¿Cómo es el ambiente de trabajo y que controles existen para corroborar si hay buen ambiente o no de trabajo?
¿Qué incentivos o motivaciones se han creado según el desempeño de cada colaborador?	¿Conocen los colaboradores incentivos o motivaciones para cumplir con los niveles de desempeño planteados por la organización?
¿Qué destrezas y conocimientos se evalúan en la empresa con los instrumentos brindados para la selección de personal?	¿Se hace una buena selección de personal? ¿Se cuenta con las herramientas para evaluar la eficiencia y eficacia en los procesos de selección?


elaboración: fuente propia a partir de Murphy (2008).

Anexo F. Formato Evaluación de Desempeño

 OPTICA PROFESIONAL	Formato Evaluación de Desempeño	Código	
		Versión	
		Página	
		Vigencia	
FECHA DE EVALUACION			
NOMBRE DE LA PERSONA A EVALUAR			
AREA			
CARGO			
Valoraciones: Malo(1)- Regular(2)- Bueno(3)- Muy bueno(4)- Excelente(5)			
COMPETENCIAS	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente
DESEMPEÑO			
Responsabilidad			
Coherencia entre el trabajo solicitado y el realizado			
Cumplimiento de las Normas			
Conocimiento de su labor			
FACTOR HUMANO			
Sentido de Pertenencia			
Relación con los superiores			
Relación con sus compañeros			
Colaboración en equipo			
Capacidad de aceptar críticas constructivas			
Presentación personal			
Actitud Positiva hacia su área de trabajo			
Puntualidad			
HABILIDADES			
Participación activa de sus propuestas			
Respuesta bajo presión			
Liderazgo			
Autoaprendizaje			


Fuente: elaboración propia de los autores

Anexo G. Formato Cronograma de Capacitaciones


 Óptica profesional		Formato cronograma de capacitaciones	Código:	
			Versión:	
			Página:	
			Vigencia:	
Capacitación	Fecha de programación	Recursos necesarios	Se cumplió	
			Si	No

Fuente: elaboración propia de los autores


Anexo H. Formato listo de chequeo y mantenimiento de equipos oftalmológicos

 Óptica profesional		Formato lista de chequeo y mantenimiento de equipos oftalmológicos		Código:	
				Versión:	
Fecha de mantenimiento					
Equipo a realizar mantenimiento	marca	Modelo	Serie		
Área					
Responsable de utilizar el equipo					
Clase de mantenimiento		Correctivo	Preventivo	Instalación	
Causas de la falla	Eléctrica	Mecánica	Mala utilización	Configuración	
Teste de inspección	Buen estado	Presenta fallas	No aplica	Otros repuestos utilizados	
Cables					
Interruptores					
Terminales					
Manijas					
Controles					
Teclas					
Vidrios					
Otros cual					
Mantenimiento preventivo	Buen estado	Presenta fallas	No aplica	Otros repuestos utilizados	
Limpieza general					
Tarjetas electrónicas					
Reemplazo de partes o componentes					
Observaciones					
Firma y nombre de quien realiza el mantenimiento					

Anexo I. Cronograma Chequeo y Mantenimiento de Equipos

 Optica profesional	Cronograma chequeo y mantenimiento de equipos		Código:
			Versión:
			Página:
			Vigencia:
Objetivo	Revisar constantemente los equipos para detectar fallas o malos funcionamientos y así		
Alcance	El alcance es para la óptica de la ciudad de Cartago		
Equipos	Clase de mantenimiento correctivo preventivo- instalación	Fecha de control	Documento de referencia
Oftalmoscopio			Formato lista de chequeo y mantenimiento de equipos oftalmológicos
Oftalmotonometro			
Retinoscopio			
Proyectores			
Foropteros			
Computador portátil			
Computador de mesa			
Control de cambios			
Versión	Fecha de aprobación		Descripción del cambio
Elaboro			
Nombres y apellidos			Cargo

Anexo J. Procedimiento Gestión de la Información

 Óptica profesional	Procedimiento gestión de la información	Código:
		Versión:
		Página:
		Vigencia:
Objetivo	Definir el proceso a seguir para el control de la información documentada	
Alcance	Aplica para la entidad óptica profesional de la ciudad de Cartago	


Actividad	Responsable	Control	Registro resultante
<p>Elaborar información documentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> determinar las necesidades de generar o actualizar la información que se documenta, según las requerimientos que se hallan detectado en las actividades diarias. determinar el tiempo en que se analizan la revisión, actualización o generación de los documentos. cuando se define la necesidad de creación o cambio de algún documento se deberá consultar con el jefe inmediato y hacer referencia a la creación o cambio, evidenciando justificación y el nombre o cambio deberá hacer referencia a la actividad a realizar. 	Subgerencia	Reunión con área para concretar información	Acta de reunión
<p>Edición de documentos:</p> <p>se define con el área, el tamaño del registro, los márgenes, el encabezado de la página donde incluya logo, dirección, teléfono, redes sociales (el cual deberá ser igual para todos los documentos de la óptica profesional), también se define si se realizara en físico o en medio magnético, además de los responsables de su elaboración, aprobación.</p>	Subgerencia	Reunión con área para concretar información	Acta de reunión
<p>Verificar y analizar documentación:</p> <p>recibir la documentación para analizar su creación, actualización o cambio, cumpliendo con las especificaciones del área. Firmar los cambios, creaciones, o actualizaciones si estas cumplen con los requisitos para el cambio, creación o actualización del documento, sino cumple debe ser devuelta a la sección nuevamente para su revisión.</p>	Subgerencia	Reunión con área para concretar información	Acta de reunión
<p>Publicación y divulgación de documentos:</p> <p>al ser validada la información de la documentación sea precisa y cumpla con los lineamientos específicos anteriores, se procederá a su publicación y comunicación a los interesados, los cuales deberán diligenciar el recibido de la presente información en calidad de que fueron enterados de la creación, actualización o cambio.</p>	Subgerencia	Reunión con área para concretar información	Memorando informativo y constancia de que la información fue recibida
<p>Documentos eliminados y obsoletos:</p> <ul style="list-style-type: none"> se debe definir con el jefe inmediato y el gerente los tiempos para el cuidado del archivo los documentos obsoletos se deben conservar para cualquier consulta como soporte en cualquier 	Subgerencia	Reunión área de archivo	Acta de reunión

<p>investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • según el tiempo definido para pasar los documentos obsoletos al archivo, estos deben ser llevados mediante oficio para que sean recibidos por la persona encargada de su custodia. • al pasar el tiempo definido para la custodia de los archivos obsoletos, estos deben ser eliminados mediante un acta, donde se identifican los documentos a eliminar, este documento se guardara en el archivo, por la persona designada para tal fin. 			
<p>Almacenamiento y protección de los registros:</p> <p>la persona designada para el almacenamiento de los documentos en la óptica profesional de cartago, debe asegurar el buen estado de los mismos, evitando el daño o deterioro por condiciones del medio en el sitio de archivo designado para su conservación, además de su custodia verificando que cuando se realice una solicitud, sea del personal del área correspondiente quien solicita el documento, no se podrá entregar documentos a personal que no corresponda al registro del área.</p> <p>Los registros físicos deben ser almacenados en carpetas y legajos, debidamente identificados, y clasificados, los cd's, dvd, cintas o cualquier otro medio de almacenamiento de los registros físicos o magnéticos se identifican mediante el nombre de la dependencia el asunto y el año al que pertenecen según lo establecido en el acuerdo 042 de octubre 31 de 2002 "por el cual se establecen los criterios para la organización de los archivos de gestión en las entidades públicas y las privadas que cumplen funciones públicas, se regula el inventario único documental y se desarrollan los artículos 21, 22, 23 y 26 (ley de archivo, 2000).</p>	Subgerencia	Reunión área de archivo	Revisión de archivo debidamente organizado según lineamientos ley de archivo del 2000


