

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA OPTILAB DE LA
CIUDAD DE PALMIRA, VALLE PARA EL PERIODO 2019-2022**

**GUTIERREZ DIAZ JEFERSON
NUÑEZ OSORIO GERALDINE**

**DIRECTOR
MARÍA CRISTINA PEREA CASTILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS NOCTURNO
PALMIRA
2019**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA OPTILAB DE LA
CIUDAD DE PALMIRA, VALLE PARA EL PERIODO 2019-2022**

**GUTIERREZ DIAZ JEFERSON
NUÑEZ OSORIO GERALDINE**

**Trabajo de tesis para optar por el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR
MARÍA CRISTINA PEREA CASTILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS NOCTURNO
PALMIRA
2019**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Palmira, agosto 2019

DEDICATORIA

A Dios gracias por la vida, y a mis padres por el esfuerzo.

*“El camino a la excelencia no tiene límite de velocidad”
David Johnson*

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado primero a Dios, por darme la sabiduría, y los conocimientos necesarios para cumplir con esta meta; por cuidarme, guiarme, acompañarme y brindarme la fortaleza y paciencia para no desfallecer en algunos momentos.

A mis hijos que son el motor de mi vida, mi mayor inspiración y perseverancia, ¡POR USTEDES ESTOY AQUÍ! Cumpliendo uno de mis sueños.

A mi compañera de vida, quien siempre tuvo paciencia para soportarme, que con su apoyo logre la mejor manera de alcanzar una de ellas, a través de sus consejos, de su amor, y paciencia me ayudo a concluir esta.

A mis amigos, con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas, aquellos que se convierten en amigos de vida y aquellos que serán mis colegas, gracias por todo su apoyo y diversión.

¡Que nadie se quede afuera, se los dedico a todos!

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas. A mis padres por ser mi pilar fundamental. Agradezco a mi director de tesis María Cristina Perea Castillo que gracias a su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación. Agradezco a los todos docentes que, con su conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad del Valle.

Geraldine Nuñez Osorio.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios por ser nuestra guía y nuestra fortaleza en cada paso de nuestra vida.

La Universidad del Valle Sede Palmira, por continuar generando progreso en la educación del Valle del Cauca, brindándonos la oportunidad de culminar nuestros estudios como profesionales Universitarios en Administración de Empresas.

María Cristina Perea, directora del proyecto, por brindarnos su apoyo incondicional en todas las actividades, obteniendo resultados excelentes y mostrarnos que solo con exigencia se alcanza la excelencia.

Los Profesores quienes con gran voluntad, nos transmitieron toda su sabiduría y experiencia.

Todas las personas que nos apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Jefferson Gutiérrez Díaz

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 ANTECEDENTES	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	9
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	11
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	11
2. OBJETIVOS	12
2.1 OBJETIVO GENERAL.	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. MARCO REFERENCIAL.....	14
4.1 MARCO TEORICO.....	14
4.1.1 Planeación.....	14
4.1.2 Estrategia.	15
4.1.3 Planeación estratégica.	24
4.1.4 Matriz DOFA.	26
4.1.5 Análisis 5 fuerzas de Porter.	28
4.1.6 Matriz de evaluación de Factores: tanto internos como externos.	30
4.1.7 Análisis de Tendencia.....	31
4.2 MARCO CONCEPTUAL	33
4.3 MARCO CONTEXTUAL.....	35
4.3.1 Aspecto social.....	35
4.3.2 Demografía.	36
4.4 MARCO LEGAL	39
4.4.1 Normatividad del sector óptico en Colombia. Ley 9/1979.....	39
4.4.2 Decreto 1030/2007	39
4.4.3 Decreto 4725/2005.	39

4.4.4	Resolución Distrital 0605/2015.....	40
5.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
5.1	TIPO DE ESTUDIO.....	42
5.1.1	Métodos de observación.....	42
5.1.2	Método Deductivo – Inductivo.	43
5.1.3	Entrevista.....	43
5.1.4	Lluvia de Ideas.....	44
5.1.5	Diagrama de Afinidad.	44
5.2	FUENTES.	45
5.2.1	Fuentes Primarias.....	45
5.2.2	Fuentes Secundarias.....	45
5.2.3	Tratamiento de la información	45
5.3	FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACION.....	46
6.	CARACTERIZACION Y ANALISIS ESTRATEGICO.....	47
6.1	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.	47
6.1.1	Presentación de la empresa.	48
6.1.2	Equipos de Consultorio y Laboratorio.....	52
6.1.3	Mercado Objetivo.....	55
6.1.4	Situación Financiera	56
6.1.5	Principales Proveedores.....	61
6.1.6	Descripción del proceso de venta – comercialización.	63
6.1.7	Filosofía.....	64
6.2	ANALISIS DE TENDENCIAS	65
6.2.1	Tendencias	66
6.3	ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.	72
6.3.1	Análisis interno	72
6.3.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	92
6.3.3	Análisis externo.	97
6.3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	120
6.3.5	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	123
6.3.6	Matriz del Perfil competitivo.....	132

6.3.7	Matriz MIME.....	134
6.3.8	Matriz de correlación estratégica (DOFA).....	136
7.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	141
7.1	Declaración de misión, visión y valores de la óptica.	142
7.2	Identificación de Focos y Objetivos Estratégicos.	143
8.	ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN	146
9.	CONCLUSIONES	151
10.	RECOMENDACIONES	153
11.	BIBLIOGRAFIA.....	155
	ANEXOS	157

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso de Planeación Estratégica.....	5
Tabla 2 Ingresos Óptica Optilab.....	10
Tabla 3 Códigos para la EFI.....	30
Tabla 4 Códigos para la EFE	31
Tabla 5 Tipo de lentes.....	52
Tabla 6 Indicadores de situación financiera	57
Tabla 7 Situación financiera de la óptica Optilab.....	58
Tabla 8 Situación financiera de la óptica Optilab.....	59
Tabla 9 Análisis de tendencias.....	68
Tabla 10 Fortalezas del factor organización.....	73
Tabla 11 Debilidades del factor organización.....	74
Tabla 12 Clasificación Factor Organizacional	74
Tabla 13 Fortalezas del Factor Talento Humano.	75
Tabla 14 Debilidades en el Factor Talento Humano	76
Tabla 15 Clasificación Factor Talento Humano.....	77
Tabla 16 Fortalezas en el Factor Gerencial	78
Tabla 17 Debilidades en el Factor Gerencial.....	79
Tabla 18 Clasificación Factor Gerencial.....	80
Tabla 19 Fortalezas en el Factor Capacidad Tecnológica	80
Tabla 20 Debilidades en el Factor Capacidad Tecnológica	81
Tabla 21 Clasificación del Factor Capacidad Tecnológica.	82
Tabla 22 Fortalezas en el Factor Producción e Inventarios	83
Tabla 23 Debilidades en el Factor Producción e Inventario.	84
Tabla 24 Clasificación Factor Producción e inventarios.	85
Tabla 25 Fortalezas en el Factor Financiero.	86
Tabla 26 Debilidades en el Factor Financiero	87
Tabla 27 Clasificación del Factor Financiero.....	88
Tabla 28 Fortalezas en el Factor Competitividad.	89
Tabla 29 Debilidades en el Factor Competitividad.	90
Tabla 30 Clasificación Factor Competitividad.....	91
Tabla 31 Evaluación y Clasificación de los factores.....	93
Tabla 32 Matriz de Evaluación de Factores Internos	95
Tabla 33 Factor Económico.....	105
Tabla 34 Descripción Ítems de la Metodología NBI.....	109
Tabla 35 Necesidades Básicas Insatisfechas	111
Tabla 36 Factor Social	113
Tabla 37 Factor Demográfico.....	114
Tabla 38 Factor Tecnológico	116
Tabla 39 Factor ambiental.....	117

Tabla 40. Factor político	119
Tabla 41 Nivel de importancia variables para el Factor externo.....	121
Tabla 42 Evaluación y Calificación de los Factores	121
Tabla 43 Matriz de Evaluación de Factores Externos.	122
Tabla 44 Segundo Canal: Los productores Nacionales e Internacionales.	127
Tabla 45 Directorio óptico en Palmira	128
Tabla 46 Proveedores de la Óptica Optilab.....	130
Tabla 47 Calificación matriz de perfil competitivo.....	132
Tabla 48 Matriz de perfil competitivo.....	133
Tabla 49 Matriz DOFA.....	136
Tabla 50 Foco 1 Crecimiento en el mercado.....	147
Tabla 51 Foco 2 Promoción y publicidad	148
Tabla 52 Foco 3 Inversión en Tecnología	149
Tabla 53 Foco 4 Innovación	150

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz DOFA	26
Figura 2 Fuerzas de Porter.....	28
Figura 3 Resumen Marco Teórico	32
Figura 4 Mapa geográfico de Palmira	36
Figura 5 Localización del laboratorio óptico Optilab	37
Figura 6 Mapa de ubicación del laboratorio	37
Figura 7 Optilab segunda sede	38
Figura 8 Mapa ubicación segunda sede Optilab	38
Figura 9 Diseño del Plan Estratégico	46
Figura 10 Cronología.....	49
Figura 11 Organigrama	50
Figura 12 Productos/Servicios.....	51
Figura 13 Descripción del Proceso de Ventas - Comercialización	63
Figura 14 Macro entorno Optilab.....	98
Figura 15 Efecto del PIB en Optilab	100
Figura 16 Efectos de la variable IPC en Optilab.....	101
Figura 17 Efectos de la Tasa del Interés en Optilab.....	103
Figura 18 Efectos de la variable Empleo en Optilab.....	104
Figura 19 Jerarquización en la competencia.....	125
Figura 20 Esquema de las Cinco Fuerzas de Porter	131

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Nivel de Importancia Análisis Interno.....	93
Gráfico 2 Nivel de importancia Variables Factor externo.	121
Gráfico 3 Matriz MIME.....	135
Gráfico 4 Estrategias FO.....	137
Gráfico 5 Estrategias DO.....	138
Gráfico 6 Estrategias FA	139
Gráfico 7 Estrategias DA.....	140
Gráfico 8 Acrónimo Principios de Optilab.....	142

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Caracterización de la empresa óptica Optilab	157
Anexo B Lluvia de ideas para análisis interno	158
Anexo C Consultorio médico Optilab.....	159
Anexo D Herramientas de trabajo óptica Optilab	159
Anexo E Herramientas de trabajo óptica Optilab.....	160
Anexo F Unidad de negocio sede I, laboratorio.....	161
Anexo G Lluvia de ideas para análisis externo.....	162
Anexo H Consolidación fase I	163
Anexo I Formato de encuesta identificación de factores claves de éxito	164
Anexo J Consolidación de factores claves de éxito, encuesta	165
Anexo K Matriz de correlación estratégica	166

RESUMEN

El presente trabajo de grado se desarrolla tomando como referente la planeación estratégica como una herramienta de gestión organizacional fundamental para definir y/o redefinir el horizonte empresarial junto con el camino a seguir por las diferentes áreas y procesos propios del negocio, con la finalidad de garantizar un crecimiento continuo, competitivo y rentable de la empresa a lo largo del tiempo.

De esta manera, a través tres (3) fases integradas por capítulos clasificados en análisis estratégico, formulación estratégica e implementación estratégica se presenta a la empresa Óptica Optilab de Palmira, Valle, un nuevo escenario empresarial para el periodo 2019- 2022. En donde la primera fase, está conformada por el capítulo de caracterización y análisis estratégico de la empresa, que incluye la caracterización de la empresa, el análisis de tendencias, y el análisis interno y externo. La finalidad de esta fase es conocer la empresa, su unidad de negocio, líneas de productos, historia, entre otras; para tal se evalúan variables como: cultura organizacional, procesos, proveedores, productos, recursos. Seguidamente se desarrolla el análisis de tendencias el cual estudia el sector y negocio en el que se encuentra la empresa, para ello, se identifican factores de cambio a nivel de tecnologías convergentes (NBICS) que pueden ser o que serán determinantes para el éxito o fracaso del sector y de los productos en los próximos años. Luego se hace el análisis estratégico donde intervienen el entorno interno con relación al direccionamiento hacia el cliente y las características del servicio ofrecido, considerando diferentes factores como la gerencia, organización, talento humano, capacidad tecnológica, financiero, producción e inventarios y competitividad; este diagnóstico permite identificar fortalezas y debilidades, usando la matriz de evaluación de factores internos. Y el entorno externo que está dado por variables: económicas, sociales, demográfica, ambiental, legal y normativa, política y tecnológica aplicando la matriz de evaluación de factores externos Amenazas-Oportunidades.

Posteriormente con los insumos anteriores se presenta la fase dos (2) que corresponde a la formulación estratégica, integrada por la declaración de misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos. Finalmente, en la fase tres (3) que corresponde a la implementación estratégica, se propone el plan de acción compuesto por las estrategias frente a las cuales la organización debe direccionar su ejecución en los próximos años, buscando una mayor participación en el mercado.

Así mismo, se presentan los indicadores de seguimiento y control, en conjunto con conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

PALABRAS CLAVES

Plan estratégico, ventaja competitiva, posicionamiento, entorno, estrategia.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado¹

La planeación establece un inicio y una llegada al asociar los elementos que afectan directa o indirectamente el entorno interno y externo de la organización. Esta a su vez es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en las organizaciones en torno al quehacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios del entorno logrando la mayor eficiencia, eficacia, calidad de los bienes y servicios que provee.² Por consiguiente una buena planeación estratégica logra que las empresas sean proactivas, es decir, se anticipen a cambios externos e internos, en lugar de ser reactivos.

De esa manera ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; así mientras los gerentes generales aceptaban el proceso de planificación estratégica, los gerentes de nivel medio y empleados en principio recibían esto con menor aceptación, éstos sólo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas”³.

Surgiendo entonces la dirección estratégica “como proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas, dándole origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos”⁴. En efecto los beneficios que brinda la planeación estratégica, conllevan a crear un marco real, coherente y sistemático que permite a las organizaciones evaluar su situación además de la identificación y establecimiento de prioridades, representando una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades, ofreciendo método operativo completo, integrado para enfrentar los problemas y oportunidades. Planear sin duda es una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Ahora bien, el no realizarla crea conformismo con los resultados actuales, sin encontrar la necesidad de planear su éxito los colaboradores entran en zonas de confort sin realizar ningún esfuerzo con miras a mejorar su desempeño, su direccionamiento empírico puede

¹ Lamb, Hair, Mc Daniel 1998

² Manual de planificación estratégica, Cepal

³ (Ansoff y McDonell, 1990, citados por Castro, 2010).

⁴ (Castro, 2010, párr. 9).

ocasionar falencias en los resultados, llevando consigo pérdida de clientes actuales e imposibilitando la obtención de clientes potenciales.

“La planeación sigue siendo en esencia, un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener mayor provecho”⁵.

De acuerdo a lo anterior la formulación del plan estratégico para la empresa óptica Optilab de Palmira, Valle facilitará el mejoramiento de su estructura actual y las funciones que debe desempeñar para ofrecer un mejor servicio, con el propósito de impulsar su consolidación y crecimiento, fortalecimiento y mejoramiento de las prácticas y la gestión general de la empresa tal como se desarrolla en los diferentes capítulos que conforman el presente trabajo de grado.

⁵ Tomado del libro: Planeación estratégica y control total de la calidad, Tomasini Alfredo

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Es importante a medida que las acciones se enlazan para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual implica plantear, determinar responsables, asignar recursos, establecer su medición.

En términos generales el proceso de la planificación empieza con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

- ❖ Definir el negocio y establecer una misión.
- ❖ Establecer los objetivos y las metas de desempeño.
- ❖ Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados.
- ❖ Preparar y ejecutar el plan estratégico.
- ❖ Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

El concepto de planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecen, se diversifican y se enfrentan a entornos vertiginosos. Para esto se ha identificado tres etapas:

- a) El portafolio de productos y servicios: El plan estratégico se basa en el análisis del crecimiento del mercado vs la participación que la empresa tiene en este, con el fin de evaluar, estructurar, sostener o eliminar productos que la empresa actualmente tiene para su funcionamiento.
- b) El potencial de generar utilidades: El plan estratégico se orienta al mercado atractivo en la cual se encuentra compitiendo.
- c) Análisis interno y externo de la empresa: El plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la empresa, analizando su entorno interno y externo

También es importante aclarar que no existe ningún patrón sencillo para la planificación que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay planificación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la planificación varían en forma significativa entre las diferentes empresas, una de ellas es el tamaño de la organización, en pymes como la óptica Optilab sugieren mayor inexactitud, flexibilidad e informalidad que aquellas de una gran empresa.

Para ilustrar de manera concreta a continuación se exponen proyectos de planeación estratégica, cuyos aportes teóricos sobre el tema de estudio, permite tener una visión más amplia de la estrategia aplicada en diferentes empresas, para a partir de la revisión de la metodología empleada, en conjunto con los principales hallazgos que presentan, construir así un estado del arte para la presente investigación.

ESTADO DEL ARTE:

- ❖ Investigación 1: **“INFLUENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA OPTICA’S TWIN EYES”** desarrollado por la estudiante Jessica Basilia Vargas Zacarías de la Universidad del Cono Sur Lima, Perú para el año 2014.

Se extrae de dicha investigación una tabla (ver Tabla 1.) en donde se expone y plantean cuatro (4) fases para llevar a cabo una planificación estratégica.

Tabla 1 Proceso de Planeación Estratégica.

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA		
FASES	INSTRUMENTOS / METODOLOGIAS	RESULTADOS
Filosófica	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz para determinar los Valores Estratégicos. - Hoja de Trabajo para elaborar la Visión y la Misión 	<ul style="list-style-type: none"> - Declaración de los Valores, Visión y Misión
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del Entorno General y del sector. - Análisis del Interno (recursos, capacidades y aptitudes centrales) 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades y Amenazas - Fortalezas y Debilidades
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas y Factores Estratégicos Críticos. - Matrices FODA 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de los Objetivos Estratégicos. - Determinación de las Estrategias
Acción, desarrollo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de Desempeño Lista de Verificación para la evaluación del plan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes Estratégicos de Acción. - Control de los resultados

Fuente: Influencia de un plan estratégico para mejorar la gestión de la Óptica Twin Eyes

A partir de la metodología empleada, se concluye:

- ❖ El no contar con una misión, visión, valores, objetivos y estrategias da como resultado una gestión administrativa que no corresponde a las reales necesidades de la organización.
- ❖ Las principales oportunidades de mejora identificadas a partir del análisis externo e interno, se encuentran en el proceso interno, principalmente en el servicio al cliente.
- ❖ El no compartir las estrategias a corto, mediano y largo plazo con los colaboradores lleva a no tomar las mejores decisiones sobre una adecuada gestión.

De esta forma, se plantea un plan estratégico y se dividen las acciones a desarrollar desde tres frentes: estrategias corporativas, de negocio y comerciales.

- ❖ Investigación 2: **“ANÁLISIS SECTORIAL Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS PARA EL SECTOR DE LAS ÓPTICAS EN LA CIUDAD DE QUITO”** desarrollado por Víctor Hugo León Ordoñez estudiante de la Universidad Andina Simón Bolívar, Quito Ecuador.

En el desarrollo de la investigación se usan técnicas como: Investigación bibliográfica, acudiendo a fuentes primarias como textos especializados. Investigación de campo con encuestas a usuarios y entrevistas a personas relevantes del sector, así como también fuentes secundarias como las instituciones públicas que manejan información importante. Empresas como Centro Óptico Indulentes que participa como proveedor de las ópticas. Concluyendo que las Ópticas de la ciudad de Quito pertenecen al sector Comercial y de Servicios, aunque también presta servicios de salud visual.

En efecto esta investigación permitió reconocer aspectos importantes como el consumidor, sus preferencias y criterios de valoración para comprar bienes y servicios. Revisar las tendencias en la oferta en el sector y que sirven de insumo para la formulación de estrategias. La realización del Análisis Estratégico sectorial generó recomendaciones y propuestas estratégicas para lograr crecimiento, ventajas competitivas y/o prevenir cambios del entorno.

Sintetizando la tesis se encuentra como elemento clave que las cadenas de ópticas se ubican preferentemente en los Centros Comerciales de la ciudad, por la generación de un alto tráfico de personas, no así las empresas medianas y pequeñas que por lo general están ubicadas en las vías públicas o como se conoce en el sector “en la calle”. También se encuentra que las cadenas de Ópticas se caracterizan por tener una intensa rivalidad competitiva ya que son pocas empresas en el segmento, que mantienen intereses estratégicos elevados como son ampliar participación del mercado, cobertura y presencia en centros comerciales y pueden en cualquier momento ejercer represalias ante acciones competitivas de la competencia pues poseen recursos suficientes para ello y son vigorosas en su estructura organizacional.

- ❖ Investigación 3: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA LA ÓPTICA VISUAL OPTICAL RG LTDA”** desarrollado por el estudiante Diego Mauricio Patiño Mutis del Instituto Universitario Esumer, para el año 2017 en Medellín, Colombia.

En donde se busca el mejoramiento estructural y fortalecimiento del área comercial para el funcionamiento de la empresa.

Así esta tesis en la metodología aplicada recurre a la investigación concluyente descriptiva que presenta una frecuencia en que se repite el fenómeno observado, es de corte transversal porque se aplica una vez en el tiempo, dando como resultado el conocimiento de costumbres, situaciones, y actitudes predominantes del área comercial que afecta la operatividad de la empresa. También realiza un cuestionario no encubierto, informando previamente sobre el objetivo de la investigación y la empresa interesada. La encuesta que se aplicó telefónicamente, estuvo conformada por 14 preguntas dirigida a todos los empleados que conforman el área comercial de VISIÓN OPTICAL RG (administradores, asesores comerciales, y técnicos de todos los puntos de venta), por lo tanto, realizaron un censo que permitió obtener información acerca de las características y parámetros de la población analizada.

En resumen, la investigación recomendó a la Óptica Visual RG Ltda.

- ❖ Mantener el perfil actual de los empleados del área comercial con un nivel de estudios mínimo a nivel de programas de tecnología en ventas y mercadeo y conocimientos de salud visual.
- ❖ Comprometer a la gerencia con una organización orientada fundamentalmente al mercadeo.
- ❖ Realizar ajustes en el manual de funciones y la estructura organizacional que definan claramente las funciones principales y específicas de cada uno de los empleados.
- ❖ Diseñar programas de mercadeo interno que aseguren un servicio de calidad al empleado (clientes internos).
- ❖ Fortalecer los programas de inducción y evaluación de los empleados en función de los elementos básicos del mercadeo (producto o servicio, público objetivo y competencia).
- ❖ Realizar una retroalimentación del plan de mercadeo mediante una auditoría con los indicadores de gestión propuestos.

- ❖ Investigación 4: **“DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ÓPTICA ANDES DE LA CIUDAD DE TULUÁ (2016-2020)”** desarrollado por los estudiantes Luz Mary Martínez Naranjo y Beatriz Elena Navarro Zuleta la Universidad del Valle, sede Tuluá Valle del Cauca, Colombia

En su desarrollo se utilizan técnicas de estudio como el análisis DOFA declaraciones de la misión y visión, matriz de evaluación del factor externo (EFE) matriz de evaluación del factor interno (EFI), matriz del perfil competitivo (MPC), modelo de las cinco fuerzas de la competencia, matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, matriz de la planeación estratégica competitiva (MPEC), y encuestas de tipo exploratorio y muestreo aleatorio. El análisis permitió identificar beneficios al contar con una organización interna más comprometida, siendo empáticos con los clientes. También definir más fácil las metas y estrategias que requieren utilizar para el mejor manejo gerencial de la compañía, teniendo claro qué quieren hacer y cómo quieren hacerlo, en el largo plazo, podrán medir y controlar sus actividades y procesos; además de, una mejor y más acertada toma de decisiones.

En síntesis, esta investigación en la Óptica Andes, buscó hacer del proceso estratégico, una actividad organizacional más eficaz, facilitando el rumbo de la empresa, su desarrollo y consolidación en el mercado en el largo plazo, a partir de la aplicación de estrategias que impacten en su posicionamiento.

Por último, respecto a este recorrido realizado a partir de diferentes investigaciones, se resalta la importancia de contar con un proceso de análisis y direccionamiento estratégico de forma continua, para garantizar la sostenibilidad, crecimiento y permanencia de las diversas entidades en el tiempo, adicional, entrega elementos prácticos para la aplicación dentro del estudio planteado para Optilab, quien además en sus 8 años de operación, no ha contado con un proceso formal de planeación estratégica que de orden y estructura a su filosofía empresarial, desafíos y gestión para el logro de sus objetivos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El fracaso de las organizaciones surge cuando las empresas carecen del conocimiento relacionado a métodos, técnicas y/o herramientas de planeación, siendo incapaces de identificar las oportunidades en su entorno, realizar los análisis correspondientes para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como, las oportunidades y amenazas, perdiendo así la oportunidad de formular posibles estrategias.

El devenir de una organización está relacionado con el ambiente en el que se desenvuelve, donde existen factores tanto internos como externos que si no son analizados pueden llevar al fracaso, es por ello que surge la necesidad de implementar herramientas de gestión que permitan mitigar riesgos de manera oportuna y eficiente. Entre las técnicas a las cuales se hace alusión se encuentra la planeación estratégica la cual permite la formulación de tácticas que impulsen el desarrollo y la maduración del negocio, como por ejemplo implementar nuevas tecnologías que vayan de la mano con los requerimientos de los clientes en cuanto a comodidad y calidad del producto.

De la mano con lo anteriormente expuesto, se hace necesario para Optilab – Empresa objeto de estudio, identificar las oportunidades que el entorno le presente, así como las amenazas actuales y futuras, para a partir de ello, fortalecer sus estrategias garantizando su permanencia y crecimiento rentable en el tiempo.

En este orden, Optilab inició con procesos de fabricación y montaje de gafas ya que contaba con las maquinas necesarias para realizar el proceso, de esta forma la empresa se constituye como laboratorio óptico, sitio donde las demás ópticas de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca enviaban los trabajos de corte de lentes e instalación y solo se encargaban de la comercialización del producto. En ese entonces la competencia era mínima y la mayoría de trabajos eran elaborados por Edwuar Andrés Rosero propietario de la óptica y la comercialización de monturas y demás accesorios ópticos la realizaban pocos establecimientos.

Consecuencia de la rapidez con que cambian los procesos, los entornos más turbulentos y la introducción de nuevos competidores al mercado, este sector está atomizado y para la óptica en particular ha representado:

- ❖ Disminución de ventas. Su participación en el mercado de la ciudad de Palmira, presenta un decrecimiento anual promedio de 11.15%, tal como se indica en la Tabla 2.
- ❖ Baja rotación de inventarios. En general, se reemplazaba aproximadamente 3 veces al año, sin embargo, en la actualidad no presenta tal nivel de rotación y las existencias no son atractivas para los clientes.

- ❖ Apertura de un nuevo local que no ha generado las suficientes ganancias y las expectativas de expansión no son cumplidas.

Tal como se indica en la tabla 2, se establece la relación de los ingresos anuales que ha tenido la óptica en su operación contra el tiempo que lleva en ejecución, mostrando un porcentaje de disminución en ventas año tras año, aspecto que representa menores clientes, ingresos y poca maniobrabilidad para proyectarse en el tiempo

Tabla 2 Ingresos Óptica Optilab.

Ingresos Óptica Optilab	AÑO	2015	2016	2017	2018
	VENTAS	\$360.000.000	\$336.000.000	\$312.000.000	\$270.000.000
	% CRECIMIENTO/DECRECIMIENTO	Saldo Inicial	6,67%	13,33%	13,46%

Fuente: Óptica Optilab

Ante esta situación el riesgo de continuar perdiendo mercado y ventas es significativo, por lo tanto, se hace necesario contar con un análisis y formulación estratégica del negocio, proceso que permitirá contar con una perspectiva más amplia respecto a la situación interna, al entorno, la competencia y clientes, desarrollando así acciones que de manera estructurada y formal sean una guía para la gestión empresarial a corto, mediano y largo plazo.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las estrategias necesarias para que la empresa Optilab en el periodo 2019-2022 logre obtener una rentabilidad superior al 30%?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ❖ ¿Qué tendencias nacionales e internacionales impactaran en el futuro del sector y de la empresa objeto de estudio?
- ❖ ¿Cuál es la situación actual de la óptica Optilab a nivel interno y externo?
- ❖ ¿Qué objetivos debe definir la empresa objeto de estudio para garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado?
- ❖ ¿Qué estrategias y planes de acción pueden dinamizar el crecimiento y rentabilidad de la empresa?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL.

- ❖ Diseñar el Plan estratégico de la empresa Optilab de la ciudad de Palmira, para el periodo 2019-2022.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Realizar el análisis interno de la empresa, señalando sus principales líneas de servicios y/o productos, así como fundamentos de su filosofía organizacional
- ❖ Identificar las principales tendencias tecnológicas y organizacionales que pueden surgir del análisis externo de la empresa que puedan impactar en la continuidad y futuro de la empresa objeto de estudio.
- ❖ Realizar la formulación estratégica para la empresa Optilab en el periodo 2019-2022
- ❖ Definir el plan de acción y estrategias organizacionales para la óptica Optilab.

3. JUSTIFICACIÓN

Reconociendo que en el medio comercial actual prima el direccionamiento empírico y la pseudo administración, además de existir un auge del emprendimiento, un mercado donde todos quieren gerenciar y que por costumbre conductual de las personas y/o de las empresas se han buscado métodos y estrategias para mantener y mejorar su situación en los mercados en donde tienen injerencias sus operaciones, es importante trazar un horizonte, con bases académicas solidas con investigaciones como la aquí propuesta, que valida en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el paso por la academia, siendo un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos, siguiendo las líneas metodológicas de la planeación estratégica.

Un administrador que expone argumentos sobre la planeación estratégica, demuestra una postura informativa y procesal, demuestra diligencia en la aplicación, pues da soluciones mediante métodos. Labra y adecua el terreno para próximos profesionales y al final expande sus campos de acción.⁶

El sentido que toma la planificación aplicada por administradores de empresas va en dirección de la expansión comercial de cualquier organización, un plan estratégico beneficia a los propietarios y colaboradores de las pequeñas y medianas empresas, pues mejoran la percepción del servicio, hay un posicionamiento, un reconocimiento y una visión empresarial.⁷

Gracias a esa necesidad de fomentar una buena praxis de la profesión, con la presente investigación en primer lugar se pretende aplicar los conocimientos y enseñanzas recibidas durante los estudios, en segundo lugar, se constituye un trabajo de grado de referencia metodológica y de consulta para posteriores investigaciones. Y por último se pretende abordar todos los temas necesarios en cuanto a debilidades y fortalezas analizados y estudiados con argumentos lógicos, para la mejora de procesos y comercialización de los productos de la empresa Optilab beneficiando a sus diferentes públicos y por supuesto con un impacto positivo a nivel social, en materia de generación de empleo y acción comunitaria.

⁶ Tomado de la fuente: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

⁷ Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

Es importante definir detalladamente algunas teorías que se utilizan en el desarrollo de la investigación, sirviendo como fundamento para explicar e interpretar los resultados. En esta etapa se obtiene información documental para elaborar el diseño metodológico de la investigación.

Aquí se abordan los conceptos de manera jerárquica donde en primera instancia se describe la planeación, en segundo lugar se habla sobre la estrategia, y en tercero convergen los términos y se desarrolla el concepto de planeación estratégica, del cual se derivan: a) el análisis de los entornos a través del DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), b) análisis Porter de las cinco fuerzas, la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) Y c) el análisis de tendencias, componente que complementa el proceso estratégico incorporando mayor dinámica en el estudio, identificando factores de cambio que impactan o impactaran en el desarrollo del sector y de la empresa.

4.1.1 Planeación.

El primer concepto es planeación que de acuerdo con J. Rodríguez, es una función básica que suministra los medios que con los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico, y siempre constante. Este autor divide el proceso de planeación en:

- ❖ Estrategias
- ❖ Programas
- ❖ Procedimiento
- ❖ Metas
- ❖ Políticas
- ❖ Objetivos

Las anteriores divisiones pueden ser descritas así: conjunto de **estrategias** (acciones que se consideran más adecuadas para que una empresa enfrente la competencia que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos de la organización en las condiciones más ventajosas ante el medio ambiente, los **programas** son (planes donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos), sus **procedimientos** (cronología y orden de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite), cumpliendo unas **metas** (fines alcanzables en un tiempo determinado), bajo **políticas** (guías para orientar la acción:) y **objetivos** (dirección de esfuerzos para alcanzar una meta de una organización).

Lo fundamental de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras continuas, mediante el establecimiento de planes estructurados y delimitados que puedan ser medidos para determinar el éxito o fracaso de los mismos.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce⁸ “el proceso de planificación tiene una naturaleza propia que se observa a través de su universalidad”, es decir, su aplicabilidad para mejorar cualquier proceso, adicional a ese carácter general, también cuenta con una razón común de ser. Ahora bien, a pesar de su carácter general, al realizar la planificación, siempre se lleva implícito los valores de quien la desarrolla y también debe tenerse en cuenta su razón común de ser, que no es más que buscar optimizar los recursos considerando las necesidades a cubrir.

Por otro lado, la planeación tiene como propósito, establecer una serie de acciones tales como decidir donde se van a aplicar los recursos (técnicos, financieros y los humanos), qué estrategias se van a llevar a cabo para adaptar a las organizaciones a los cambios del medio para su sobrevivencia, y como se van a coordinar las funciones a realizar de tal forma que se optimicen los recursos.

4.1.2 Estrategia.

El segundo concepto clave es el de estrategia, así como también los tipos que la conforman.

Para Koontz y Weihrich⁹ la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido¹⁰ la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.

⁸ Agustín Reyes Ponce (Puebla 1916 – Ciudad de México 1988) El primer tratadista de Administración de empresas hispanoamericano.

⁹ Koontz y Weihrich 2001 MANUAL DE Koontz, H. y Weihrich, H. Elementos de Administración, 8va edición

¹⁰ Garrido (2006, p.229), Comunicación estratégica / F.J. Garrido M.

Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- ❖ Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- ❖ La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores.
- ❖ La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos.
- ❖ Las acciones de la competencia.

Del mismo modo y para seguir con la conceptualización de estrategia, se toma como referente a Porter ¹¹ que “considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías, a) el liderazgo en costos, b) la diferenciación y c) enfoque. Para Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de **cinco fuerzas** a saber:

- ❖ La amenaza de nuevos competidores,
- ❖ La amenaza de productos o servicios sustitutos,
- ❖ El poder de negociación con los proveedores,
- ❖ El poder de negociación con la competencia
- ❖ La rivalidad entre las empresas.

Entendiendo el concepto macro al que se hace referencia en este apartado, a continuación, se presentan aquellos tipos de estrategias que lo conforman y respaldan la teoría expuesta:

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Todas ellas tratan de “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.¹²

Es por lo anterior que se pueden desarrollar tres tipos de estrategias competitivas: las de liderazgo en costes, la diferenciación de productos y las de nicho o segmentación de mercado. Porter las denomina, estrategias competitivas genéricas.

¹¹ Porter (2008, p.3), Harvard Business Press Michael E. Porter, Ser competitivo Edición actualizada y aumentada 9a Edición.

¹² Porter, M. (1982): Op. Cit.

a) Liderazgo en costos

Con esta estrategia se intenta conseguir una ventaja competitiva en costes, es decir, conseguir unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Por tanto, la empresa intentará conseguir los costes más reducidos posibles, lo que situará a la empresa en ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes.

La ventaja en costes le permite a la empresa reducir sus precios hasta anular el beneficio de su competidor más próximo. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque ellos no conseguirán precios por debajo de los costes de los competidores y, a esos precios, se seguirá teniendo beneficios. Frente a los proveedores, la empresa podrá absorber con mayor facilidad incrementos en el coste de los recursos que adquiere.

Para obtener un liderazgo en costes es preciso producir un alto volumen de productos, ello permitirá a la empresa beneficiarse del efecto experiencia del que se menciona anteriormente. Por tanto, existen toda una serie de factores que posibilitan a la empresa alcanzar ese liderazgo, entre ellos cabe destacar los siguientes:

- ❖ **Las economías de escala.** Representa un aumento en la escala de producción que al mismo tiempo produce una disminución de los costes totales unitarios. Todo debido a que los gastos fijos de estructura no evolucionan al mismo ritmo que los costes variables, ya que quedan diluidos en un mayor número de unidades; éstos, a su vez, evolucionan a un ritmo similar que los ingresos. Las economías de escala pueden surgir de tres principales fuentes: relación técnica input-output, de modo que en algunas actividades, los incrementos en outputs no requieren incrementos proporcionales en inputs; una elevada cuota de mercado permite colocar grandes volúmenes de producción y obtener reducciones de costes; y la especialización por división del trabajo que es un factor muy importante para la consecución de economías de escala ya que produce un incremento de las habilidades y permite la mecanización y automatización.
- ❖ **El efecto experiencia.** También permite una reducción de los costos. La principal fuente de reducción de costos basada en la experiencia es el efecto aprendizaje que es el resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas dentro de una empresa.
- ❖ **Una nueva tecnología productiva.** Cada vez más, los procesos de innovación son adoptados rápidamente por los competidores, de manera que para mantenerse como líder de costos, la empresa debe de estar constantemente avanzando en el proceso de innovación.