Control de cambios		
Versión	Fecha de aprobación	

Elaboro
Nombres y apellidos

Anexo K. Formato Control de Compras


	Óptica profesional		Formato Control de compras	Código:
				Página:
				Versión:
				Vigencia:
Información proveedor				
Proveedor				
Dirección			Teléfono	
Nit				
Servicios o productos comprados				
Fecha de compra	Referencia	Cantidad	Producto	Servicio
¿los productos adquiridos cuentan con instrucciones, garantías y especificaciones técnicas? Si - no – especifique				
Responsable de la compra				
Observaciones				

Anexo L. Formato Evaluación de Proveedores


 Óptica profesional	Formato evaluación de proveedores		Código
			Página
			Versión
			Vigencia
Departamento de compras			
Nombre o razón social del proveedor			
Cedula o Nit			
Lugar y fecha evaluación			
Servicios o productos comprados			
Referencia	Producto	Proveedor	
Se calificarán los proveedores de 0 a 5 y se evaluarán según las criterios de calificación a continuación descritos			
Calificaciones	Puntaje	Resultado	Calificación
	Entre 4,1 y 5	Excelente (confiable y recomendado)	
	Entre 3,4 y 4,0	Bueno (proponer acciones de mejora)	
	Entre 3,0 y 3,3	Regular (con condiciones - realizar seguimiento)	
	Entre 0 y 2,9	No confiable (suspender relaciones comerciales)	
Características	Puntaje	Criterios	Calificación
Cumplimiento y entrega	Entre 4,1 y 5	Productos o servicios entregado antes de lo estipulado	
	Entre 3,4 y 4,0	Productos o servicios entregados 3 días después de lo estipulado	
	Entre 3,0 y 3,3	Productos o servicios entregados una semana después de lo estipulado	
	Entre 0 y 2,9	Productos o servicios entregados después de 1 mes de lo estipulado	
Características	Puntaje	Criterios	Calificación
Calidad y cumplimiento de especificaciones técnicas	Entre 4,1 y 5	El proveedor cumplió con lo establecido en el contrato de servicios adquirido	
	Entre 3,4 y 4,0	El proveedor incumplió a uno o más requisitos de especificaciones técnicas del producto o servicio adquirido	

	Entre 3,0 y 3,3	El proveedor faltó a más de dos requisitos, aunque previo requerimiento se cumplió la garantía	
	Entre 0 y 2,9	El proveedor presentó graves inconformidades en la calidad y cumplimiento, se solicitó la garantía y se incumplió	
Características	Puntaje	Criterios	Calificación
Documentación y garantías	Entre 4,1 y 5	El proveedor actualiza el contrato, constituye garantías antes de lo pactado, previene riesgos	
	Entre 3,4 y 4,1	El proveedor actualiza el contrato, constituye garantías oportunamente	
	Entre 3,0 y 3,4	El proveedor actualiza el contrato, constituye garantías posterior a la fecha estipulada	
	Entre 0 y 2,10	El proveedor no actualiza el contrato, y se rehúsa a pactar las garantías requeridas	
Características	Puntaje	Criterios	Calificación
Precio	Entre 3,0 y 5	El precio ofrecido es competitivo	Calificación
	Entre 2,9 y 0,0	El precio ofrecido no es competitivo	
Características	Puntaje	Criterios	Calificación
Soporte técnico	Entre 4,1 y 7	El servicio al cliente es oportuno y acertado	
	Entre 3,4 y 4,3	El servicio al cliente lo realizan cuando es requerido	
	Entre 3,0 y 3,6	El servicio al cliente es ocasional	
	Entre 0 y 2,12	No se realizan asesorías oportunas	
Observaciones			
Firma responsable evaluación			


Anexo M. Matriz Identificación Fallas Causas y Tratamientos

		OPTICA PROFESIONAL		MATRIZ IDENTIFICACION FALLAS CAUSAS Y TRATAMIENTOS			CODIGO: PAGINA: VERSION: VIGENCIA:	
INFORMACION PROVEEDOR								
PROVEEDOR								
DIRECCION								
NIT								
SERVICIOS O PRODUCTOS COMPRADOS								
Fecha de identificación de la causa	Proceso	Causa a Corregir o Mejorar	Controles Actuales	Valoración del costo	Propuesta de corrección o mejora	Responsable de la actividad	Fecha Programada de inicio	
INSTRUCCIONES								
Se escribe la fecha en que se identificó la falla para luego ser llevada a reunión y realizar propuestas	Se escribe el proceso o área en el cual ocurrieron los hechos	Se determina la Causa por la cual se presentó la falla	Aquí se describe si existe o no algún control propuesto para los incidentes presentados	Se propone un rubro, según cotizaciones para realizar la corrección o mejora de las fallas	Determina una propuesta para la corrección o mejora de las fallas presentadas	Se establece quien será el responsable de aplicar y dar informes sobre las fallas presentadas	Se establece la fecha en la cual se establece el inicio de las propuestas realizadas	


Anexo N. Formato encuestas satisfacción del cliente

	OPTICA PROFESIONAL	FORMATO ENCUESTAS SATISFACCION DEL CLIENTE	CODIGO				
			PAGINA				
			VERSION				
			VIGENCIA				
Nuestro objetivo es conocer sus opiniones para establecer acciones de mejora en cuanto a nuestra atención en los servicios prestados, los datos aquí descritos serán tratados según la ley de protección de datos Ley 1581 de 2012							
Nombre del cliente							
Cedula o Nit							
Dirección							
Teléfono							
Servicio prestado en la Óptica							
Fecha de la prestación del servicio							
Fecha realización encuesta							
Calificación de 1 a 5, siendo (1) deficiente (2) Regular (3) Aceptable (4) Bueno y (5) excelente							
PREGUNTAS							
			1	2	3	4	5
Trato del personal en la prestación del servicio							
Asesoría sobre el servicio prestado							
Instalaciones donde adquiere el producto o servicio							
Utilización de elementos de protección por parte del personal que presta el servicio							
Relación entre la calidad del servicio o producto adquirido con el precio proporcionado							
Tiempo de atención del servicio prestado							
Recomendaría el servicio prestado							
OBSERVACIONES							
SUGERENCIAS							
QUEJA O RECLAMO							
FIRMA RESPONSABLE REVISION							