- ❖ **Rediseño de productos.** Se produce como consecuencia de la aplicación de una nueva tecnología productiva, que puede ir encaminada a facilitar tanto los procesos de automatización como a ahorrar en el coste de los materiales empleados.
- ❖ **Acceso a las materias primas.** Si se disponen de un fácil acceso a las materias primas permitirá conseguir esta estrategia.
- ❖ **Localización.** Si existen unas condiciones favorables de localización de la empresa en el sentido que éstos no repercutan o repercutan en menor medida las diferencias salariales, costes energéticos o de transporte, también puede contribuir a obtener el liderazgo en costes.
- ❖ **Relaciones con clientes o proveedores.** Si se establece una cooperación con ellos, contribuirá al liderazgo.

Estas estrategias son especialmente recomendadas para la empresa cuando existen situaciones como:

- ❖ La competencia de precios con otras organizaciones es una fuerza competitiva dominante,
- ❖ El producto está estandarizado y está siendo ofrecido por múltiples oferentes,
- ❖ Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación del producto, que sean muy significativas para los compradores,
- ❖ Se incurre en bajos costos por cambio de proveedor y por último son muchos los compradores y se tiene un importante poder para bajar los precios.

b) Estrategias de Diferenciación.

Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un número limitado de formas, siendo determinado el potencial de diferenciación por las características técnicas de un producto, por las características de sus mercados y por las características de la propia empresa.

- ❖ La diferenciación de productos puede estar basada en las características observables de lo que se está ofertando, tales como el tamaño, color, forma, peso, diseño, material, tecnología, etc. todas ellas son características relevantes en el

proceso de decisión del cliente. También es relevante el rendimiento del mismo en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, etc. Y, por último, también inciden los complementos al producto principal tales como el servicio de preventa y postventa, accesorios, disponibilidad y rapidez de entrega y crédito.

- ❖ La diferenciación, puede estar basada también en las características del mercado al que se dirige. El mercado que tiene una amplia variedad de necesidades y gustos permite la diferenciación como consecuencia de la mejor adaptación de una empresa a los gustos y necesidades específicas de los consumidores. Pero es muy importante, que los consumidores perciban el producto como diferente, de modo que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por dicho producto o servicio.
- ❖ Por último, está la estrategia de diferenciación de productos, la forma en que se relaciona con sus clientes. Si todas las áreas de la organización son capaces de mantener una reputación, un prestigio, un estilo frente a sus clientes, le permitirá a la organización mantener esa diferenciación.

Existen algunos factores que facilitan a una empresa la obtención de una ventaja por diferenciación de productos. Estos factores pueden ser los siguientes:

- ❖ Importancia de la calidad del producto para el comprador.
- ❖ Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías.
- ❖ Utilización del producto para diferenciarse.
- ❖ Imposibilidad de apreciar la calidad directamente.
- ❖ Posibilidad de mejorar un servicio mediante una tecnología compleja.¹³

c) Estrategias de enfoque o “nicho

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compete.¹⁴

¹³ Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): Op.Cit.

¹⁴ Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

d) **Otras estrategias**

Entre las estrategias que se analizan tenemos: el reloj estratégico, la estrategia de respuesta rápida y las estrategias defensivas y ofensivas.

El reloj estratégico

Las estrategias de Porter, señaladas anteriormente, presentan unas limitaciones:

En lo referente al liderazgo en costes, se indica, que si la empresa aumenta su cuota de mercado puede obtener una ventaja en costes como consecuencia de las economías de escala que se producen, pues bien, esto es así, si los ejecutivos dirigen la empresa para conseguir esa ventaja de lo contrario, la perderán, y otros competidores con menor cuota de mercado les alcanzarán y sobrepasarán. Porter también describe la idea del liderazgo en costes aplicable tanto al sector industrial como a concretos segmentos del mercado sin embargo, no es aplicable generalmente a todo un sector. Por otra parte, ha utilizado los términos liderazgo en costes y precio bajo como intercambiables entre sí, aunque no se tiene en cuenta que el coste es una variable interna que hace referencia al consumo de recursos y el precio es una variable externa dirigida hacia el cliente.

En lo referente a la diferenciación, Porter establece que para poder aplicar esta estrategia es necesario fijar precios más altos que los competidores, pero omite la posibilidad de que una firma pueda elegir el ofrecer un producto o servicio diferenciado a un precio similar al de sus competidores para aumentar su cuota de mercado y volumen de facturación. Porter, por tanto, manifiesta que estas dos estrategias son excluyentes entre sí, cuando existe la posibilidad de que ambas estrategias se puedan conseguir simultáneamente, es decir, estrategias basadas en el coste, manteniendo precios bajos y además buscar la diferenciación.

Para superar estas limitaciones de Porter, algunos autores proponen el modelo del reloj estratégico que consiste en presuponer que los productos o servicios de diferentes negocios están más o menos disponibles, los clientes escogen proveedor u otro teniendo en cuenta que: el precio del producto o servicio es menor que el de otra firma, o que el producto o servicio es valorado más alto por el cliente de una empresa que de otra. Aquí puede ser utilizado el término “valor añadido percibido”¹⁵.

¹⁵ Johnson, G. y Scholes, K. (1996): Dirección estratégica. Op. Cit.

Estas estrategias son:

- ❖ Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido. Se trata de ofrecer el valor añadido percibido sobre los competidores a un precio similar o un poco más alto. La intención será alcanzar una más alta participación en el mercado y, por ello, un volumen más alto que sus competidores, ofreciendo mejores productos o servicios, o mejorando los márgenes con precios ligeramente superiores. Esta estrategia puede alcanzarse, o bien siendo únicos o mejores en los productos como por ejemplo mediante inversiones en investigación y desarrollo, diseños expertos o bien mediante enfoques en marketing, demostrando cómo los productos o servicios propios cubren las necesidades de los clientes mejor que la competencia. Aquí la estrategia es construir sobre el poder de la marca o enfoques promocionales singularmente potentes.
- ❖ Estrategia híbrida. Consiste en proporcionar a los clientes productos con alto valor añadido percibido, pero manteniendo precios relativamente bajos. Esta estrategia puede ser ventajosa, bien si pueden obtenerse volúmenes más altos que la competencia, manteniéndose aún márgenes atractivos a causa de la baja base de costes, bien como estrategia de entrada en un mercado donde ya existen competidores consolidados. Este es un enfoque estratégico para el desarrollo de nuevos mercados, que a menudo utilizan como base global empresas japonesas.
- ❖ Diferenciación enfocada. Esta estrategia es posible en el caso de que una empresa compita ofreciendo un valor superior a los consumidores, a un precio significativamente mayor. Si se sigue esta estrategia, las empresas compiten por un segmento concreto del mercado y esto, en realidad, puede ser una ventaja real.
- ❖ Estrategias equivocadas. Estas estrategias están condenadas al fracaso definitivo. Sugiere incrementos de precio sin aumentar el valor percibido por el consumidor. A menos que la organización esté en una situación de monopolio, es muy improbable que esta estrategia pueda sostenerse. La opción 7 tiene un alcance más desastroso que la opción anterior ya que tiene lugar la reducción en valor de un producto o servicio mientras incrementa su precio relativo.
- ❖ La estrategia orientada a precios bajos. Se trata de ofrecer precios bajos, pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. Esta opción es especialmente viable cuando la empresa es líder en costes, ya que, en ese caso, los competidores no pueden imitar dicha actuación salvo que quieran entrar en una guerra de precios en la que normalmente saldrían perdiendo.

Este reloj estratégico incorpora muchos argumentos de Porter, tratando de matizarlos, ampliarlos y dando a sus estrategias genéricas una visión más externa, es decir, más orientada hacia el mercado.

e) Estrategia de respuesta rápida

Consiste en actuar mucho más rápido que los competidores. Se basa en que, en diversos tipos de industrias, no es a menudo suficiente conseguir una ventaja en costes u ofrecer un producto diferenciado, sino que también es muy importante estar capacitado para responder con prontitud a las necesidades cambiantes de los consumidores.

La estrategia de respuesta rápida puede tomar diversas formas:

- ❖ Reducción del tiempo empleado en la aparición de nuevos productos.
- ❖ Mejora de los productos existentes.
- ❖ Entrega inmediata a los clientes de los productos solicitados.
- ❖ Productos a medida, facilitados por la aplicación de las nuevas tecnologías de la producción.
- ❖ Respuesta inmediata a cuestiones planteadas por los clientes que les eviten pérdidas de tiempo.

La aplicación de esta estrategia permite mejorar los resultados conseguidos con las estrategias convencionales genéricas.¹⁶

f) Estrategia defensiva y ofensiva

La ventaja competitiva puede ser incrementada, conservada y fortalecida a través de este tipo de estrategias. Las defensivas persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales.¹⁷ Esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva de una empresa, pero ayuda a conservarla y fortalecerla.

La empresa tiene distintas formas para impedir las acciones de los atacantes a través de las siguientes actuaciones ¹⁸

- ❖ Ampliar la línea de productos para ocupar segmentos vacíos que pudieran tomar los atacantes.
- ❖ Firmar acuerdos exclusivos con proveedores o distribuidores para que los competidores no puedan acudir a ellos.
- ❖ Mantener precios reducidos en aquellos productos similares a los de los competidores.

¹⁶ Dess, G. G. y Miller, A. (1993): Strategic management. Nueva York: Ed. McGraw-Hill.

¹⁷ Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994): Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. Buenos Aires: Ed. Addison-Wesley.

¹⁸ Porter, M. (1987): Ventaja competitiva. México: Ed. CECSA.

- ❖ Conceder a proveedores y distribuidores facilidades especiales mejores que los demás participantes a través de descuentos, financiación, plazos y condiciones de entrega, etc.
- ❖ Proteger los conocimientos propios sobre las tecnologías que disponga la empresa.

Otra forma sería la de realizar una contraofensiva hacia los competidores para hacerlos disuadir de llevar a cabo sus amenazas y para que elijan otras opciones con menores impactos negativos hacia la empresa, a través de campañas publicitarias, nuevos productos o marcas, innovaciones tecnológicas, etc. Ello permite retrasar las actuaciones de los competidores e incluso hacerlos desistir de su idea.

Las Estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales, como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. Existen dos formas para conseguir estas estrategias: ¹⁹

- ❖ Realizar un ataque a los puntos fuertes de los rivales retándolos con un producto igual de bueno o mejor que el suyo, pero con un precio más bajo o mejores servicios adicionales. Con ello, se consigue anular la ventaja competitiva de un rival, actuando al mismo nivel del representado por las fortalezas del competidor. Pero es importante que la empresa disponga de los recursos y capacidades suficientes para poder igualar, al menos, los puntos fuertes del competidor.
- ❖ Realizar un ataque a los puntos débiles de los competidores de varias maneras distintas:
 - ❖ Actuando en áreas geográficas donde el rival tiene una débil participación.
 - ❖ Actuando en segmentos descuidados por los competidores.
 - ❖ Lanzando campañas de imagen frente a aquellos que tienen escaso reconocimiento público.
 - ❖ Sobrepasando a los competidores que no hayan dado un buen servicio a sus clientes, en calidad, características o rendimiento del producto.
 - ❖ Completando líneas de productos no desarrolladas completamente por los competidores.

¹⁹ Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994): Op. Cit.

- ❖ Introduciendo mejoras en los productos para satisfacer necesidades ignoradas por los rivales.

4.1.3 Planeación estratégica.

Decantados los conceptos por separado, es decir, primero entendiendo todo lo relacionado al proceso de planeación y continuando por definir todo lo que implica la estrategia, a esta altura de la investigación se llega a la definición de Planeación Estratégica, porque se ponen en acción ambos conceptos para darle un sentido a la organización.

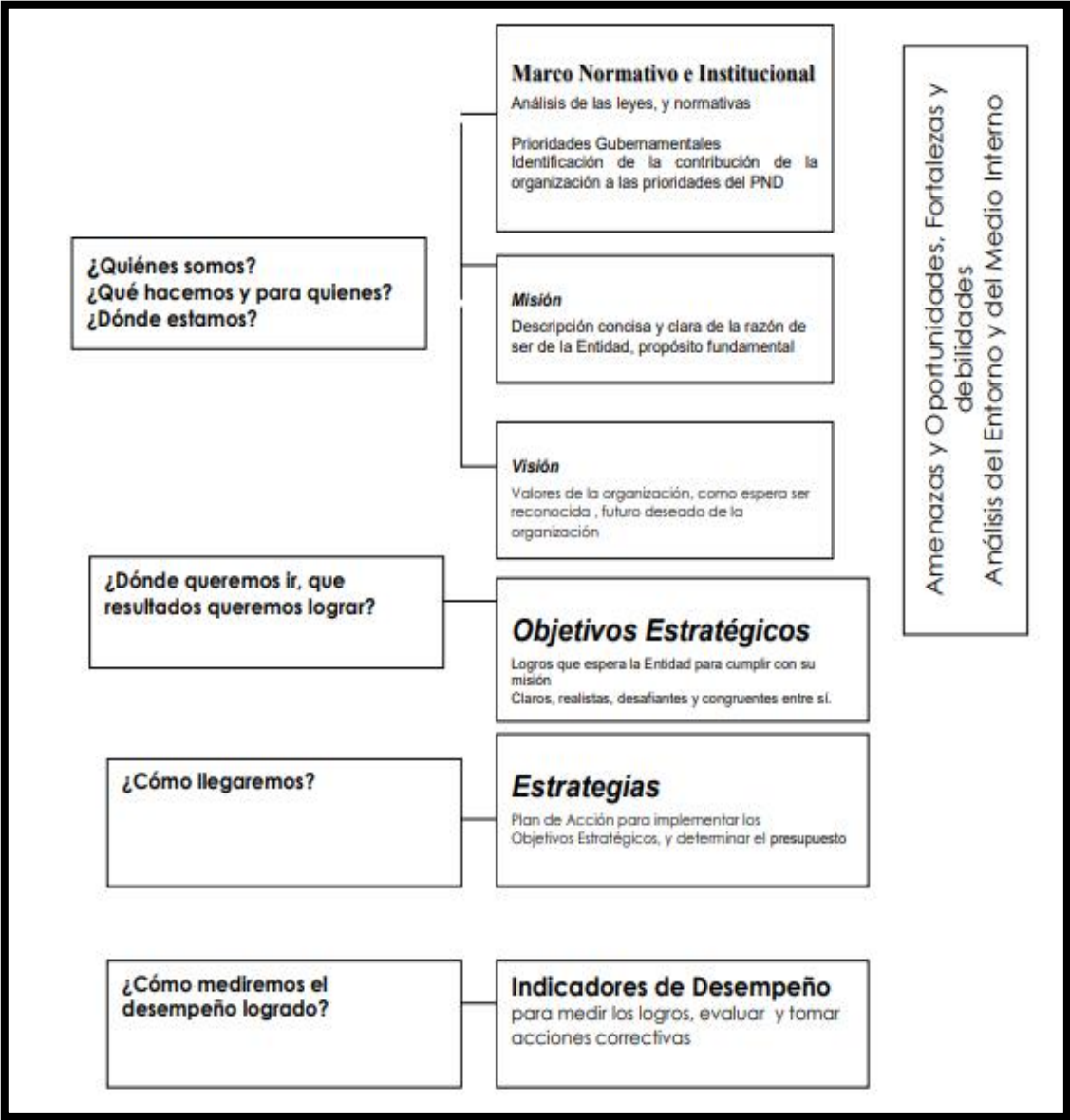
Apoyados en varios autores, se tienen en cuenta como referencias las definiciones de Anthony Robert que define a la planeación estratégica como un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlos. Bajo esa misma línea Lamb en 1998 se refiere al término como el giro principal de la organización que lo cambia todo y forma el camino que se seguirá para alcanzar las metas ya planteadas. Así mismo para el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público²⁰ es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Según las diferentes definiciones, los elementos en común de la planeación estratégica tienen que ver con el entorno (interno y/o externo), decisiones, ideas de desarrollo y optimización de recursos para que la organización permanezca a largo plazo. Además, sugieren que, por medio del establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias, el proceso sea simple y aplicado a la rutina.

²⁰ Tomado del libro: Manual CEPAL (ILPESCEPAL, 2011)

Todo lo anterior expuesto responde a una serie de preguntas denominadas orientadoras que son las que le dan sentido al proceso de planeación. A continuación, en la figura 1 se presentan.

Figura 1. Preguntas orientadoras para la planeación estratégica.



Fuente: Manual CEPAL, 2009

4.1.4 Matriz DOFA.

La cuarta definición es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que permite definir los aspectos internos y externos de la organización que favorecen su funcionamiento. Permitiendo de esta manera aplicar la acción de planear, de crear estrategias y de unificar la planeación estratégica para darle un rumbo a la empresa.

Este análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de describir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos.

Para ejemplificar mejor la teoría anterior, los autores del trabajo de investigación proponen la figura 1 del Análisis DOFA / FODA.

Figura 1 Matriz DOFA



Fuente: Web gráfica. Tomado del sitio web <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal>

Como se puede observar en la figura la plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Se hace pertinente separar este análisis en las situaciones más importantes, interna y externa. Para efectos positivos en el lector de la presente investigación se ponen en contexto cada uno de los componentes del DOFA, y se describen a continuación:

- ❖ **Situación Interna:** Constituida por los factores o elementos que forman parte de la misma organización, pueden ser factores que se interpongan en el desarrollo de la misma o por el contrario que faciliten la consecución de los objetivos. Dentro de este ítem se encuentran a su vez:
 - a) **Las Fortalezas:** Que son todos aquellos elementos positivos que poseen las organizaciones, estos son los recursos con lo que se cumplen los objetivos de la planificación. Son ejemplo de fortalezas: Los objetivos claros, tangibles y cercanos, contar con una constitución adecuada, es decir una organización con una buena jerarquización de cargo y tareas, la capacitación constante, la motivación, los buenos ambientes, la seguridad, el reconocimiento y la capacidad de decisión.
 - b) **Las Debilidades:** En oposición a los factores anteriores, las debilidades son los factores negativos que poseen las organizaciones y más específicamente quienes hacen parte de ellas, pues se convierten en barreras u obstáculos para la obtención de metas. Son ejemplos de debilidades: No tener objetivos claros, ni visión, ni una misión, desorden, fallas en la capacitación, mal manejo de los recursos.

Un elemento importante es que las debilidades no van por encima de las fortalezas ni en negativo, por el contrario, son la base para construir aún más elementos positivos para el direccionamiento de las organizaciones.

- ❖ **Situación Externa:** Referida al análisis de lo externo o al ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.
 - a) **Las Oportunidades:** Son los elementos del ambiente que se pueden aprovechar para el logro efectivo de las metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.
 - b) **Las Amenazas:** son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

4.1.5 Análisis 5 fuerzas de Porter.

Una figura sintetiza la información mejor que muchas palabras, es por eso que, Porter detalla la teoría por medio de la figura 2.

Figura 2 Fuerzas de Porter



Fuente: Tomada del libro: Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada.

A partir de dicha figura, se plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad.

- ❖ **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales.

Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- ❖ **Economías de escala:** estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- ❖ **Diferenciación del producto:** la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- ❖ **Necesidades de capital:** la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- ❖ **Desventajas de coste independientes del tamaño:** estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- ❖ **Acceso a los canales de distribución:** en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector
- ❖ **Política del gobierno:** el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.
- ❖ **El poder de proveedores y compradores:** los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

- ❖ **Productos sustitutos:** los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar. Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación

calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

- ❖ **Lucha por una posición en el mercado:** los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.²¹

4.1.6 Matriz de evaluación de Factores: tanto internos como externos.

Son instrumentos para formular estrategias a partir de la evaluación de las fuerzas debilidades- fortalezas, así como las oportunidades-amenazas más importantes del negocio. Existe la **Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)** y la **Matiz de evaluación de Factores externos (EFE)**, que se explican a continuación:

- ❖ **(EFI):** Es la matriz que analiza la capacidad operativa de la organización a nivel interno, permitiendo determinar el estado actual del ámbito organizacional a través de un sistema de calificación tal como se indica en la tabla 3

Tabla 3 Códigos para la EFI

Códigos para la EFI en términos de Fortaleza y Debilidades	
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

- ❖ **(EFE):** La matriz EFE recoge la información proveniente del entorno y la traduce en oportunidades y amenazas.

El siguiente lineamiento del modelo propuesto por el autor Legis Fred David establece unos códigos como evaluación de las oportunidades y amenazas tal como se indica en la tabla 4.

²¹ PORTER Michael, Informe Monitor, Pág. 20

Tabla 4 Códigos para la EFE

Códigos para la EFI en términos de Oportunidades y Amenazas	
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

Este sistema de calificación y códigos fue extraído del libro *La Gerencia Estratégica de Legis Fred David, 1988*.

4.1.7 Análisis de Tendencia

El análisis de tendencias constituye en la actualidad una nueva metodología que aporta una visión múltiple, sistémica, flexible y de largo plazo, que busca optimizar los actuales procesos de planificación estratégica. Puede verse como un análisis pluridisciplinario que pretende explorar los futuros posibles a medio y largo plazo y examinar cuales son las políticas y las estrategias a adoptar para influir en el curso de la evolución en el sentido del futuro deseado

Las tendencias impactan todos los campos del conocimiento y la sociedad, ejerciendo su influencia a diferentes niveles:

- ❖ **Mega-tendencias:** Tendencias de la sociedad en una economía global basada en el conocimiento. Su análisis debe ser holístico y sistémico.
- ❖ **Tendencias temáticas:** demográficas, sociales, políticas, económicas, actitudes, científicas, tecnológicas, etc.
- ❖ **Micro-tendencias:** Influyentes en temas muy específicos, como pueden ser gustos y preferencias de grupos humanos claramente identificados.

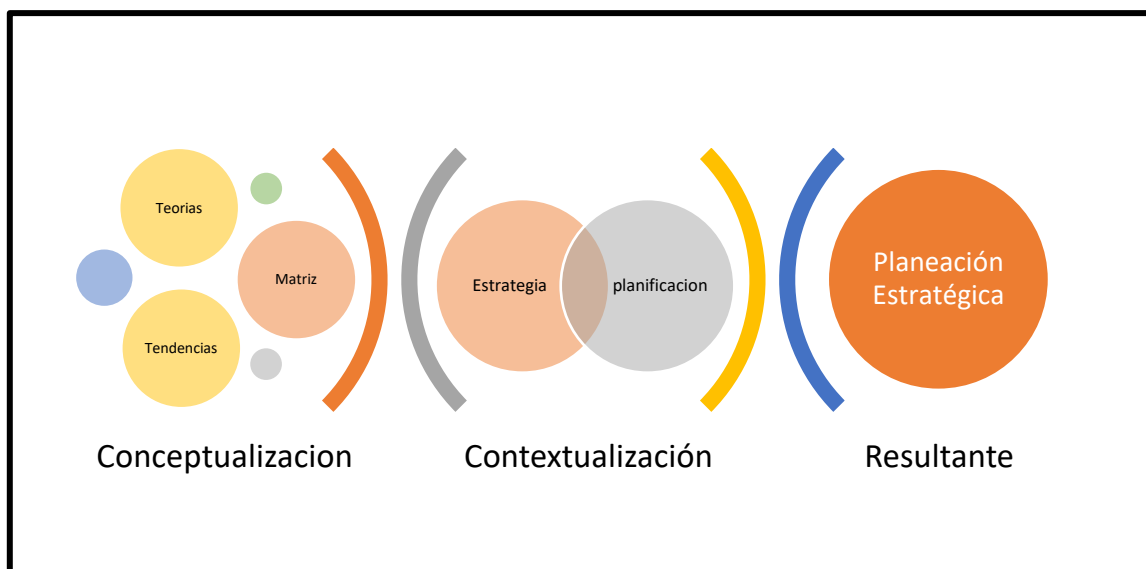
En este sentido la planificación estratégica se articula con la prospectiva al asumir los futuros como posibilidades y no como certezas, como resultados de articulaciones entre voluntades e incertidumbres, que necesitan de consensos para superar los riesgos críticos que implica el dinamismo de las sociedades complejas. Los estudios de futuro generan motivación por el cambio y permiten el desarrollo de liderazgo para la construcción de buenos escenarios. Su articulación exige adaptarse a cambios terminológicos y a nuevas formas de percibir, clasificar y entender la realidad.

Como la prospectiva pretende identificar futuros cuyo establecimiento depende de múltiples fenómenos, requiere de todos los conocimientos que remiten a cada uno de esos fenómenos sin que ninguno de ellos prime. Se tomó el caso de una empresa pequeña, que acepta la necesidad de contar con insumos científicos provenientes de las ciencias sociales para establecer los rasgos sociales que acompañarán el consumo, las

formas de demanda que se impondrán como las más estandarizadas y las características que poseerán los clientes.²²

En resumen, la planificación estrategia tiene inmersos diferentes aspectos que pasan desde los entornos interno y externos de las organizaciones hasta la calidad del servicio o producto que se está ofreciendo, una construcción del concepto, es la suma de muchos otros. A continuación, se describe dicho proceso en la figura 3.

Figura 3 Resumen Marco Teórico



Fuente Los autores

²² **Ben Martin (1995)**, describe la prospectiva como “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales”.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se exponen de manera breve los conceptos claves utilizados para dar respuesta al problema de estudio.

- ❖ **Análisis estratégico:** Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de las partes involucradas.²³
- ❖ **Cultura organizacional:** Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.²⁴
- ❖ **Direccionamiento estratégico:** Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".²⁵
- ❖ **Entorno:** Es el conjunto de elementos externos a la organización que afectan o pueden afectar sus actuaciones. ²⁶
- ❖ **Estrategias:** Determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.²⁷
- ❖ **Formulación estratégica:** Es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa". Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo.²⁸
- ❖ **Indicadores:** Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.²⁹

²³ Johnson y Scholes, 2001, p. 17

²⁴ Chiavenato (1989)

²⁵ Camacho (2002, p. 2)

²⁶ (Rodríguez Ardura, p.82)

²⁷ Alfred Chandler JR

²⁸ Según Gómez-Mejía y Balkin (2003, p. 159),

²⁹ Esta definición se puede encontrar en el sitio web: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>

- ❖ **Implementación estratégica:** comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos. La implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos, donde es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y lograr conseguir los aspectos operativos claves.³⁰
- ❖ **Misión:** La misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización".³¹
- ❖ **Objetivos:** los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc.³²
- ❖ **Planes de acción:** dice que son "documentos debidamente estructurados que forman parte del plan estratégico de una investigación de carácter cualitativo, se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un elemento cualitativo y verificable a lo largo del proyecto".³³
- ❖ **Posicionamiento:** Según Kotler, "La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia" ...³⁴
- ❖ **Ventaja competitiva:** Ghemawat y Rivkin (1999) definen una ventaja competitiva como la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico.
- ❖ **Visión:** Según Ruiz (2000), se trata de un enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que, al representar una imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr.

³⁰ Johnson y Scholes (1997)

³¹ Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro «Fundamentos de Marketing»,

³² Según Harold Koontz

³³ Según Suarez (2002)

³⁴ Según Kotler

4.3 MARCO CONTEXTUAL

Mediante el cual se describe el lugar y el ambiente donde va a desarrollarse la investigación. Se propone en primera instancia ahondar en el tema relacionado con la tendencia de ocupación demográfica de la ciudad de Palmira –Valle del Cauca y en segunda parte se encuentra la ubicación del laboratorio Optilab en los mapas de la ciudad.

4.3.1 Aspecto social.

El territorio de Colombia, para su mejor administración se divide en secciones, cada una con límites determinados, que se llaman Departamentos, son hoy treinta y dos en total. Cada Departamento está regido por un Gobernador. El Valle del Cauca resulta de la unión de dos provincias las cuales son Cali y Buga. Su nombre se deriva porque su llanura es atravesada por el Río que lleva su mismo nombre (Cauca).

Políticamente el Valle del Cauca se encuentra dividido en 42 municipios su capital es Santiago de Cali, es administrado y dirigido por un gobernador y los municipios por alcaldes. Entre el cual se encuentra Palmira en donde su ocupación demográfica del territorio del municipio de Palmira ha obedecido a dos patrones de dinámica económica: Por un lado, la fuerte inserción migratoria producida por el desarrollo de la industria de la caña de azúcar, que indujo a tasas de crecimiento del municipio superiores al departamento y a Colombia. En el periodo 1938 - 1951 la tasa de crecimiento de Palmira fue del orden del 4.6% en tanto que el Valle y Colombia registraron tasas del orden del 4.5% y 2.2% respectivamente, entre 1951 y 1964, el municipio mantuvo su ritmo creciente al 4.3% mientras que el Departamento y Nación redujeron sus tasas a 3.5% y 3.2 respectivamente. Esta dinámica de crecimiento empezó a ceder a partir de 1973, donde se desaceleran las tasas, llegando a registrar indicadores del orden del 1.8% en el período 1973 - 1985, y para 1993 se registra un crecimiento de sólo el 1.03%.

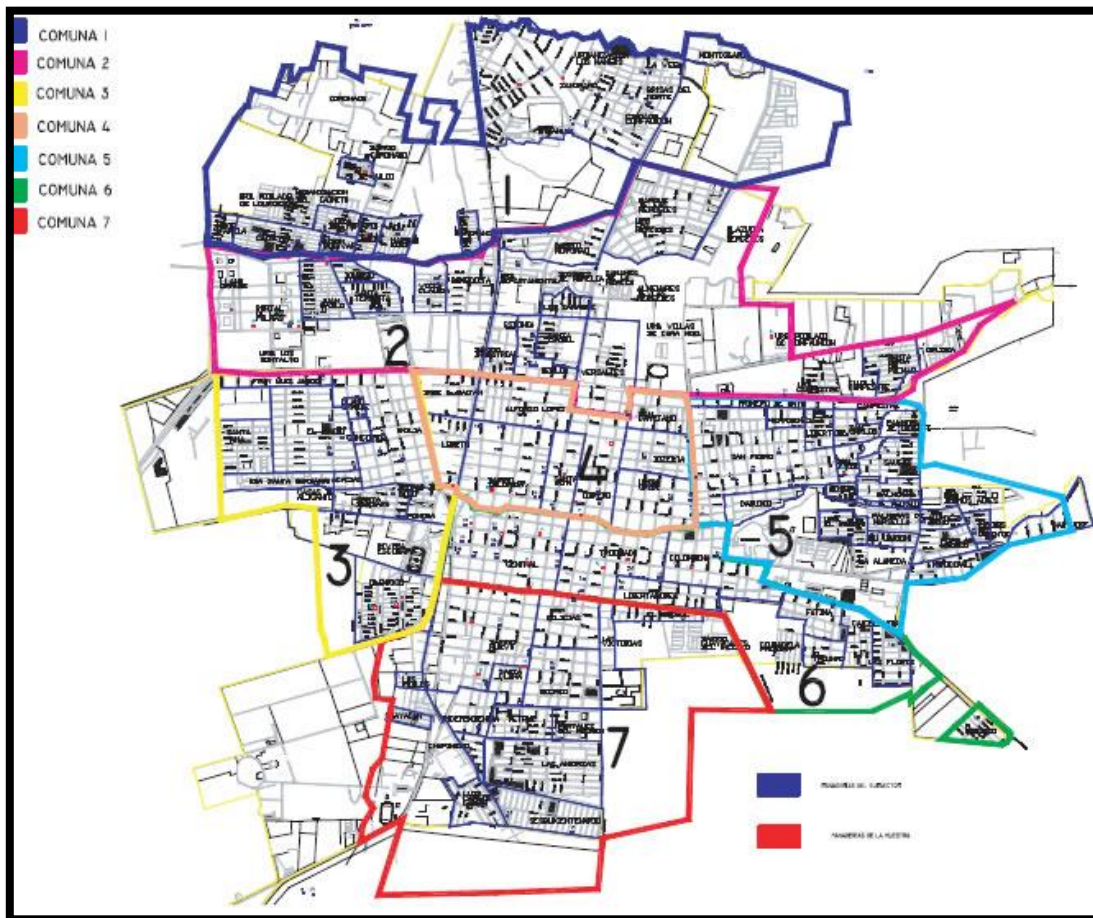
La causa de este decrecimiento poblacional coincide con la pérdida de expectativas del sector azucarero. Aún a nivel de cabecera municipal, la ciudad presenta tasas de crecimiento inferiores que otras áreas como Candelaria y Puerto Tejada, que en el último año registran tasas del 2.3% y 2.7% cada una. Estas dos ciudades vienen ofreciendo perspectivas de desarrollo por el lado de la industria, en el caso específico de Puerto Tejada por la Ley Páez y Candelaria por los efectos de relocalización de la industria de Cali y de pobladores en su territorio. Las perspectivas demográficas de Palmira en el corto y mediano plazo dependen en gran manera de las posibilidades de desarrollo económico de la ciudad, en ciertas áreas específicas, que induzcan a nuevos desplazamientos poblacionales hacia ella. Bajo el marco actual de la crisis, Ley Páez y

La quiebra del sector agropecuario, es de esperar que continúe el mismo ritmo de crecimiento poblacional por lo menos en los próximos 10 años.³⁵

4.3.2 Demografía.

Tal como se identifica en la figura 5 y 6, imágenes tomadas desde Google Maps, la óptica Optilab se encuentra ubicada en la Carrera 26 N° 30-15 local 401 de la ciudad de Palmira. Corresponde a un local alquilado situado en el centro de la ciudad, una zona con buena afluencia de público y gran flujo vehicular constante. Su segunda adquisición está ubicada en la Carera 26 N° 31-43, tal como se indica en la figura 7,8

Figura 4 Mapa geográfico de Palmira



Fuente Anuario estadístico de Palmira.

³⁵ Esta información se puede encontrar en el sitio web:
https://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2013/anuario/21.pdf

Figura 5 Localización del laboratorio óptico Optilab

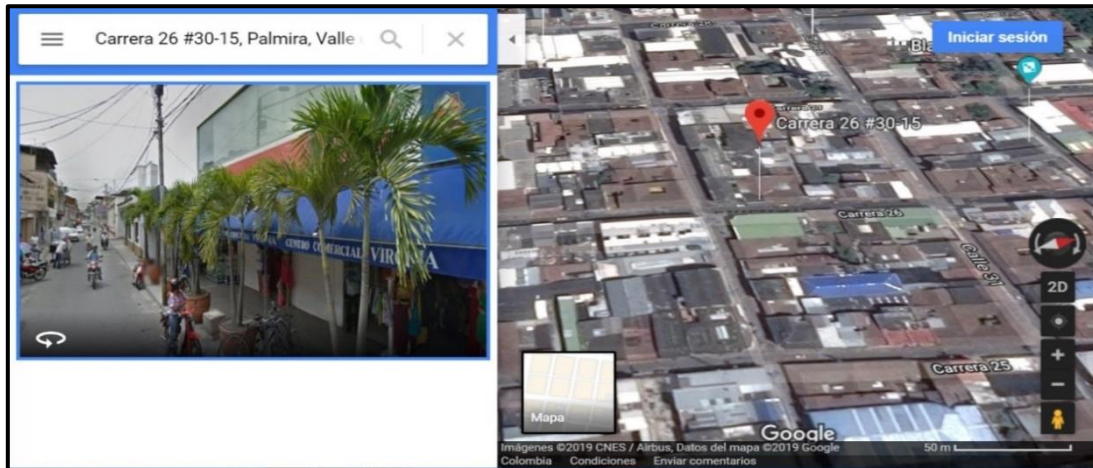


Figura 6 Mapa de ubicación del laboratorio

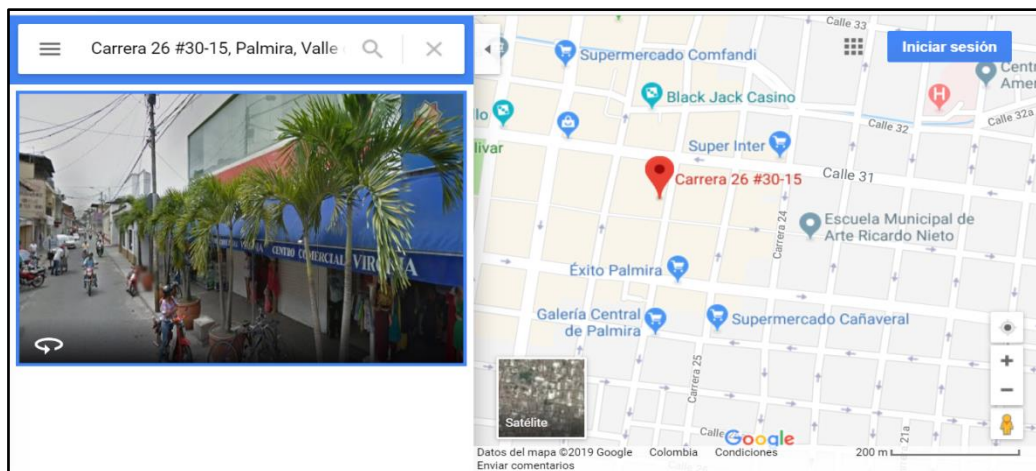


Figura 7 Optilab segunda sede

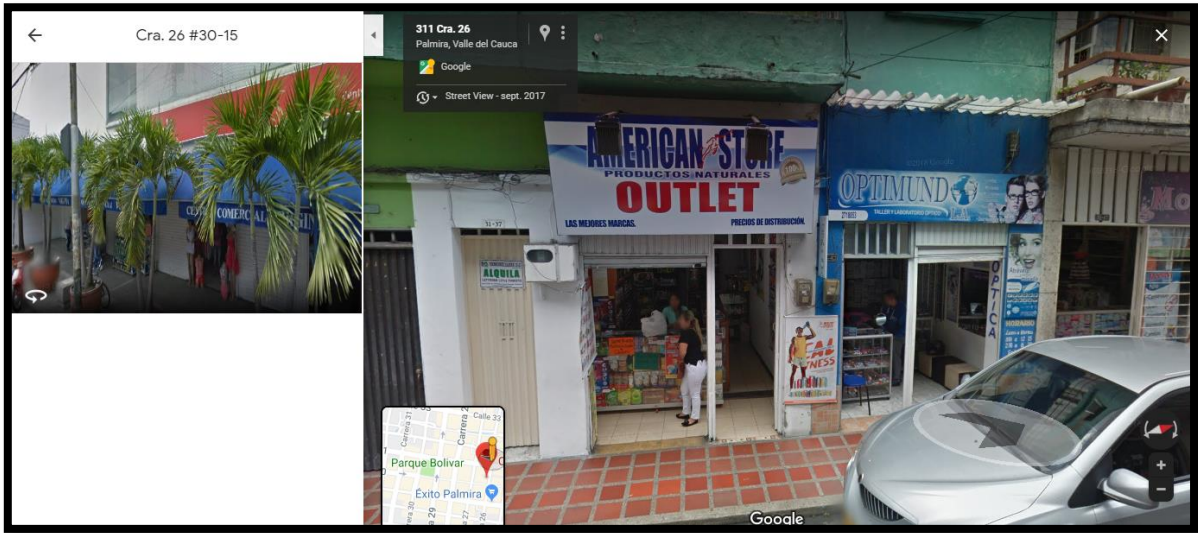
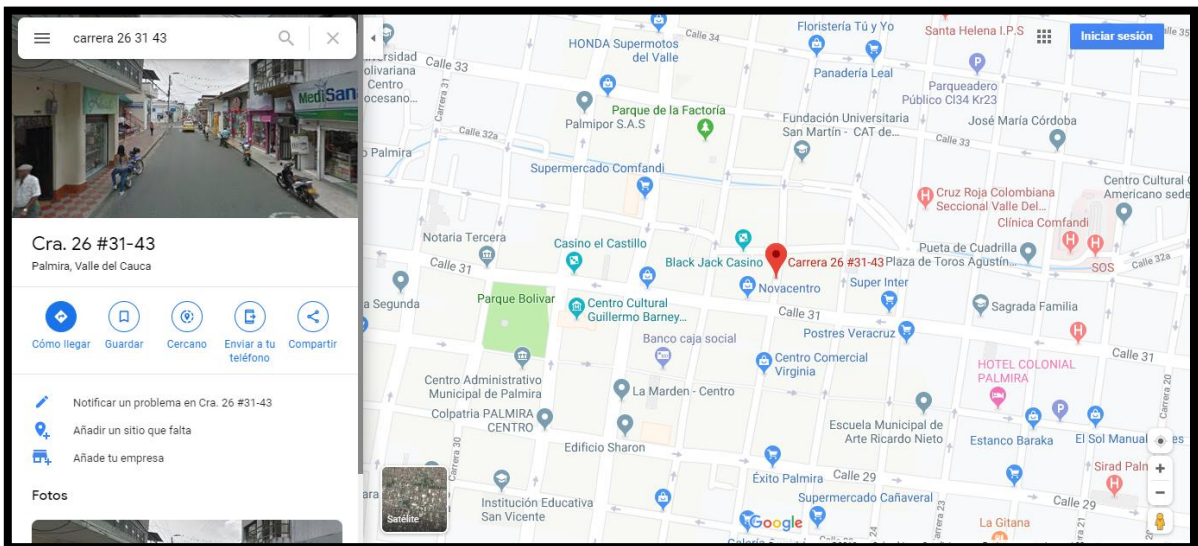


Figura 8 Mapa ubicación segunda sede Optilab



4.4 MARCO LEGAL

En el presente apartado, se tratan aspectos en cuanto a términos legales se refiere, cuáles son los que se deben cumplir para el funcionamiento comercial de una óptica. Se da a conocer las posibles restricciones en el quehacer de la empresa.

4.4.1 Normatividad del sector óptico en Colombia. Ley 9/1979.

“Por la cual se dictan medidas sanitarias” Esta Ley, establece los lineamientos generales necesarios para preservar, restaurar o mejorar las condiciones necesarias en lo que se relaciona con la salud humana; también reglamenta actividades y competencias de salud pública para asegurar el bienestar de la población, se establecen las medidas de seguridad y sanciones que se deriven del incumplimiento de la normatividad. Además, dictaminan las reglas más importantes para el funcionamiento de diversas entidades, establecimientos, productos o situaciones que influyen en las condiciones de vida de la comunidad.

Titulo XI. Vigilancia y control: El Estado mediante el Ministerio de Salud vigila y controla el cumplimiento de las reglamentaciones de esta Ley imponiendo sanciones a los infractores con el fin de asegurar la higiene y seguridad en todas las actividades.

4.4.2 Decreto 1030/2007

“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 y los establecimientos en los que se elaboren y comercialicen dichos insumos y se dictan otras disposiciones” Este Decreto, establece tres tipos de certificados que se deben otorgar a los establecimientos objeto de vigilancia, de los cuales dos son competencia de la Secretaría Distrital de Salud: taller óptico y óptica sin consultorio.

4.4.3 Decreto 4725/2005.

“Por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano.” El presente decreto tiene por objeto, regular el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria en lo relacionado con la producción, procesamiento, envase, empaque, almacenamiento, expendio, uso, importación, exportación, comercialización y mantenimiento de los dispositivos médicos para uso humano, los cuales serán de obligatorio cumplimiento por parte de todas las personas naturales o jurídicas que se dediquen a dichas actividades en el territorio nacional. **Parágrafo.** Se exceptúan del cumplimiento de las disposiciones del presente decreto, los dispositivos médicos sobre medida y los reactivos de diagnóstico in vitro.

4.4.4 Resolución Distrital 0605/2015.

“Por la cual se determina el procedimiento para la expedición del certificado de Capacidad de Adecuación y de Dispensación de dispositivos médicos sobre medida, para la salud visual y ocular en el Distrito Capital” Esta Resolución establece el procedimiento, la documentación que se requiere y el tiempo de vigencia para obtener la certificación de dispensación para ópticas sin consultorio y la certificación de adecuación para talleres ópticos en el Distrital Capital. Además, establece que las ópticas con consultorio son sujetas a la vigilancia normativa de los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular, vigilancia que realiza la Secretaría Distrital de Salud.

❖ Óptica con Consultorio.

Establecimiento autorizado para realizar consulta externa de optometría u oftalmología, adaptación de lentes de contacto, de dispositivos de baja visión y de prótesis oculares, tratamientos de terapia visual, ortóptica y pleóptica y dispensación de dispositivos médicos para la salud visual u ocular y accesorios relacionados con la salud visual y ocular. Estos establecimientos deberán cumplir con el Sistema Único de Habilitación de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia o aquellas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan y serán objeto de inspección, vigilancia y control por parte de las entidades territoriales de salud. Además, se encuentran sujetos a verificación del Decreto 1030 de 2007 y Resolución 4396 de 2008.

Requisitos

- ❖ **Recurso Humano:** Profesional de la salud con título de formación académica en optometría u oftalmología o bachiller (asesor comercial y/o técnico óptico con experiencia para realizar la actividad).
- ❖ **Infraestructura:** área negra como espacio físico separado para realizar las actividades de recepción, dispensación y/o almacenamiento de los dispositivos médicos, aplica de igual manera el área comercial del establecimiento. Y área gris como espacio físico separado donde se realiza el control de la calidad de los dispositivos médicos de la salud visual y ocular, aplica para el espacio de realización de consulta.

Documentación requerida

- ❖ Cámara de Comercio del establecimiento
- ❖ Actas de Visita de Secretaria de Salud, Subdirección de Vigilancia en Salud Pública: Documento oficial que consta de 5 hojas, donde se registra la visita realizada por parte de la autoridad sanitaria competente. Si no cuenta con esta acta de visita
- ❖ Contrato con el Director Científico (Optómetra u Oftalmólogo) adjunto los soportes de idoneidad profesional: El contrato debe estar legalizado y firmado por las partes (empleador y empleado)

- ❖ Programa de control de plagas y/o ficha técnica de la fumigación realizada al establecimiento, la cual debe estar vigente.
- ❖ Procedimiento escrito de limpieza y desinfección del establecimiento: describir el procedimiento de limpieza de las áreas del establecimiento, como también de los equipos de control de calidad y adecuación según sea el caso.
- ❖ Hoja de vida de la totalidad de equipos de control de calidad y adecuación (incluida la Hoja de vida de la lámpara de luz ultravioleta)
- ❖ Hoja de vida del ingeniero Biomédico y/o técnico responsable de la actividad de mantenimiento y calibración de los equipos según sea el caso.
- ❖ Distintivo de Habilitación del servicio de consulta de optometría externa en lugar visible y soporte de entrega y/o autorización de la impresión por parte de la Secretaria Distrital de Salud.

❖ **Taller Óptico.**

Establecimiento encargado de adecuar dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular que incluye procesos tales como:

- ❖ Biselar.
- ❖ Montar Perforar.
- ❖ Ranurar.
- ❖ Adicionar filtros.
- ❖ Colorear lentes oftálmicos.
- ❖ Arreglar.
- ❖ Soldar monturas oftálmicas.

4.4.5 Resolución 4396/2008

“Por la cual se adopta el Manual de las Condiciones Técnico Sanitarias de los establecimientos en los que se elaboren, adecuen, procesen, almacenen, comercialicen, distribuyan y /o dispensen dispositivos médicos para la salud visual y ocular”.

Este Manual tiene como objeto regular las condiciones técnico sanitarias de los establecimientos en donde se elaboren, adecuen, procesen, almacenen, comercialicen, distribuyan, de conformidad con lo previsto en el Decreto 1030 de 2007.

5. DISEÑO METODOLÓGICO.

Corresponde al conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta de investigación. En esta etapa se define el esquema de abordaje e intervención respecto a las variables que conforman el estudio, utilizando las siguientes herramientas para su desarrollo: tipo de estudio, fuentes y fases.

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio llevado a cabo para la formulación del plan estratégico para la empresa Optilab de la ciudad de Palmira, es de tipo exploratorio descriptivo.

Exploratorio ya que no existe en la Óptica Optilab investigaciones previas sobre el objeto de estudio aumentando el grado de familiaridad con los fenómenos desconocidos, se necesita en primera instancia explorar e indagar, y a partir de los datos recolectados crear un marco teórico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por tanto deben ser investigados. Y es de carácter descriptivo ya que determina describir situaciones y eventos importantes de personas, grupos de trabajo, no requiere de una hipótesis, ya que ellos mismo generan una, sometiéndolo a un análisis desde diferentes aspectos, dimensiones o componentes.

Este estudio mide de manera independiente los conceptos y variables a aplicar. Además de presentar los rasgos que caracterizan e identifican el problema permitiendo desarrollar la formulación del plan estratégico para la óptica Optilab de Palmira, el posicionamiento de la misma en el mercado a largo plazo.

5.1.1 Métodos de observación.

La observación es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar, acumular, e interpretar las actuaciones, comportamientos, y hechos de las personas u objetos tal como las realizan habitualmente.

En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas o manipularlas. La observación es fundamental en el proceso investigativo.

El objetivo de observación de la formulación del plan estratégico para la Óptica Optilab es realizar una observación estructurada la cual está soportada por fichas técnicas de visitas, cuadros, tablas, por lo cual se le denomina observación sistemática.³⁶

³⁶ Esta información puede encontrarse en el sitio web: <https://conceptodefinicion.de/observacion/>

5.1.2 Método Deductivo – Inductivo.

El método de análisis a utilizar, es el método deductivo-inductivo. El método deductivo permite a partir de datos generales aceptados como valederos, poder deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y así comprobar su validez. Se puede decir que al aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción. Y el método inductivo a su vez va de lo particular a lo general; cuando a partir de la observación de los hechos particulares obtiene proposiciones generales o infiere la ley general que los rige o que es particular a todos los de la misma especie. “También se requiere explicar el fenómeno de estudio por las partes más específicas que lo identifican (los efectos) y a partir de éstas llegar a la explicación total del problema, se refiere al método analítico”.³⁷

5.1.3 Entrevista.

La entrevista no estructurada o en profundidad es aquella que se realiza sin un guion previo. Sigue un modelo de conversación entre iguales. En esta modalidad, el rol del entrevistador supone no sólo obtener respuestas sino también saber que preguntas hacer o no hacer. En la entrevista en profundidad no hay un guion prefijado sino una serie de temas con posibles cuestiones que pueden plantearse a la persona entrevistada. Así, dependiendo hacia donde vaya la entrevista, la persona entrevistadora deberá hacer uso de los diferentes temas trabajados. Por tanto, la entrevista se construye simultáneamente a partir de las respuestas de la persona entrevistada. Las respuestas son abiertas y sin categorías de respuesta establecidas a priori.³⁸

Algunos de los objetivos de la entrevista en profundidad son:

- ❖ Comprender más que explicar
- ❖ Buscar la respuesta subjetivamente sincera.
- ❖ Obtener unas respuestas emocionales frente a racionales.
- ❖ Preguntar sin esquema fijo para las respuestas.
- ❖ Controlar el ritmo de la entrevista en relación con las respuestas recibidas.
- ❖ Alterar el orden y características de las preguntas, e interrumpir cuando es necesario introducir o matizar algo o reconducir el tema.
- ❖ Explicar el sentido de la pregunta tanto como sea necesario y permitir crear juicios de valor u opiniones.
- ❖ Encontrar un equilibrio entre familiaridad y profesionalidad.³⁹

³⁷ MENDEZ, Carlos. Metodología. México; Limusa, 2012 p.24

³⁸ Esta información puede encontrarse en el sitio web: <https://conceptodefinicion.de/observacion/>

³⁹ Ruiz Olabuenaga (1999),

5.1.4 Lluvia de Ideas.

La lluvia de ideas también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta fue ideada en el año 1938 por Alex Faickney Osborn (fue denominada brainstorming), cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

- ❖ El uso de técnicas como la de la lluvia de ideas en la empresa es cada vez mayor. Muchas empresas se apoyan en los resultados de las tormentas de ideas, además del habitual estudio de mercado, a la hora de tomar decisiones estratégicas. Es por esto que cada vez están surgiendo más programas software y herramientas vía internet que permiten a las empresas realizar sesiones de lluvia de ideas con sus empleados, clientes o con el público en general.
- ❖ Existen variaciones a la lluvia de ideas orientadas a mejorar aún más la productividad de los equipos de trabajo. Por ejemplo, la técnica de grupo nominal es una tormenta de ideas donde los participantes escriben, en lugar de decir, sus ideas, y funciona especialmente bien cuando existen miembros dominantes que monopolizan la sesión.⁴⁰

5.1.5 Diagrama de Afinidad.

Es una metodología que implica trabajo de grupo, donde los participantes escriben las ideas que se tengan sobre el tema propuesto, el papel del facilitador es agrupar dichas ideas por afinidad, para luego dar un nombre o una categoría.

⁴⁰ Esta información se puede encontrar en el sitio web:
https://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_lluvia_de_ideas.pdf

5.2 FUENTES.

Se identifican dos tipos de fuentes para la recolección de información para la formulación de planeación estratégica de la óptica Optilab en la ciudad de Palmira. Las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

5.2.1 Fuentes Primarias.

Las fuentes de información primaria que se van a utilizar en el proyecto inicialmente serán los documentos originales de constitución, plan de negocio entre otros que tenga la organización, así como también registros de libros contable, de ventas, de información de los clientes, también serán clave las entrevistas realizadas al propietario de la óptica.

5.2.2 Fuentes Secundarias.

Se utilizarán fuentes de información secundarias, que serán recopiladas para la realización de este proyecto, será principalmente información obtenida dentro de la organización y textos de autores enfocados a la dirección estratégica, así como documentos de investigaciones que aporten a la investigación, el desarrollo y la solución de esta. Estas fuentes de información son, por ejemplo, estudios del DANE; Informes del Banco de La República; artículos de actualidad en revistas y periódicos; Informes del Departamento Nacional de Planeación; libros acordes al tema y proyectos realizados sobre el tema de planeación estratégica.

5.2.3 Tratamiento de la información

Para el tratamiento de la información se desarrollaron tres modalidades: presentación textual, presentación tabular y presentación gráfica, permitiendo la recolección de datos y su posterior clasificación. A continuación, se explica cada una de las variables.

- a) **Presentación Textual:** Consiste en la introducción dentro del texto los datos que se consideran importantes o sobre los que se quiera llamar la atención
- b) **Presentación Tabular:** Se utiliza para comunicar los datos o la información de los estudios realizados y se hace mediante el uso de cuadros.
- c) **Presentación Gráfica:** Un gráfico es una presentación visual mediante elementos geométricos (líneas, círculos, etc.) de una serie de datos estadísticos. Proporciona comprensión de los fenómenos estudiados.

5.3 FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACION

Como se mencionó en el primer apartado del presente proyecto de investigación, denominado “Resumen”, se cuenta con tres fases que identifican los pasos a seguir para obtener un nuevo escenario empresarial que responda a los retos y desafíos identificados para el periodo 2019 – 2022

Tal como se indica en la figura 9, se presenta el esquema para elaboración del plan estratégico Laboratorio Óptico Optilab.

Figura 9 Diseño del Plan Estratégico⁴¹



Fuente: Elaboración propia

⁴¹ En amarillo las Etapas y en blanco los capítulos que las conforman.

6. CARACTERIZACION Y ANÁLISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de la empresa dentro del cual opera y el estudio interno, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Para potenciar su desarrollo, crecimiento y perduración en el tiempo, las empresas deben de realizar periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar las variables que se deben modificarse para bien y aquellas que marchan con miras a los objetivos trazados conservarlas. Esto siempre pensando en incrementar la eficiencia de la organización y eficacia mediante el aumento de la capacidad de la empresa para implementar sus recursos de forma inteligente.

6.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La caracterización de una organización, es el proceso mediante el cual se da toda la información sobre la empresa, es decir, la finalidad con la que se elabora es que quien lea la presente investigación conozca e identifique todos los aspectos relacionados con la empresa objeto de estudio.

Por consiguiente, consta de:

- ❖ Reseña Histórica.
- ❖ Cronología.
- ❖ Estructura organizacional.
- ❖ Organigrama.
- ❖ Portafolio de productos y servicios.
- ❖ Maquinaria y equipos utilizados.
- ❖ Mercado objetivo.
- ❖ Situación financiera.
- ❖ Principales proveedores.
- ❖ Descripción del proceso de ventas.
- ❖ Filosofía.

Para entrar en materia, es importante citar que la salud visual comprende uno de los factores más importantes para el desarrollo de las actividades en el día a día puesto que mediante el sentido de la visión se obtiene la mayor parte de información que nos rodea.

Según datos del Dane en el informe IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LOS TERRITORIOS DESDE EL REDISEÑO DEL REGISTRO abril 2008, Grupo de discapacidad; se estima que la población con dificultad para percibir la luz, distinguir objetos o personas a pesar de usar lentes o gafas es del 31.6% en los territorios de Cali (Valle del Cauca), Dosquebradas (Risaralda), Barbosa (Santander), el Peñol (Antioquia), Santa Lucía (Atlántico) y Leticia (Amazonas).⁴²

A raíz de esto la creación de empresas dirigidas a este sector han aumentado de forma considerable. Este tipo de organizaciones están al alcance de todos los clientes, logrando un crecimiento acelerado ofreciendo variedad de diseño en productos, así como su comercialización.

Ver anexo A formato de registro de visita de campo en donde se trabajó la etapa de caracterización de la empresa con el fin de construir la situación actual en que se encuentra la óptica. En esta sesión se trataron elementos como: nombre de la óptica, propietario, número de empleados, misión, visión, año de creación, ubicación, capacidad de producción, tipo de maquinaria empleada, entre otras.

A continuación, se desarrolla cada uno de los puntos tratados para la definición del estado del arte de la óptica Optilab.

6.1.1 Presentación de la empresa.

❖ Reseña Histórica

Óptica Optilab es una empresa del sector salud que cuenta con ocho (8) años de participación en el mercado enfocada específicamente a la comercialización de productos ópticos. Fue creada para el cuidado primario de la salud visual, a través de acciones de prevención, diagnóstico, tratamiento, y corrección de defectos. Cabe resaltar que fue una iniciativa de negocio familiar.

❖ Cronología

2008- Óptica Optilab se crea en la ciudad de Palmira, es una empresa familiar, inicialmente como laboratorio óptico, distribuidor y comercializador.

2013- Adquiere una serie de máquinas para la producción de lentes y por medio del conocimiento empírico, realiza trabajos para varias ópticas de la ciudad de Palmira. Inicia procesos de corte, bisel, y montaje de gafas.

⁴² Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Dirección de Censos y Demografía Grupo de Discapacidad. IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LOS TERRITORIOS DESDE EL REDISEÑO DEL REGISTRO. Abril 2008

2016- Se da la oportunidad de hacer ampliación del local, posibilitando la comercialización de lentes y monturas en el mismo laboratorio. Ofreciendo un punto de atención al cliente. Ubicando en un pasillo comercial del centro de Palmira.

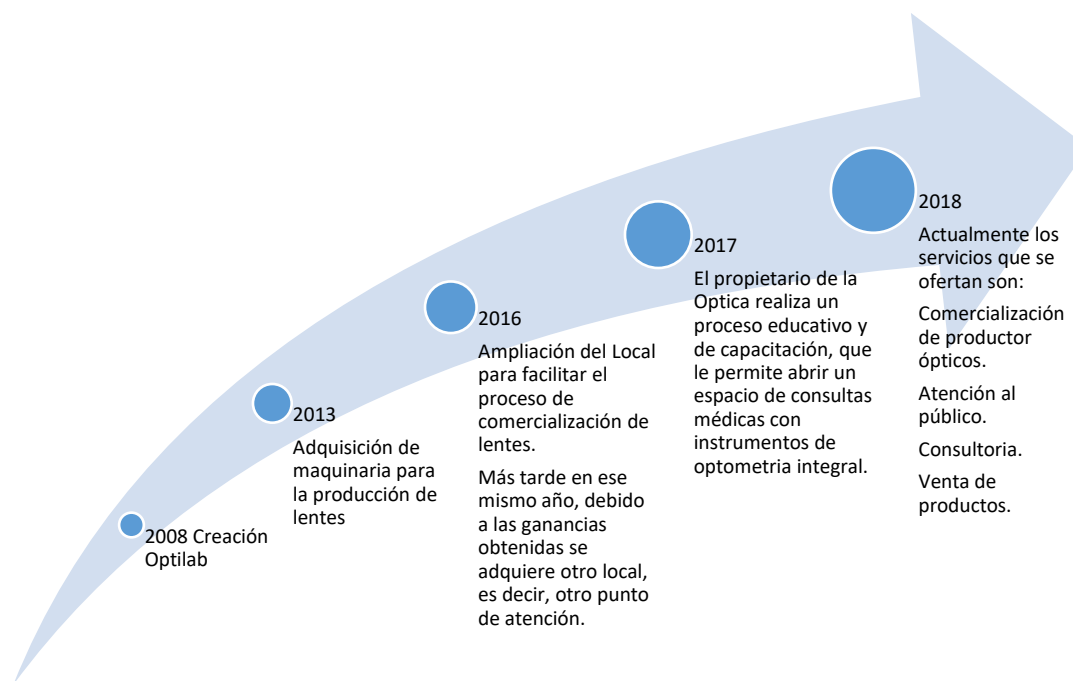
Por medio de las ganancias obtenidas en los últimos años después de su apertura, se decide abrir otro local comercial ubicado en otra zona del centro con el objetivo de aumentar las ventas.

2017- El propietario de la Óptica realiza educación corta y capacitaciones sobre consultas y lectura de exámenes médicos. Logrando adecuar un espacio más en su local para las consultas médicas con instrumentos de optometría para un servicio más integral.

2018- Actualmente cuenta con dos locales comerciales, la primera sede está dedicada a la comercialización de productos ópticos y atención al público, y la segunda tiene adecuación para consultorio, laboratorio, y venta de productos.

Por medio de la gráfica 10. Se describe el proceso evolutivo de la óptica Optilab desde su creación hasta la actualidad.

Figura 10 Cronología



Fuente Los Autores

❖ Estructura Organizacional.

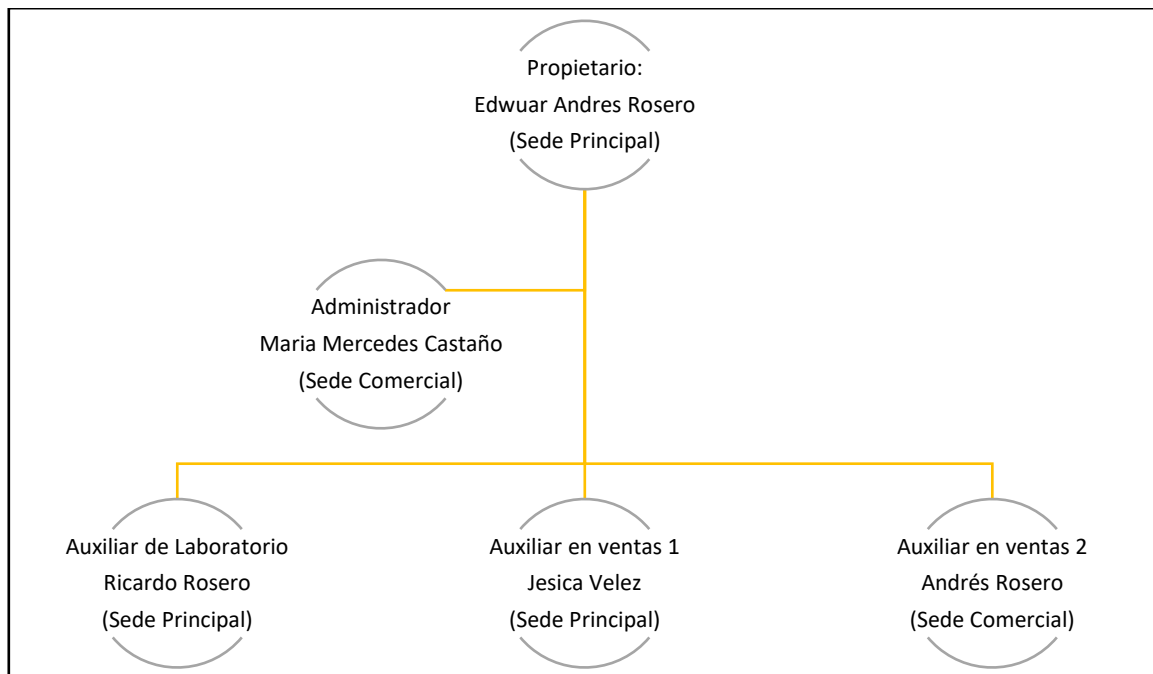
Óptica Optilab está constituida por un propietario, que a su vez preside una de las dos sedes, en colaboración de un ayudante de laboratorio y un auxiliar de ventas. Para la segunda locación se cuenta con un administrador y un auxiliar de ventas, pues esta última es más de comercialización.

El propietario es el señor Edwuar Andrés Rosero cuyas funciones son: a) encargarse del capital de los locales, b) manejo de los proveedores, clientes, publicidad. El auxiliar de laboratorio es quien solicita los lentes, verifica que sean las medidas correctas y realiza el corte de los mismos. El auxiliar de ventas es el encargado de la atención al público y de la venta del producto.

❖ Organigrama

Por medio de la figura 11 se muestra el organigrama de la empresa óptica Optilab.

Figura 11 Organigrama



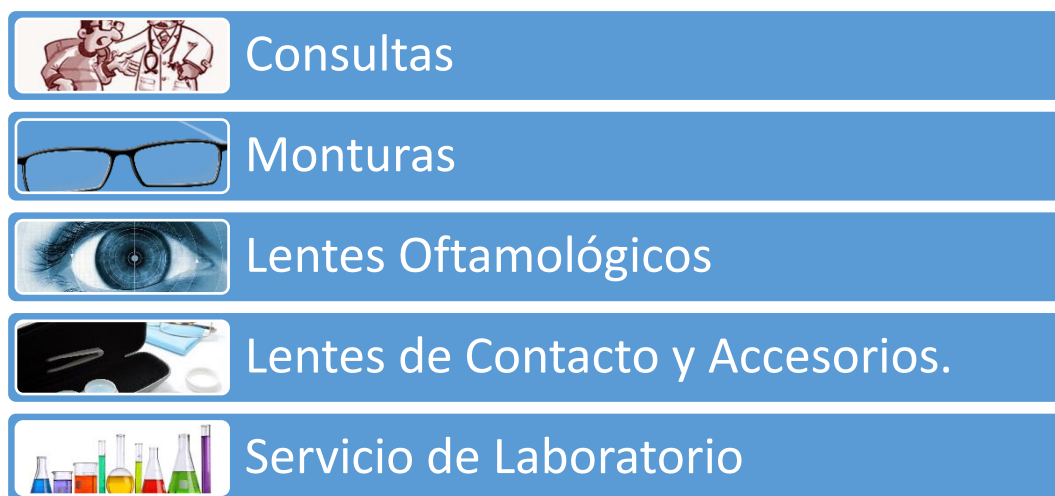
Fuente Los Autores basados en los libros de Óptica Optilab.

❖ **Portafolio de Productos / Servicios.**

Libro, carpeta o documento en el cual incluimos la información básica y necesaria de nuestro negocio para que nuestros clientes o futuros clientes conozcan nuestra empresa.

Tal como se indica en la figura 12, se presenta el porfolio de productos y servicios de la óptica Optilab.

Figura 12 Productos/Servicios



Fuente Los Autores

- ❖ **Consultas:** Dentro de este examen se realizan las pruebas más comunes para detectar problemas visuales, además; en esta consulta se incluye la explicación del problema visual encontrado y los diferentes tratamientos que dispone para su respectiva corrección y su posterior seguimiento si lo requiere.
- ❖ **Monturas:** Ofrecen monturas de todo tipo de calidad, con accesibilidad a los precios.
- ❖ **Lentes oftalmológicos:** Se ofrecen en varios materiales, diseños.

En la tabla 5 se presentan los diferentes tipos de lentes empleados en la operación de la empresa.

Tabla 5 Tipo de lentes

MONOFOCALES	PROGRESIVOS	BIFOCALES
CR-39	Varilux	Flat-top
Policarbonato		
Antirreflejos		
Transitions		Invisibles
Futurex		
Polarizados		

Fuente: Óptica Optilab

- ❖ **Lentes de contacto y accesorios:** Lentes de contacto (estéticos), lentes de contacto de color, estuches, paños, líquidos, etc.
- ❖ **Servicio de laboratorio:** Instrumentos y equipos para realizar el proceso de fabricación, reparación de gafas.

6.1.2 Equipos de Consultorio y Laboratorio.

Actualmente la óptica Optilab cuenta con los siguientes equipos para el desarrollo de sus actividades. Para mejor comprensión de la temática tratada en este punto, se hace la separación de los equipos que se utilizan en el consultorio y todos aquellos que se utilizan en el laboratorio

Equipos de Consultorio

- ❖ **Unidad Optometría:** Silla de consulta donde se evalúa la capacidad visual de los ojos, por medio de exámenes que toman: agudeza visual, medición de defecto, valoración del estado muscular, entre otras. Ver Imagen 1.
- ❖ **Gafas de Optometría:** Montura con aros giratorios que permite al optometrista cambiar lentes para realizar examen visual. Ver Imagen 2.
- ❖ **Retinoscopio:** Instrumento optométrico para la determinación objetiva de la refracción de un ojo. Es un sistema de iluminación que introduce luz en el ojo del paciente; observando los reflejos que aparecen en el ojo se puede conocer el estado refractivo del paciente. Ver Imagen 3.

- ❖ **Carta de Snellen:** La cartilla generalmente consta de 11 líneas de letras mayúsculas. La cartilla mide su agudeza visual o la nitidez de su visión. Si no usa anteojos ni lentes de contacto, su médico utilizará los resultados para determinar si necesita corrección de una u otra clase. Si ya tiene lentes con corrección, los resultados de la prueba le indicarán a su médico si la prescripción de sus anteojos o sus lentes de contacto debe cambiarse. Ver Imagen 4.
- ❖ **Pupilómetro:** El Pupilómetro es un instrumento que puede ser empleado para medir tanto la distancia existente entre la pupila del ojo derecho y la del ojo izquierdo a una determinada distancia de visión, o bien la distancia entre los centros pupilares de los ojos y se establece en milímetros. Es una medida útil ya que con ella se pueden detectar malformaciones craneofaciales, se obtiene un correcto centrado de las lentes oftálmicas. Ver Imagen 5.
- ❖ **Caja de Pruebas:** Maletín portátil con una serie de cristales que comprenden las posibles correcciones refractivas para realizar el examen visual. Ver Imagen 6.

A continuación, se presentan las imágenes en orden de mención, para la identificación de dicho equipo.

Imagen 1.



Imagen 2.



Imagen 3.



Imagen 4.



Imagen 5.



Imagen 6.



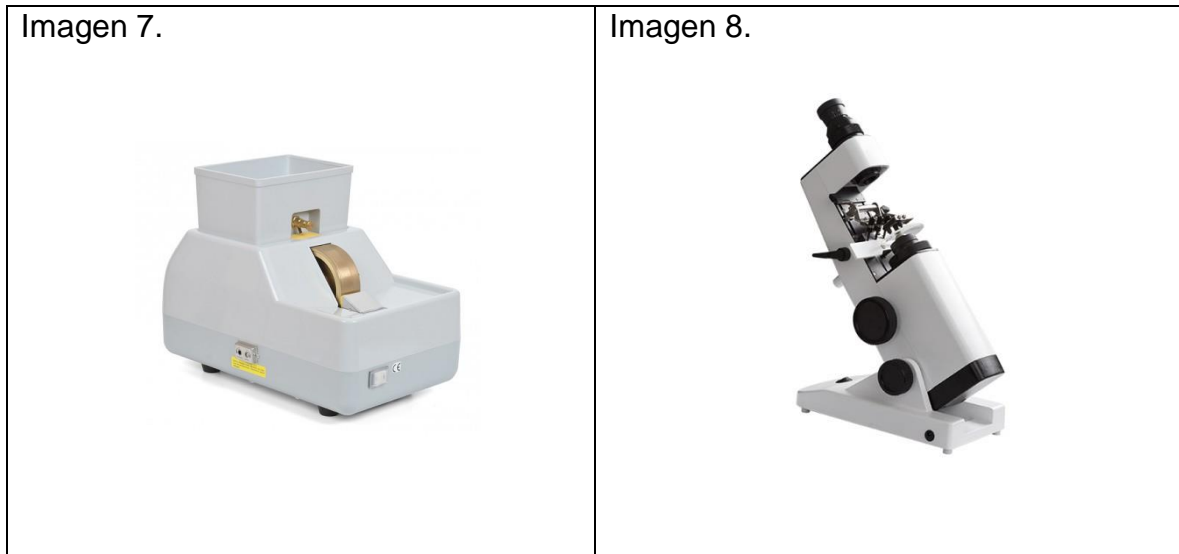
Fuente: Google Imágenes.

Equipos de laboratorio Óptico.

- ❖ **Biseladora:** Instrumento utilizado en los talleres de montaje de gafas para dar a las lentes la forma de la montura. Puede ser manual, automática o formar parte de una cadena digital. Ver Imagen 7.
- ❖ **Lensómetro:** El Lensómetro o frontocómetro, nos sirve para medir la potencia de una lente, el lente que queremos medir se coloca sobre el soporte.

El frontocómetro permite la determinación del poder efectivo de las lentes esféricas positivas o negativas, el poder de las lentes cilíndricas, el eje de los cilindros, el poder prismático, el centro óptico de una lente, el poder de la adición de los bifocales. Ver Imagen 8.