Anexo S. Formato Matriz de Calificación Aspectos de la competencia

	Matriz de calificación aspectos de la competencia						Código:					
							Versión:			Fecha versión:		
Responsable de la evaluación												
Proceso												
Fecha de evaluación												
Nombre y descripción de la competencia con la cual entraremos a evaluar los factores												
Factor	Tipo de factor y puntaje											
	Fortaleza			Oportunidad			Debilidad			Amenaza		
	Alta	Medi a	Baja	Alta	Medi a	Baja	Alta	Medi a	Baja	Alt a	Medi a	Baja
Precio competitivo												
Posicionamiento de la empresa												
Innovación y desarrollo - tics												
Responsabilidad social empresarial												
Servicio al cliente												
Tecnología												
Portafolio de productos y servicios												
Observaciones												
Revisado												
Aprobado												

Anexo T. Procedimiento de Inducción y Entrenamiento

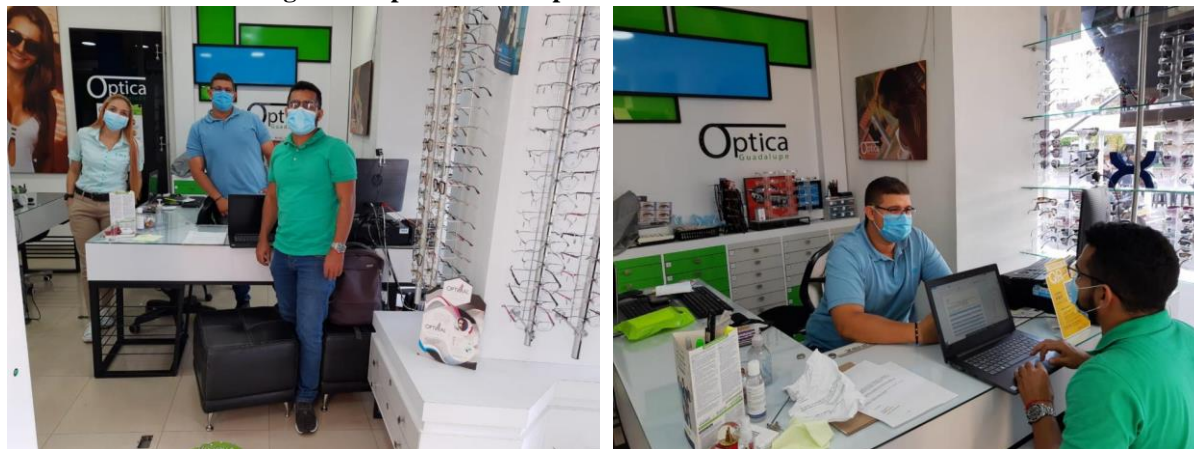
 Óptica profesional	Procedimiento de inducción y entrenamiento de personal		Código:	
			Versión:	
			Página:	
			Vigencia:	
Objetivo	Este procedimiento tiene por objeto establecer las actividades, responsables, controles y decisiones necesarias para realizar la inducción reinducción o entrenamiento del personal			
Alcance	Las actividades aquí descritas tienen un alcance de la sucursal óptica profesional de la ciudad de Cartago Valle			
Líder del procedimiento				
Responsable de la inducción				
Nombre del nuevo trabajador				
Tema de inducción	Actividad a realizar (inducción o entrenamiento)	Recibió inducción		Firma responsable
		Si	No	
Reglamento interno de trabajo				
Manual de funciones				
Política de gestión				
Organigrama				
Protocolos de seguridad				
Control de cambios				
Versión	Fecha de aprobación			
Elaboro				
Nombres y apellidos				

Anexo U. Evidencia Fotográfica Óptica Profesional

Anexo V. Evidencia Fotográfica Tecniópticos



Anexo W. Evidencia Fotográfica Óptica Guadalupe



Anexo X. Evidencia Fotográfica Óptica Visión Real**Anexo Y. Evidencia Fotográfica Óptica Visión Center**

Anexo Z. Cartas Autorización de Entrevistas

Cartago, 30 de julio de 2021

Señores
Universidad del Valle – Cartago
Calle 10 # 19-05
2135131
Cartago, Valle del Cauca

Asunto: Autorización Entrevista

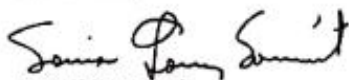
Estimado saludo,

Formalmente informo que acepto recibir entrevista de parte de los estudiantes de Administración de Empresas, Diana Taborda y Miguel Arce; con el propósito de recopilar información del sector de las ópticas de Cartago, identificando ventajas comparativas y competitivas en el desarrollo de sus operaciones.

Por otro lado, los estudiantes manifiestan que la información suministrado es de carácter confidencial y con fines académicos en el desarrollo del trabajo de grado.

Tomando en cuenta la anterior información, acepto la entrevista y por ende grabaciones o fotografías complementarias.

Atentamente,



Sonia Gómez Sanín
Gerente
Óptica Profesional
Celular: 3136863111
Dirección: Carrera 4 # 8 -51
Cartago, Valle del Cauca.

Cartago, 06 de agosto de 2021

Señores
Universidad del Valle – Cartago
Calle 10 # 19-05
2135131
Cartago, Valle del Cauca

Asunto: Autorización Entrevista

Estimado saludo,

Formalmente informo que acepto recibir entrevista de parte de los estudiantes de Administración de Empresas, Diana Taborda y Miguel Arce; con el propósito de recopilar información del sector de las ópticas de Cartago, identificando ventajas comparativas y competitivas en el desarrollo de sus operaciones.

Por otro lado, los estudiantes manifiestan que la información suministrada es de carácter confidencial y con fines académicos en el desarrollo del trabajo de grado.

Tomando en cuenta la anterior información, acepto la entrevista y por ende grabaciones o fotografías complementarias.

Atentamente,

Huver Gutiérrez
Gerente - Administrador
Óptica Visión Real
Celular: 3158837828
Dirección: Carrera 5 # 8-96
Cartago, Valle del Cauca.

Cartago, 30 de julio de 2021

Señores
Universidad del Valle – Cartago
Calle 10 # 19-05
2135131
Cartago, Valle del Cauca

Asunto: Autorización Entrevista

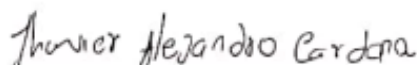
Estimado saludo,

Formalmente informo que acepto recibir entrevista de parte de los estudiantes de Administración de Empresas, Diana Taborda y Miguel Arce; con el propósito de recopilar información del sector de las ópticas de Cartago, identificando ventajas comparativas y competitivas en el desarrollo de sus operaciones.

Por otro lado, los estudiantes manifiestan que la información suministrado es de carácter confidencial y con fines académicos en el desarrollo del trabajo de grado.

Tomando en cuenta la anterior información, acepto la entrevista y por ende grabaciones o fotografías complementarias.

Atentamente,


Jhonier Alejandro Cardona
Administrador
Óptica Guadalupe
Celular: 3156322364
Dirección: Carrera 4 # 7 – 99
Cartago, Valle del Cauca

112792082

Cartago, 05 de agosto de 2021

Señores
Universidad del Valle – Cartago
Calle 10 # 19-05
2135131
Cartago, Valle del Cauca

Asunto: Autorización Entrevista

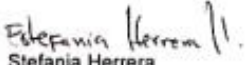
Estimado saludo,

Formalmente informo que acepto recibir entrevista de parte de los estudiantes de Administración de Empresas, Diana Taborda y Miguel Arce; con el propósito de recopilar información del sector de las ópticas de Cartago, identificando ventajas comparativas y competitivas en el desarrollo de sus operaciones.