A continuación, se presentan las imágenes en orden de mención, para la identificación de dicho equipo.



Fuente Google imágenes

Ver anexo C, D, E, F el cual complementa las herramientas y quipos utilizados para el desarrollo de las actividades comerciales en la óptica Optilab.

6.1.3 Mercado Objetivo.

Los problemas de visión no tienen distinción alguna por lo que en un primer plano no habría una segmentación los tipos de clientes.

Hoy por hoy los clientes son niños, jóvenes, adultos, personas de la tercera edad. Su mercado principalmente es la ciudad de Palmira y corregimientos aledaños.

Cabe resaltar que las personas adultas en adelante son los clientes que más visitan la tienda, debido a que con el avance de la edad los problemas de visión son más acentuados, especialmente la vista cansada o presbicia.

En cuanto a los jóvenes y adultos, el consumo de lentes de contacto también es notorio, así como también las gafas de sol. Y en los niños la mayor demanda son las gafas de prescripción ya que a edades infantiles la hipermetropía es un defecto muy frecuente.

6.1.4 Situación Financiera

Actualmente la situación financiera de la óptica se detalla bajo tres aspectos: La solvencia, La estabilidad y por último la productividad.

- ❖ **Solvencia:** Es la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Actualmente la óptica cuenta con un Microcrédito de Banco Bancolombia que fue solicitado como inversión para la ampliación del local y la apertura de su segunda sede.

La liquidez es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago de forma inmediata. La óptica para el pago de los lentes solicitados a su proveedor más cercano de fórmulas sencillas tiene como pago vencimiento de 8 días.

La compra de monturas y gafas de sol se hace de contado ya que este genera un descuento con esa forma de pago. Los accesorios se pagan de contado ya que el proveedor va con frecuencia de 20 días. Para las monturas de marcas que son solicitadas a Medellín se hace un crédito con vencimiento de 60 días. Los lentes de contacto son comprados a crédito por que la cantidad no es grande. La disponibilidad de efectivo de inmediato es positiva ya que como se explica en el proceso de venta y comercialización para iniciar el proceso de entrega es necesario contar con la mitad del valor total de la compra. Y las monturas por lo general ya es un inventario que se tiene por una inversión inicial. Es decir, que cuando el cliente compra en la óptica este porcentaje cubre los gastos en su gran mayoría y el excedente es la ganancia.

- ❖ **Estabilidad:** La óptica no ha tenido periodos de crecimiento sin embargo se ha sostenido desde su apertura.
- ❖ **Productividad:** Su productividad está asociada con el laboratorio con que cuenta en su local ya que la maquinaria facilita entregar los trabajos en un menor tiempo posible, además de hacer reparaciones y obtener un valor adicional. Tiene dificultad en cuanto la tecnología de la base de datos ya que los recibos inicialmente se hacen manuales y luego deben ser subidos a un archivo digital para conservarlos.

Tal como se indica en la tabla 6, 7,8 se presentan los indicadores de la situación financiera de la óptica Optilab

Tabla 6 Indicadores de situación financiera

Índice	Formula	Valores	Resultado	Interpretación
INDICES DE LIQUIDEZ				INTERPRETACION : INDICES DE LIQUIDEZ
RAZON CORRIENTE	$= \frac{\text{Total, Activo Corriente}}{\text{Total, Pasivo Corriente}}$	$= \frac{176.484.555,00}{161.998.640,00}$	= 1,09	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se puede determinar que la entidad dispone de 1,09 pesos del activo corriente para respaldar cada peso de deuda inferior a un año.
PRUEBA ACIDA	$= \frac{\text{Activos Corriente - Inventario}}{\text{Total, Pasivo Corriente}}$	$= \frac{270.459.880,00}{161.998.640,00}$	= 1,67	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que la entidad dispone de \$ 1,67 pesos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin tener que recurrir a sus inventarios
EBITDA	$= \frac{\text{Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización + Provisiones}}{\text{Total, Pasivo Corriente}}$	$= \frac{101025695 + 12042000 + 3264000}{161998640}$	= 116.331.695,00	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	$= \frac{\text{Total, Activo Corriente - Total Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}}$	$= \frac{176484555 - 161998640}{161998640}$	= 14.485.915,00	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que la entidad cuenta con un capital neto de trabajo de \$14.485.915 el cual le permite pagar sus gastos operativos mensuales y cubrir los valores de las obligaciones a corto plazo

Tabla 7 Situación financiera de la óptica Optilab

INDICES DE RENTABILIDAD		INTERPRETACION : INDICES DE RENTABILIDAD	
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS	$= \frac{\text{Utilidad Bruta} \times 100}{\text{Ventas Netas}} = \frac{177.175.175,00}{275.300.500,00} = 0,64$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que las ventas de la compañía generan un 0,64% de utilidad bruta.	
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	$= \frac{\text{Utilidad Operacional Del Periodo X} \times 100}{\text{Ingresos Operacionales}} = \frac{10.102.569.500,00}{282.500.500,00} = 35,76$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar por cada peso vendido en el último año, se logró obtener 35,76 pesos de utilidad operacional	
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$= \frac{\text{Utilidad Neta X} \times 100}{\text{Ventas Netas}} = \frac{5.458.221.500,00}{275.300.500,00} = 19,83$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que por cada peso vendido se generó 19,83 pesos de utilidad neta, los resultados demuestran que el negocio no ha sido muy lucrativo	
ROA - RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO TOTAL	$= \frac{\text{Utilidad Neta X} \times 100}{\text{Total, Activo}} = \frac{5.458.221.500,00}{199.320.155,00} = 27,38$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que la roa (return on assets) es igual al 27,38%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 27,38% con respecto a los activos que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 27,38% del total de sus activos en la generación de utilidades.	
ROE - RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	$= \frac{\text{Utilidad Neta X} \times 100}{\text{Patrimonio}} = \frac{5.458.221.500,00}{60.634.215,00} = 90,02$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que el roe (return on equity) es de 90,02%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 90,02% con respecto al patrimonio que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 90,02% de su patrimonio en la generación de utilidades.	

Tabla 8 Situación financiera de la óptica Optilab

<u>INDICES DE ENDEUDAMIENTO</u>				<u>INTERPRETACION : INDICES DE ENDEUDAMIENTO</u>
RAZON DE DEUDA	$= \frac{\text{Pasivo Total} \times 100}{\text{Activo Total}}$	$= \frac{16.199.864.000,0}{199.320.155,00}$	$= 81,28$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab se pudo determinar que la empresa tiene sus activos financiados en un 81,28%. O en otras palabras el 81,28% de los activos está en manos de los acreedores o terceros y tan solo el 18,72% de esos activos le pertenece verdaderamente a la compañía.
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	$= \frac{\text{Obligaciones Financieras} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$	$= \frac{45.000.000,00}{275.300.500,00}$	$= 0,16$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que las obligaciones financieras participan en un 0,16% del total de sus ventas.
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	$= \frac{\text{Gastos Financieros} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$	$= \frac{4.644.348.000,00}{275.300.500,00}$	$= 16,87$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que los gastos financieros representan un 16,87% del total de las ventas. Este índice brinda a las entidades financieras la seguridad en el cubrimiento de la carga financiera por intereses.
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$= \frac{\text{Pasivo Cte} \times 100}{\text{Total Pasivo}}$	$= \frac{16.199.864.000,0}{161.998.640,00}$	$= 100,00$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que, del total de los activos de la empresa, un 100% está representado en pasivos que se deben pagar antes de un año o tienen vencimiento en el corto plazo.
INDICADORES DE APALANCAMIENTOS	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{161.998.640,00}{60.634.215,00}$	$= 2,67$	Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que la compañía cuenta con 2,67 pesos se deuda por cada peso de patrimonio.

❖ **Nota aclaratoria**

Hoy en día es común ver que se abran al público muchos establecimientos de comercio, en especial de propiedad de personas naturales. Sin embargo, aunque tales establecimientos cumplen con solo uno de los requisitos propios de los comerciantes (inscribirse en el registro mercantil), lo que puede constatarse en muchos casos es que no están cumpliendo con los demás requisitos que les exige la norma mercantil, entre ellos, llevar contabilidad.

Lo anterior compete a la óptica objeto de estudio pues los valores anteriormente consignados son el resultado de los formatos de visita realizados a la óptica. La parte contable de la óptica Optilab aún no se encuentra estructurada de manera formal, es decir, el propietario tiene conocimiento de las ventas que hace, soporte de las facturas del inventario que compra, las utilidades que le genera mensualmente pero no hay documentos físicos como libros contables, asientos de estados de pérdidas y ganancias, que consoliden esta información.

Por tal motivo se propuso a la óptica generar estos indicadores a partir de los valores generados y estructurar los informes que serían evaluados en la presente investigación.

6.1.5 Principales Proveedores

Para el desarrollo de la actividad del establecimiento se necesitan productos y servicios, las personas o empresas que ofrecen estos recursos son los proveedores.

A continuación se hace la descripción de los proveedores actuales de la óptica Optilab.

❖ **Proveedores de gafas de sol y monturas:**

La óptica Optilab tiene dos proveedores para este tipo de productos.

El primero son las monturas para lentes que son adquiridos por medio del señor Juan Ponce que cuenta con bodegas en el centro de Cali, en donde ofrece crédito para surtir ópticas este tiene gran variedad de monturas de diferentes marcas. De igual forma aquí mismo se obtienen las gafas de sol. El segundo es una empresa de Medellín que solo distribuye monturas de marcas como: RayBan, Tommy Hilfiger, Guess, entre otras. Por su alto valor son solicitadas por medio de pedido.

❖ **Proveedores de lentes oftálmicas:**

Actualmente la mayor parte de producción y distribución de lentes con que cuenta la óptica para realizar los trabajos es el distribuidor *Servilentes*, ubicado en la ciudad de Cali, estos proveen a la óptica lentes con las siguientes características:

- ❖ **Lentes bifocales:** Cuentan con corrección para visión de cerca y de lejos, pero no para visión intermedia. Es decir, pasan de un campo de visión a otro de forma abrupta, con un “corte” o un “salto”.
- ❖ **Lentes monofocales:** Son aquellas que tienen una única graduación en toda su superficie. Con ellas se puede corregir cualquier error refractivo como miopía, hipermetropía, astigmatismo o presbicia.
- ❖ **Lentes progresivos:** son lentes que pasan de visión de cerca de visión de lejos de una manera paulatina, pasando por un campo de visión intermedia.

❖ **Proveedores de lentes de contacto:**

Se cuenta con dos distribuidores de lentes de contacto, la primera es la óptica *Optimundo* la cual por la cercanía al local comercial facilita la distribución en caso que la venta requiera entrega inmediata. Este tipo de lentes de contacto que provee *Optimundo* son de característica “Lentes de contacto blanca”, son las más comerciales en el mercado, con fácil adaptación y variedad en colores.

El segundo distribuidor de este tipo de lentes es *Interlents* ubicado en la ciudad de Cali. Estos son lentes de contacto con formulación médica, son solicitados por pedido.

❖ **Proveedores de soluciones de mantenimiento de lentes de contacto y lágrimas artificiales:**

De igual forma la distribución de lágrimas artificiales se solicitan a *Interlents* ya que son el producto complemento de los lentes de contacto y este proveedor brinda la capacitación suficiente para el manejo adecuado de los mismos.

❖ **Proveedores de accesorios: productos comprados a una persona Natural**

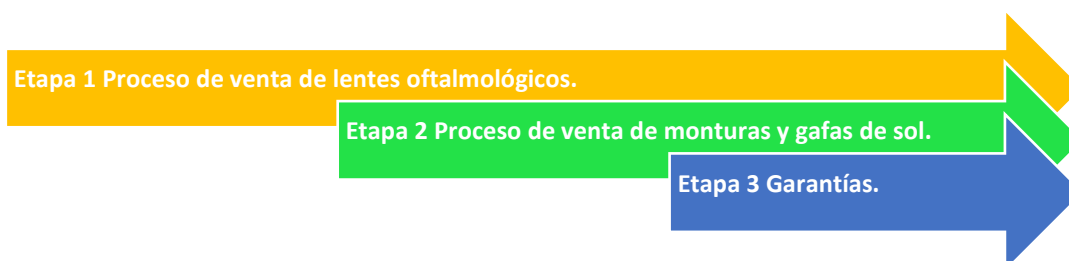
Para la adquisición de:

- ❖ Gafas de lectura pre graduadas.
- ❖ Lupas.
- ❖ Resto de accesorios (a saber, tornillos, plaquetas, alicates, destornilladores, cirex, cordones, gamuzas)
- ❖ Estuches.

6.1.6 Descripción del proceso de venta – comercialización.

La óptica se interesa por la satisfacción de los clientes, por lo que es necesario ofrecer los productos y servicios mencionados anteriormente. Respecto al proceso de venta se divide en tres etapas, tal como se indica en la figura 13.

Figura 13 Descripción del Proceso de Ventas - Comercialización



Fuentes Los Autores

Etapa 1: El proceso de venta de lentes oftalmológicos: Los lentes que son vendidos al público son sobre pedido, es decir la óptica nunca tiene un stock de lentes para entrega inmediata dado que son de fórmulas diferentes y posiblemente no coincida con la necesidad del paciente. Por tal razón el cliente tiene dos opciones para realizar el trabajo con la óptica, la primera es asistir a la consulta que brinda la óptica para determinar problemas visuales y obtener la fórmula para los lentes y la segunda es llevar la fórmula ya entregada por su EPS. Para ambos casos el cliente deja 50% del valor total de la compra y se inicia la solicitud de lentes a los proveedores.

Este proceso dura aproximadamente 1 día para fórmulas no muy complejas de tallar y son entregadas el mismo día por el proveedor y 3 días para lentes con un proceso específico debido a la formulación del cliente o también aplica la calidad (filtros) del lente que se solicita. Para el proceso de los lentes los proveedores llevan el pedido al local comercial que cuenta con el laboratorio y se hace el proceso de corte, tallado, biselado e instalación a las monturas.

Etapa 2: El proceso de venta de monturas y gafas de sol: el cliente tiene la posibilidad de elegir monturas que están exhibidas en el local comercial, como también puede llevar alguna de su preferencia o como ha sido el caso cambiar solo el lente, pero conservar la montura actual.

El proceso de venta de este producto está asociado con el de los lentes puesto que el valor que se deja para iniciar el trabajo es la mitad del valor total de la compra. En caso de llevar monturas solas todas cuentan con un descuento o dependiendo del tiempo que lleven en el inventario se pueden negociar a un menor valor. Las monturas exhibidas en las vitrinas tienen un costo adicional ya que son de marcas especiales.

Para el proceso de venta la óptica conserva los trabajos solicitados 1 mes después de su separación. A partir de este tiempo se llaman al cliente y se pregunta cuál es el motivo con el fin de llegar a un acuerdo y un poder entregar el trabajo.

Etapa 3: Garantías: La garantía que ofrece la óptica para los lentes sencillos de materiales con calidad baja-media es de 3 meses por defectos que puedan presentar no equivalentes a mal uso, rayones. Los lentes con filtros tienen garantía por el distribuidor de 1 año.

Las reparaciones que se puedan generar en el transcurso del uso de los lentes no tienen un valor adicional. Como tampoco accesorios que le puedan faltar a las monturas que han sido compradas en la óptica.

Para cualquier tipo de lentes que se compren en la óptica esta entrega a los clientes el líquido para hacer la limpieza, el paño de microfibra y el estuche.

Y el servicio postventa es la capacitación adecuada para saber manejar lo lentes que tienen características especiales.

6.1.7 Filosofía

Aunque no se ha establecido una estructura formal, la filosofía que se evidencia al interactuar con el propietario y con el cliente es:

- ❖ Prestar un servicio responsable de salud visual con calidad y puntualidad.
- ❖ Prestar un servicio amable y humano.
- ❖ Satisfacer claramente las necesidades visuales de los clientes.

Finalmente, la empresa no ha realizado esfuerzos de una planeación estratégica para definir su misión, visión, y valores organizacionales.

6.2 ANALISIS DE TENDENCIAS

La tendencia es la dirección o el rumbo que lleva un mercado en un periodo de tiempo estimado, realizar un análisis de tendencias es tener conocimiento sobre la evolución del mercado, antes de invertir tiempo y/o recursos.

El análisis de las tendencias es una forma en que las empresas determinan los resultados futuros en los mercados económicos. La revisión de la información va hacia adelante, identificando posibles cambios que puede ayudar a la administración a entender las tendencias actuales y a establecer un posible nicho de mercado para un producto. Este análisis puede dar información económica crítica sobre la situación actual del negocio. En fin último, identificar las tendencias actuales del producto, la determinación de la fuerza de la industria o la capitalización de los mercados emergentes son los resultados del análisis de tendencias. Adicional ayuda a eliminar las incertidumbres en los negocios, como las ventas lentas, el exceso de inventarios y la demanda estacional.

Para la presente investigación, el apartado de tendencias está conformado por la definición de tecnologías convergentes (NBIC's) como nanotecnología, biotecnología, informática y ciencias cognitivas y/o Tecnociencia, referentes al estudio interdisciplinario de las interacciones entre sistemas vivos y sistemas artificiales para el diseño de nuevos dispositivos que permitan expandir o mejorar las capacidades cognitivas y comunicativas, la salud y las capacidades físicas de las personas y en general producir un mayor bienestar social. El carácter distintivo de las NBIC's radica en la contribución sinérgica de la nanotecnología sobre las otras tres disciplinas y la fuerte complementariedad de las cuatro en torno al estudio y a las posibilidades de manipulación, Controlada de las interacciones entre sistemas vivos y artificiales

De lo anterior se pretende aclarar que: si el científico **Tecnociencia y/o Cognitivo** puede concebirlo el **nano** puede construirlo, el **Bio** puede aplicarlo y el **Info o TIC's** puede monitorearlo. Es decir, todas deberían actuar como una unidad funcional.

Hoy en día el sector salud enfrenta diferentes desafíos, para ser más equitativo, accesible y sostenible. Con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, se presentan diferentes oportunidades para el sector y de manera puntual para el área de oftalmología y ópticas, por lo tanto, el análisis de tendencias se realiza desde un punto de vista crítico, según estudios realizados cada día los seres humanos apuntan al auto sostenimiento, apoyando al medio ambiente y creando maneras de vernos únicos, en estos aspectos se refleja las nuevas tendencias, abordando temas tales como la personalización de monturas, lentes de contacto inteligentes, lentes intraoculares, diferenciando así si los productos y servicios se venderán en función del tipo de cliente por su edad, sus necesidades y/o su situación socioeconómica.

A continuación, se presenta el análisis documental respecto a las principales líneas NBIC's aplicadas al sector salud, específicamente ópticas.

6.2.1 Tendencias

- ❖ **Tendencias NBIC'S:** La convergencia NBIC's plantea retos concretos para el desarrollo de políticas tecnológicas competitivas, pero, sobre todo, constituye un pilar básico sobre el que el sector salud puede y de manera creciente, reorientar su crecimiento a la luz de una nueva oferta tecnológica, y en respuesta a la transformación acelerada de la demanda.

Del lado de dicha oferta de salud, las NBICS se postulan como motores y candidatas a contribuir al desarrollo de nuevos tratamientos, pero también de sistemas integrados socio-técnico reforzador de la cohesión social. El estudio del entramado científico tecnológico de la oferta que se realiza, constituye un requisito necesario para entender el papel relevante de las NBIC's en los desarrollos presentes y futuros de la salud y de la medicina a través de las ingenierías nano, bio, info y neuro (cogno).

- ❖ **La Nanotecnología:** Es el estudio, diseño, creación, síntesis, manipulación y aplicación de materiales, aparatos y sistemas funcionales a través del control de la materia a nano escala, y la explotación de fenómenos y propiedades de la materia. Cuando se manipula a escala tan minúscula de átomos y moléculas, demuestra fenómenos y propiedades totalmente nuevas. Por lo tanto, científicos utilizan la nanotecnología para crear materiales, aparatos y sistemas novedosos y poco costosos con propiedades únicas.

Los avances han llegado al término de emerger nuevos estudios que emplean lentes de contacto diseñados para la administración sostenida de principios activos que podría ayudar a mejorar la adherencia al tratamiento médico por parte de los pacientes. Esta práctica ocasionaría que las personas mejoren sus problemas visuales de una manera definitiva y a muy bajos costos, aspecto que genera importantes desafíos en el sector objetivo de investigación, conllevando a la revisión de los modelos de negocio actuales y productos/servicios prestados y a prestar.

- ❖ **La Biotecnología:** Se refiere a toda aplicación tecnológica que utilice sistemas biológicos y organismos vivos o sus derivados para la creación o modificación de productos y/o procesos para usos específicos. Esta trabaja con un enfoque oftalmológico, principalmente con la sangre de cordón umbilical y membranas amnióticas, de esta forma amplía la gama de productos oftalmológicos, y consiste en implementar un injerto quirúrgico desarrollado a partir de la membrana

amniótica presente en la placenta humana, y que puede tratar complicaciones en la córnea, daño ocular, glaucoma o estrabismo.

Este avance tecnológico termina por definitivo las enfermedades oftalmológicas, poniendo nuevamente en aprietos a las ópticas, obligándolas a considerar una nueva oportunidad de negocio, y en desarrollo de tratamientos para dichas intervenciones quirúrgicas.

- ❖ **Las TIC'S o Tecnologías de la Información y la comunicación:** Son todos aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos. Las nuevas Tecnologías en Información y Comunicación (TIC's) en el quehacer diario del médico, optimiza los recursos para facilitar la comunicación instantánea (audio-vídeo) entre los profesionales médicos de los distintos sitios institucionales, se utilizarían soluciones en videoconferencia, software para Acceso Remoto de Computadoras (RCAS) y voz por IP (VoIP).

- ❖ **La Tecnociencia:** Es una forma de practicar la ciencia y la tecnología, que se aplica a los más diversos ámbitos sociales y empíricos, para producir modificaciones y mejoras, donde intervienen una pluralidad de valores. La exposición de la Medicina Regenerativa, donde al ampliar las posibilidades terapéuticas se pueden resolver patologías oculares, donde con la exploración ocular indolora y no invasiva se pueden obtener imágenes seccionales del globo ocular, y gracias a ellas las imágenes se moldean por el uso de ultrasonidos, y se analizan de una manera más eficaz su tamaño, forma o función.⁴³

A continuación, como se ilustra en la Tabla 9. Se presenta un resumen de estas tecnologías convergentes, teniendo en cuenta su área de aplicación específica, su definición, los productos y servicios que intervienen en cuanto al tema óptico, y las observaciones que sirven de análisis para la formulación de estrategias.

⁴³ La salud y la revolución de la convergencia de las nuevas tecnologías NBIC. Colección EOI tecnología e innovación. Emilio Fontela. Juan A. de castro PDF

Tabla 9 Análisis de tendencias

TENDENCIA	ANÁLISIS DE TENDENCIAS		
	DEFINICION	AREA APLICADA	OBSERVACION
Nanotecnología	Se ocupa de la fabricación y el control de estructuras y maquinas a nivel y tamaño molecular. El nanómetro es una unidad que equivale a una mil millonésima parte de un metro (posibilita el control de la materia a través de la manipulación de los Átomos).	Las primeras intervenciones quirúrgicas bajo las que se han implantado retinas artificiales para ayudar a pacientes con diversos grados de ceguera. La restauración visual en muchas personas ciegas está cada vez más cerca. La llamada Retina Artificial de Silicio (ASRTM), un microchip que mide menos de una décima de pulgada y que es menos grueso que un cabello humano. El ASRTM contiene 3.500 células solares microscópicas que convierten la luz en impulsos eléctricos. El propósito de este chip es reemplazar las células sensibles a la luz, las fotos receptoras naturales, que se han dañado en muchas personas ciegas.	En el campo de la óptica, nuevas microscopías, la espectroscopia vibracional, así como el desarrollo de materiales inteligentes biocompatibles para oftalmología responden a necesidades del individuo y el desarrollo de la oferta tiene aquí de nuevo, y de antemano, garantizada su demanda.

Continuación de la tabla 9.

TENDENCIA	ESTUDIO REALIZADO		
	DEFINICION	AREA APICADA	OBSERVACION
Biotecnología	<p>Tecnología basada en la biología, esta soportado sobre varias disciplinas científicas como la biología molecular y la química y se aplica a áreas como la medicina o salud en general, agricultura, ciencia de los alimentos. (Posibilita el control de la vida mediante la manipulación de los Genes).</p>	<p>La implantación retiniana de células madre pluripotenciales es otro gran avance para la recuperación de la visión. Estas células, que pueden ser “programadas” para realizar tareas concretas y especializadas, sirven para la creación de tejidos especializados. Recientemente se han utilizado células madre extraídas de la médula ósea, que se han introducido en el vítreo pudiéndose diferenciar e integrar en los circuitos retinianos. Esta es una metodología que está dando grandes esperanzas en el trasplante y el tratamiento de enfermedades degenerativas de la retina.</p>	<p>Desde la bioingeniería de células con la regeneración de tejidos y sus múltiples aplicaciones a multitud de terapias, hasta la búsqueda de biomateriales inteligentes, órganos y sangre artificial, miembros artificiales o implantes permanentes, la tecnología encuentra en cuanto al desarrollo de su oferta una demanda dinámica para la salud y la óptica</p>

Continuación de la tabla 9.

TENDENCIA	ESTUDIO REALIZADO		
	DEFINICION	AREA APICADA	OBSERVACION
Las TIC's	Son metodologías, herramientas técnicas y dispositivos utilizados para el manejo y procesamiento de la información, Incluye la computación, las telecomunicaciones y la microelectrónica.	En oftalmología la apropiación de las TICs se vive como algo lógico y cuasi natural para los usuarios ya que los oftalmólogos están habituados a manejar imágenes, colores, objetos en movimiento. De esta manera se concluye que el uso de las TICs en la rutina diaria ha impactado positivamente, acercando y permitiendo interactuar a los pacientes con los médicos, de manera más ágil y rápida optimizando el tiempo de urgencia.	Los sistemas de visión artificial, computadoras con capacidad de filogénesis, ontogénesis y epigénesis, y basadas en el tejido electrónico, vida artificial o inteligencia artificial son algunas aplicaciones para la salud óptica, esto proporciona una amplia visión de los retos a enfrentar para las aplicaciones de las tendencias NBIC's.

Continuación de la tabla 9.

TENDENCIA	ESTUDIO REALIZADO		
	DEFINICION	AREA APICADA	OBSERVACION
Tecnociencia	Estudio científico de la mente y del cerebro basado en un enfoque sistémico de carácter multidisciplinario que incluye la neurociencia, la psicología cognitiva, la lingüística, la filosofía de la mente y la inteligencia artificial.	De acuerdo con investigaciones realizadas por la Universidad de Oxford se indicó que: “durante una operación con el apoyo de un robot, la cirugía incluyó la disección de la membrana epirretiniana y la membrana limitante interna sobre la mácula, la región central de la retina responsable de la agudeza visual fina, en los pacientes, así como la inyección de un fármaco terapéutico debajo de la retina para desplazar la hemorragia que amenaza la vista. Esto da inclusión a la Tecnociencia en la oftalmología, poniendo en consideración esta ciencia para dar por terminados tratamientos largos y costosos, dando muestras positivas de los logros obtenidos de la unión del hombre y la Tecnociencia.	La unión de la nanotecnología con la biotecnología, da resultados basados a la Tecnociencia. Aquí se han identificado los elementos de prevención, diagnóstico y terapia, a los que se han añadido el de fármacos, genoma humano y gestión y proceso de datos médicos.

Fuente Los Autores.

6.3 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.

A partir de este componente se evalúan los factores que afectan a Optilab desde el estudio interno comprendido por variables como talento humano, gestión gerencial, capacidad tecnológica, producción e inventarios, aspectos financieros y competitivos. Seguido del análisis externo, conformado por el ámbito económico, social, demográfico, tecnológico, ambiental, político y legal. Adicional, del análisis de las cinco fuerzas de Porter, el perfil competitivo, terminando con la matriz MIME como un primer insumo de posiciones estratégicas a seguir por la empresa en cuestión, y la matriz de correlación estratégica (DOFA).

El objetivo de este punto es el análisis de las prácticas internas y externas, encontrando todos aquellos factores que desde adentro o fuera de la organización pueden convertirse en focos de estancamiento o por el contrario en desarrollo, a su vez determinar las dificultades frecuentes dentro del proceso de administrar Optilab. Para al final implementar planes de mejora.

6.3.1 Análisis interno

Hacer un análisis de factores internos de la empresa incide en el cumplimiento de su visión. Este análisis permite precisar las fortalezas y debilidades de la organización respecto a los procesos que actualmente realiza. Para ello con base a información recolectada por autores y áreas de conocimiento y tomando como herramienta la **entrevista** y la **lluvia de ideas**. Se logró calificar las variables como fortalezas altas, fortaleza baja, debilidad alta y debilidad baja.⁴⁴ Se determina un nivel de importancia para cada factor, asignándoles un porcentaje partiendo de la empresa como un todo del 100% del cual se derivan otros porcentajes que se consignan en la tabla inmediatamente posterior de cada fortaleza o debilidad.

Ver anexo B en donde se evidencia el formato de registro de visita de campo que se realizó al propietario de la óptica, se trataron actividades como lluvia de ideas para llegar al análisis del factor interno.

⁴⁴ Ver anexos. Formato de registro de visita de campo. Lluvia de ideas para el análisis interno. En el que se indican las sesiones de trabajo realizadas con el propietario de la óptica Optilab.

A continuación, los factores identificados son:

❖ **Factor organización**

Se entiende como el conjunto de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de los objetivos trazados por la organización. Asumiendo el rol con responsabilidad, autonomía, promoción, participación y relaciones interpersonales.

Tal como se indica en la tabla 10 se presentan las fortalezas del factor organización.

Tabla 10 Fortalezas del factor organización

Fortalezas				
Claridad en la definición de niveles de responsabilidad y autoridad.	Distribución de las funciones.	Espacio de trabajo.	Comunicación.	Rotación de las directivas.

Fuente Elaboración propia.

- ❖ **Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad:** Si existe una claridad en la definición de autoridad y responsabilidad por parte de los empleados, establecidos en el manual de funciones.
- ❖ **Claridad en la función del personal:** En la empresa las funciones de las personas son claras, se cuenta con un manual de funciones ya establecido que sirve de guía al empleado.
- ❖ **Espacio de trabajo:** La empresa cuenta con locaciones responsables para la realización correcta de las funciones.
- ❖ **Comunicación:** La empresa cuenta con los canales de información, con el proceso de reclamaciones y sugerencias de forma interna en donde semanalmente se revisan los temas que se puedan presentar, adicional a esto la retroalimentación de la misma se deja un acta para control.
- ❖ **Rotación de las directivas:** No existe una rotación de directivos dado que es una empresa de carácter familiar con un único propietario.

Tal como se indica en la tabla 11 se presentan las debilidades del factor organización.

Tabla 11 Debilidades del factor organización

Debilidades			
Existencia de un organigrama formal.	Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos.	Personal con liderazgo	Sueldos y Salarios

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Existencia de un organigrama formal:** La empresa no posee un organigrama formal por escrito.
- ❖ **Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos:** La empresa no cuenta con una metodología estratégica.
- ❖ **Sueldos y salarios:** No está establecido el pago de un Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV) como tampoco de prestaciones ya que el pago se hace por las horas laboradas.

Como se menciona en el párrafo inicial de este apartado, definidas tanto fortalezas como debilidades, se realiza una clasificación cualitativa, que se muestra a continuación en la tabla 12.

Tabla 12 Clasificación Factor Organizacional

VARIABLES ANALIZADAS	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
Organigrama			X	
Planes estratégicos			X	
Niveles Jerarquía	X			
Funciones	X			
Espacios de trabajo	X			
Comunicación	X			
Rotación	X			
Salarios			X	

Fuente Elaboración Propia.

❖ Factor talento humano

Son el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.⁴⁵

Durante el análisis interno, para este factor se determinaron las siguientes fortalezas enmarcadas dentro de la tabla 13.

Tabla 13 Fortalezas del Factor Talento Humano.

Fortalezas		
Continuidad laboral.	Relaciones Interpersonales.	Presión Laboral.

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Continuidad laboral:** Haciendo referencia que a pesar de no contar con unas condiciones de trabajo con lo que respecta a prestaciones legales, dentro de Optilab es posible trabajar hasta el tiempo que lo considere el trabajador, son ejemplo de esta situación el ayudante de ventas que lleva 3 años con la empresa y la auxiliar contable esta desde la creación.
- ❖ **Relaciones Interpersonales:** Al contar con espacios para la exposición de quejas, reclamos, sugerencias y/o felicitaciones que quedan consignados en actas de sesión, se establece que el ambiente laboral es propicio para el desarrollo de la función adquirida y hasta la fecha no se han presentado episodios que dañen la convivencia dentro de Optilab.
- ❖ **Presión Laboral:** No se registran casos de presión y/o persecución laboral por parte ningún miembro de la organización. Esto de acuerdo a lo informado por el propietario.

⁴⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO (2009)

Analizadas las fortalezas y con ayuda de los instrumentos descritos en párrafos anteriores, en la tabla 14. A continuación se consignan las debilidades de Optilab, resultantes de la indagación de los autores de esta investigación.

Tabla 14 Debilidades en el Factor Talento Humano

Debilidades		
Presencia de procesos para la selección e inducción del personal.	Evaluación del nivel académico.	Capacitación y Desarrollo.

Fuente Elaboración propia.

- ❖ **Presencia de procesos para la selección e inducción del personal:** A pesar de contar con un manual de funciones la óptica no realiza procesos de selección de su personal ya que son contratados por referencias personales y la inducción son procesos informales y que se aprenden con el día a día.

- ❖ **Evaluación del nivel académico:** Actualmente las auxiliares de venta son bachilleres, la contadora de la empresa es profesional en contaduría. Es decir, es poco el recurso humano que cuenta con un nivel académico que supere el de media básica.

- ❖ **Capacitación y desarrollo:** No existe una capacitación sobre el proceso a desarrollar. Algunas capacitaciones que se pueden recibir se dan por parte de los proveedores al momento de ofertar un nuevo producto.

Identificadas las fortalezas y las debilidades frente al Factor Talento humano, en la siguiente tabla 15. Se realiza la clasificación bajo los criterios de Debilidad alta, debilidad baja, fortaleza baja y fortaleza alta.

Tabla 15 Clasificación Factor Talento Humano

VARIABLES ANALIZADAS	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
Selección e inducción del personal			X	
Nivel académico				X
Capacitación y desarrollo				X
Estabilidad laboral	X			
Relaciones interpersonales	X			
Presión laboral	X			

Fuente Elaboración Propia.

❖ **Factor gestión gerencial**

El proceso de planeación, organización, dirección, ejecución y control está dado por la gerencia mediante la coordinación de los recursos humanos y el material para alcanzar sus objetivos de forma clara. También es el elemento clave para comparar los resultados con las empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores.

Como resultado de la aplicación de las entrevistas al propietario de Optilab, el factor Gestión gerencial muestra las siguientes fortalezas registradas en la tabla 16 que aparece a continuación.

Tabla 16 Fortalezas en el Factor Gerencial

Fortalezas		
Estructura.	Autonomía	Apoyo

Fuente Elaboración propia.

- ❖ **Estructura:** La óptica al ser pequeña tiene definida la forma en que esta la jerarquía de los puestos, y todos respetan y cumplen su rol.
- ❖ **Autonomía:** Se determinó que los colaboradores de la óptica, tiene la posibilidad de pensar y actuar por voluntad propia y siempre en pro de los procedimientos de trabajo que pueden mejorar el servicio.
- ❖ **Apoyo:** Se evidenció que ante situaciones personales como por ejemplo citas médicas, estudio, o calamidades domesticas existe respaldo por parte del jefe o compañero inmediato.

Continuando con el análisis del factor gerencial por medio de la tabla 17. Se describen las debilidades de Optilab.

Tabla 17 Debilidades en el Factor Gerencial

Debilidades				
Cuidado de la imagen corporativa.	Estrategia general para competir.	Flexibilidad para responder a los cambios.	Desarrollo de planes de contingencia.	Existencia de la declaración de misión, visión, valores

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Cuidado de la imagen corporativa:** La empresa no cuenta con una imagen corporativa para la identificación en el mercado y ante sus clientes
- ❖ **Estrategia general para competir:** La manera en que compite la óptica con el entorno es por medio de la rebaja de precios y por el servicio post-venta que se le pueda presentar al cliente sin generarle un costo adicional.
- ❖ **Existencia de la declaración de misión, visión, valores:** La empresa no cuenta con la definición de su misión, visión, valores corporativos.
- ❖ **Flexibilidad para responder a los cambios:** No existen estrategias escritas establecidas, aun no se sabe cómo se debe responder a los cambios del entorno.
- ❖ **Desarrollo de planes de contingencia:** no desarrolla planes de contingencia.