Por otro lado, los estudiantes manifiestan que la información suministrada es de carácter confidencial y con fines académicos en el desarrollo del trabajo de grado.

Tomando en cuenta la anterior información, acepto la entrevista y por ende grabaciones o fotografías complementarias.

Atentamente,


Stefania Herrera
Gerente
Óptica - Visión Center
Celular: 3155343006
Dirección: Calle 14 # 1N - 59
Cartago, Valle del Cauca.

Cartago, 30 de julio de 2021

Señores
Universidad del Valle – Cartago
Calle 10 # 19-05
2135131
Cartago, Valle del Cauca

Asunto: Autorización Entrevista

Estimado saludo,

Formalmente informo que acepto recibir entrevista de parte de los estudiantes de Administración de Empresas, Diana Taborda y Miguel Arce; con el propósito de recopilar información del sector de las ópticas de Cartago, identificando ventajas comparativas y competitivas en el desarrollo de sus operaciones.


Por otro lado, los estudiantes manifiestan que la información suministrado es de carácter confidencial y con fines académicos en el desarrollo del trabajo de grado.


Tomando en cuenta la anterior información, acepto la entrevista y por ende grabaciones o fotografías complementarias.


Atentamente,

Jenifer Johana Ochoa
Administradora
Óptica Tecnopticos
Celular: 3117027548
Dirección: Carrera 4 # 8-61
Cartago, Valle del Cauca.

Anexo AA. Entrevistas para Construcción de Benchmarking

	
Entrevista Semiestructurada Análisis de las Organizaciones del Sector Competidoras	
de	
LA EMPRESA OPTICAPROFESIONAL	
Nombre empresa competidora: Óptica Guadalupe Nombre del Entrevistado: Jhonier Cardona Cargo: Administrador	Fecha: 30 julio 2021 Dirección: Cra 4 # 7-99 Teléfono: 3156943447
Propósito de entrevista: Recopilar información para definir el estado de la competencia en comparación con la empresa analizada OPTICA PROFESIONAL.	
¿Tiempo de servicio que lleva la organización en el mercado?	
20 años en el mercado	
¿Cuál es la misión, visión de la organización y sus principios corporativos?	
Esta antiguo, necesita reestructuración y a corto plazo van hacer las mejoras,	
Cuántas líneas de producto existen en su portafolio de servicios, y en cuanto oscila el rango de precios?	
Montura, lentes oftálmicos y lentes de contactos, examen, líquidos de lente de contacto, servicio técnico, accesorios para monturas (plaquetas, estuches, cadenas, cordones) los precios oscilan entre 80.000 - 2.500.000	
¿Qué equipos para la atención de optometría poseen en el momento? Y cual de esos no tiene la competencia	
Equipos computarizados (lámpara de endidura, proyector, autorefractometro, lensometro, foroceter)	
¿Cuál es su promesa de valor?	
Es informal, pero consideran que la confiabilidad lograda por los clientes, el vínculo que se logra con el cliente, consideramos ser los mejores del sector en formulación precisa.	
¿Cuál es la política de atención al cliente? Y como trabaja el servicio post-venta	
No tiene políticas para la atención al cliente, formalidad con los clientes.	
¿Cómo considera que se encuentra actualmente la empresa en cuanto a diferenciación en servicios en comparación con la competencia?	
Consideramos que inicialmente contamos con una trayectoria amplia en el mercado, por otro lado tenemos un profesional permanente a diferencia de otras que son por agendas, manejamos muy alta tecnología, por otro lado la infraestructura es cómoda y atractiva ante los clientes, además una profesional con 13 años experiencia y fija, que genera confianza	
¿Cuál considera que es su Nicho de Mercado Objetivo?	
En general no se tiene un nicho de mercado objetivo, se atiende todo tipo de población con diferentes características	
¿Cómo se comunican los clientes usualmente con la entidad?	
Redes sociales, teléfono fijo, presencial y llamadas a celular	
¿Cuáles son las quejas más frecuentes que presentan sus clientes?	
Cuestiones de garantías en las monturas y tiempos de cumplimiento de los terceros	
Entrevistadores: Diana Taborda – Miguel Arce	

	
Entrevista Semiestructurada Análisis de las Organizaciones del Sector Competidoras de LA EMPRESA OPTICAPROFESIONAL	
Nombre empresa competidora: Óptica Profesional Nombre del Entrevistado: Sonia Gómez Sanín Cargo: Propietaria	Fecha: 14 julio 2021 Dirección: Carrea 4 # 8-51 Teléfono: 3136863111
Propósito de entrevista: Recopilar información para definir el estado de la competencia en comparación con la empresa analizada OPTICA PROFESIONAL.	
¿Tiempo de servicio que lleva la organización en el mercado?	
Se lleva 25 años en Pereira y 13 años en Cartago	
¿Cuál es la misión, visión de la organización y sus principios corporativos?	
Necesitan reestructuración, sin embargo, son los siguientes: <u>Misión</u> Institución Optométrica preferida por los habitantes del Eje Cafetero, prestando servicios de calidad, con equipos de alta tecnología y profesionales capacitados para dar al paciente lo mejor como optómetras y como seres humanos con un impacto positivo en la comunidad. <u>Visión</u> Convertirnos en la organización líder de la salud visual en la región, y lo lograremos con capacitación de nuestro personal y la permanente innovación tecnológica para prestar un excelente servicio a los pacientes.	
¿Cuántas líneas de producto existen en su portafolio de servicios, y en cuanto oscila el rango de precios?	
Consulta de Optometría, adaptación de lentes oftálmicos adaptación de lentes de contacto, remisión a Oftalmología, asesoría al paciente diabético, venta de productos cero azúcar para los diabéticos y el cuidado de la salud, venta de accesorios: estuches, cordones, parches, filtros para terapias de niños, precios oscilan entre 120.000 - 1.000.000	
¿Qué equipos para la atención de optometría poseen en el momento? Y cual de esos no tiene la competencia	
Los equipos suelen ser un poco antiguos, sin embargo, es preciso para la formulación de los lentes, entre los que se encuentran: lámpara de endidura, proyector, autorefractometro.	
¿Cuál es su promesa de valor?	
El servicio al cliente, el profesionalismo y la confianza en los pacientes	
¿Cuál es la política de atención al cliente? Y como trabaja el servicio post-venta	
No se tiene documentada, sin embargo, se brinda capacitaciones al personal sobre la atención al cliente, donde se procura ser atentos a las necesidades de los clientes, entregar la información que requieren de una forma respetuosa, con calidad humana, No siempre se hace el servicio post- venta pero se suele llamar a los pacientes para recordar sus controles periódicos de revisión	
¿Cómo considera que se encuentra actualmente la empresa en cuanto a diferenciación en servicios en comparación con la competencia?	
Tenemos un gran tiempo en el mercado, lo cual nos da como referencia que los clientes están satisfechos con nuestros servicios, sin embargo somos conscientes que actualmente hay mucha competencia y que estamos dispuestos a cambiar para mejorar	
¿Cuál considera que es su Nicho de Mercado Objetivo?	
Los clientes que suelen consultar con más frecuencia sin pacientes de 40 años en adelante, adicionalmente las personas con patologías de diabetes	
¿Cómo se comunican los clientes usualmente con la entidad?	
Generalmente de manera presencial y telefónico	
¿Cuáles son las quejas más frecuentes que presentan sus clientes?	
Como nuestro negocio nos hace depender de terceros para entregar un producto final, estos terceros en ocasiones incumplen los tiempos de entrega, lo cual hace que el cliente se incomode por mover los tiempos de entrega	
Entrevistadores: Diana Taborda – Miguel Arce	