En la tabla 18. Se registra la clasificación tanto en fortalezas como debilidades que se obtienen del análisis del factor gerencial de la empresa, resalta el hecho que es un factor que representa más debilidades y por ende debe convertirse en un punto clave dentro del plan de acción.

Tabla 18 Clasificación Factor Gerencial.

VARIABLES ANALIZADAS	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
Imagen corporativa			X	
Metas y objetivos				X
Cultura organizacional			X	
Flexibilidad a cambios			X	
Planes de contingencia			X	
Estructura	X			
Autonomía	X			
Apoyo	X			

❖ Factor capacidad tecnológica

El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad, configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna.

A partir del ejercicio con el administrador, se identificaron las fortalezas y debilidades de la óptica, tal como se indican a continuación en la tabla 19 y 20 respectivamente.

Tabla 19 Fortalezas en el Factor Capacidad Tecnológica

Fortalezas			
Efectividad en la prestación del servicio.	Horarios.	Mantenimiento adecuado de maquinaria.	Software

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Efectividad en la prestación de servicios:** La óptica actualmente es efectiva en la prestación de sus servicios, ya que entrega sus trabajos en los tiempos estipulados, ofrece las consultas o la lectura de las fórmulas de la forma adecuada.
- ❖ **Horarios:** Los horarios de atención que maneja la óptica son de lunes a sábado de 8 am- 6pm jornada continua. Brindando a muchos clientes la facilidad de salir de sus trabajos y encuentren la óptica al servicio. La rapidez con la que se entregan los trabajos va de acuerdo a la necesidad del usuario, siendo flexible. Pero en su gran mayoría son entregados oportunamente ya que todo el proceso se realiza en el mismo local.
- ❖ **Mantenimiento adecuado de maquinaria:** La óptica realiza mantenimiento de los equipos con que realiza el proceso de los lentes. Sin embargo, no se hacen con una planificación previa sino más bien una respuesta automática al momento en que se presente el inconveniente
- ❖ **Software:** La empresa actualmente registra la base de datos de los clientes por medio de herramientas ofimáticas, no cuenta con un software especial para ópticas ni un generador de facturas, este proceso se hace de forma manual.

Tabla 20 Debilidades en el Factor Capacidad Tecnológica

Debilidades	
Equipos para consultas médicas	Innovación

Fuente los Autores

- ❖ **Equipos para las consultas médicas:** Actualmente la óptica cuenta con los equipos básicos y necesarios para realizar la atención a sus clientes, cabe aclarar que no son de última tecnología. Además, la óptica cuenta con dos computadores, maquinaria para el proceso de los lentes, pero no constituyen tecnología de punta.
- ❖ **Innovación:** La óptica no ha realizado innovaciones en la mejora de los servicios ya que ninguno de los propietarios cuenta con un título profesional y su ejercicio de la actividad ha sido empírico.

Según todas las variables analizadas, se determina que en el factor capacidad económica hay un predominio de fortalezas que enmarcan un camino y oportunidad de crecimiento para la compañía. Existen otros factores como se muestran en la tabla 21. Que deben revisarse y reestructurarse.

Tabla 21 Clasificación del Factor Capacidad Tecnológica.

VARIABLES ANALIZADAS	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
Servicio	X			
Horarios	X			
Mantenimiento		X		
Software		X		
Equipos				X
Innovación				X

Fuente Elaboración Propia.

❖ Factor producción e inventarios

La óptica como prestadora de servicio debe contar con alto niveles de eficacia y productividad que conduzcan a ser competitivos. La cantidad de producción e inventarios que pueda tener en el local puede marcar la diferencia con respecto a la competencia.

Dentro de este factor se enumeran gran cantidad de fortalezas, consignadas dentro de la tabla 22. Indicando así que este aspecto es uno de los sobresalientes de Optilab.

Tabla 22 Fortalezas en el Factor Producción e Inventarios

Fortalezas				
Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	Utilización del espacio	Pedidos	Proveedores	Referencia

Fuente Elaboración Propia

- ❖ **Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas:** La óptica está ubicada dentro de una zona que puede considerarse crucial en el auge de un negocio: en el centro de la ciudad, hay un alto número de personas transitando por el sector.
- ❖ **Utilización del Espacio:** En la óptica se distribuyó el espacio gracias al diseño de unas cajas doble función, por fuera exhiben un tipo de montura y por dentro contienen otro de la misma referencia, pero de diferente color con el fin de no ocupar demasiado espacio. Los estantes son de fácil alcance y todo está organizado de tal manera que en un proceso de venta se despliegue de manera rápida una gran variedad de productos.
- ❖ **Pedidos:** Se hace a medida que los clientes solicitan los productos dado que para cada persona es una fórmula diferente y no existe un stock en la óptica para lentes.
- ❖ **Proveedores:** Actualmente la óptica cuenta con 6 proveedores, 3 de ellos son de lentes debido a las características que poseen algunos y 2 de monturas que se clasifican en calidad baja –media y las monturas que son con marcas en específico. Para el caso de los accesorios son adquiridos por medio de compra directa en Cali.

- ❖ **Referencias:** La óptica cuenta con gran cantidad de referencias de monturas para poner a disposición a sus clientes.

Como se mencionó anteriormente en este factor resaltan más las fortalezas que las debilidades, la tabla 23. Describe cuáles son esas variables que hay que mejorar y a las cuales hay que aplicarles estrategia de mejora.

Tabla 23 Debilidades en el Factor Producción e Inventario.

Debilidades		
Medición de los procesos de prestación de servicios.	Pronósticos de la demanda	Duración de la mercancía en el local.

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Medición de los procesos de prestación de servicios:** No existe una medición precisa de los procesos de la óptica al momento de prestar servicio ya que no cuenta con una metodología para hacerlo.
- ❖ **Pronósticos de la demanda:** No existen métodos de pronóstico, no se tiene datos históricos de como puedan aumentar las ventas que permita la toma de decisiones.
- ❖ **Duración de la mercancía en el local:** En algunos casos la mercancía que se adquiere no es de mucho impacto para los clientes y eso hace que se tengan demasiadas existencias de un modelo.

En la tabla 24. Se registran las variables analizadas y su clasificación. Se puede apreciar que hay mucha fortaleza en cuanto a infraestructura y unas debilidades en cuanto a demanda y procesos.

Tabla 24 Clasificación Factor Producción e inventarios.

VARIABLES ANALIZADAS	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
Instalaciones	X			
Medición de los procesos			X	
Pronóstico de demanda			X	
Duración de mercancía en stock				X
Espacio		X		
Pedidos	X			
Proveedores	X			
Referencias	X			

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Factor financiero** Hace alusión a la administración general de los recursos económicos de la empresa. El factor financiero lleva a la empresa a la toma de decisiones que permite asignar de forma adecuada los recursos para cada área, como también establecer proyecto de inversión a largo plazo logrando competir estratégicamente.

A continuación, en la tabla 25. Se mencionan las fortalezas de Optilab en el factor financiero.

Tabla 25 Fortalezas en el Factor Financiero.

Fortalezas		
Competitividad de precios	Estabilidad de los costos	Gastos administrativos

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Competitividad en precios:** La óptica tiene posibilidades de competir en precios, ya sea por la venta de un accesorio, arreglos, monturas y lentes a pesar de la competencia que se encuentra en el sector.
- ❖ **Estabilidad de los costos:** La empresa tiene buenas relaciones con sus proveedores, los cuales mantiene el costo de los productos sin afectar la ganancia.
- ❖ **Gastos administrativos:** Los gastos de la óptica son relativamente acordes a su actividad por tanto no afecta la competitividad.

Por el contrario, en la tabla 26. Se mencionan las debilidades de Optilab en el factor financiero

Tabla 26 Debilidades en el Factor Financiero

Debilidades			
Costo laboral.	Planes de Inversión.	Crecimientos en Ventas.	Endeudamiento.

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Costo Laboral:** Entendido como el coste en el que incurre el empleador al formalizar la contratación del recurso humano que necesita, y quedan establecidos salarios, pago de seguridad social, costos de formación, transporte entre otras, se concluye que la óptica no posee dichos costos laborales, puesto a que no realiza una contratación formal para sus empleados.
- ❖ **Crecimiento en ventas:** Las ventas han disminuido por la poca publicidad que tiene el local, y por qué los clientes no tienen una imagen clara de la empresa. Obteniendo un decrecimiento de 13.46% en el año 2018 respecto al año 2017.
- ❖ **Endeudamiento:** Según el análisis realizado a la empresa óptica Optilab, se pudo determinar que las obligaciones financieras participan en un 0,16% del total de sus ventas.

En la tabla 27. Se aprecia que en el factor financiero las variables analizadas se polarizan y van a lo extremos de la clasificación, teniendo así, Fortalezas Altas, pero también Fortalezas Bajas

Tabla 27 Clasificación del Factor Financiero.

VARIABLES ANALIZADAS	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
Flujo de efectivo	X			
Competitividad en precios	X			
Estabilidad de costos	X			
Gastos administrativos	X			
Costo laboral			X	
Utilidad neta			X	
Planes de inversión			X	
Crecimiento en ventas			X	
Endeudamiento			X	

Fuente Elaboración Propia.

❖ **Factor Competitividad**

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes.

Para la elaboración de la tabla 28. Que aparece a continuación se tuvo en cuenta posición actual de la empresa en el mercado y su línea de productos y servicios.

Tabla 28 Fortalezas en el Factor Competitividad.

Fortalezas			
Experiencia de la empresa.	Servicio al cliente.	Calidad de productos.	Proveedores.

Fuente Elaboración propia.

- ❖ **Experiencia de la empresa:** La óptica lleva funcionando hace 8 años, tiene amplia experiencia en la actividad desarrollada.
- ❖ **Servicio al cliente:** La atención al cliente de la óptica es excelente, sin embargo, esta no cuenta con canales formales de conocimiento que permitan determinar los gustos y preferencias de los clientes, por tanto, lo que se ofrece es la percepción que se tiene sobre lo que puede llegar a gustar.
- ❖ **Calidad de los productos:** La óptica puede diferenciarse de la competencia por medio de la calidad de los productos que entrega a sus clientes, pero no existen exclusividad en los productos dada la similitud del mismo en el mercado.
- ❖ **Proveedores:** Los proveedores entran en negociación con la óptica, ellos establecen las condiciones del mercado.

En paralelo a la información anterior en la tabla 29. Encontramos las debilidades de Optilab en el factor competitividad.

Tabla 29 Debilidades en el Factor Competitividad.

Debilidades		
Entrada en el mercado de nuevos competidores.	Capacidad de negociación con los proveedores.	Pronósticos de mercadeo.

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Entrada en el mercado de nuevos competidores:** Gracias a las oportunidades que está creando el gobierno para fomentar la creación de empresas, la óptica siente amenaza por la entrada de nuevos competidores, por ejemplo, multinacionales como óptica GMO, Opticalia.
- ❖ **Capacidad de negociación con los proveedores:** La óptica ha trabajado con los mismos proveedores en el desarrollo de la actividad por años, no ha intentado buscar otras formas de hacer alianzas para reducir costo o hacer una diferenciación en el producto.
- ❖ **Pronósticos de mercado:** La óptica no utiliza métodos para pronosticar el mercado, no tiene estimado las ventas en un periodo determinado, ni ha realizado planes de marketing.

Al final de las fortalezas y debilidades se muestra la tabla 30. Donde se clasifican las variables analizadas.

Tabla 30 Clasificación Factor Competitividad.

VARIABLES ANALIZADAS	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
Nuevos competidores			X	
Experiencia de la empresa	X			
Capacidad de negociación				X
Servicio al cliente		X		
Participación en el mercado			X	
Pronósticos de mercadeo			X	
Calidad de los productos		X		
Proveedores		X		

Fuente Elaboración propia.

Analizando los factores internos y externos en variables que a su vez se clasificaron en fortalezas altas y bajas y en debilidades altas o bajas se podría decir que casi el 40% de los ítems analizados representan una fortaleza mayor, mientras que el 31% representa una debilidad alta. Sin embargo, estos porcentajes se obtienen de un cálculo simple, para tener mayor veracidad en la información se utiliza la matriz de evaluación de factores internos (EFI) que aparece en el apartado que a continuación se enuncia.

6.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Luego de revisar las diferentes áreas funcionales de la empresa objeto de estudio, se procede con la evaluación de dichos factores, para lo cual se emplea la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual se utiliza para identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden existir en un área de negocio. Además de resumir dichas variables, también las evalúa dándoles un nivel de importancia que servirá para darle prioridad en proceso de ejecución del plan de acción para el mejoramiento de Optilab en este caso.

Para realizar dicho análisis, se utilizó como herramienta metodológica la *lluvia de ideas*, para reconocer todas las áreas a evaluar. El proceso tuvo tres instancias de desarrollo que al final permitieron que se establecieran: niveles de importancia, porcentajes de importancia, evaluación de variables y el estado de la empresa en cuanto a factores internos.

En primer lugar, con la asistencia del propietario Edwuar Andrés Rosero, se listaron los factores que en mayor grado tienen participación en la óptica, se indicó que la empresa es un todo, es decir, un 100% y de este se derivan los demás porcentajes respecto a su impacto para la perdurabilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo. Los porcentajes derivados son:

- ❖ Capacidad Tecnológica 26%
- ❖ Talento Humano 20%
- ❖ Organización 18%
- ❖ Gestión Gerencial 15%
- ❖ Competitividad 10%
- ❖ Financiero 7%
- ❖ Producción de Inventarios. 4%

En segundo lugar, para cada variable de la matriz se establecieron unos valores de calificación de 1 a 4, teniendo en cuenta el desempeño de Optilab frente a cada factor, y determinando una debilidad o fortaleza así:

- ❖ **Debilidad alta (1).** Si la empresa se desempeña de manera **deficiente**
- ❖ **Debilidad baja (2).** Si la empresa se desempeña de manera **regular**
- ❖ **Fortaleza baja (3).** Si la empresa se desempeña de manera **aceptable**
- ❖ **Fortaleza alta (4).** Si la empresa se desempeña de manera **excelente**

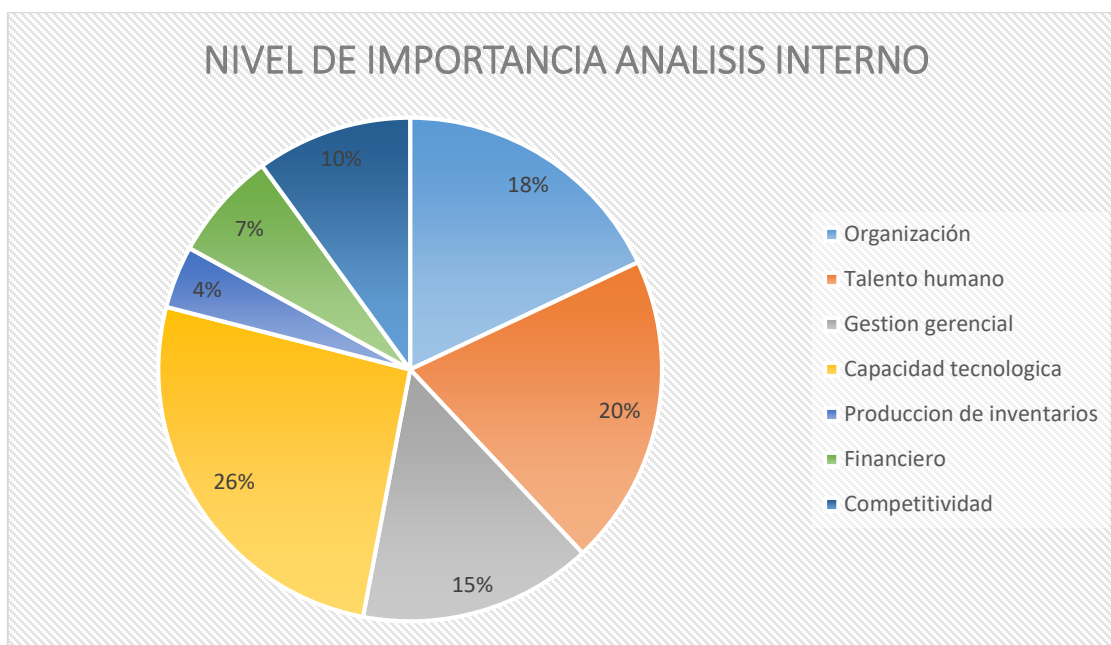
Y por último en tercer lugar, los autores de la presente investigación desarrollaron:

- ❖ Gráfico 1. En donde se exponen los porcentajes y su nivel de importancia.
- ❖ Tabla 31. Donde se consigna la evaluación y calificación para cada factor.
- ❖ Tabla 32. Matriz de evaluación de factores internos.

Y al final con la información consolidada se determina la situación de Optilab por medio de la ponderación y los totales de las variables analizadas.

Para continuar con el cuerpo de la investigación, en seguida el gráfico 1. Muestra el nivel de importancia en el entorno interno en porcentajes.

Gráfico 1 Nivel de Importancia Análisis Interno



Fuente Elaboración Propia.

Aparece también la tabla 31. En donde se clasifican como fortaleza o como debilidad las variables analizadas.

Tabla 31 Evaluación y Clasificación de los factores.

DEBILIDAD ALTA	1
DEBILIDAD BAJA	2
FORTALEZA BAJA	3
FORTALEZA ALTA	4

Fuente Elaboración Propia

Luego de identificar los factores análisis internos, los pesos relativos y las calificaciones se presenta la matriz de evaluación para la empresa Optilab en la tabla 32. Quien resume de manera concreta toda la teoría anterior. Hay que hacer la salvedad que por la cantidad de datos que presenta dicha tabla, ocupada varias secciones del trabajo.

Tabla 32 Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	
Debilidad Alta	1
Debilidad Baja	2
Fortaleza Baja	3
Fortaleza Alta	4

Factor	Importancia del Área	Variables Analizadas	Ponderación	Evaluación	Total
Organización	18%	Organigrama	2%	1	0,02
		Planes estratégicos	2%	1	0,02
		Niveles de Jerarquía	2%	4	0,08
		Funciones	2%	4	0,08
		Condiciones de trabajo	2%	4	0,08
		Comunicación	2%	4	0,08
		Rotación	2%	4	0,08
		Salarios	2%	1	0,02
Talento humano	20%	Selección e inducción del personal	3%	1	0,03
		Nivel Académico	3%	2	0,06
		Capacitación y Desarrollo	3%	2	0,06
		Estabilidad Laboral	3%	4	0,12
		Relaciones interpersonales	3%	4	0,12
		Presión Laboral	3%	4	0,12
Gestión Gerencial	15%	Imagen corporativa	2%	1	0,02
		Metas y objetivos	2%	2	0,04
		Cultura Organizacional	2%	1	0,02
		Flexibilidad a cambios	2%	1	0,02
		Planes de contingencia	2%	1	0,02
		Estructura	2%	4	0,08
		Autonomía	2%	4	0,08
		Apoyo	2%	4	0,08

Factor	Importancia del Área	VARIABLES ANALIZADAS	Ponderación	Evaluación	Total
Capacidad Tecnológica	26%	Servicios	4%	4	0,15
		Horarios	4%	4	0,15
		Mantenimiento	4%	3	0,11
		Software	4%	3	0,11
		Equipos	4%	2	0,07
		Innovación	4%	2	0,07
Producción e inventarios Financiero	4%	Instalaciones	0,4%	4	0,02
		Medición de los procesos	0,4%	1	0,01
		Pronóstico de demanda	0,4%	1	0,01
		Duración de mercancía en Stock	0,4%	2	0,01
		Espacio	0,4%	3	0,02
		Pedidos	0,4%	4	0,02
		Proveedores	0,4%	4	0,02
		Referencias	0,4%	4	0,02
Financiero	7%	Competitividad en precios	0,8%	4	0,04
		Estabilidad de costos	0,8%	4	0,04
		Gastos administrativos	0,8%	4	0,04
		Costo Laboral	0,8%	1	0,01
		Planes de inversión	0,8%	1	0,01
		Crecimiento en ventas	0,8%	1	0,01
		Endeudamiento	0,8%	1	0,01
Competitividad	10%	Nuevos competidores	1,3%	1	0,01
		Experiencia de la empresa	1,3%	4	0,06
		Capacidad de negociación	1,3%	2	0,03
		Servicio al cliente	1,3%	3	0,04
		Pronóstico de mercadeo	1,3%	1	0,01
		Calidad de los productos	1,3%	3	0,04
		Distribuidores	1,3%	3	0,04
TOTAL			100%		2,51

Los totales ponderados para la óptica Optilab se encuentran en un 2.51, lo que indica que a nivel interno la empresa en su conjunto presenta debilidades bajas, que deben mitigarse para impactar en cuanto al crecimiento rentable de la empresa en el tiempo, además también para aprovechar con mayor eficacia las oportunidades que presente el entorno.

6.3.3 Análisis externo.

Corresponde al análisis de las fuerzas que forman parte del macro entorno o entorno general. Es decir, aquellos factores sobre los que la empresa no puede influir de forma directa. Además de los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales, es preciso también incluir los medioambientales y los internacionales por la enorme importancia que han alcanzado hoy en día.⁴⁶ Para efectos de la investigación se determinan como factores del análisis externo:

- ❖ Factor Económico.
- ❖ Factor Social.
- ❖ Factor Demográfico.
- ❖ Factor Tecnológico
- ❖ Factor Ambiental
- ❖ Factor Político

Los anteriores conceptos van hacer tomados desde tres perspectivas a saber, una nacional, una regional y una local, incluyendo la proyección y el efecto de la variable en el entorno y contexto externo de Optilab.

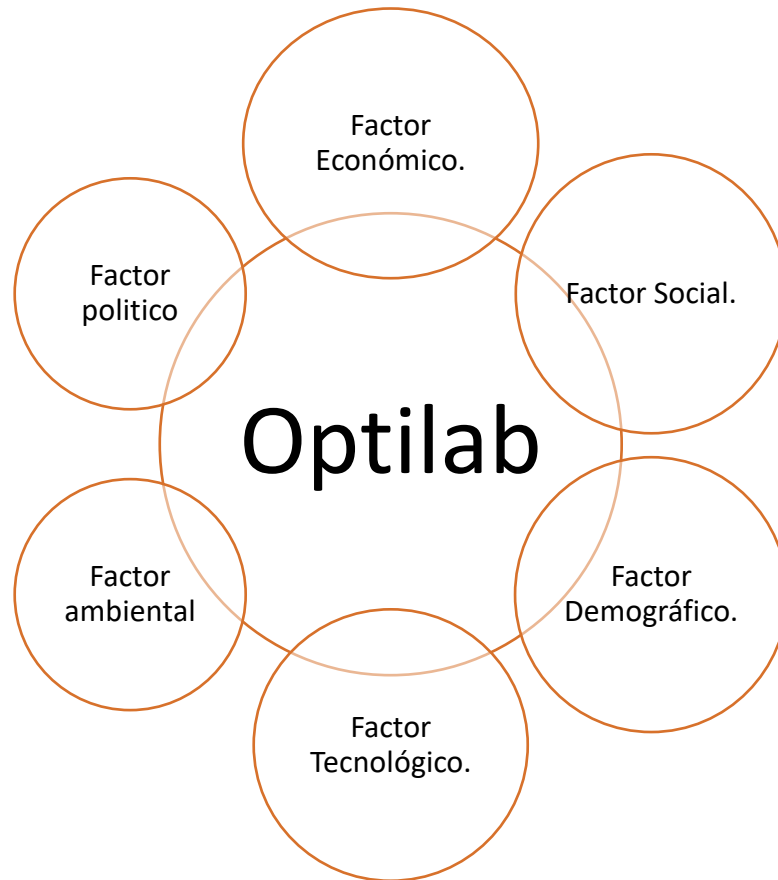
Para ello con base a información recolectada en fases previas y como herramienta principal la **entrevista** se permitió precisar con el propietario de la empresa objeto de estudio, cada uno de los factores del entorno que impactan al negocio, asignándoles un nivel de importancia, para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo. A partir de esto cada variable fue calificada como amenaza baja, amenaza alta, oportunidad baja, oportunidad baja.

Ver anexo 7 en donde se evidencia el formato de registro de visita de campo que se realizó al propietario de la óptica, en esta se trataron actividades como lluvia de ideas para llegar al análisis del factor externo.

⁴⁶ F. Sáez Vacas, o. García, J. Palao y P. Rojo

En la figura 14. Se muestran el macro entorno de Optilab en lo referente a los factores que se analizan durante este apartado de la investigación. Todos estos factores de manera directa influyen en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Figura 14 Macro entorno Optilab



Fuente Elaboración Propia.

❖ **Factor económico**

Son los relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional o internacional.

Se consideran variables en el factor económico tales como: producto interno bruto, inflación, tasa de interés, empleo, tasa de cambio.

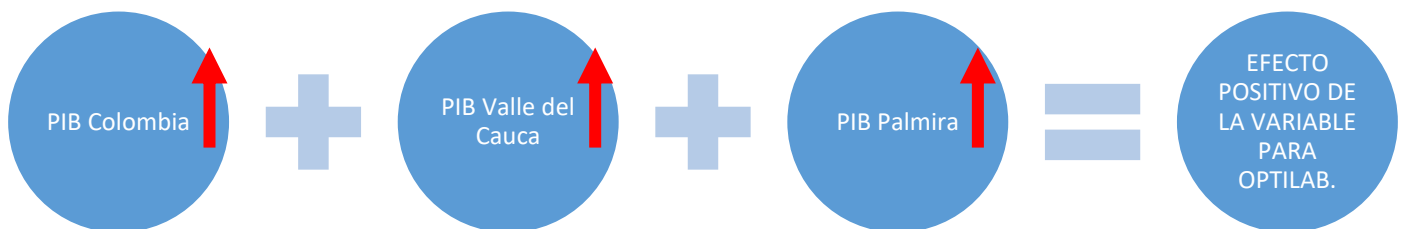
- ❖ **Producto interno bruto:** El producto Interno Bruto por sus siglas PIB, es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo determinado. En él se incluyen la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país. Excluye la producción de nacionales residentes en el exterior. En Colombia, según el departamento administrativo nacional de estadística (DANE), el PIB-real del país se habría expandido a un ritmo del 2,8% anual durante el cuarto trimestre de 2018, levemente superior a las expectativas del mercado. Sin embargo, esta cifra tan solo alcanzó el valor piso del rango de pronóstico de Anif (Asociación Nacional de Instituciones Financieras) Este comportamiento sorprende negativamente, ya que la reducción de las bases de cálculo del Dane para 2017 debería haber arrojado una expansión del orden del 3,4%. En cuanto al Valle del Cauca Los principales indicadores de actividad productiva registraron resultados positivos durante 2018, y varios de ellos superiores a los de 2017. El Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE), estima que durante enero-septiembre de 2018 (3,4%) el PIB del Valle alcanzó su mayor crecimiento desde 2016 (3,1%). Cabe señalar que desde 2014 la economía del Valle del Cauca registra crecimientos superiores al consolidado nacional. Por último y con relación a Palmira Habida cuenta que en los municipios de la jurisdicción no se realiza medición del PIB, por lo que se compara con los de Santiago de Cali, encontrando un aumento en la inversión en educación mostrando mejoras en los procesos de Planeación y desarrollo.

De acuerdo con el comportamiento de la variable en mención, se perciben oportunidades para la empresa objeto de estudio, dado que la salud tiene relevancia importante en la población, los indicadores que respaldan dicha teoría, demuestra claramente la gran oportunidad que se tiene para la mejora de la misma.

Según el Banco Mundial, al llevar a cabo una revisión de los pronósticos en cuanto al producto interno bruto para los años 2020 y 2021, habrá un panorama de desaceleración con respecto a años anteriores. Por consiguiente, en Colombia la proyección de esta variable se mantiene en un 3,3% que podría resultar en un aumento del crecimiento como consecuencia de una mayor oferta de mano de obra y un mayor consumo e inversión.

Tal como se indica en la figura 15, se refleja el efecto de la variable PIB en la óptica Optilab.

Figura 15 Efecto del PIB en Optilab



Fuente Elaboración Propia

Oportunidad de crecimiento financiero.

- ❖ **Inflación:** La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios, es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda, una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una 'canasta familiar' ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

En Colombia durante el primer trimestre de 2019 la inflación y sus medidas básicas resultaron más bajas de lo estimado, y se mantuvieron cerca de la meta del 3%. Las expectativas a diferentes plazos disminuyeron levemente y se encuentran alrededor expansiva. Si hablamos del Valle del Cauca, se encontró que Santiago de Cali reportó en 2018 un aumento del IPC de 3,1% anual, siendo un registro menor al nacional. El incremento anual de precios, tanto en Cali como en Colombia se mantuvo a lo largo del año en el rango meta establecido por el Banco de la República. La inflación en Cali fue impulsada principalmente por los grupos de gasto educación (5,7%), vivienda (3,8%), transporte (3,6%) y salud (3,5%). Y en referencia al contexto de Palmira, se deben tener en cuenta los estudios realizados durante el periodo 2000 – 2008 donde no surgían cambios en la vocación productiva del

municipio y compararlos hoy, identificando que el sector salud fue el menos afectado con respecto a la inflación presentada en los demás sectores de gran influencia, pues Palmira se ha convertido en foco de desarrollo regional.

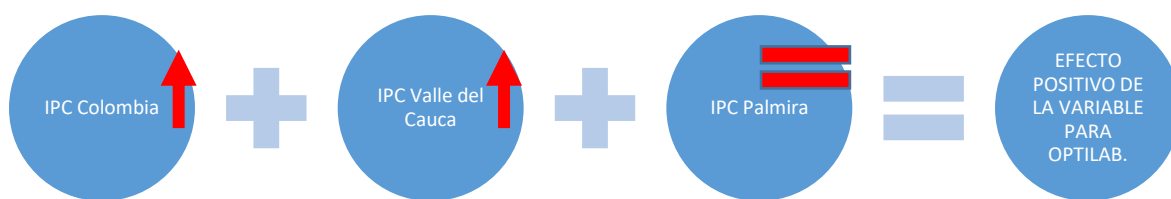
En síntesis, el crecimiento económico del Valle del Cauca se aceleró en 2018. Los sectores que impulsaron esta dinámica fueron: industria, construcción, turismo y financiero.

Dado que esta es una inflación relacionada con los regulados, esos componentes se distribuyen de forma muy similar según grupos de ingresos, lo que significa que en la medida que se acentúa el impacto de esto, la brecha de IPC entre ingresos altos y bajos se está cerrando.

Respecto a la proyección de esta variable, se cuentan con escenarios favorables entre los analistas de mercado y aún más en las estimaciones del Gobierno Nacional. Según encuesta mensual de expectativas realizada por el Banco de la Republica a 40 agentes del mercado financiero, se espera para el cierre del año 2019 una variación del índice de precios al consumidor (IPC) de 3,2%, igualmente para los próximos años 2020 y 2021 la proyección se mantiene en porcentaje muy similar (3,3%). Esta misma tendencia se observa en la encuesta de expectativas del Citibank.

Tal como se indica en la figura 16. Se refleja el efecto de la variable IPC para la óptica Optilab.

Figura 16 Efectos de la variable IPC en Optilab



Mantenimiento de Precios y Estabilidad del mercado.

Fuente Elaboración Propia.

- ❖ **Tasa de Interés:** La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. En Colombia la Junta Directiva del Banco de la Republica decidió mantener la tasa de interés de intervención en 4,25% según informe de enero del 2019. Mientras que en el Valle del Cauca el desempeño de la cartera crediticia fue positivo. El valor total de las colocaciones a septiembre de 2018 ascendió a COP 40,7 billones, lo que significó un crecimiento de 5,4% anual; ubicándose como el segundo mayor crecimiento después de Atlántico (6,0%).

La proyección de esta variable para la gerencia del Banco de la Republica va en referencia a que es mejor en tomar decisiones a la baja en lo que se refiere a tasas de interés que hoy están en 4,25%. Sin embargo, parece que esta tendencia está terminando y los analistas del mercado prevén que al final del año entrante (2020) las tasas lleguen a 5,50%; es decir, 125 puntos adicionales. Eso va a depender del crecimiento de la economía que para algunos estaba en 3,5%, pero otros ya la sitúan cerca de 3%.

Tal como se indica en la figura 17. Se refleja el efecto de la variable tasa de interés en la óptica Optilab.

Figura 17 Efectos de la Tasa del Interés en Optilab.



Fuente Elaboración Propia

- ❖ **Empleo:** Se conoce como tasa de empleo a la razón entre la población ocupada y la población económicamente activa (que está en condiciones de formar parte del mercado laboral). El índice más habitual, sin embargo, es la tasa de desempleo (la cantidad de desempleados sobre la población económicamente activa).

La tasa de empleo, en otras palabras, permite indicar qué porcentaje de trabajadores tienen efectivamente empleo.

En Colombia para el mes de abril de 2019, la tasa de desempleo fue 10,3%, presentando un aumento de 0,8 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (9,5%). La tasa global de participación se ubicó en 62,2%, lo que representó una caída de 2,4 puntos porcentuales frente al mes de abril de 2018 (64,6%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 55,8%, presentando una disminución de 2,7 puntos porcentuales en comparación con abril de 2018 (58,5%). Por su lado, el Valle del Cauca presentó una tasa global de participación del 66,0%, la tasa de ocupación se situó en 58,6% y la tasa de desempleo fue 11,3%. Seguidamente Palmira muestra que siendo una ciudad de 239.000 habitantes, el 78% de ellos están en la cabecera municipal, principalmente concentrados en los estratos 1 a 3 en más del 88% del total. La edad promedio de los Palmiranos es de 31 años, esto indica que se trata de una población joven. EL 90% de la población accede a la educación básica primaria, el 70% a básica secundaria y el 24% a educación superior; solamente el 1% a posgrado.

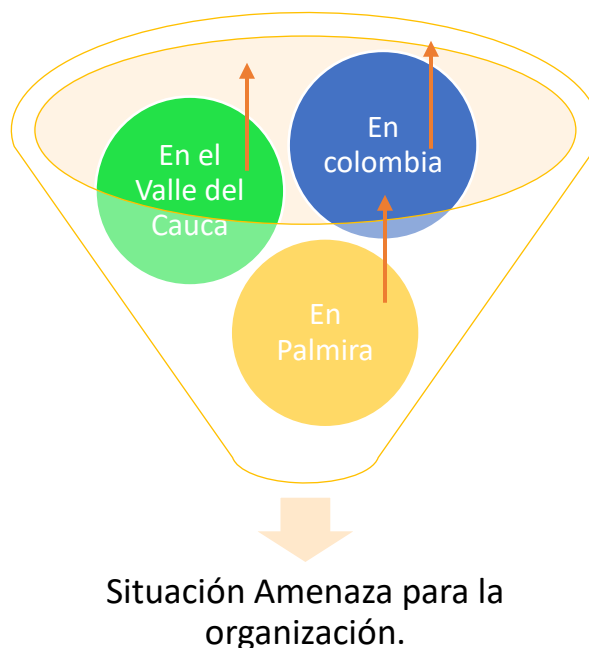
Cuenta con un porcentaje importante de población afrocolombiana correspondiente al 14,5 % de la población. El 97% de la población cuenta con prestación de servicios públicos y el 12,7% con necesidades básicas insatisfechas. Tradicionalmente la agroindustria ha sido el principal motor de la economía de esta ciudad, adicionalmente en los últimos años los sectores de servicios y comercio han jugado un papel muy importante que generan el 75% de los empleos de la ciudad.

Tiene una población económicamente activa de 140.000 personas, de la cual 18000 personas se encuentran desempleadas; y 51.000 personas empleadas se consideran subempleados.

Así las cosas, el crecimiento económico no representará mejoras sustanciales en los niveles de formalidad empresarial e índice de desempleo conforme a los siguientes años 2020 y 2021.⁴⁷ Esta proyección de la variable conlleva a una situación amenaza para la organización.

En la figura 18. Se reflejan los efectos de la variable empleo para la óptica Optilab.

Figura 18 Efectos de la variable Empleo en Optilab



Fuente Elaboración Propia

⁴⁷ Tomada del sitio web: La Republica. Sección Economía, Pronósticos económicos para Colombia

- ❖ **Tasa de Cambio:** La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos (antes del 27 de noviembre de 1991 la tasa de cambio del mercado colombiano estaba dada por el valor de un certificado de cambio). La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior.

Cabe resaltar que esta variable, golpea de manera significativa a todo en general, incluyendo a la empresa objeto de estudio, debido a que uno de los principales insumos son los marcos de los lentes, estos son productos importados y al incrementar el valor de la tasa de cambio, será más costoso el insumo y a su vez al comprador final, afectando a toda la cadena comercial.

La proyección para esta variable según estimaciones del periódico El Portafolio, es que termine con un valor entre \$3.000 y \$3.100, un nivel cercano al precio del dólar en Colombia en el año 2018. Por su parte, la proyección de la encuesta de Opinión Financiera elaborada por Fedesarrollo (EOF), para los primeros tres meses del año ubica al dólar en un rango entre los \$3.090 y \$3.200.