	
Entrevista Semiestructurada Análisis de las Organizaciones del Sector Competidoras de LA EMPRESA OPTICAPROFESIONAL	
Nombre empresa competidora: Óptica visión Real Nombre del Entrevistado: Jennifer Ochoa Cargo: Propietaria y Administradora	Fecha: 06 agosto 2021 Dirección: Cra 5 # 8 - 96 Teléfono: 3216337041 - 3158837828
Propósito de entrevista: Recopilar información para definir el estado de la competencia en comparación con la empresa analizada OPTICA PROFESIONAL.	
¿Tiempo de servicio que lleva la organización en el mercado?	
Visión Real lleva en el mercado cartagüense alrededor de 20 años, sin embargo se ingresó a un consorcio con la marca Opticalia, llevando 4 años en Cartago, en donde se paga una mensualidad y se accede a diferentes beneficios.	
¿Cuál es la misión, visión de la organización y sus principios corporativos?	
Si tienen, pero no se encuentra actualizado, sin embargo se logró cumplir en su momento, actualmente no la utilizan ni la tienen visible en algún lado	
¿Cuántas líneas de producto existen en su portafolio de servicios, y en cuanto oscila el rango de precios?	
Consulta optometría, valoración óptica, lentes terapia o terapia óptica ventas de monturas, accesorios, gafas deportivas, tienen convenios con algunas EPS.	
¿Qué equipos para la atención de optometría poseen en el momento? Y cual de esos no tiene la competencia	
Todos los equipos reglamentarios, son novedosos y de alta tecnología y el que marca la diferencia es el tonómetro digital.	
¿Cuál es su promesa de valor?	
Las dos cosas que se enfoca es en el servicio y la calidad, es una empresa familiar se apersonan y se realizan con cariño, para lograr el mejor servicio y calidad	
¿Cuál es la política de atención al cliente? Y como trabaja el servicio post-venta	
Si se tiene, pero no se encuentra documentada, sin embargo buscan atender al cliente con formalidad, atención personalizada, profesionalismo, en búsqueda que el sector óptico se integre y se vea ante la población como parte esencial de la salud	
¿Cómo considera que se encuentra actualmente la empresa en cuanto a diferenciación en servicios en comparación con la competencia?	
Pensamos que había una brecha grande, se ha mejorado muchos aspectos tecnológicos, lo cual ayuda que estemos cerca, nos consideramos que estamos bien posicionados	
¿Cuál considera que es su Nicho de Mercado Objetivo?	
En general a los adultos promedio de 40 años en adelante, porque es la mayor necesidad	
¿Cómo se comunican los clientes usualmente con la entidad?	
Celular y presencial, no hacen mucha publicidad en redes sociales	
¿Cuáles son las quejas más frecuentes que presentan sus clientes?	
Las quejas son usualmente por el tiempo de demora en los terceros.	
Entrevistadores: Diana Taborda – Miguel Arce	



Entrevista Semiestructurada Análisis de las Organizaciones del Sector Competidoras

de

LA EMPRESA OPTICAPROFESIONAL

Nombre empresa competidora:Opticalia
Nombre del Entrevistado:Jennifer Ochoa
Cargo: Propietaria y Administradora

Fecha:06 agosto 2021
Dirección: Calle 14 No 1N-59 barrio el Prado
Teléfono: 316 5871176

Propósito de entrevista: Recopilar información para definir el estado de la competencia en comparación con la empresa analizada OPTICA PROFESIONAL.

¿Tiempo de servicio que lleva la organización en el mercado?

Visión Real lleva en el mercado cartagueño al rededor de 20 años, sin embargo se ingresó a un consorcio con la marca opticalia, llevando 4 años en cartago, en donde se paga una mensualidad y se accede a diferentes beneficios.

¿Cuál es la misión, visión de la organización y sus principios corporativos?

Si tienen, pero no se encuentra actualizado, Sin embargo se logró cumplir en su momento, actualmente no la utilizan ni la tienen visible en algún lado

Cuántas líneas de producto existen en su portafolio de servicios, y en cuanto oscila el rango de precios?

Consulta optometría, valoración óptica, lentes terapia o terapia óptica ventas de monturas, accesorios, gafas deportivas, tienen convenios con algunas eps.

¿Qué equipos para la atención de optometría poseen en el momento? Y cual de esos no tiene la competencia

Todos los equipos reglamentarios, son novedosos y de alta tecnología y el que marca la diferencia es el tonometro digital.

Cuál es su promesa de valor?

Las dos cosas que se enfoca es en el servicio y la calidad, es una empresa familiar se apersonan y se realizan con cariño, para lograr el mejor servicio y calidad

Cual es la política de atención al cliente? Y como trabaja el servicio post-venta

Si se tiene, pero no se encuentra documentada, sin embargo buscan atender al cliente con formalidad, atención personalizada, profesionalismo, en búsqueda que el sector óptico se integre y se vea ante la población como parte esencial de la salud

¿Cómo considera que se encuentra actualmente la empresa en cuanto a diferenciación en servicios en comparación con la competencia?

Pensamos que había una brecha grande, se ha mejorado muchos aspectos tecnológicos, lo cual ayuda que estemos cerca, nos consideramos que estamos bien posicionados

¿Cuál considera que es su Nicho de Mercado Objetivo?

En general a los adultos promedio de 40 años en adelante, porque es la mayor necesidad


¿Cómo se comunican los clientes usualmente con la entidad?

Celular y presencial, no hacen mucha publicidad en redes sociales

Cuales son las quejas mas frecuentes que presentan sus clientes?

La quejas son usualmente por el tiempo de demora en los terceros.

Entrevistadores: Diana Taborda – Miguel Arce

	
Entrevista Semiestructurada Análisis de las Organizaciones del Sector Competidoras de LA EMPRESA OPTICAPROFESIONAL	
Nombre empresa competidora: TecniOpticos Nombre del Entrevistado: Jennifer Ochoa Cargo: Administradora	Fecha: 30 julio 2021 Dirección: Cra 4 # 8 - 61 Teléfono: 3117027548
Propósito de entrevista: Recopilar información para definir el estado de la competencia en comparación con la empresa analizada OPTICA PROFESIONAL.	
¿Tiempo de servicio que lleva la organización en el mercado?	
Más de 30 años	
¿Cuál es la misión, visión de la organización y sus principios corporativos?	
No tienen ninguno	
¿Cuántas líneas de producto existen en su portafolio de servicios, y en cuanto oscila el rango de precios?	
Servicio optometría, venta de lente oftalmicos, lentes de contacto y accesorios, servicio técnico especializado	
¿Qué equipos para la atención de optometría poseen en el momento? Y cual de esos no tiene la competencia	
Equipos computarizados (lampara de endidura, proyector, autorefractometro, lensometro, forocster) Equipos tradicionales	
¿Cuál es su promesa de valor?	
El servicio técnico	
¿Cuál es la política de atención al cliente? Y como trabaja el servicio post-venta	
No se tiene definida, sin embargo se procura atender los clientes con formalidad, conocimiento del producto, buen servicio y experiencia.	
¿Cómo considera que se encuentra actualmente la empresa en cuanto a diferenciación en servicios en comparación con la competencia?	
Debido a la trayectoria se puede considerar buen posicionamiento por su excelente servicio	
¿Cuál considera que es su Nicho de Mercado Objetivo?	
Suele ser clientes de 40 años en adelante	
¿Cómo se comunican los clientes usualmente con la entidad?	
Usualmente presencial, redes sociales y telefónico.	
¿Cuáles son las quejas mas frecuentes que presentan sus clientes?	
Suele ser por errores de laboratorio o tiempos en entrega del producto debido a ser tan tercerizado el proceso	
Entrevistadores: Diana Taborda – Miguel Arce	

Anexo BB. Cámara de Comercio Óptica Profesional

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGO
BOTERO GOMEZ MARIANA

Fecha expedición: 2021/02/02 - 12:52:31 **** Recibo No. S000235375 **** Num. Operación. 01-HAPG-20210202-0023
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.
*** EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN W6SnwHnCry

CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL DE PERSONA NATURAL.

Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: BOTERO GOMEZ MARIANA
ORGANIZACIÓN JURÍDICA: PERSONA NATURAL
IDENTIFICACIÓN : Cédula de CIUDADANÍA - 1144081251
NIT : 1144081251-2
ADMINISTRACIÓN DIAN : PEREIRA
DOMICILIO : CARTAGO

MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN

MATRÍCULA NO : 94415
FECHA DE MATRÍCULA : ENERO 09 DE 2019
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2020
FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA : FEBRERO 02 DE 2021
ACTIVO TOTAL : 4,000,000.00
GRUPO NIIF : GRUPO III - MICROEMPRESAS

UBICACIÓN Y DATOS GENERALES

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL : CR 4 NRO 8-51
MUNICIPIO / DOMICILIO: 76147 - CARTAGO
TELÉFONO COMERCIAL 1 : 3157792744
TELÉFONO COMERCIAL 2 : NO REPORTÓ
TELÉFONO COMERCIAL 3 : NO REPORTÓ
CORREO ELECTRÓNICO No. 1 : c.botero@hotmail.com

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL : CR 4 NRO 8-51
MUNICIPIO : 76147 - CARTAGO
TELÉFONO 1 : 3157792744
CORREO ELECTRÓNICO : optiprofesional@hotmail.com

NOTIFICACIONES A TRAVÉS DE CORREO ELECTRÓNICO

De acuerdo con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, **SI AUTORIZO** para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico de notificación : optiprofesional@hotmail.com

CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA : CONSULTA DE OPTOMETRÍA, VENTA DE LENTES Y MONTURAS.

ACTIVIDAD PRINCIPAL : 08692 - ACTIVIDADES DE APOYO TERAPEUTICO
ACTIVIDAD SECUNDARIA : G4774 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS NUEVOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
OTRAS ACTIVIDADES : G4773 - COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES, COSMETICOS Y ARTICULOS DE TOCADOR EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA - ESTABLECIMIENTOS

QUE ES PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA JURISDICCIÓN DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

*** NOMBRE ESTABLECIMIENTO : OPTICA PROFESIONAL CARTAGO
MATRÍCULA : 85273

Página 1/3



CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGO
BOTERO GOMEZ MARIANA
 Fecha expedición: 2021/02/02 - 12:52:31 **** Recibo No. S000235375 **** Num. Operación. 01-HAPG-20210202-0023
 LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
 RENUEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.
 *** EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN W6SnwHnCry

FECHA DE MATRICULA : 20160524
FECHA DE RENOVACION : 20210202
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2020
DIRECCION : CR 4 NRO. 8-51
MUNICIPIO : 76147 - CARTAGO
TELEFONO 1 : 2131300
CORREO ELECTRONICO : optiprofesional@hotmail.com
ACTIVIDAD PRINCIPAL : Q8692 - ACTIVIDADES DE APOYO TERAPEUTICO
ACTIVIDAD SECUNDARIA : G4774 - COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS NUEVOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
OTRAS ACTIVIDADES : G4773 - COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES, COSMETICOS Y ARTICULOS DE TOCADOR EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
VALOR DEL ESTABLECIMIENTO : 4,000,000

INFORMA - TAMAÑO DE EMPRESA

De conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del DANE el tamaño de la empresa es MICRO EMPRESA.

Lo anterior de acuerdo a la información reportada por el matriculado o inscrito en el formulario RUES:

Ingresos por actividad ordinaria : \$0
 Actividad económica por la que percibió mayores ingresos en el periodo - CIU : Q8692

INFORMA - REPORTE A ENTIDADES MUNICIPALES

QUE LA MATRÍCULA DEL COMERCIANTE Y/O ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LOCALIZADO EN LA DIRECCIÓN QUE APARECE REPORTADA EN ESTE CERTIFICADO, SE INFORMÓ A LAS SECRETARÍAS DE PLANEACIÓN, SALUD, GOBIERNO, HACIENDA MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE CARTAGO Y BOMBEROS, A EXCEPCIÓN DE AQUELLOS CASOS QUE NO APLIQUE. LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SECCIÓN DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA, NO HACEN PARTE DEL REGISTRO PÚBLICO MERCANTIL, NI SON CERTIFICADOS POR LA CÁMARA DE COMERCIO EN EJERCICIO DE SUS FUNCIONES LEGALES.

CERTIFICA

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

CERTIFICA

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

VALOR DEL CERTIFICADO : \$3,100

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGO contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://sicartago.confecamaras.co/cv.php> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación W6SnwHnCry

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.



E200

CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGO

BOTERO GOMEZ MARIANA

Fecha expedición: 2021/02/02 - 12:52:31 **** Recibo No. S000235376 **** Num. Operación. 01-HAPG-20210202-0023

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS

RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO DE 2021.