A partir del ejercicio con el administrador, se identificaron las amenazas y oportunidades de la óptica

Tal como se indica en la tabla 33. Factor económico se realiza una calificación cualitativa para la óptica Optilab, definida en amenaza alta y amenaza baja, también para oportunidad alta y oportunidad baja.

Tabla 33 Factor Económico

Variables analizadas	Amenaza		Oportunidad	
	Alta	Baja	Alta	Baja
Producto Interno Bruto		X		
Inflación		X		
Tasa de Interés	X			
Empleo	X			
Tasa de Cambio			X	

Fuente Elaboración Propia

❖ **Factor Social**

- ❖ **Índice de confianza del consumidor:** Es un indicador económico que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre la evolución del estado en general de la economía, y sobre su situación financiera personal. Indica qué tan seguras se sienten las personas sobre la estabilidad de sus ingresos, lo que determina sus actividades de consumo y, por lo tanto, sirve como uno de los indicadores claves en la forma general de la economía.

En esencia, si la confianza del consumidor es mayor, los consumidores están haciendo más compras, impulsando la expansión económica. Por otra parte, si la confianza es menor, los consumidores tienden a ahorrar más de lo que gastan, lo que provoca contracciones en la economía, esto ocurre por miedo a que la economía entre en recesión.

En Colombia el Índice de Confianza del consumidor (por sus siglas ICC) se divide en dos subíndices:

- ❖ **Índice de expectativas del consumidor –IEC–:** durante un año, captura las expectativas de los consumidores sobre el desempeño de la actividad económica del país y la situación económica de su hogar.
- ❖ **Índice de condiciones económicas –ICE–:** refleja la percepción de los consumidores sobre la situación económica actual de su hogar y de la economía en general.

Por su parte la economía del Valle del Cauca registró tasas de crecimiento superiores a las del agregado nacional y para el primer trimestre de 2019 se mantuvo esta tendencia. De hecho, las proyecciones del Banco de la Republica y la Universidad Javeriana de Cali, así como los principales indicadores líderes sugieren que al cierre de 2019 el departamento ajustará 5 años consecutivos aumentando su participación en la economía colombiana.

La mejora en la confianza de los consumidores frente a febrero de 2019 obedeció a un incremento tanto en el Índice de Condiciones Económicas como en el Índice de Expectativas del Consumidor y en cuanto a Palmira registró un aumento anual de 0,6% respecto a 2017. Los subsectores manufactureros con mayor dinámica fueron bebidas (13,0%); papel y cartón (5,1%); caucho y plástico (5,0%); y molinería y almidones (5,0%). La producción azucarera, por su parte, creció 12,5% en términos anuales, mientras que el volumen de caña molida aumentó 7,9%.

El incremento de la confianza del consumidor es una oportunidad para la expansión de las ventas de las empresas en general. Cuando el ICC tiene un buen pronóstico, golpea de manera positiva al sector y en este caso puntualmente a Optilab, quien por estar posicionada en el sector salud-comercial, hace que sus ventas tengan incrementos considerablemente buenos. El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) nuevamente se ha deteriorado y su proyección va hacia balances de respuesta negativos del -5,6 en la lectura más reciente de febrero de 2019.

- ❖ **Expectativa de los hogares:** Este indicador captura las expectativas que refleja la percepción de los consumidores sobre la situación económica actual de su hogar y de la economía en general. Si se toma a Colombia los resultados del primer trimestre de 2019 evidencian una mejora en la confianza frente al último trimestre de 2018. En particular, tanto la valoración de los consumidores sobre la situación del país como la de sus hogares mejoraron frente al trimestre anterior en 5,8 puntos porcentuales (pps) y 4,3 pps respectivamente. Por su parte, la disposición a comprar bienes durables se ubicó en -0,4%, que representa una mejora de 8,2 pps relativo al balance promedio registrado durante el cuarto trimestre de 2018. Seguidamente, si se toma al Valle del Cauca se encuentra que las expectativas de los empresarios frente a sus ventas, inversiones y empleo son un indicador anticipado de la coyuntura económica del Departamento. La Encuesta Ritmo Empresarial (ERE), realizada por la Cámara de Comercio de Cali para el segundo semestre de 2016, revela un panorama optimista: 61,1% de los empresarios encuestados en el Valle del Cauca manifestaron que esperan que sus ventas aumenten y 8,8% esperan que se reduzcan. En materia de empleo, 23,7% de los empresarios indicaron que planean aumentar el número de trabajadores, mientras solo 6,7% piensan en disminuirlo. Finalmente, la creación de empresas en el Valle del Cauca fue una de las más dinámicas del País.

Por lo que se concluye que la confianza de los consumidores viene mejorando según los resultados de la más reciente medición de la Encuesta de Opinión del Consumidor de Fedesarrollo. Hay un fuerte repunte tanto en el índice de expectativas del consumidor como en el índice de condiciones económicas.

Cabe resaltar que el pronóstico para los años 2020 y 2021 tendrá dinamización de los sectores intensivos en trabajo, donde se estima a la construcción como un pilar fundamental, este será clave para que la demanda laboral se encuentre en la posibilidad de responder a las presiones de oferta.⁴⁸

Necesidades básicas insatisfechas: La metodología de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) busca determinar, con ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas. Los grupos que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como pobres. Los indicadores simples seleccionados, son: Viviendas inadecuadas, Viviendas con hacinamiento crítico, Viviendas con servicios inadecuados, Viviendas con alta dependencia económica, Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.

Para Colombia la metodología de NBI busca determinar, con ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas. Los grupos que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como pobres. Los indicadores simples seleccionados, son: Viviendas inadecuadas, Viviendas con hacinamiento crítico, Viviendas con servicios inadecuados, Viviendas con alta dependencia económica, Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.

^{48 48} Tomado del sitio web: El nuevo siglo, artículo Se reactivó confianza de los consumidores.

Tal como se indica en la tabla 34. Se describen cada indicador inmerso dentro de la metodología NBI.

Tabla 34 Descripción Ítems de la Metodología NBI

Indicador	Descripción
Vivienda inadecuada	Este indicador expresa las características físicas de viviendas consideradas impropias para el alojamiento humano. Se clasifican en esta situación separadamente las viviendas de las cabeceras municipales y las del resto
Vivienda con Hacinamiento crítico	Con este indicador se busca captar los niveles críticos de ocupación de los recursos de la vivienda por el grupo que la habita. Se consideran en esta situación las viviendas con más de tres personas por cuarto (excluyendo cocina, baño y garaje).
Vivienda con servicios inadecuados	Este indicador expresa en forma más directa el no acceso a condiciones vitales y sanitarias mínimas. Se distingue, igualmente, la condición de las cabeceras y las del resto. En cabeceras, comprende las viviendas sin sanitario o que careciendo de acueducto se provean de agua en río, nacimiento, carro tanque o de la lluvia. En el resto, dadas las condiciones del medio rural, se incluyen las viviendas que carezcan de sanitario y acueducto y que se aprovisionen de agua en río, nacimiento o de la lluvia.
Viviendas con alta dependencia económica	Es un indicador indirecto sobre los niveles de ingreso. Se clasifican aquí, las viviendas en los cuales haya más de tres personas por miembro ocupado y el jefe tenga, como máximo, dos años en educación primaria aprobados.
Viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.	Mide la satisfacción de necesidades educativas mínimas para la población infantil. Considera las viviendas con, por lo menos, un niño mayor de 6 años y menor de 12, pariente del jefe y que no asista a un centro de educación formal.

Fuente Elaboración Propia

En cuanto al Valle del Cauca según el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas – NBI cerca del 15,7% de la población del departamento tiene al menos una necesidad básica insatisfecha; sin embargo, dicha proporción es inferior al total nacional por 12,1 puntos porcentuales. De la desagregación de este índice por áreas se encuentra que la proporción de población con NBI en zonas de cabecera es del 14,1%, mientras que en zonas rurales es 26,2%, siendo estos niveles inferiores al total nacional en 5,6 y 27,3 puntos porcentuales respectivamente.

Los componentes de dependencia económica y hacinamiento son los que tienen mayor incidencia en las condiciones descritas anteriormente, por la participación sobresaliente de la población en estos, mientras que en otros componentes tiene una proporción cercana al 2%. Sobre el componente de dependencia económica cabe notar que es el de mayor relevancia para determinar las condiciones del departamento, indicando que 6,9% de las viviendas tienen tres o más miembros que dependen de los ingresos de un sólo miembro ocupado. Dicha situación se destaca más en las áreas rurales, dado que el 13,7% de las viviendas presentaron dependencia económica, mientras que en áreas de cabecera la proporción de viviendas, 5,9% presentaron esta condición. En términos generales la participación de este componente en el departamento es inferior al nivel nacional por 4,4 puntos porcentuales, en las zonas de cabecera por 1,5 puntos porcentuales y en las áreas rurales por 10,3 puntos porcentuales.

Del componente de hacinamiento, cabe notar que éste indica los niveles críticos de ocupación de los recursos de la vivienda y, en caso de Valle del Cauca se observa que en el 6,6% de las viviendas viven más de tres personas por habitación. En las zonas rurales del departamento esta problemática es más evidente, dado que 8,5% de las viviendas están bajo condiciones de hacinamiento, en contraste con el 6,3% de las zonas de cabecera. No obstante, estos indicadores revelan unas mejores condiciones de vida de la población del departamento con respecto al promedio nacional, debido a que la proporción de personas en estas condiciones es inferior al nacional en 4,5 puntos porcentuales.

Por otro lado, el índice de NBI indica que 3,5% de la población de Valle del Cauca se encuentra en condiciones de miseria, donde la mayor proporción de las personas en esta condición se ubica en las áreas rurales, aunque con respecto al nivel nacional es inferior por 19,3 puntos porcentuales.

En la tabla 35. Se registran las necesidades básicas insatisfechas comparando el total, la cabecera municipal y el resto del territorio nacional, del Valle del Cauca y al final la diferencia.

Tabla 35 Necesidades Básicas Insatisfechas

Necesidades Básicas Insatisfechas por total cabecera y resto, Colombia – Valle del Cauca

Dimensiones	Nacional			Valle del Cauca			Diferencia			
	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	
componentes	Vivienda	10,4	4,8	28,2	2,3	1,7	5,7	-8,2	-3,0	-22,6
	Servicios	7,4	5,0	14,8	2,3	2,2	2,7	-5,1	-2,8	-12,1
	Hacinamiento	11,1	8,5	19,5	6,6	6,3	8,5	-4,5	-2,1	-11,0
	Inasistencia escolar	3,6	2,4	7,3	2,1	1,8	3,9	-1,5	-0,6	-3,4
	Dependencia económica	11,3	7,3	24,0	6,9	5,9	13,7	-4,4	-1,5	-10,3
Total personas en NBI	27,8	19,7	53,5	15,7	14,1	26,2	-12,1	-5,6	-27,3	
Total personas en miseria	10,6	5,9	25,7	3,5	3,0	6,4	-7,1	-2,8	-19,3	

Fuente: DANE - Necesidades Básicas Insatisfechas Actualización: 30 de junio de 2012 con base al censo poblacional 2005

Particularmente en Palmira existe un 12,5% de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– (10.04% urbano, 23.64% rural), tiene cobertura del 97% de servicios públicos. Aunque Palmira está por debajo de los índices de NBI de la capital del Valle del Cauca (Cali), sus indicadores están mejor que el promedio en el departamento y que el promedio nacional.

Por lo que se concluye que dado que cada uno de los indicadores se refiere a necesidades básicas de diferente tipo, a partir de ellos se constituye uno compuesto, que clasifica como pobre o con NBI aquellos hogares que estén, al menos, en una de las situaciones de carencia expresada por los indicadores simples y en situación de miseria los hogares que tengan dos o más de los indicadores simples de necesidades básicas insatisfechas.

Las proyecciones de este crecimiento a 2021 se sustentan, por una reducción del gasto fiscal, el impulso del sector agroindustrial y la consolidación de proyectos en infraestructura concernientes a las vías de cuarta generación, según lo indica el señor Raúl Ávila, profesor de economía de la Universidad Nacional, en una entrevista para el periódico El colombiano⁴⁹

⁴⁹ Editorial AVILA, Raúl. Periódico el colombiano.

- ❖ **Salud Visual:** El objetivo general de esta política, es orientar el sistema, hacia la generación de las mejores condiciones de salud de la población, mediante la regulación de las condiciones de intervención de los agentes, buscando el acceso a los servicios de salud, de manera oportuna, eficaz y con calidad, para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud.

En el contexto nacional se encuentra que El Ministerio de salud y Protección Social, en el marco de la política de Atención Integral en Salud, busca, orientar el Sistema, hacia la generación de las mejores condiciones de salud de la población, mediante la regulación de los mecanismos de intervención de los actores del sistema, de manera oportuna, eficaz y con calidad, que propenda por la garantía del derecho a la salud.

De acuerdo con lo anterior, el Ministerio de Salud y Protección social, en el marco del convenio de Cooperación técnica Numero 519, con la Organización Panamericana de la Salud, definió una carta acuerdo con la Universidad Nacional de Colombia, para la elaboración de un análisis de situación de salud visual, basado en fuentes secundarias de información, orientado a establecer una línea base epidemiológica, que permita conocer el estado de la población colombiana, de acuerdo con la demanda de consultas, realizadas desde el año 2009 a 2014. Este documento es el resultado del trabajo y esfuerzo, para evidenciar las desigualdades que causan los determinantes sociales de la salud en la población colombiana, y representa un avance en disponibilidad de información analizada para la toma de decisiones, en el marco de las políticas públicas, para la promoción de la salud visual, el control de alteraciones visuales y la ceguera evitables.

Para el Valle del Cauca en este componente se desarrollan acciones de educación para la salud en el campo visual con enfoque Integral, trascendiendo las acciones informativas y divulgativas; pasando a desarrollar iniciativas que conjugan métodos diversos pero complementarios que abarcan la comunicación, la educación, cambio organizativo y desarrollo comunitario.

De acuerdo con la Agencia Internacional para la Prevención de la Ceguera, los efectos económicos anuales de la ceguera y la visión baja en el año 2019, con una inversión de 42 mil millones de dólares. Según las proyecciones realizadas, esta cifra va a subir hasta los 110 mil millones de dólares en el año 2021.

Tal como se indica en la tabla 36. Factor social se realiza una calificación cualitativa para la óptica Optilab, definida en amenaza alta y amenaza baja, también para oportunidad alta y oportunidad baja.

Tabla 36 Factor Social

Variables analizadas	Amenaza		Oportunidad	
	Alta	Baja	Alta	Baja
Índice de confianza del consumidor				X
Indicador de condiciones económicas				X
Expectativas de los hogares			X	
Necesidades Básicas Insatisfechas			X	
Salud Visual			X	

Fuente Elaboración Propia.

❖ Factor Demográfico

- ❖ **Demográfico General:** Se identifican como índices demográficos aquellos que cuantifican variables tales como la fecundidad, la mortalidad, la nupcialidad, la divorcialidad y la migración, y dentro de ellos, con ciertos caracteres cuantitativos bien definidos, como son la edad, el sexo, el número de hijos, etc. En demografía se utilizan a menudo estadísticas de diferentes variables según el lugar de ocurrencia, que es el sitio geográfico donde se produce un hecho. Pero se obtienen conjuntamente, por el lugar de residencia, o sea, el sitio geográfico donde habita cada persona de manera estable, que es como deben analizarse.

De manera breve se puede decir que Colombia es regresiva e ilustra el descenso de la fecundidad y la natalidad con un estrechamiento en su base para 2014, comparado con 2005; los grupos de edad donde hay mayor cantidad de población son los intermedios y a medida que avanza la edad, se evidencia el estrechamiento que representa a la población adulta mayor, además del descenso en la mortalidad. Se proyecta que para 2020 la pirámide poblacional 36 36 36 36 se siga estrechando en su base y aumente la población de edades más avanzadas. Para el caso de Palmira la ocupación demográfica del territorio del municipio ha obedecido a dos patrones de dinámica económica: Por un lado la fuerte inserción migratoria producida por el desarrollo de la industria de la caña de azúcar que indujo a tasas de crecimiento del municipio superior al departamento y a Colombia. En el periodo 1938 - 1951 la tasa de crecimiento de Palmira fue alrededor del 4.6% en tanto que el Valle y Colombia registraron tasas del orden del 4.5% y 2.2% respectivamente.

Entre 1951 y 1964, el municipio mantuvo su ritmo creciente al 4.3% mientras que el departamento y nación redujeron sus tasas a 3.5% y 3.2 respectivamente. Esta dinámica de crecimiento empezó a ceder a partir de 1973, donde se desaceleraron

las tasas, llegando a registrar indicadores del orden del 1.8% en el período 1973 – 1985 y para 1993 se registra un crecimiento de sólo el 1.03%. La causa de este de crecimiento poblacional coincide con la pérdida de expectativas del sector azucarero. Aún en el nivel de cabecera municipal, la ciudad presenta tasas de crecimiento inferiores a las de otras áreas como Candelaria y Puerto Tejada, que en el último año registran tasas del 2.3% y 2.7% cada una. Estas dos ciudades vienen ofreciendo perspectivas de desarrollo por el lado de la industria, en el caso específico de Puerto Tejada por la Ley Páez y Candelaria por los efectos de relocalización de la industria de Cali y de pobladores en su territorio.

Concluyendo que, con respecto a esta medición, se puede determinar un posible mercado objetivo, y el desarrollo de estrategias de Optilab, una población que envejece es una oportunidad para el desarrollo de empresas que buscan posicionarse en el área de la salud visual, sin embargo, es también objeto de una mayor competencia en el mercado.

De este modo, se prevé que para el 2020 será 50.912.429 mil habitantes, al cual se llegará partiendo de un ritmo de crecimiento de 1.25 por cien habitantes en el periodo 2000-2005 el cual disminuye quinquenio a quinquenio hasta llegar a una tasa del 1.09 por cien en el quinquenio 2015-2020. El descenso de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida determinan una reducción del peso de los menores de quince años, y el incremento de la población mayor de 65 años. En efecto, al año 2020 el peso del grupo de jóvenes menores de quince años se reduce en un 17.5% mientras el grupo de 65 y más se incrementa en un 35.8%. Esto evidencia el proceso de envejecimiento que comienza a afectar a la población colombiana, lo cual determina la necesidad de reorientar las políticas de acuerdo a los cambios en la dinámica poblacional.

Tal como se indica en la tabla 37. Factor demográfico se realiza una calificación cualitativa para la óptica Optilab, definida en amenaza alta y amenaza baja, también para oportunidad alta y oportunidad baja.

Tabla 37 Factor Demográfico

Variables analizadas	Amenaza		Oportunidad	
	Alta	Baja	Alta	Baja
Índice de confianza del consumidor			X	

Fuente Elaboración Propia.

❖ **Factor Tecnológico**

- ❖ **Comercio Electrónico:** El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la química final, la genética y la biotecnología. Específicamente, el sector empresarial se ve influenciado por la Informática y las telecomunicaciones, por cuenta del comercio electrónico, que presenta diversas ventajas. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador.

El efecto de la variable va en dirección, en donde el comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector de servicios, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

- ❖ **Conectividad:** Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Conectividad, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2008-2009.⁵⁰ En el último año Colombia pasó de ocupar la posición 69 de 127 países incluidos en la muestra a la posición 64 de 134 países en la medición de 2009. El Reporte Global de Tecnologías de la Información destaca a Colombia como el país de América Latina que ascendió más posiciones en el Índice de Conectividad debido a mejoras trascendentales en los componentes de preparación (individuos, empresas y Gobierno) para el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones. También menciona que Colombia ocupa en América del Sur la tercera posición después de Chile y Brasil.

De acuerdo a lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad. Para el sector servicios en particular, estas oportunidades son mayores, debido a que la tecnología permite mejorar la comunicación con los clientes e incrementar la eficiencia en la gestión empresarial.

⁵⁰ <http://www.dinero.com/noticias-telecomunicaciones/colombia-mejoro-indice-conectividad/58313.aspx>

Tal como se indica en la tabla 38. Factor tecnológico se realiza una calificación cualitativa para la óptica Optilab, definida en amenaza alta y amenaza baja, también para oportunidad alta y oportunidad baja.

Tabla 38 Factor Tecnológico

Variables analizadas	Amenaza		Oportunidad	
	Alta	Baja	Alta	Baja
Comercio Electrónico			X	
Conectividad			X	

Fuente Elaboración Propia.

❖ **Factor ambiental.**

Se habla del grado de concientización ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente o el control de residuos peligrosos que pueden afectar a la actividad de una empresa. En general incluye los recursos naturales que afectan a las actividades de la empresa.

- 1) Escasez de materias primas.
- 2) Incremento en los costes de energía.
- 3) Incremento en los niveles de contaminación.
- 4) Intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

Al estudiar el entorno medioambiental se observa que una de las mayores problemáticas que están afectando el mundo es el manejo del medio ambiente, su continuo deterioro ha empezado a causar desastres que han afectado al mundo; la industria óptica hace parte de este problema y por ende la empresa objeto de estudio, ya que sus actividades generan residuos cuyo manejo requiere tratamiento y cuidados especiales. Del entorno ambiental se deriva la siguiente normal como gestión ambiental que deben llevar las organizaciones.

Las ISO 14000 son normas internacionales que se refieren a la gestión ambiental de las organizaciones. Su objetivo básico consiste en promover la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, minimizando los efectos dañinos que pueden causar las actividades organizacionales. Los estándares que promueven las normas ISO 14000 están diseñados para proveer un modelo eficaz de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), facilitar el desarrollo comercial y económico mediante el establecimiento de un lenguaje común en lo que se refiere al medio ambiente y promover planes de gestión ambiental estratégicos en la industria y el gobierno. Un SGA es un sistema de gestión que identifica políticas, procedimientos y recursos para cumplir y

mantener un gerenciamiento ambiental efectivo, lo que conlleva evaluaciones rutinarias de impactos ambientales y el compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en el tema, así como también la oportunidad de continuar mejorando el comportamiento ambiental.⁵¹

Tal como se indica en la tabla 39. Factor ambiental se realiza una calificación cualitativa para la óptica Optilab, definida en amenaza alta y amenaza baja, también para oportunidad alta y oportunidad baja.

Tabla 39 Factor ambiental

Variables analizadas	Amenaza		Oportunidad	
	Alta	Baja	Alta	Baja
Entorno ambiental			X	

Fuente Elaboración Propia.

❖ **Factor político**

Está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. –Partidos, ideologías. –Gobierno (P. Ejecutivo, Legislativo), oposición.

Para que una organización pueda existir y convivir en armonía con otros organismos dentro del mismo entorno, debe estar ligada a políticas gubernamentales, las cuales definen las reglas de juego del mercado en el que se encuentra, donde consolida ciertas ventajas y amenazas importantes para la supervivencia y el buen funcionamiento de las empresas. A continuación, se toma como referente a considerar la política laboral en Colombia.

⁵¹ Tomado de: ENTORNO MEDIOAMBIENTAL {En Línea}. Disponible en: <https://gloriacalderon.wordpress.com/tag/entorno-demografico/> {Consultado el 16 de marzo de 2016}

❖ Política laboral en Colombia

En período reciente la mayor contribución al crecimiento del empleo está siendo producida por el sector de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, el que sin embargo aporta no más del 12 % al empleo nacional. El dinamismo de este sector, típicamente considerado como de muy baja incidencia del sector externo, está impulsado por el vertiginoso crecimiento de los precios inmobiliarios y no parece tener un efecto significativo sobre el empleo en la construcción, pues el aumento en este ramo fue de 0,2 % en un año. Dado que el sector de la construcción si puede recibir los efectos de la devaluación a través de su componente importado es de esperarse que su ayuda al ascenso de la tasa de ocupación sea reducida. Por su parte, un sector con alta participación de ocupados como el de comercio, restaurantes y hoteles (30 %), que cooperó en la tasa de ocupación tanto como la construcción, puede verse beneficiado con la devaluación; sin embargo, es también un sector caracterizado por la alta informalidad (más de un tercio de sus ocupados).

Esto representa una oportunidad para todas las pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector comercial, dentro del cual se encuentra Optilab, la cual saldría beneficiada, por lo tanto esto es positivo ya que estas organizaciones son generadoras de empleo a nivel nacional, debido a que la reforma tributaria disminuye los impuestos generando oportunidad laboral en cualquier lugar del territorio colombiano; esto no solo es una ventaja para las empresas sino para todos los municipios y ciudades del país ya que esto contribuye a la baja en la tasa de desempleo de cada región y más en Palmira que es una de las ciudades que presenta uno de los más altos índices a nivel nacional, por lo tanto, esto significa un aumento de ocupación en la Valle del Cauca.⁵²

⁵² Tomado de: ENTORNO POLITICO {En Línea}. Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/analisis-panorama-laboral-mejora-alienta-22512>

Tal como se indica en la tabla 40. Factor político se realiza una calificación cualitativa para la óptica Optilab, definida en amenaza alta y amenaza baja, también para oportunidad alta y oportunidad baja.

Tabla 40. Factor político

Variables analizadas	Amenaza		Oportunidad	
	Alta	Baja	Alta	Baja
Política laboral			X	

Fuente Elaboración Propia.

6.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) resume y evalúa la información económica y financiera, social, cultural, demográfica, ambiental, política y tecnológica, luego con los resultados se calculan y evalúan en función de oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Con la matriz EFE se identifica un campo de estudio de los factores que influyen en el crecimiento y expansión de la óptica, o cuales están siendo esos factores que determinan un estado de poca evolución.

Siguiendo las pautas señaladas en el capítulo caracterización y análisis estratégico y con el objetivo de consolidar la información requerida, se utilizó como herramienta metodológica la *entrevista*, que con unos puntos claves permitió definir que el entorno de Optilab debía ser evaluado desde económico, social, demográfico, tecnológico, ambiental y político. Como recurso de la matriz de evaluación de factores externos fue necesario la reunión con el propietario de la óptica y los estudiantes que realizan el trabajo de grado. Adicional a esto documentar sobre información básica de cada variable para crear un punto de partida en la realización del análisis.

En este orden, el estudio de cada variable está dado con información relacionada con el contexto nacional, regional y municipal. De este modo, se determina un nivel de importancia para cada factor con base en la entrevista realizada al propietario de la óptica, determinando la empresa como un todo del 100% del cual hacen parte los factores con unos porcentajes a saber consignados en la tabla 41. Y en el grafico 2.

De igual forma a cada de una de las variables le corresponde unas sub categorías evaluándolas de la siguiente forma: Ver tabla 42. Para cada variable de la matriz se establecieron valores de calificación de 1 a 4, teniendo en cuenta el desempeño de Optilab frente a cada factor, y determinando una amenaza u oportunidad.

- ❖ **Amenaza alta (1):** Corresponden a factores del entorno que implican para la empresa objeto de estudio un fuerte riesgo.
- ❖ **Amenaza baja (2):** Implican que los riesgos no son de mayor nivel para la operación de la empresa.
- ❖ **Oportunidad baja (3):** Se cuentan con factores en el entorno como variables que puede aprovechar la empresa para el logro de sus objetivos.
- ❖ **Oportunidad alta (4):** Factores que constituyen una variable de gran impacto para la perdurabilidad de la empresa de ser aprovechados.

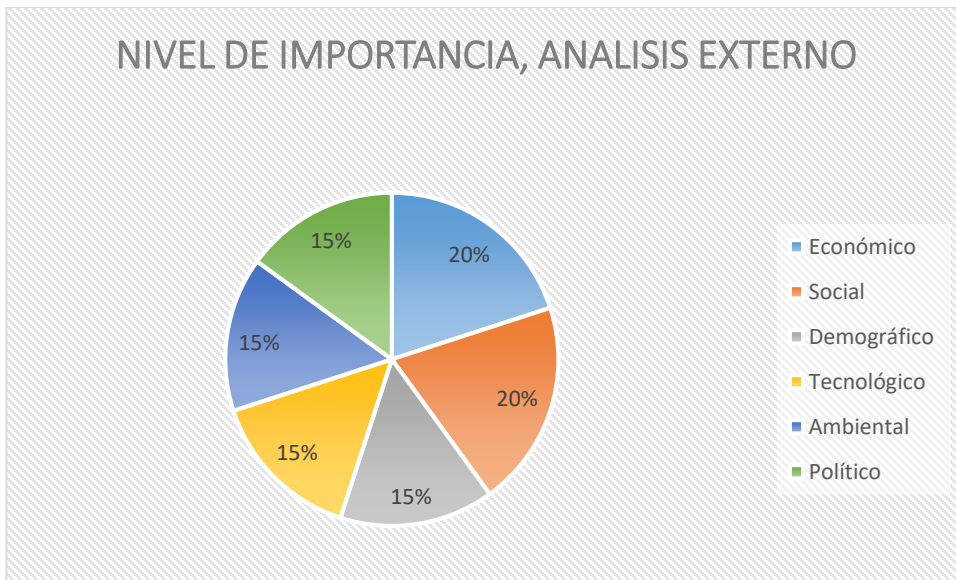
Ver anexo 8, que corresponde a la consolidación de las variables interna y externa previamente analizadas.

Tabla 41 Nivel de importancia variables para el Factor externo

Factor	Porcentaje
Económico	20%
Social	20%
Demográfico	15%
Tecnológico	15%
Ambiental	15%
Político	15%

Fuente Elaboración Propia

Gráfico 2 Nivel de importancia Variables Factor externo.



Fuente elaboración propia

En la tabla 42. Aparece la forma en la que se evaluaron y clasificaron los factores analizados.

Tabla 42 Evaluación y Calificación de los Factores

DEBILIDAD ALTA	1
DEBILIDAD BAJA	2
FORTALEZA BAJA	3
FORTALEZA ALTA	4

Luego de identificar los factores externos, los pesos relativos y las calificaciones se presenta la matriz de evaluación para la empresa Optilab en la tabla 43, en donde se resume de manera concreta toda la teoría anterior.

Tabla 43 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS					
		Amenaza alta		1	
		Amenaza Baja		2	
		Oportunidad Baja		3	
		Oportunidad Alta		4	
Factor	Importancia del Área	Variables Analizadas	Ponderación	Evaluación	Total
Económico	20%	Producto Interno Bruto	0,4	2	0,08
		Inflación	0,4	2	0,08
		Tasa de Interés	0,4	1	0,04
		Empleo	0,4	1	0,04
		Tasa de Cambio	0,4	4	0,16
Social	20%	Índice de confianza del consumidor	0,4	3	0,12
		Indicador de condiciones económicas	0,4	3	0,12
		Expectativas de los hogares	0,4	4	0,16
		Necesidades básicas insatisfechas	0,4	4	0,16
		Salud Visual	0,4	4	0,16
Demográfico	15%	Demográfico general	0,8	3	0,225
		Comercio electrónico	0,8	4	0,3
Tecnológico	15%	Conectividad	0,15	4	0,6
Ambiental	15%	Tendencias medioambientales en la salud.	0,15	4	0,6
Político	15%	Política laboral	0,15	4	0,6
TOTAL	100%		100%		3,445

El resultado de la matriz EFE indica que el entorno en el que opera la empresa, presenta oportunidades que deberán aprovecharse, para de esta manera impactar frente al logro de sus objetivos. El ponderado de la calificación corresponde a un 3.445.

6.3.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter del sector óptico, establece un marco de referencia para analizar la competencia, determinar si la inversión tiene efecto sobre la demanda de servicios y productos ofrecidos con relación a sus precios y el costo de producción.

Se requiere completar el estudio con el análisis de la industria y su comportamiento, aspecto que permite contar con mayores insumos y comprensión de la competencia y del negocio para de esta forma, generar propuestas estratégicas más efectivas.

A continuación, se presenta la definición de cada una de las cinco fuerzas establecidas por Porter, una contextualización del sector óptico actual y su impacto y relación con la empresa objeto de estudio.

❖ Amenaza de nuevos competidores.

Para entrar a analizar este factor, se debe concentrar en varios puntos y/o aspectos cruciales a la hora de comparar la empresa con la competencia. Uno de ellos es la ubicación del punto de venta, en un sector neurálgico de la ciudad en cuanto a la salud se trata, donde exista un alto tráfico de personas y sean muy visibles.

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad del mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada. Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores.

Estas barreras pueden ser naturales o creadas.

- a) **Alto nivel de inversión requerido.** Al ser una empresa que no requiere gran inversión para constituirla, existe un alto riesgo de tener mucha competencia nueva, sin embargo, el no contar con un previo estudio de mercado y el actuar con apasionamiento hace que tenga también un alto nivel de cierre de los mismos.
- b) **Regulación del mercado.** Al considerarse un tipo de negocio que tiene un amplio mercado para abarcar, no existen leyes que restrinjan la apertura de nuevas oportunidades de trabajo, por el contrario, el estado tiene a disposición recursos económicos, con el fin de ayudar a nuevos emprendedores con el ánimo de mejorar la economía local.
- c) **Acceso a canales de distribución.** Para determinar este aspecto se analiza la cantidad y la motivación de las compras en los clientes. Estos

tienen un gran potencial de mercado y un gran abanico de oportunidades a escoger, la motivación principal son el precio y la calidad, factores dinámicos para la toma de una decisión correcta.

❖ **Rivalidad entre competidores existentes**

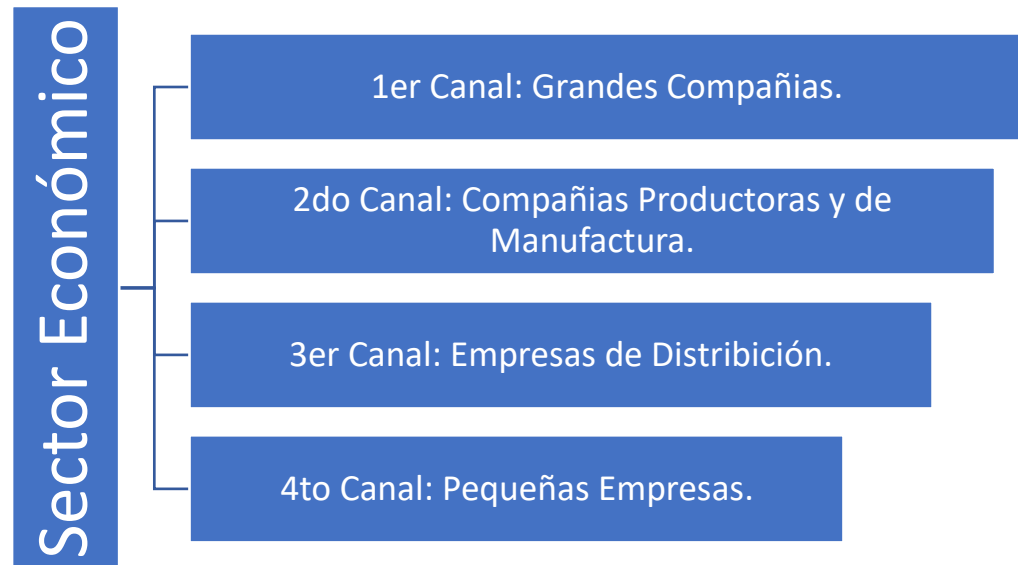
Al analizar el sector, se pueden definir cuatro canales de competencia, el referente a compañías que importan los productos elaborados o semielaborados, que adicionalmente pueden tener sus propios laboratorios y que comercializan estos artículos con su marca, a través de sus propias cadenas ópticas de comercialización establecidas en el mercado colombiano.

Otro canal que se distingue es el de las compañías productoras o dedicadas a la manufactura de elementos de optometría en el país, que generan una oferta para las pequeñas ópticas que venden al por menor lentes, gafas y elementos relacionados con el sector. Cabe resaltar que estos laboratorios también suministran algunos productos a las grandes cadenas de ópticas. Un tercer canal son las empresas que se dedican únicamente a la distribución de productos de optometría, que manejan bienes importados y de producción nacional. Finalmente, existe un cuarto canal constituido por las pequeñas ópticas, encargadas de ofrecer al consumidor final estos elementos. Algunas de estas no cuentan con el consultorio para formular las gafas o lentes adecuados para corregir las enfermedades oculares sin embargo realizan la venta y suministro de productos de optometría.

De ahí la importancia de analizar la rivalidad entre competidores existentes del sector salud visual, en donde se encuentran segmentos como: grandes participantes del sector de optometría en Colombia, diferenciación del producto o servicio y concentración de competidores.

En la figura 19. Se ilustra como en el sector económico dividido por niveles denominados canales, existe una jerarquización en la competencia.

Figura 19 Jerarquización en la competencia



Fuente Elaboración Propia.

❖ **Primer Canal: Grandes participantes del sector de la Optometría en Colombia.**

En el primer canal se encuentran para el contexto colombiano: Optiproducto, conocido como Lafam Vision Center; GMO; Ópticas Santa Lucía, y Óptica Colombiana, que tienen su propia cadena para distribuir sus productos y son consideradas grandes superficies comerciales.