*** EXPEDIDO A TRAVÉS DEL SISTEMA VIRTUAL S.I.I. ***

CODIGO DE VERIFICACION W6SnwHnCry

Mariana Botero Gomez

*** FINAL DEL CERTIFICADO ***

Anexo CC. Base de Datos Cámara de Comercio Cartago Ópticas Activas Año 2021

MATRICULA	RAZON SOCIAL	FEC-MATRICULA	FEC-RENOVACION	ULT-ANO_REN	DIR-COMERCIAL	BARRIO-COMERCIAL	MUN-COMERCIAL	TEL-COM-1	TEL-COM-2	TEL-COM-3	EMAIL-COMERCIAL
100868	OPTICA CARTAGO	20201103	20210316	2021	CR 3 NRO 12-12 LC 2	00050 - BARRIO EL CENTRO	76147 - CARTAGO	2125865		3174007389	opticartago@hotmail.com
100985	OPTICA PRODUCTOS OPTICOS	20201118	20210324	2021	CL 22A NRO 16-50 BRR EL LIMONAR		76147 - CARTAGO	3177626739			productsopticos2020@gmail.com
101370	OPTICA VISION REAL CENTRO	20210120	20210120	2021	CL 9 NRO 3A-33 LC 02	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	3156651215	3159279498		opticavisionreal4@gmail.com
102204	OPTICA VIZCAYA	20210312	20210312	2021	CR 3 NRO 11-30 LC 2	00050 - BARRIO EL CENTRO	76147 - CARTAGO	2145360			raulomasjoses@gmail.com
29530	OPTICA GUADALUPE	19990203	20210323	2021	CR 4 NRO. 7-99	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	2141204		3156322364	lisogame@hotmail.com
42593	OPTICA PLATINO	20040316	20210330	2021	CR 4 NRO. 8B-18	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	2136990			oficinamariogomez@hotmail.com
43273	OPTICA EL MUNDO DE LAS GAFAS	20040527	20210303	2021	CR 5 NRO. 9-56	00050 - BARRIO EL CENTRO	76147 - CARTAGO	3117333799	3117333799		elmundodelasgafas@yahoo.es
45379	OPTICA FAMILIAR CARTAGO	20050201	20210127	2021	CR 4 NRO. 9-45	00050 - BARRIO EL CENTRO	76147 - CARTAGO	2110111	3152945293		nanelcp10@hotmail.com
58280	OPTICAS PREVER	20080207	20210326	2021	CL 13 NRO. 1N-28	00066 - BARRIO EL PRADO	76147 - CARTAGO	2138484	3216434915		opticasprever@hotmail.com
584	OPTICALI	19720329	20210318	2021	CL 11 NRO. 3-11	00050 - BARRIO EL CENTRO	76147 - CARTAGO	2122871	3004773282		leidyg11@gmail.com
70154	OPTICA ESTILO VISUAL UNA NUEVA MANERA DE VER EL MUNDO	20110912	20210325	2021	CR 4 NRO. 8-76	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	2131111			estilovisual2011@gmail.com
84573	OPTICA MONTOYA CARTAGO	20160328	20210330	2021	CR 4 NRO. 8-66	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	3182123675	2099319		opticamontoya@hotmail.com
87654	GV OPTICA	20170125	20210330	2021	CL 10 NRO 5-14	00050 - BARRIO EL CENTRO	76147 - CARTAGO	2142425	3023452766		gvoptica@outlook.com
88271	OPTICA VISION REAL CARTAGO	20170314	20210324	2021	CR 5 NRO 8-96	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	2141986		3158837828	opticareal@gmail.com
88909	OPTICALIA HERRERA	20170512	20210315	2021	CL 14 NRO 1N-59	00066 - BARRIO EL PRADO	76147 - CARTAGO	2099418	3165871176	3155343006	opticaliaherrera@gmail.com
95156	OPTICA VISUAL 2020 CARTAGO	20190306	20210602	2021	CL 13 NRO. 5-24	00050 - BARRIO EL CENTRO	76147 - CARTAGO	3175669945			visual2020colombia@gmail.com
95509	OPTICA VISION PERFECTA CARTAGO	20190403	20210325	2021	CL 13 NO 1 30 NORTE	00066 - BARRIO EL PRADO	76147 - CARTAGO	3137166785	2098645		visionperfectadmon@gmail.com
97059	OPTICA VISION REAL SANTIAGO PLAZA	20190903	20210324	2021	CL 14 NRO 11-19 CC SANTIAGO	00055 - BARRIO EL JARDIN	76147 - CARTAGO	3137239091			opticavisionrealsp@gmail.com
98789	OPTICA COLLAREJO	20200303	20210118	2021	CR 3 BIS NRO. 1A-177	00041 - BARRIO COLLAREJO	76147 - CARTAGO	3138679237			hugovalencia1978@hotmail.com
23391	VISION CENTER	19950407	20210315	2021	CR 4 NRO. 8A-08	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	2123250	3163684065		vision-center-1@hotmail.com
58128	MAX VISION CARTAGO	20080128	20210113	2021	CR 4 NRO. 8-98 GUADALUPE	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	2103977	3128072963		luise43@hotmail.com
85551	OPTIVISION DEL VALLE SAS	20160616	20210317	2021	CL 15 NRO. 1N-55		76147 - CARTAGO	2108788	3103706695		contabilidad@optivisiondelvalle.com
40291	TECNOOPTICOS	20030508	20210302	2021	CR 4 NRO. 8-61	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	2129898			cmirv97@gmail.com
80432	CENTRO OPTICO MILAN	20141029	20210309	2021	CR 4 NRO. 8-88	00079 - BARRIO GUADALUPE	76147 - CARTAGO	3117711788	2134243		zuluagacp@hotmail.com
93160	OPTICOS MERCURIO CARTAGO	20180713	20210428	2021	CL 16 NRO 4-23	00048 - BARRIO EL CARMEN	76147 - CARTAGO	3182065337			contabilidad@opticosmercuro.com
58934	SALUD VISUAL SOLY LUNA	20080329	20210330	2021	CARRERA 3 NRO. 11 - 19	00050 - BARRIO EL CENTRO	76147 - CARTAGO	2111188		3137716715	saludvisualsolyluna@hotmail.com

Anexo DD. Bitácoras de Trabajo de Grado



UNIVERSIDAD DEL VALLE
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
 PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 TRABAJO DE GRADO 801108M

BITÁCORA**TRABAJO DE CAMPO – ORIENTACIÓN CON LA EMPRESA¹**

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
01 julio 2021	Registro en cámara de comercio	Se realizó solicitud a la cámara de comercio de Cartago, donde se evidencia ausencia de la empresa Óptica Profesional, al indagar con la gerente, manifiesta que el registro aparece a nombre de la hija.	N/A
30 julio 2021	Entrevista para el desarrollo de Benchmarking	Se recibe información necesaria para la estructuración del benchmarking	N/A

Diana Isabel Ospina Acevedo
 Nombre y Firma de la Estudiante

Sonia Pardo Serrano
 Vo.Ba. Representante Legal

[Firma]
 Firma del Director Tesis

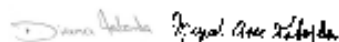



UNIVERSIDAD DEL VALLE
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
 PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 TRABAJO DE GRADO 801108M

BITÁCORA

TRABAJO DE CAMPO – ORIENTACIÓN CON LA EMPRESA¹

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
16 diciembre 2020	Número de personal dentro de la empresa	La gerente manifiesta, que la empresa cuenta con 3 empleos directos y 6 empleos indirectos entre las sedes de Cartago y Pereira, dando a entender que manejan poco personal para las dos sedes.	N/A
17 diciembre 2020	Tipos de cargos dentro de la sede Cartago	Es importante contar con personal idóneo que pueda cumplir y desempeñar los roles, así como llevar a la empresa a un mejor posicionamiento.	Recibir sugerencias por parte de los entregables del trabajo de grado.
26 diciembre 2020	Verificación de proveedores	Se llega en acuerdo, que la empresa cuenta con buena diversidad de proveedores, los cuales cubren las necesidades básicas, pero suelen estar lejanos.	Reducir la cadena de distribución, comprando directamente productos como las monturas, al productor.
27 diciembre 2020	Instalaciones físicas y equipos	Se identifica que los equipos suelen ser antiguos, a la fecha sólo se han realizado actualización de dos, con mantenimientos anuales. Las instalaciones físicas se les realiza mantenimiento más periódico.	Llevar control de los mantenimientos realizados a los equipos de optometría, teniendo en cuenta su vida útil y el mejoramiento tecnológico para una mejor prestación del servicio, y un mejoramiento adecuados a las instalaciones para ser más atractivos en el mercado.