- ❖ **Ópticas Lafam:** Optiproducto o Lafam Vision Center es una sociedad dedicada a la venta de equipo óptico en establecimientos especializados. Se creó en Colombia en 1970 como Optiproductos Ltda., y formó la cadena “Ópticas Lafam”. Lafam Vision Center tiene alrededor de 40 puntos de venta en el territorio colombiano y cuenta con la distribución exclusiva de monturas de marcas reconocidas en el ámbito mundial. Adicionalmente, tiene laboratorio propio donde produce gafas o lentes oftálmicos que distribuye en sus propios puntos a nivel nacional e importa anteojos de sol, lentes de contacto y monturas.
- ❖ **GMO:** es una multinacional que tiene como visión manejar el mercado retail de productos de optometría desde Chile y posicionarse como el primero en el ámbito Latinoamericano. Actualmente, cuenta con 180 locales en Chile y, aproximadamente, con 260 ubicados en Perú, Ecuador y Colombia. En

Colombia, GMO inició sus operaciones en el 2006 y tiene presencia en Bogotá (capital del país), Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena y en otras regiones como Chía, Rio Negro, Pereira, Armenia y Manizales. GMO no cuenta con un laboratorio en Colombia, es importador de lentes para gafas, anteojos de sol, lentes de contacto, monturas y partes de monturas de gafas o artículos similares.

- ❖ **Ópticas Santa Lucía:** tiene la misma estructura de las anteriores empresas, que además de contar con 20 almacenes ubicados en Medellín y la zona Metropolitana, funciona como una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) privada, es decir, que es una entidad vigilada por la Superintendencia de Salud y tiene el aval para prestar servicios de cirugía y tratamiento en el campo de la oftalmología. Esta empresa inicio sus operaciones en 1917 y están centralizadas en Medellín. También tiene presencia en las zonas del Poblado, Tesoro, Oviedo, Envigado, Itagüí, Monterrey, suramericana, Sandiego, Rionegro, Sucre, Villanueva, Bello, entre otros.

Dicha organización tiene como visión preservar y mejorar la visión de los antioqueños y posicionar a Medellín dentro de Latinoamérica como la ciudad por excelencia del cuidado de la salud visual. Igualmente, cuenta con su propio laboratorio para la elaboración de instrumentos y aparatos de optometría y al mismo tiempo importa lentes para gafas, anteojos de sol, lentes de contacto, monturas y partes de monturas de gafas o artículos similares.

- ❖ **Óptica Colombiana o VisionLab:** tiene como objeto social el comercio al por menor de Productos Nuevos de Consumo Doméstico (NCP) en establecimientos especializados, según la Superintendencia de Sociedades. Óptica Colombiana es la razón social que se encarga de la comercialización de productos de optometría, mientras que VisionLab es el laboratorio donde se fabrican sus propios productos. Esta empresa cuenta con su propia cadena de ópticas, que funcionan como puntos de distribución, ubicadas en Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín. Además, está orientada al canal empresarial al que provee dichos servicios, entre sus principales clientes se encuentran el Banco de la República, Exxon Mobil, Carvajal S.A., y Cajanal, entre otras. Sobresalen las importaciones de gafas de sol, monturas de metal y monturas de plástico, realizadas por Óptica Colombiana, y las compras externas de lentes para gafas, por parte de VisionLab S.A.

En el segundo canal (empresas dedicadas a la producción) se ubican los siguientes laboratorios, según información recopilada por Legiscomex.com:

- ❖ **Servi Óptica Sociedad LTDA:** es una empresa manufacturera de productos de optometría, dedicada al proceso de bisel y talla de los lentes oftálmicos. Surgió en 1982 y desde entonces ha ampliado su oferta de productos para distribución en el mercado nacional.

Su actividad comercial se complementa con la compra y distribución de monturas, así ofrece artículos totalmente terminados al consumidor final, que puede disponer de gafas monofocales, bifocales y progresivas. En 1991 crearon Superlens, un laboratorio asociado con el fin de atender la demanda de la región central y norte de Colombia. Sus productos son elaborados con diferentes materiales para tener una gama muy variada en la elección del consumidor, entre estos están lentes de plástico, policarbonato, alto índice y vidrio. Adicionalmente, estos lentes pueden tener varias características, se oscurecen o aclaran según la intensidad de la luz solar (Transitions) o de los rayos ultravioleta (colormatic). Cabe resaltar que Servi Ópticas también es importador de lentes para gafas, anteojos de sol, lentes de contacto, monturas y hojas y placas de material polarizante. Servioptica cuenta con laboratorios en Bogotá, Villavicencio, Florencia, Tunja, Neiva, Pasto y Duitama.

- ❖ **Laboratorios Keratos:** es una empresa manufacturera de lentes de contacto, rígidos y blandos. Ha contribuido con el diagnóstico y tratamiento de los problemas de miopía, astigmatismo, hipermetropía y presbicia, a través de la formulación de lentes oftálmicos y de contacto. Una de sus líneas especializadas son los lentes de contacto rígidos permeables al gas, que son fabricados con materiales Boston, ampliamente reconocidos en el ámbito mundial, y provienen de la institución Polymer Technology Co.

En la tabla 44 se hace una mención de los productores nacionales e internacionales que se encuentran en el segundo canal de jerarquización.

Tabla 44 Segundo Canal: Los productores Nacionales e Internacionales.

Productores Nacionales	Productores Internacionales
Servi Óptica Sociedad LTDA	Essilor
Súper Lens LTDA	Transitions
Labocosta	Rodenstock
Laboratorios Keratos LTDA	Younger Optics
Tecni Lens LTDA	Shamir
	ILT
	Ciba Visión
	Johnson & Johnson
	Carl Zeiss Vision
	Softlens Technology

En el tercer canal se encuentran aquellas empresas dedicadas solo a la comercialización y distribución de los productos de optometría como:

- Carl Zeiss
- Vision BB Optical Ltda.
- Visión Optical RG LTDA
- Compañía Colombiana de Químicos S.A. “Colquimicos S.A” (lentes de contacto)

Finalmente, están las pequeñas ópticas constituidas por personas naturales y ubicadas en barrios o determinadas zonas de una ciudad, en su mayoría con un solo punto de venta.⁵³ Que compiten por medio de la diferenciación del producto o servicio, la cual a nivel local es baja, a pesar de que el sector óptico es fuertemente competido, la razón es básicamente que los productos ofrecidos tienden a ser los mismos de una óptica a otra; y mediante la concentración de competidores que a pesar de ser un mercado de las ciudades capitales, la expansión en el sector de Palmira ha sido elevada en los últimos años. De acuerdo con información obtenida por medio de la observación y directorio de este municipio se encuentran 13 ópticas actualmente:

En la tabla 45. Se enseña el directorio óptico actual de la ciudad de Palmira.

Tabla 45 Directorio óptico en Palmira

OPTICA MUNDO VISION VALLE Carrera 28 31-74 Teléfono: 301 4936969	MI OPTICA Calle 32 27-45 Teléfono: 3127595209	LA OPTICA Calle 31 31-110
OPTICA PUNTO VISION Carrera 27 31-50 Teléfono: 312 223 3575	OPTICA EL LAGO Carrera 31 30-12 Teléfono: 310 7581313	MEGA OPTICA POPULAR Carrera 28 33-70 Teléfono: 2855750
OPTICA MEDICA LTDA Calle 31 25-66 Teléfono: 2867565	OPTICA PALMIRA Carrera 31 30-27 Teléfono: 3116843162	OPTICA DEL PALMAR Carrera 27 30-63 Teléfono: 2755708
OPTICA VISUAL FAMILIAR Carrera 27 31-36 Teléfono: 2735113	OPTICA REAL PALMIRA Carrera 28 30-70 Teléfono: 2737700	REAL VISION Calle 32 27-57 Teléfono: 2813848
OPTICA ANGEL Carrera 27 32-160 Teléfono: 2728290	OPTILAB PALMIRA Carrera 26 #30-47	

⁵³ Tomado del sitio web: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-optometria-colombia-completo.pdf>

❖ **Amenaza de productos sustitutos**

Siendo las ópticas establecimientos cuya principal función es ofrecer productos y servicios de prevención y protección visual, no es considerado la factibilidad de tener muchos productos sustitutos, salvo aquellas tendencias de nuevas tecnologías tales como la nano, la bio, la neuro y la cogno, donde se considera tener avances a corto plazo y con gran posibilidad de ser económicos, siendo estos un nuevo objeto de estudio.

❖ **Poder de negociación de los compradores.**

Está definida por la presión que puede ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, precios más bajos. La negociación de los compradores está dada por:

Comprador fuerte: el consumidor (persona natural), como cliente individual no genera un poder de negociación de los compradores porque sus volúmenes de compra son muy bajos fuera de que el vendedor debe aceptar condiciones de negociación y hacer cambios en el precio final del producto. Para el caso de las ventas que se realizan a otras ópticas aplicando el concepto de distribuidor mejora este ítem ya que el inventario tiene la posibilidad de rotar y venderlo a precio de consumidor

Canales de distribución: la óptica debe buscar un buen distribuidor ya que los clientes potenciales pueden ser todas las personas. Es decir, el proceso de compra influye el precio final que se le entrega al cliente teniendo en cuenta parámetros de calidad, servicio pos- venta, innovación en productos.

Sensibilidad a precios: existe una fuerte competencia en el mercado porque los productos que ofrecen las ópticas son similares, el cliente es exigente al momento de saber el costo, es decir, alta sensibilidad, buscando el valor agregado que influya en su decisión.

❖ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden convertirse en grandes aliados, pero es conveniente realizar un análisis previo formulando y sometiendo la oferta de colaboración de cada proveedor a una serie de cuestiones que permitan comparar dicha oferta para establecer adecuadamente las reglas y pautas de la relación comercial.

Existen casos en que los proveedores no dejan muchas alternativas a las empresas, en cuanto a formas de pago, plazo de créditos, costo de los artículos o materiales, y tiempo de la llegada de los artículos, lo cual ocasiona en algunos días incertidumbre.

Para la determinación del nivel de importancia se determinó con el propietario de la óptica con respecto a los proveedores que más se manejan en la operación. En la tabla se puede evidenciar la empresa a la cual se le hace la solicitud de los suministros, el nombre del proveedor y su nivel de importancia, que se clasifico:

- ❖ **Importancia alta:** correspondiente a una alta frecuencia de pedidos.
- ❖ **Importancia media:** correspondiente a proveedores que respalda al principal en caso de no tener el pedido solicitado.
- ❖ **Importancia baja:** correspondiente a proveedores con poca frecuencia de pedidos.

En la tabla 46. Están consignados los principales proveedores de Optilab.

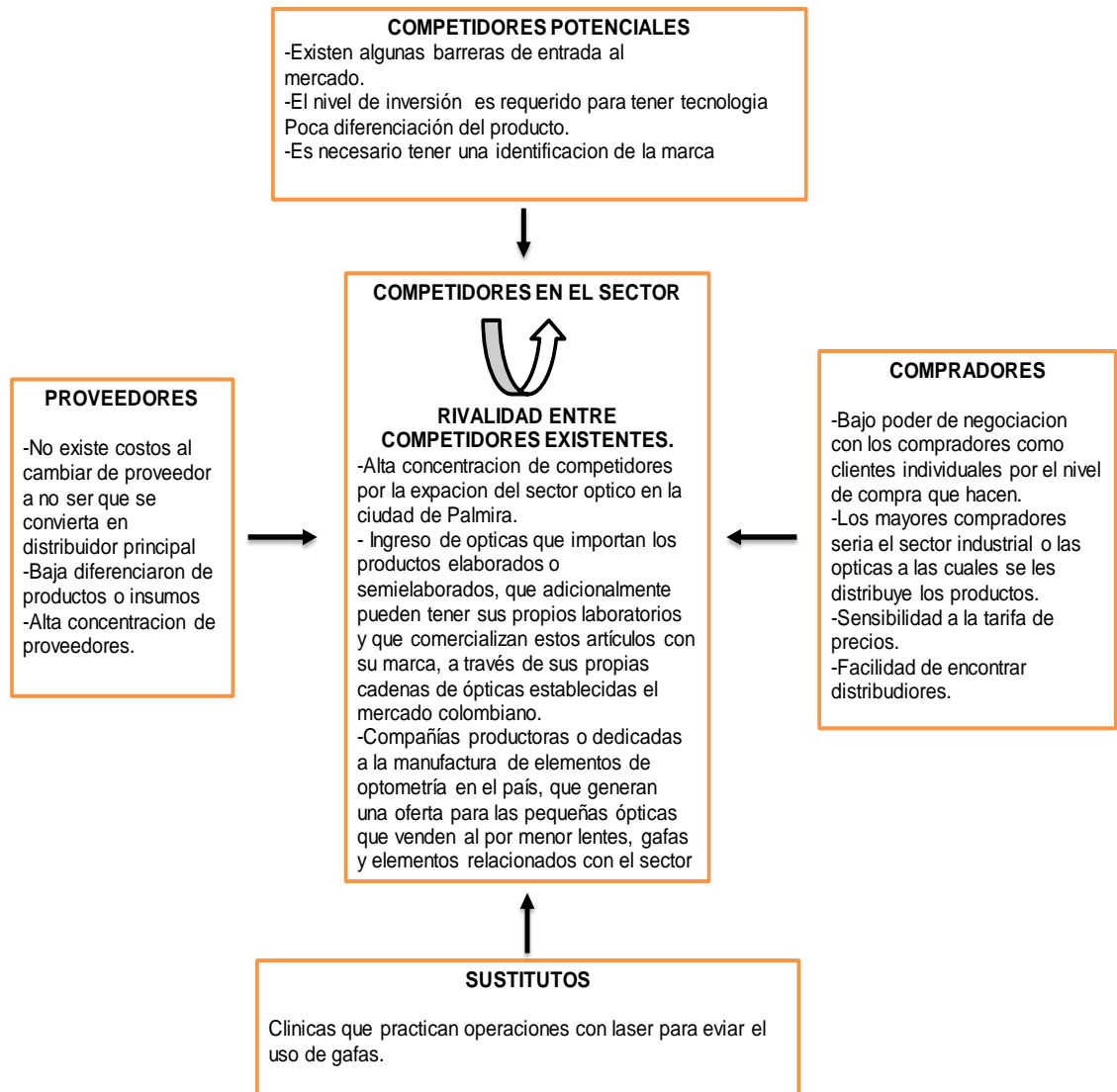
Tabla 46 Proveedores de la Óptica Optilab

Empresa	Proveedor	Importancia
Lentes Oftalmológicos	Servilentes	Alta
	Servioptica	Media
Monturas	Juan Ponce	Alta
	Grupo Medellín Óptica	Media
	Bodegas Cali	Baja
Lentes de contacto	Interlents	Alta
	Optimundo	Baja
Accesorios	Carlos Fernando	Alta

Fuente Elaboración Propia.

Tal como se indica en la figura 20, se hace un resumen de las cinco fuerzas de Porter con su respectivo análisis de la óptica Optilab.

Figura 20 Esquema de las Cinco Fuerzas de Porter



6.3.6 Matriz del Perfil competitivo.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la organización. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Los factores claves o determinantes para el éxito son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia si la empresa quiere tener éxito en una industria en particular.

Para el ejercicio de la óptica Optilab se identificó a nivel de mercado los factores que más son valorados por los clientes, a partir de lo cual, toma la decisión de adquirir el producto con una u otra empresa.

Adicional, al análisis efectuado respecto a la industria, se identifican los factores claves de éxito del sector, para ello se hace una encuesta a los clientes que visitaron la óptica en un horario de atención que va de 7:30 am hasta las 7:00 pm, donde se preguntó qué era lo más importante al momento de escoger su centro de salud visual, dando como resultado: servicio al cliente, calidad del producto, entregas oportunas, ubicación estratégica, liderazgo en costo e innovación.

Ver anexo I, formato de encuesta aplicado a los usuarios de la óptica, y anexo J en donde se consolida la información de la determinación de los factores de éxito para una empresa.

La escala de calificación que se utilizó para la matriz de perfil competitivo está dada por la tabla 47.

Tabla 47 Calificación matriz de perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	
Mayor Debilidad	1
Menor Debilidad	2
Menor Fortaleza	3
Mayor Fortaleza	4

Fuente Elaboración Propia.

Para realizar la matriz de perfil competitivo se toma como referente dos competidores. El primero es la óptica Lafam, descrita en el capítulo de las cinco fuerzas de Porter como una multinacional con apertura de mercado en 1970 en Colombia y segundo esta la óptica Palmira seleccionada como una de las ópticas

más antiguas que tiene la ciudad. A continuación, en la tabla 48 se hace la descripción numérica de la matriz de perfil competitivo.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	
Mayor Debilidad	1
Menor Debilidad	2
Menor Fortaleza	3
Mayor Fortaleza	4

Tabla 48 Matriz de perfil competitivo

Factores Claves de éxito	Ponderación	Óptica Optilab		Lafam		Óptica Palmira	
		C	Total	C	Total	C	Total
Servicio al Cliente	18%	4	0,72	3	0,54	4	0,72
Calidad	30%	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Entregas	20%	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Ubicación estratégica	10%	1	0,1	4	0,4	2	0,2
Liderazgo en Costo	7%	4	0,28	1	0,07	2	0,14
Innovación	15%	1	0,15	4	0,6	3	0,45
TOTAL	100%		2,75		3,31		3,01

Fuente Elaboración Propia.

Con lo anterior, la ponderación que obtuvo la óptica Optilab es de 2.75 situada en una debilidad menor.

Los pesos que corresponden a “los factores Ubicación estratégica” e “innovación” son los factores críticos de mayor debilidad para el éxito, en la cual se obtiene una calificación de 1. En comparación con Lafam lo cual obtiene calificación de 4 en ambos criterios. El factor “servicio al cliente” y “liderazgo en costo”, son evaluados como la mayor fuerza que tiene la óptica como indica la calificación de 4. Pero “calidad” y “entregas” aún sigue siendo una fuerza pendiente por reforzar con respecto a los competidores.

6.3.7 Matriz MIME.

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa. Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos concernientes al sector o industria en el cual opera.

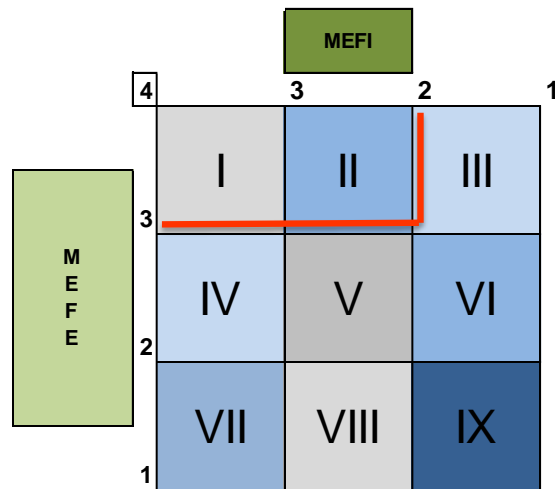
Para la realización de esta matriz se realizó previamente una etapa de generación de insumos o acopio de datos, tal como fue el análisis de tendencia, la matriz EFI, la matriz EFE, las cinco fuerzas de Porter y la matriz de perfil competitivo, permitiendo conocer la posición actual, sirviendo como referente para tomar acciones de crecimiento en el mercado para la óptica.

La matriz mime está conformada por nueve cuadrantes que determinan de manera gráfica la posición actual en la que se encuentra la organización; a continuación, se mencionan cada uno de ellas, especificando su estado, representado en el número del cuadrante:

- ❖ Crecimiento y desarrollo (cuadrantes I, II y IV).
- ❖ Mantenerse (Diversificando o creciendo selectivamente) (III, V y VII).
- ❖ Reducir (VI y VIII).
- ❖ Eliminar (IX)

Tal como se indica en la grafico 3. Se genera el resultado con el cruce de la Matriz EFI con una calificación total de 2,51 y la Matriz EFE con una calificación total de 3,445

Gráfico 3 Matriz MIME



Fuente Elaboración Propia

A partir del grafico de la matriz Mime, se puede concluir que la óptica Optilab se encuentra en una posición en la que el crecimiento y el desarrollo deber ser la parte de la visión que hará que se mantenga en el mercado. Por tanto, las estrategias que se deben considerar, con base en el escenario arrojado mediante el diligenciamiento de la matriz, apuntan al desarrollo de estrategias que involucren la implementación de nuevos mercados, la creación de nuevas líneas de productos, la posición estratégica en la cual estará ubicada la óptica.

6.3.8 Matriz de correlación estratégica (DOFA)

Con los resultados de los análisis efectuados a largo del presente capítulo, se cuentan con los insumos necesarios para proponer estrategias iniciales para la empresa óptica Optilab, tal como se indican en la tabla 49 y en los gráficos 4,5,6,7.

Ver anexo K que consigna la matriz de correlación estratégica.

Tabla 49 Matriz DOFA

FORTALEZAS – F	DEBILIDADES –D
F1. Estructura organizacional	D1. Organigrama
F2. Procesos	D2. Recursos humanos
F3. Equipos/ Mantenimiento	D3. Plan estratégico
F4. Clima laboral	D4. Tecnología
F5. Calidad	D5. Competitividad
F6. Servicio al cliente	D6. Promoción/publicidad
F7. Inventarios	
F8. Administración	
OPORTUNIDADES – O	AMENAZAS – A
O1. Índice de confianza del consumidor	A1. Producto interno Bruto
O2. Indicador de condiciones económicas	A2. Inflación
O3. Demográfico general	A3. Tasa de interés
O4. Tasa de cambio	A4. Empleo
O5. Expectativa de los hogares	
O6. Necesidades básicas insatisfechas	
O7. Salud visual	
O8. Comercio electrónico	
O9. Conectividad	

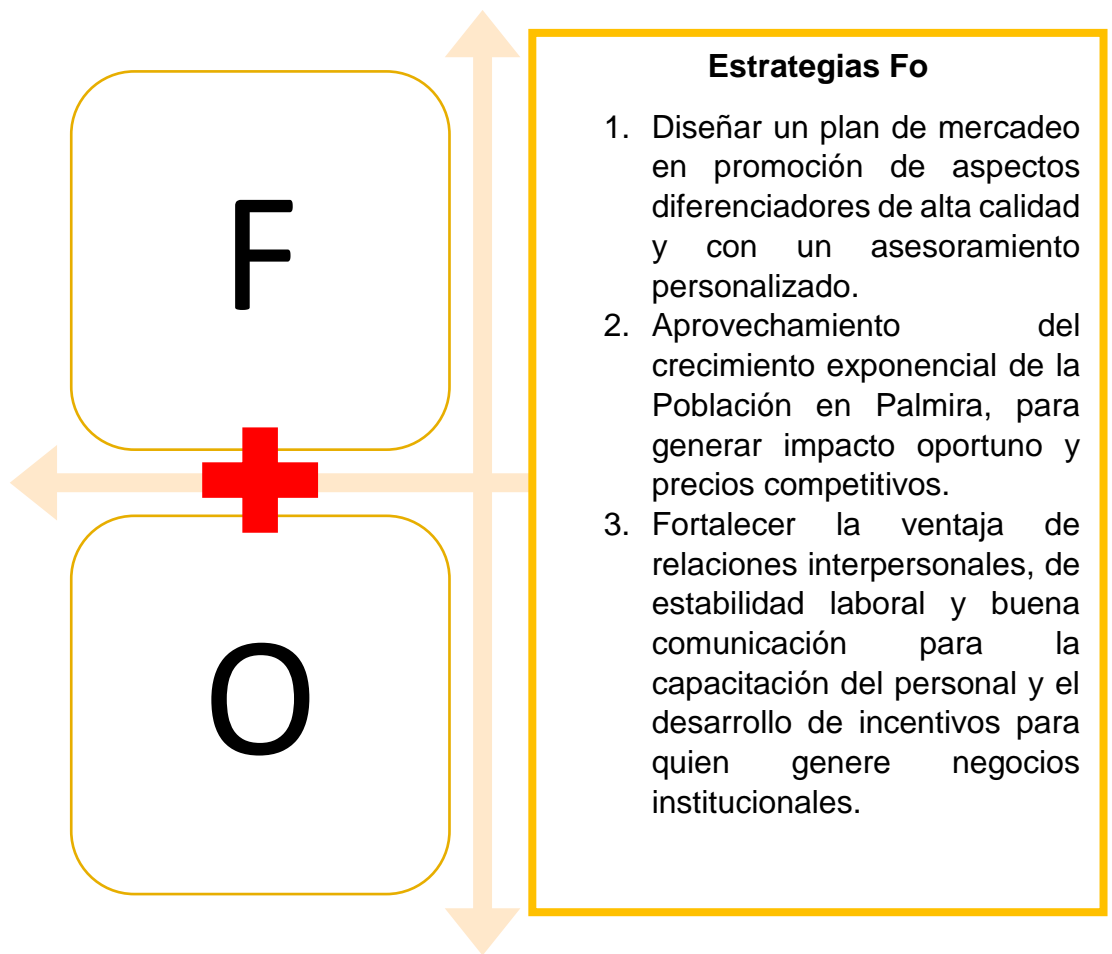
Teniendo en cuenta la matriz DOFA desarrollada, se realiza un cruce de información, que finalmente despliega un listado de formulación de estrategias, considerando los siguientes criterios:

- ❖ Estrategias ofensivas Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades (FO).
- ❖ Estrategias adaptivas Mejorar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades (DO).

- ❖ Estrategias reactivas Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas (FA).
- ❖ Estrategias defensivas Reducir las debilidades, evitando las amenazas (DA)⁵⁴

Estrategias ofensivas Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades (FO).

Gráfico 4 Estrategias FO

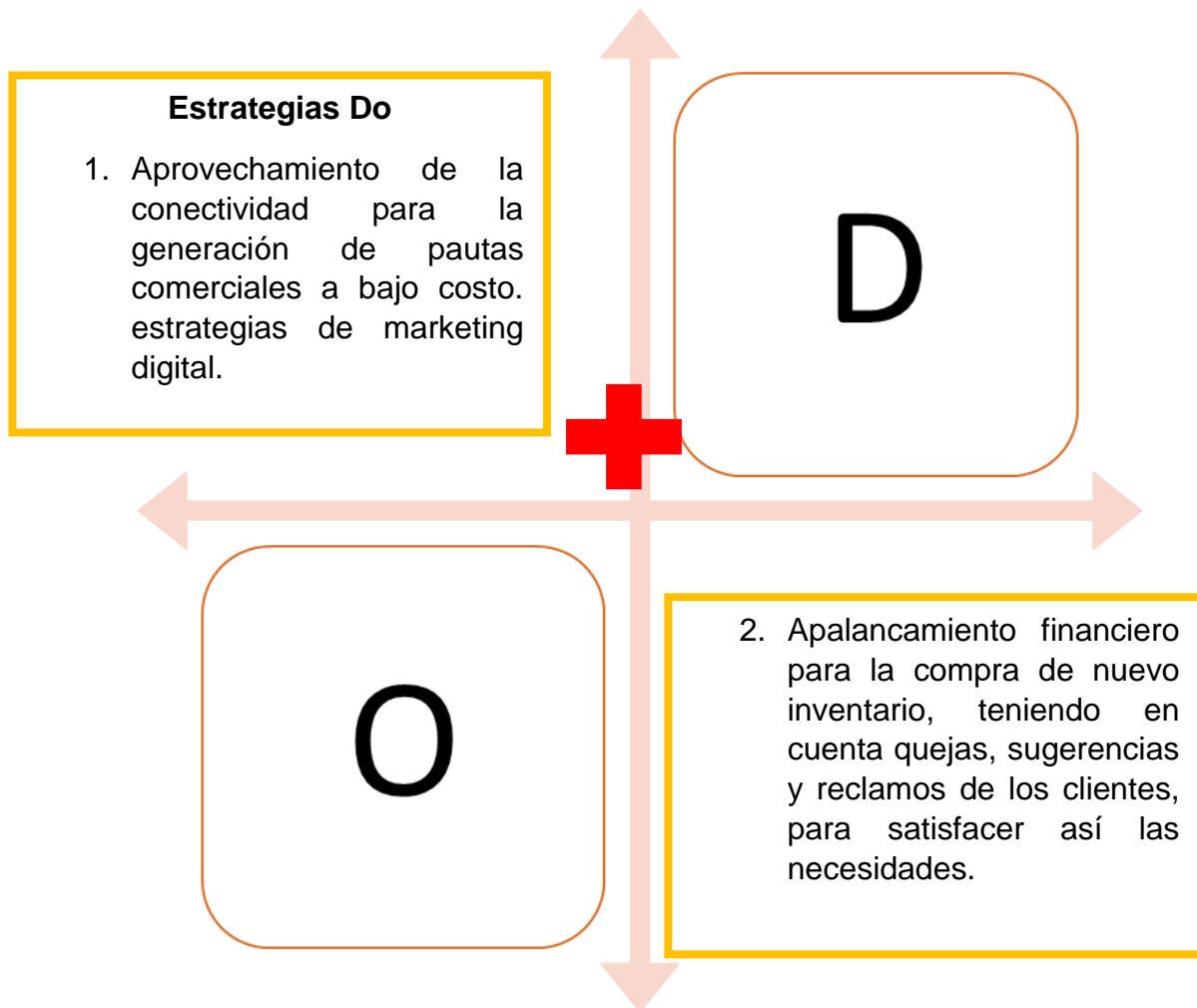


Fuente elaboración propia.

⁵⁴ (Miles y Snow, 1978).

Estrategias adaptivas Mejorar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades (DO).

Gráfico 5 Estrategias DO

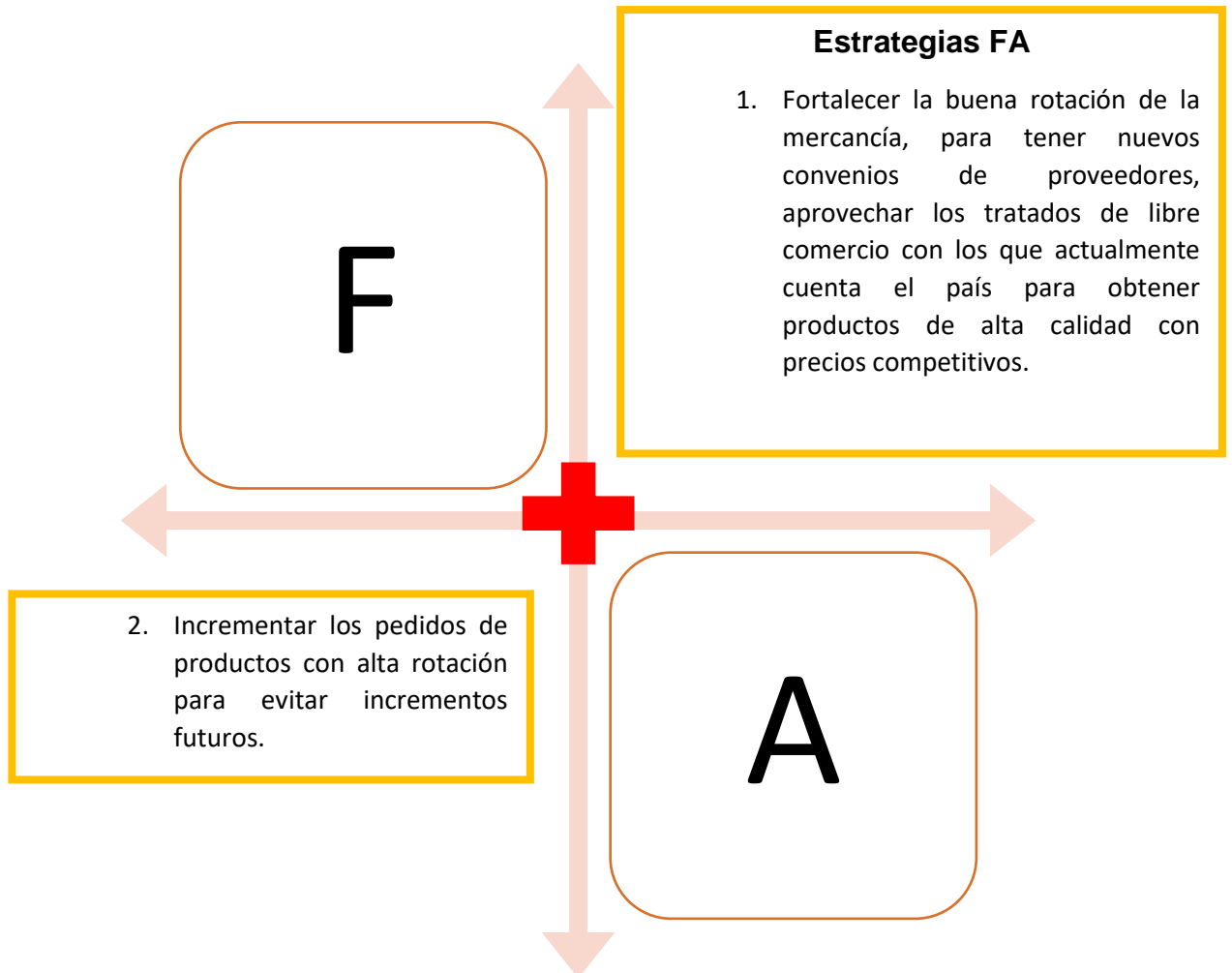


Fuente Elaboración Propia.

- ❖ Estrategias reactivas Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas (FA).



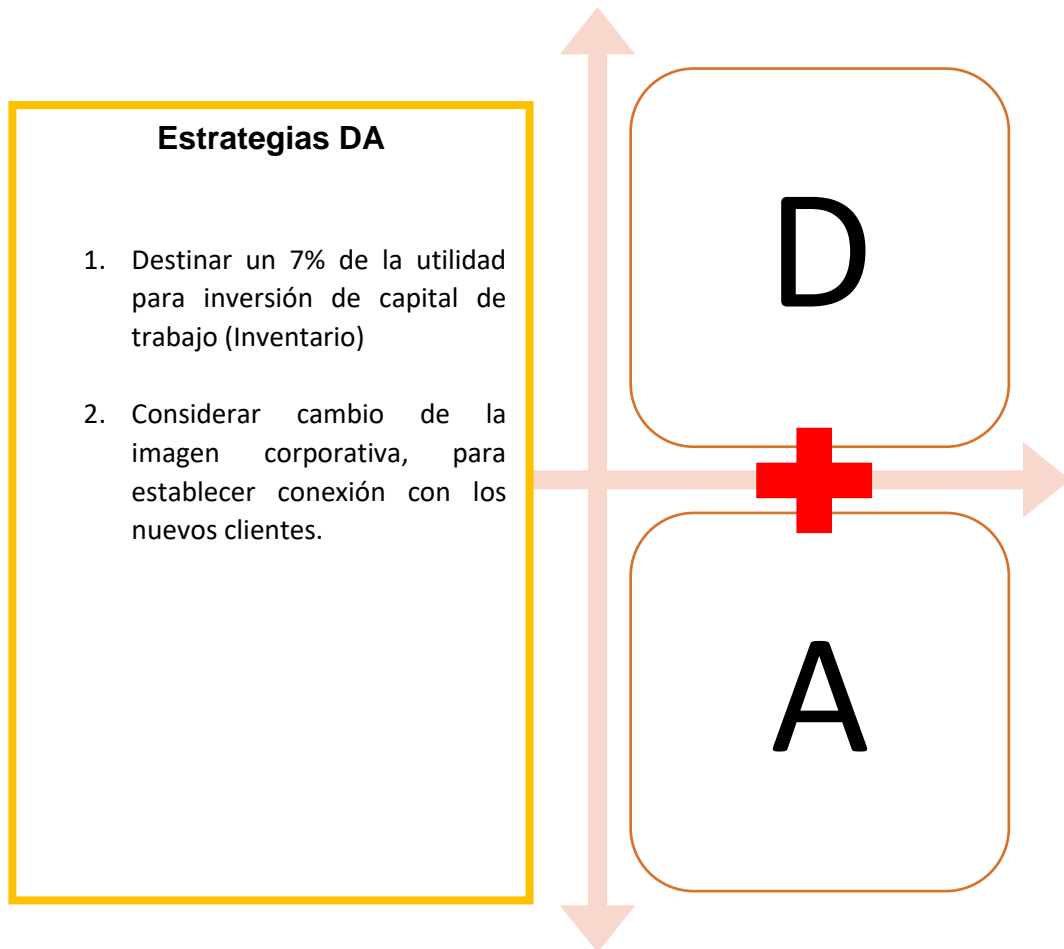
Gráfico 6 Estrategias FA



Fuente Elaboración Propia.

- ❖ Estrategias defensivas Reducir las debilidades, evitando las amenazas (DA)⁵⁵

Gráfico 7 Estrategias DA



Fuente Elaboración Propia.

⁵⁵ (Miles y Snow, 1978).

7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones requieren tener claro el camino a seguir y la dirección hacia donde van, por ello es necesario definir el horizonte mediante el direccionamiento estratégico el cual está integrado básicamente por principios corporativos, la misión, visión, objetivos y estrategias finales a desarrollar.