 Nombre y Firma de la Estudiante


 Vo.Bo. Representante Legal


 Firma del Director Tesis



UNIVERSIDAD DEL VALLE
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
 PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 TRABAJO DE GRADO 801108M

BITÁCORA

TRABAJO DE CAMPO – ORIENTACIÓN CON LA EMPRESA¹

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
25 noviembre 2020	Encuesta virtual, donde se abordan temas general administrativos en cuanto a los procesos y posibles políticas implementadas	Se identifica que no cuentan con políticas que direccionen el actuar de la organización, sin embargo, apoyan algunos eventos sociales como el Club Rotario.	Con base al desarrollo del trabajo de grado, se sugiere el diseño e implementación de diferentes políticas que apoyen el desarrollo organizacional. De acuerdo a lo establecido en la NTC 6001, numeral 3.1.3.1
25 noviembre 2020	Formalidad en el proceso de perfiles que requieren la empresa para un rol específico y diseño de manuales de funciones	Se logra conocer que la empresa no tiene diseñado manuales de funciones, ni perfiles para los cargos que requieren	Hacer un análisis de los perfiles necesarios para asegurar la correcta ejecución de las tareas, y así mismo desarrollar los manuales de funciones requeridos.
30 noviembre 2020	Atención al usuario, por situación de covid - 19 Horarios de atención y dirección de la empresa	La empresa sigue trabajando normalmente, aplicando todos los protocolos de bioseguridad, para ofrecer un servicio seguro y de confianza, además, manejando los horarios habituales de atención 09:00 - 12:00 y de 02:00 - 05:00 y en la misma ubicación	N/A
01 y 02 diciembre 2020	Identidad corporativa Óptica Profesional	Se evidencia que la empresa, si cuenta con valores, misión y visión institucional, la cual tiene 4 años de haberse propuesto.	Validar la identidad corporativa, con el fin de verificar si están acordes la proyección planteada y con el estado actual de la empresa, sino, aceptar cambios.

Diana Adelante *Ricardo César Rodríguez*

Nombre y Firma de la Estudiante

Sandra Patricia Serrano

Vo.Bo. Representante Legal

[Firma]
 Firma del Director Tesis



UNIVERSIDAD DEL VALLE
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
 PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 TRABAJO DE GRADO 801108M

BITÁCORA

TRABAJO DE CAMPO – ORIENTACIÓN CON LA EMPRESA¹

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
27 diciembre 2020	Mercadeo	Se nota preocupación debido a la situación actual del Covid - 19, debido a que ha sido difícil aumentar el flujo de consulta	Interpretar y aplicar las estrategias propuestas en el trabajo de grado
27 diciembre 2020	Posicionamiento	Consideran que se encuentran en un margen de posición adecuada, sin embargo, reconocen que les faltan aplicar estrategias de mercadeo	Interpretar y aplicar las estrategias propuestas en el trabajo de grado
27 diciembre 2020	Convenios	La empresa Óptica Profesional, no tienen convenios con EPS, mencionando que todos los clientes suelen ser usuarios particulares	Buscar estrategias de mercadeo a través de convenios con EPS
16 febrero del 2021	Visita empresarial	Se visita las instalaciones de la óptica, con el fin de obtener evidencia de las instalaciones físicas	Estar abiertos en actualizar si es necesario las instalaciones, ya sean con recursos propios o mediante entidades financieras.
09 junio 2021	Carta de solicitud de estudiantes	Se realiza formalmente por correo electrónico, la solicitud de los estudiantes, para desarrollar la asesoría de la NTC 6001, en la empresa Óptica profesional	N/A

Diana Patricia Ospina Acevedo
 Nombre y Firma de la Estudiante

Sonia Patricia Sarmiento
 Vo.Bo. Representante Legal

[Firma]

Anexo EE. Diario de Campo Óptica Profesional
Sistematización diario de campo

Tabla Sistematización diario de campo

Fecha	Lugar	Personas que intervienen en el proceso	Temas Abordados	Observación General
25 de noviembre 2020	Plataformas digitales, debido a Covid-19	Propietaria de la organización y estudiantes	Procesos internos y posibles políticas	Se reúne información importante para conocer la empresa
02 de diciembre 2020	Plataformas digitales, debido a Covid-19	Propietaria de la organización y estudiantes	Perfiles requeridos para los roles y manuales de funciones	La empresa entrega la información solicitada
11 de diciembre 2020	Plataformas digitales, debido a Covid-19	Propietaria de la organización y estudiantes	Información sobre el manejo de servicio al cliente	Se identifica las características de la atención al cliente
16 de diciembre 2020	Plataformas digitales, debido a Covid-19	Propietaria de la organización y estudiantes	Imagen Corporativa	Se recibe la información de la empresa
24 de diciembre 2020	Plataformas digitales, debido a Covid-19	Propietaria de la organización y estudiantes	Aprendizaje y desarrollo	La empresa suministra la información requerida
29 de diciembre de 2020	Plataformas digitales, debido a Covid-19	Propietaria de la organización y estudiantes	Infraestructura y equipos	Se identifica por medio de fotos la vida útil de equipos e instalaciones.
06 de enero de 2021	Instalaciones Óptica Profesional	Propietaria de la organización y estudiantes	Visita técnica	Verificación de los procesos de la organización
16 de febrero 2021	Plataformas digitales, debido a Covid-19	Propietaria de la organización y estudiantes	Reclutamiento de información para análisis interno y externo	Se recibe la información necesaria para desarrollar el tema
01 de julio de 2021	Cámara de comercio	Asesores y estudiantes	Solicitud de base de datos de las ópticas actualmente activas registradas en el municipio	Se obtiene la información para la continuación del trabajo
15 de julio de 2021	Ópticas seleccionadas	Asesores y estudiantes	Solicitud de agendamiento para entrevista	Se logra programar las entrevistas propuestas
30 de julio 2021	Óptica Guadalupe	Administrador y estudiantes	Recolección de información de temas organizacionales	Se realiza la entrevista para obtener información y desarrollar el benchmarking
30 de julio 2021	Óptica TechniÓpticos	Administrador y estudiantes	Recolección de información de temas organizacionales	Se realiza la entrevista para obtener información y desarrollar el benchmarking
30 de julio 2021	Óptica Profesional	Administrador y estudiantes	Recolección de información de temas organizacionales	Se realiza la entrevista para obtener información y desarrollar el benchmarking

Fuente: Elaboración propia de los investigadores