De acuerdo a lo anterior, se hace necesario construir los fundamentos del negocio objeto de estudio, representados en su filosofía organizacional, partiendo de su misión, visión, para llegar a los objetivos estratégicos, los cuales marcan el rumbo de la empresa, respecto a los hallazgos y panorama identificado en el capítulo anterior.

Por lo tanto, en conjunto con el propietario de la empresa Optilab y a través de una lluvia de ideas, se plantearon los elementos claves para la definición y formalización de su propósito organizacional, los cuales se señalan a continuación:

- ❖ Calidad en el producto y/o servicio entregado al cliente.
- ❖ Desarrollo personal y profesional para el equipo de colaboradores.
- ❖ Precios justos.
- ❖ Optima estructura de costos y gastos.

En consecuencia, se definen como líneas de acción para cumplir los objetivos estratégicos los siguientes puntos:

- ❖ Proceso de recolección de quejas, reclamos, sugerencias y pedidos, clasificación de los mismos de acuerdo a su gravedad o nivel de importancia, haciendo semanalmente una jornada de solución de inconformidades.
- ❖ Capacitaciones y certificaciones para el personal cada cuatro (4) meses, es decir tres (3) capacitaciones anuales. En temas de interés como flujograma de atención al usuario, certificaciones técnicas en lo relacionado al taller y tarea de educación experiencial para contribuir a un buen ambiente laboral.
- ❖ Evaluar la realización de ofertas y promociones con saldos que no tengan mucha rotación pero que quizás la población y los clientes si necesiten.
- ❖ Poner en marcha el plan estratégico construido a través del presente trabajo.

7.1 Declaración de misión, visión y valores de la óptica.

❖ Misión

Entregar la mejor salud visual con la máxima protección posible, apoyándonos en cumplir las certificaciones exigentes del mercado nacional. Brindamos el mejor resultado en calidad de visión, con atención personalizada, proceso de fabricación óptima, asequible al público, orientada al diagnóstico, prevención y atención del sistema visual.

❖ Visión

Para el año 2022 ser reconocidos como una empresa de excelencia, en los productos y servicios que brindamos para el cuidado de la salud visual. Alcanzando un crecimiento sostenido en la ciudad de Palmira gracias a la preferencia y satisfacción de nuestros clientes.

❖ Valores

Los principios de Optilab, se consolidan a través del acrónimo RREAL, sintetizando que de acuerdo con el propietario debe brindar la organización:

Gráfico 8 Acrónimo Principios de Optilab.



Fuente Elaboración Propia

- ❖ Respaldo: Brindamos apoyo, protección y garantía.
- ❖ Responsabilidad: Adquirir la potestad y compromiso de las labores encomendadas
- ❖ Excelencia: Apostamos a la superación y capacitación permanente.
- ❖ Atención al Cliente: Carisma, empatía y vocación del Servicio.
- ❖ Lealtad: Tener una actitud digna hacia la empresa en la que prevalezca el sentido de pertenencia con la misma.

7.2 Identificación de Focos y Objetivos Estratégicos.

Para dar respuesta a los resultados obtenidos en el capítulo de análisis estratégico y por ende, materializar la visión y valores del negocio, se identifican como focos principales de acción:

- ❖ Crecimiento en el mercado
- ❖ Visualización continua en el mercado objetivo a través de promoción y publicidad
- ❖ Inversión en tecnologías e información de soporte a las operaciones del negocio
- ❖ Desarrollo de capacidades en innovación

A partir de los focos se determinan los objetivos estratégicos para la empresa óptica Optilab en el periodo 2019-2022.

- ❖ **Crecimiento en el mercado:**
- ❖ **Objetivo Estratégico 1:** Obtener un comportamiento competitivo al realizar convenios con las EPS (empresas prestadoras de salud), cuyo fin es satisfacer las demandas visuales de la población de Palmira en el periodo 2019-2022.
- ❖ **Objetivo Estratégico 2:** Aumentar la tasa de compra de artículos ópticos en ventas totales representadas en un 15% para el periodo comprendido entre los años 2021 y 2022, pasando las ventas anuales de \$270.000.0000 a \$405.000.000.
- ❖ **Objetivo estratégico 3:** Incrementar su capacidad de operaciones en un 20%, con respecto al año 2018, por medio de nueva línea de negocios desarrollados con convenios empresariales en el periodo 2019-2022.

- ❖ **Visualización continua en el mercado objetivo – promoción y publicidad.**
- ❖ **Objetivo estratégico 1:** Generar un espacio de encuentro con los usuarios y otras empresas del sector, a modo de congresos de la salud visual, para debatir e intercambiar conocimientos sobre los problemas visuales que surgen como una nueva pandemia del siglo XXI, todo desarrollado durante 2019-2022
- ❖ **Objetivo estratégico 2:** Consolidar la presentación del servicio de la óptica en medios digitales y sistemas de información, para el periodo 2019-2022 mediante una inversión del 5% de las ventas en meses donde se apliquen promociones.
- ❖ **Objetivo estratégico 3:** Innovar con un producto único y a costo favorable que sea comercializado vía redes sociales, por medio de una plataforma, en la que interactúen los usuarios. Todo en diferentes fechas (cada trimestre) durante el periodo 2019-2022
- ❖ **Inversión en tecnologías e información de soporte a las operaciones del negocio.**
- ❖ **Objetivo estratégico 1:** Modernizar el stock de materiales y equipos de laboratorio para el periodo 2019-2022, garantizando que los procesos de entrega de pedidos sean más ágiles.
- ❖ **Objetivo estratégico 2:** Capacitar al personal en el uso de los nuevos equipos, que utilizan tecnología de punta para procesos más eficaces, durante el periodo 2019-2022
- ❖ **Objetivo estratégico 3:** Conectar con instituciones públicas y/o privadas de la ciudad, para conformar una red de vendedores, proveedores y consumidores que utilicen las TIC's para generar negocios, durante el periodo 2019-2022

❖ **Innovación**

- ❖ **Objetivo estratégicos 1:** Innovar con un proceso de ventas inverso donde el consumidor reciba una asesoría que no implique su desplazamiento hasta el local, sino que todo sea desde un lugar que le sea cómodo. la empresa busca al usuario. Durante los años 2019-2022

- ❖ **Objetivo estratégico 2:** Desarrollar un plan de mercadeo enfocado en la promoción de servicios, en donde el usuario tenga la posibilidad de acumular puntos y con ellos obtener más servicios, incluso que no tengan que ver con el sector salud visual.

- ❖ **Objetivo estratégico 3:** Generar negocios exclusivos con grupos sociales especiales (mujeres emprendedoras, estudiantes entre otros) convirtiéndolos en distribuidores externos de la empresa, incrementando su participación en el portafolio de clientes nuevos en un 20% de la óptica año tras año en un periodo entre 2019 -2022.

8. ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

Posterior a la formulación estratégica, se debe desarrollar la estructura para su implementación, entendiendo esto como el proceso mediante el cual se ejecutan y se llevan a cabo los planes de acción para alcanzar los objetivos propuestos. Esta etapa ocurre luego de estudiar las condiciones existentes, realizar el análisis DOFA e identificar las posiciones y metas objetivo. De acuerdo al alcance del presente proyecto de investigación, se plantea en este capítulo la hoja de ruta a seguir por parte de Optilab, concretando las estrategias por cada objetivo definido y los indicadores claves para su seguimiento, evaluación y control.

Así las cosas, la implementación estratégica se estructura en tres fases:

- ❖ **Planificación:** determinar las acciones concretas que necesita realizar la empresa para ejecutar su estrategia en forma de planes, programas y presupuestos.
- ❖ **Organización:** diseñar la estructura organizativa de la empresa, a través de la cual se disponen los recursos y capacidades que posee y que son necesarios para ejecutar la estrategia.
- ❖ **Control estratégico:** comprobar periódicamente que los resultados que se están obteniendo con la ejecución de la estrategia coinciden o no con los objetivos formulados.

De acuerdo a lo señalado, en las tablas siguientes se presentan las estrategias a desarrollar por la empresa de acuerdo a cada foco de acción y objetivos establecidos, en dicha tabla adicionalmente, se señala el indicador y responsable para su respectivo seguimiento. En la tabla 50 aparece el foco Crecimiento en el mercado con sus objetivos estratégicos, las estrategias, indicadores, metas del indicador y quien es el responsable del objetivo dentro del organigrama de Optilab. En la tabla 51 aparece el Foco de visualización continua en el mercado objetivo promoción y publicidad con sus objetivos estratégicos, las estrategias, indicadores, metas del indicador y quien es el responsable del objetivo dentro del organigrama de Optilab. En la tabla 52 aparece el Foco de inversión en tecnología con sus objetivos estratégicos, las estrategias, indicadores, metas del indicador y quien es el responsable del objetivo dentro del organigrama de Optilab. En la tabla 53 aparece el Foco de innovación con sus objetivos estratégicos, las estrategias, indicadores, metas del indicador y quien es el responsable del objetivo dentro del organigrama de Optilab.

Tabla 50 Foco 1 Crecimiento en el mercado

FOCO 1 CRECIMIENTO EN EL MERCADO				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	META DEL INDICADOR (2020 – 2022)	RESPONSABLES DEL OBJETIVO
<p>Obtener un comportamiento competitivo al realizar convenios con las EPS (empresas prestadoras de salud), cuyo fin es satisfacer las demandas visuales de la población de Palmira en el periodo 2019-2022.</p>	<p>-Definir política de descuentos aproximadamente del 5% en los Productos y servicios a los afiliados a la EPS a cambio de que estas incluyan a Optilab como agente prestadora de servicios para sus afiliados</p> <p>- Implementar la figura de practicantes en la empresa con orientación al servicio. Aspecto que no afecta la estructura de costos laborales y genera un impacto para los objetivos de la empresa, así como a nivel social.</p> <p>- Diseñar e implementar esquema de referidos EPS. A partir del cual estas entidades de forma periódica suministren bases de datos a la óptica.</p>	<p>Porcentaje de clientes nuevos.</p>	<p>2020: 5% clientes nuevos 2021: 10% clientes nuevos 2022: 15% clientes nuevos</p>	<p>Propietario: Edwuar Andrés Rosero</p>
		<p>Disminución de gastos operacionales al final del ejercicio.</p>	<p>2020: 1SMLV 2021: 1SMLV 2022: 1SMLV</p>	
		<p>Porcentaje de ventas mediante EPS</p>	<p>2020: 15% de ventas mediante EPS 2021: 20% de ventas mediante EPS 2022: 25% de ventas mediante EPS.</p>	
<p>Aumentar la tasa de compra de artículos ópticos en ventas totales representadas en un 15% para el periodo comprendido entre los años 2021 y 2022 pasando las ventas anuales de \$270.000.000 a \$405.000.000.</p>	<p>-Plan de comercialización y diseño de modelo de ventas, por ejemplo, Realizar consulta de optometría sin costo a cambio de que la comunidad educativa adquiera sus lentes en Optilab</p> <p>-Penetración de mercado, recordación y posicionamiento por medio de Charlas gratuitas sobre salud visual y ocular que sirva de escenario para la promoción de todos los artículos de Optilab.</p> <p>- Definición política de pagos para clientes personas naturales y empresariales en articulación con flujo de caja de la óptica.</p>	<p>Número de ventas en campañas educativas.</p> <p>Número de personas que accedieron a plan de crédito</p>	<p>2020: 50 ventas durante la campaña 2021: 120 ventas durante la campaña 2022: 200 ventas durante la campaña</p>	<p>Propietario: Edwuar Andrés Rosero</p>
<p>Incrementar su capacidad de operaciones en un 20%, con respecto al año 2018, por medio de nueva línea de negocios desarrollados con convenios empresariales en el periodo 2019-2022.</p>	<p>-Hacer combos promocionales dependiendo de la edad en que se encuentren las personas participantes</p> <p>-Segmentación de la población objetivo, para oferta de productos y servicios de acuerdo a sus necesidades y momentos de vida.</p> <p>-Ofrecer precios especiales con vigencia de 1 mes.</p>	<p>Porcentaje de clientes nuevos.</p>	<p>2020: 25% clientes nuevos 2021: 30% clientes nuevos 2022: 45% clientes nuevos</p>	<p>Propietario: Edwuar Andrés Rosero</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51 Foco 2 Promoción y publicidad

FOCO 2 VISUALIZACIÓN CONTINUA EN EL MERCADO OBJETIVO – PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	META DEL INDICADOR (2020 – 2022)	RESPONSABLES DEL OBJETIVO
<p>Generar un espacio de encuentro con los usuarios y otras empresas del sector, a modo de congresos de la salud visual, para debatir e intercambiar conocimientos sobre los problemas visuales que surgen como una nueva pandemia del siglo XXI, todo desarrollado durante 2019-2020.</p>	<p>-Desarrollar esquema de experiencia del cliente, asesorando sobre las diversas alternativas que tiene sobre el cuidado visual.</p> <p>-Diseñar y desarrollar esquema de servicio post venta con acompañamiento al cliente después de la compra de los productos ópticos.</p> <p>-Definir e implementar desde el modelo de ventas una experiencia del cliente al probar productos y servicios que ofrece la óptica.</p>	Aumento en ventas	<p>Para 2020: 20% con respecto a las ventas del último año (2019)</p> <p>Para 2021: 20% con respecto a las ventas del último año (2020)</p> <p>Para 2022: 20% con respecto a las ventas del último año (2021)</p>	Administrador: María Mercedes Castaño
		Número de devoluciones del producto	<p>Número de devoluciones actualmente:</p> <p>Para 2020:0</p> <p>Para 2021: 0</p> <p>Para 2022: 0</p>	
		Numero de reclamos por el producto/ servicio	<p>Para 2020: 0</p> <p>Para 2021: 0</p> <p>Para 2022:0</p>	
<p>Consolidar la presentación del servicio de la óptica en medios digitales y sistemas de información, para el primer semestre del año 2020 mediante una inversión del 5% de las ventas en meses donde se apliquen promociones.</p>	<p>-Crear una estrategia de marketing de contenidos eficientes, calidad del servicio que ofrece la óptica, logrando un posicionamiento SEO</p> <p>-Integración de plataformas tecnológicas como ChatBots, que buscan comunicarse con el cliente y resolver sus problemas en cierta medida sin requerir a una intervención humana.</p> <p>-Crear contenido audiovisual que conecte a los usuarios por medio de videos contando la experiencia que han tenido formando una relación más estrecha con el consumidor.</p>	Aumento de seguidores a las páginas sociales.	<p>Para 2020:300 seguidores</p> <p>Para 2021:600 seguidores</p> <p>Para 2022:1.000 seguidores</p>	Administrador: María Mercedes Castaño
		Vinculación con Seach consolé para habilitar informes de búsqueda	<p>Aumento de visitas por medio de la geocalización de la óptica en la ciudad de Palmira.</p>	
		Aumento de visitas a la página web	<p>Para 2020: 1.000 seguidores</p> <p>Para 2021: 3.000 seguidores</p> <p>Para 2022: 5.0000 seguidores</p>	
<p>Innovar con un producto único y a costo favorable que sea comercializado vía redes sociales, por medio de una plataforma, en la que interactúen los usuarios. Todo en diferentes fechas (cada trimestre) durante el periodo 2019-2020.</p>	<p>-Establecer paquetes promocionales de servicios y descuentos especiales por referidos y familiares</p> <p>-Interactuar con el cliente potencial, por medio de concursos en línea con la posibilidad de adquirir productos y servicios de la óptica.</p> <p>-Planificar una campaña de comunicación de redes sociales, que incluya interacción con el cliente, entregar bonos de descuentos, escucha de clientes potenciales.</p>	Aumento en ventas	<p>Para 2020: 30% con respecto a las ventas del último año (2019)</p> <p>Para 2021: 30% con respecto a las ventas del último año (2020)</p> <p>Para 2022: 30% con respecto a las ventas del último año (2021)</p>	Administrador: María Mercedes Castaño
		Número de clientes nuevos	<p>Número de clientes actuales: 350</p> <p>Para 2020: 500</p> <p>Para 2021:700</p> <p>Para 2022:900</p>	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52 Foco 3 Inversión en Tecnología

FOCO 3: INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS E INFORMACIÓN DE SOPORTE A LAS OPERACIONES DEL NEGOCIO.				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	META DEL INDICADOR (2020 – 2022)	RESPONSABLES DEL OBJETIVO
Modernizar el stock de materiales y equipos de laboratorio para el primer semestre del año 2020, garantizando que los procesos de entrega de pedidos sean más ágiles.	-Desarrollar un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio y la rentabilidad de la empresa	Rotación de inventarios	2020: +3 veces semestre 2021: +4 veces semestre 2022: +5 veces semestre	Propietario: Edwuar Andrés Rosero
	-Generar apalancamiento con bancos para tener musculo financiero para inversión en materiales y equipos tecnológicos -Implementar el análisis de tendencias de ventas para determinar qué tipo de mercancía tiene mejor rotación y son atractivas para los clientes.	Numero clientes actuales y nuevos	2020: 90% retención de clientes actuales y 20% nuevos clientes 2021: 95% retención de clientes actuales y 25% nuevos clientes 2022: 100% retención de clientes actuales y 30% nuevos clientes	
Capacitar al personal en el uso de los nuevos equipos, que utilizan tecnología de punta para procesos más eficaces, durante el 2020.	-Experimentar la asistencia a congresos especializados para ópticas, buscando mayor conocimiento que permita ser entregado al momento de interacción con el cliente.	Número de clientes nuevos	2020: 40% nuevos clientes 2021: 50% nuevos clientes 2022: 60% nuevos clientes	Auxiliar ventas 1: Jessica Vélez
	-Aumentar el rendimiento de los trabajadores, por medio de capacitaciones para que se sienta más comprometido y su entrega de servicio sea más efectivo.	Desarrollo de capacitaciones	2020: 20% asistencia a capacitaciones 2021: 25% asistencia a capacitaciones 2022: 30% asistencia a capacitaciones	Propietario: Edwuar Andrés Rosero
Conectar con instituciones públicas y/o privadas de la ciudad, para conformar una red de vendedores, proveedores y consumidores que utilicen las TIC's para generar negocios, durante el periodo 2019-2020.	-Diseñar una base de datos que permita tener las relaciones comerciales con miras a fortalecer las operaciones del negocio. -Aplicar el modelo de económica colaborativas para crear nuevas formas de comprar, vender. -Recurrir a modelos de suscripción para vender productos y servicios periódicos a los clientes.	Número de clientes nuevos	2020: 25% nuevos clientes 2021: 25% nuevos clientes 2022: 50% nuevos clientes	Auxiliar ventas 1: Jessica Vélez

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53 Foco 4 Innovación

FOCO 4: INNOVACION				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	META DEL INDICADOR (2020 – 2022)	RESPONSABLES DEL OBJETIVO
<p>Innovar con un proceso de ventas inverso donde el consumidor reciba una asesoría que no implique su desplazamiento hasta el local, sino que todo sea desde un lugar que le sea cómodo. La empresa busca al usuario. Durante el segundo semestre del 2019.</p>	<p>-Optimizar los recursos económicos, tecnológicos asignados</p> <p>-Promover campañas de capacitación para el cuidado de materiales y lentes.</p>	Disminución de los gastos de la empresa	2020: 100% optimizar	<p>Propietario: Edwuar Andrés Rosero</p>
		Ejecución de campañas realizadas	2020: 100% campañas realizadas 2021: 100% campañas realizadas 2022: 100% campañas realizadas	
<p>Desarrollar un plan de mercadeo enfocado en la promoción de servicios, en donde el usuario tenga la posibilidad de acumular puntos y con ellos obtener más servicios, incluso que no tengan que ver con el sector salud visual.</p>	<p>-Analizar tendencias de ventas para determinar qué tipo de mercancía tiene mejor rotación.</p> <p>-Desarrollar plan de negociación con posibles alternativas de proveedores, optando a mejores propuestas comerciales.</p> <p>-Crear alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que permitan entregar un producto diferenciado.</p>	Análisis de inventario	2020: +3 veces semestre 2021: +4 veces semestre 2022: +5 veces semestre	Auxiliar ventas 1: Jessica Vélez
		Análisis de proveedores	2020: disminución de gastos de proveedores 20% 2021: disminución de gastos de proveedores 20% 2022: disminución de gastos de proveedores 20%:	Propietario: Edwuar Andrés Rosero
		Alianza estratégica	2020: 50% alianzas 2021: 50% alianzas	Propietario: Edwuar Andrés Rosero
<p>Generar negocios exclusivos con grupos sociales especiales (mujeres emprendedoras, estudiantes entre otros) convirtiéndolos en distribuidores externos de la empresa, incrementando su participación en el portafolio de clientes nuevos en un 20% año tras año en un periodo entre 2019 -2022</p>	<p>-Crear alianzas estratégicas con médicos oftalmólogos para ofertar los productos de calidad a los clientes referidos</p> <p>Identificar nichos de mercado complementarios</p>	Numero de capacitaciones asistidas	2020: 20% capacitación 2021: 25% capacitación 2022: 30% capacitación	Propietario: Edwuar Andrés Rosero
		Satisfacción clientes referidos	2020: 15% Satisfacción 2021: 25% Satisfacción 2022: 60% Satisfacción	Propietario: Edwuar Andrés Rosero
		Número de clientes nuevos	2020:10% Nuevos clientes 2021: 15% Nuevos clientes 2022: 20% Nuevos clientes	Auxiliar ventas 1: Jessica Vélez

Fuente: Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

Cualquier actividad realizada por el ser humano se ve modificada para bien o para mal por el entorno que lo rodea; en el contexto de los negocios y las organizaciones, es bien sabido que los factores internos y externos influyen directamente sobre el desarrollo de la misma, convirtiéndose en amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que la posicionan y la mantienen en el tiempo o por el contrario terminan por eliminarla del mercado. En el transcurso del proyecto y en la marcha de la investigación se adquirieron mayores destrezas y habilidades administrativas, se aplicaron herramientas metodológicas como la entrevista y la lluvia de ideas que permitieron concluir que al no contar con un plan estratégico Optilab ha perdido participación en el mercado con un decrecimiento anual promedio del 11.2%, además de presentarse una baja rotación del inventario y de darse la apertura de un nuevo local que no ha generado las suficientes ganancias, en consecuencia las expectativas de expansión no se han cumplido.

Se encontró que actualmente Optilab tenía una solvencia, a pesar de no tener un crecimiento, se sostenía desde su apertura y que dado su índice de liquidez se encuentra alrededor del \$1.67 para inversión, la empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones financieras. También dentro de la caracterización se da constancia de que se cuenta con buenos proveedores y su adicional es el servicio post venta como garantía del producto, que le han dado un estatus dentro del sector salud visual en Palmira.

En cuanto a los análisis realizados, se puede decir que, los ponderados totales del análisis interno para la óptica se encuentran en 2,51 puntos lo que indica que en el nivel interno de la empresa hay un conjunto de debilidades bajas que deben mitigarse para impactar en cuanto al crecimiento y aprovechar con mejor eficacia las oportunidades.

Se destaca la necesidad de buscar un apalancamiento financiero para la compra de nuevo inventario, teniendo en cuenta quejas, sugerencias y reclamos de los clientes, para satisfacer así las necesidades, y al mismo tiempo que se estime un 7% de la utilidad para inversión de capital de trabajo (Inventario). En conclusión, el momento que brinda el mercado y el sector actualmente a Optilab es bueno pues ni las amenazas ni las debilidades impactan de manera significativa en las operaciones del negocio propiciando un escenario que con la aplicación de un plan estratégico se potenciarán las fortalezas y oportunidades para el periodo 2019 a 2022.

Pese a las situaciones mencionadas la empresa, es una organización familiar que cuenta con más de 8 años de experiencia en el sector y es uno de los pocos negocios de salud visual que cuenta con taller, laboratorio y su línea de productos,

siendo sobresalientes el servicio mismo de laboratorio reconocida por realizar entregas a tiempo de pedidos de todos sus usuarios.

En síntesis, el momento que brinda el mercado y el sector actualmente a Optilab es bueno, sin embargo, se deben contrarrestar las amenazas y las debilidades para impactar de manera significativa en las operaciones del negocio propiciando un escenario que con la aplicación de un plan estratégico potenciarán las fortalezas y oportunidades para el periodo 2019 a 2022.

10.RECOMENDACIONES

Bajo las perspectivas de focos y sus estrategias para llevar a cabo el plan de acción que posicione a Optilab en el mercado, se desarrollan las siguientes recomendaciones:

- ❖ Desde el foco de crecimiento en el mercado es necesario realizar convenios con las EPS para obtener un comportamiento competitivo.
- ❖ Con el fin de incrementar la población objetivo a la que se puede impactar, es pertinente diseñar e implementar un esquema de base de datos suministrado por las EPS de forma periódica.
- ❖ Intervenir en diferentes comunidades, como por ejemplo la educativa por medio de un plan de comercialización y modelo de ventas donde se realicen consultas sin costo a cambio que se adquieran los lentes en la óptica.
- ❖ Ofertar combos promocionales según la edad de quien solicita el servicio y por esa compra tenga derecho a participar de charlas gratuitas sobre salud visual.
- ❖ Es importante también mantener el esquema de servicio post venta y garantía con acompañamiento permanente al usuario, mediante el uso de chatbots que buscan comunicarse de manera más efectiva con el cliente por medio de las redes sociales como canal de convencimiento, mercadeo y respuesta de necesidades.
- ❖ Desde el foco de inversión, se recomienda buscar el apalancamiento de los bancos, para fortalecer el musculo financiero de la empresa que lleve a la inversión en tecnología de punta y equipos de última generación y por ende también exista un rubro para la capacitación del personal.
- ❖ Buscar y consolidar convenios corporativos y de cooperación con otras empresas del sector para no convertir al mercado en una rigurosa competencia sino más bien construir una alianza estratégica. De igual forma tener en cuenta que la innovación, la presentación llamativa del artículo que se vende, la diferenciación del producto y servicio que se presta representa una ventaja competitiva y fomenta la participación activa el cliente en la elección de sus preferencias y la satisfacción de sus necesidades.
- ❖ Formalizar sus procesos de contratación y de contabilidad, para de este modo mitigar riesgos por sanciones/multas y garantizar la toma de decisiones desde datos claros y estructurados.

- ❖ Realizar seguimiento periódico a las acciones del plan estratégico y si realizar los ajustes al plan que sean necesarios de acuerdo con los cambios, retos y desafíos del entorno
- ❖ Finalmente, consolidarse como una empresa integral que cuida sus relaciones con el sector privado y de igual forma crea lazos con el sector público impactando otros ámbitos sociales al realizar eventos con la ayuda de instituciones públicas.

11. BIBLIOGRAFIA

- ❖ Stoner, James y Freeman, Edward. Administración. México, Prentice hall, hispanoamericana S.A 1992
- ❖ David, Fred. concepto de administración estratégica. Pearson educación
- ❖ Jones, Gareth y Hill, Charles. administración estratégica. McGraw Hill, tercera edición
- ❖ Porter, Michael. estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: ediciones pirámide, 2012
- ❖ Chiavenato, Adalberto. introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill, 1997
- ❖ Planeación estratégica, papeles de trabajo para planes estratégicos. Benjamín Betancourt g.
- ❖ López castaño. Hugo, el comportamiento de la oferta y de la tasa de desempleo. Bogotá: escala, 2000. 129p. (isbn es opcional) periódico completo el país. Cali. 11, febrero, 2008. 4secc. 32 p. issn 0124 – 891x
- ❖ Planificación estratégica. introducción al concepto de planificación estratégica. ing. Luis Pimentel Villalaz. m.b.a septiembre de 1999
- ❖ Tomado del sitio web:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/confianza-del-consumidor-icc-en-julio-2017-colombia/248687>
- ❖ Tomado del sitio web:
<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2019-en-enero-se-reactivo-confianza-de-consumidores>
- ❖ Tomado del sitio web:
<http://www.anif.co/biblioteca/politica-fiscal/el-indice-de-confianza-al-consumidor-y-el-consumo-de-los-hogares>

- ❖ Tomado del sitio web:
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/proyecciones-del-precio-del-dolar-para-2019-en-colombia-526198>

- ❖ Tomado del sitio web:
<https://www.larepublica.co/economia/estos-son-los-pronosticos-economicos-politicos-y-sociales-para-colombia-en-2019-2810995>

- ❖ Tomado del sitio web:
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/las-proyecciones-para-el-pib-de-colombia-en-2019-313796>

- ❖ Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público CEPAL. Versión preliminar, Dra. Marianela Armijo

- ❖ Análisis sectorial y competitividad, Benjamín Betancourt. Edición 1 año 2014

ANEXOS

Anexo A Caracterización de la empresa óptica Optilab

¿Quién lo elabora? El propietario con la colaboración del grupo de expertos.

HERRAMIENTA PARA DEFINIR EL ESTADO DEL ARTE. SITUACIÓN ACTUAL.		
1	Nombre de la empresa	Optica Optilab
2	Propietario	Edward Andres Rosero
3	Empleados	3
4	Misión o razón de ser de la empresa	No definida
5	Año en que fue fundada	2012 renovación. inscripción 2008, renovación 2019.
6	Ubicación	Carrera 26 # 30-49 local 101
7	Líneas y productos	distribución de lentes y monturas.
8	Capacidad de producción	30 trabajos diarios / \$ 900.000 diarios → \$ 20.000.000 Mensuales.
9	En pocas frases describa el proceso de producción	Proceso de producción definida en 3 fases. 1 fase: Proveedores 2: Fase Comers. 3 fase: Garantías
10	Tipo de maquinaria empleada	biseladora, lensómetros, caja de prueba, carta Snellen
11	Describe someramente la situación financiera	solvente, estabilidad, Productividad.
12	¿Quiénes son los principales proveedores?	Barras de sol, monturas, lentes contacto, lentes.
13	¿A quién le vende los productos?	Público en general

¿Qué hacen los asesores? Las preguntas necesarias para entender la situación actual de la empresa y reflexionar sobre ella

Anexo B Lluvia de ideas para análisis interno

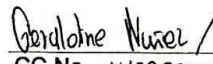
FORMATO DE REGISTRO DE VISITA DE CAMPO

Fecha de visita: Octubre 2018
 Etapa o sesión: Lluvia de ideas para análisis interno
 Nombre del Estudiante: Geraldine Nuñez / Jefferson González
 Nombre de la Empresa: Optica Optilab
 Nombre del Empresario: Edward Andres Rosero.

Hora de inicio de la visita	8:00am (sábado)
Actividades realizadas	Lluvia de ideas para análisis interno de la optica.
Temas tratados	Factores organizacionales de sus procesos para el fortalecimiento de la optica. debilidades - fortalezas.
Novedades presentadas	Ninguna.
Hora de finalización de la visita	4:00pm

Firma del Empresario

 CC No 19.700.863

Firma del Estudiante

 CC No 1113677024 / 2676464



Anexo C Consultorio médico Optilab



Anexo D Herramientas de trabajo óptica Optilab



Anexo E Herramientas de trabajo óptica Optilab



Anexo F Unidad de negocio sede I, laboratorio



Anexo G Lluvia de ideas para análisis externo

FORMATO DE REGISTRO DE VISITA DE CAMPO

Fecha de visita: Octubre 2018
 Etapa o sesión: Lluvia Ideas para análisis externo.
 Nombre del Estudiante: Geraldine Nunez / JEREMEN GUTIERREZ
 Nombre de la Empresa: optica OPTILAB
 Nombre del Empresario: Eduar Andres Rosero

Hora de inicio de la visita	8:00am (Sabado)
Actividades realizadas	Lluvia de Ideas para analisis externo.
Temas tratados	Factores externos, competidores, analisis de tendencias, normatividad.
Novedades presentadas	Ninguna.
Hora de finalización de la visita	4:00pm

Firma del Empresario

Eduar Rosero
 CC No 14 900 687

Firma del Estudiante

Geraldine Nunez
 CC No 1113872024 5826464



CS
 Sca... 50-47 Local 101 Palmira
 Tel: 274 9842 Pasaje... Frente Prodamilla
 CamScanner

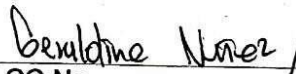
FORMATO DE REGISTRO DE VISITA DE CAMPO

Fecha de visita: Diciembre 2018
 Etapa o sesión: Consolidación del capítulo o fase I
 Nombre del Estudiante: Geraldine Nunez Osorio /
 Nombre de la Empresa: Optica optilab
 Nombre del Empresario: Edward Andres Rosero.

Hora de inicio de la visita	8:00am (sabado)
Actividades realizadas	Consolidación y comunicación acerca del consenso al cual se llevo para hacer entregable de la fase I
Temas tratados	Factores externos e internos Reducción de capítulo I y II
Novedades presentadas	Ninguna
Hora de finalización de la visita	4:00pm

Firma del Empresario

 CC No 14.700.853

Firma del Estudiante

 CC No 1113677024 5876464



Anexo I Formato de encuesta identificación de factores claves de éxito

**FORMATO DE ENCUESTA
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Fecha: _____

Etapas o sesión: _____

Nombre del cliente: _____

Nombre de la empresa: _____

A continuación usted encontrará una lista de factores importantes para que una empresa sea decisoria en el momento de compra, por favor señale con una X los que para usted son importantes a la hora de comprar sus implementos de salud visual. Selección al menos 5 de ellos.

Gracias,

- ❖ Reputación: _____
- ❖ Administración: _____
- ❖ Tiempo de la óptica en el mercado: _____
- ❖ Imagen: _____
- ❖ Reconocimiento: _____
- ❖ Referenciación: _____
- ❖ Tecnología: _____
- ❖ Equipos para la atención: _____
- ❖ Ubicación: _____
- ❖ Servicio al cliente: _____
- ❖ Calidad: _____
- ❖ Entregas: _____
- ❖ Precios: _____
- ❖ Innovación: _____
- ❖ Línea de productos y servicios: _____
- ❖ Distribuidores: _____
- ❖ Marcas: _____
- ❖ Promociones: _____

Anexo J Consolidación de factores claves de éxito, encuesta

CONSOLIDACION DE LA ENCUESTA PARA DETERMINAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO					
Factores de éxito	Horario/Numero de personas que aplican al factor				
	7:30am a 9:30am	9:30am - 11:30am	11:30am -1:30pm	2:00pm - 4:00pm	4:00pm - 7:00pm
Reputación					
Administración	1				
Tiempo de la óptica en el mercado					
Imagen	3		1		
Reconocimiento	2				
Referenciacion		5			4
Tecnología	3			4	
Equipos de atencion					
Ubicación	6	7	6	5	6
Servicio al cliente	7	4	4	7	2
Calidad	3	6	3	2	3
Entregas	8	2	8	3	1
Precios	6	5	2	6	7
Innovacion	7	6	5	4	4
Linea de productos/ servicios		1			
Distribuidores					
Marcas		3			
Promociones				3	
TOTALES	46	39	29	34	27
					175

Anexo K Matriz de correlación estratégica

DOFA: MATRIZ DE CORRELACIÓN ESTRATÉGICA

EMPRESA : OPTICA OPTILAB

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	F1. Estructura organizacional F2. Procesos F3. Equipos/ Mantenimiento F4. Clima laboral F5. Calidad F6. Servicio al cliente F7. Inventarios F8. Administración	D1. Organigrama D2. Recursos humanos D3. Plan estratégico D4. Tecnología D5. Competitividad D6. Promoción/publicidad
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
O1. Índice de confianza del consumidor O2. Indicador de condiciones económicas O3. Demográfico general O4. Tasa de cambio O5. Expectativa de los hogares O6. Necesidades básicas insatisfechas O7. Salud visual O8. Comercio electrónico O9. Conectividad	1. Diseñar un plan de mercadeo en promoción de aspectos diferenciadores de alta calidad y con un asesoramiento personalizado. 2. Aprovechamiento del crecimiento exponencial de la Población en Palmira, para generar impacto oportuno y precios competitivos. 3. Fortalecer la ventaja de relaciones interpersonales, de estabilidad laboral y buena comunicación para la capacitación del personal y el desarrollo de incentivos para quien genere negocios institucionales.	1. Apalancamiento financiero para la compra de nuevo inventario, teniendo en cuenta quejas, sugerencias y reclamos de los clientes, para satisfacer así las necesidades. 2. Aprovechamiento de la conectividad para la generación de pautas comerciales a bajo costo. estrategias de marketing digital.
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
A1. Producto interno Bruto A2. Inflación A3. Tasa de interés A4. Empleo	1. Fortalecer la buena rotación de la mercancía, para tener nuevos convenios de proveedores, aprovechar los tratados de libre comercio con los que actualmente cuenta el país 2. Incrementar los pedidos de productos con alta rotación para evitar incrementos futuros. para obtener productos de alta	Estrategias DA. 1. Destinar un 7% de la utilidad para inversión de capital de trabajo (Inventario). 2. Considerar cambio de la imagen corporativa, para establecer conexión con los nuevos clientes.