

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
ÓPTICA ANDES DE LA CIUDAD DE TULUÁ. (2016-2020)

LUZ MARY MARTINEZ NARANJO
BEATRIZ ELENA NAVARRO ZULETA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ, VALLE
2016

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
ÓPTICA ANDES DE LA CIUDAD DE TULUÁ. (2016-2020)

LUZ MARY MARTINEZ NARANJO
BEATRIZ ELENA NAVARRO ZULETA

Trabajo de grado para optar al Título de Administrador de Empresas

DIRECTOR DE GRADO
MG. RODRIGO BECERRA TRÓCHEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PROGRAMA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	Pág.
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
1.1 ANTECEDENTE DEL PROBLEMA	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	15
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVOS GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	18
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	18
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	18
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.2 MARCO TEÓRICO	27
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	30
6. ANÁLISIS EXTERNO DE LA ÓPTICA ANDES DE TULUÁ	33
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	33

6.1.1	Variable económica	34
6.1.2	Variable sociocultural y demográfica	39
6.1.3	Variable demográfica	43
6.1.4	Variable legal/normativa	44
6.1.5	Variable política	46
6.1.6	Variable tecnológica	47
6.1.7	Matriz de evaluación factor externo (EFE)	48
6.2	ANÁLISIS DEL SECTOR A TRAVES DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	49
6.2.1	Amenaza de competidores potenciales	49
6.2.2	Rivalidad entre competidores existentes	50
6.2.3	Amenaza de productos sustitutos	54
6.2.4	Poder de negociación de los compradores	54
6.2.5	Poder de negociación de los proveedores	54
7.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS PARA LA ÓPTICA ANDES DE TULUÁ	57
7.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	57
7.1.1	Reseña histórica	57
7.1.2	Misión	57
7.1.3	Visión	57
7.1.4	Políticas de calidad	58
7.1.5	Valores corporativos	58

7.1.6	Interacción de los procesos:	58
7.1.7	Localización geográfica	59
7.2	FACTORES INTERNOS	62
7.2.1	Factor gerencia	62
7.2.2	Factor organización	65
7.2.3	Factor talento humano	67
7.2.4	Factor capacidad tecnológica	69
7.2.5	Factor financiero	71
7.2.6	Factor producción e inventarios	73
7.2.7	Resumen de resultados para los factores internos de ÓPTICA ANDES	76
8.	FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS PARA LA ÓPTICA ANDES DE TULUÁ	78
8.1	OBJETIVOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	81
8.2	ANÁLISIS DE CAUSALIDAD DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	81
8.2.1	Objetivo estratégico relacionado con lo financiero: Direccionar a la empresa hacia la generación de valor	82
8.2.2	Objetivo estratégico con relación al cliente: Orientar la empresa hacia el cliente para lograr su satisfacción plena	83
8.2.3	Objetivo estratégico relacionado con los procesos internos: Lograr la eficiencia y efectividad en la prestación del servicio de la empresa	84
8.2.4	Objetivo estratégico de aprendizaje: Fortalecer el capital humano de la organización para generar diferenciación	89

9. PLAN DE ACCIÓN	88
9.1.1 Cronograma y presupuesto	92
10. SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ÓPTICA ANDES DE TULUA	95
10.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	95
10.2 INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y CONTROL	97
10.2.1 Indicadores para la gestión financiera	97
10.2.2 Indicadores para la gestión del marketing	99
10.2.3 Indicadores para la gestión de procesos internos	101
10.2.4 Indicadores para la gestión de aprendizaje y crecimiento	102
11. CONCLUSIONES	103
12. RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFIA	106
ANEXOS	107

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)	41
Cuadro 2. Proyección por edades y sexo en el Municipio 2012 al 2015	44
Cuadro 3. Matriz de factores externos (EFE)	48
Cuadro 4. Concentración de Ópticas por ciudad	50
Cuadro 5. Identificación de los proveedores	55
Cuadro 6. Factor Gerencia ÓPTICA ANDES	64
Cuadro 7. Factor Organización ÓPTICA ANDES	66
Cuadro 8. Factor Talento Humano ÓPTICA ANDES	68
Cuadro 9. Factor capacidad tecnológica ÓPTICA ANDES	70
Cuadro 10. Factor Financiero ÓPTICA ANDES	72
Cuadro 11. Factor Producción e inventarios ÓPTICA ANDES	74
Cuadro 12. Factor Competitividad ÓPTICA ANDES	76
Cuadro 13. Resumen de Factores ÓPTICA ANDES	77
Cuadro 14. Matriz DOFA para la Óptica Andes de Tuluá	79
Cuadro 15. Objetivos estratégicos para la Óptica Andes de Tuluá	88
Cuadro 16. Cronograma de actividades y presupuesto. 2016-2020	92
Cuadro 17. Indicadores para la gestión financiera	98
Cuadro 18. Indicadores para la gestión de marketing	99
Cuadro 19. Indicadores para la gestión de procesos internos	101
Cuadro 20. Indicadores para la gestión de aprendizaje y crecimiento	102

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1. TASA DE CRECIMIENTO PIB. VARIACIÓN ANUAL, COLOMBIA Y VALL.....	34
GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN COLOMBIA Y CALI (VALLE).....	35
GRÁFICO 3. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS TOTAL SISTEMA FINANCIERO. COLOMBIA.....	36
GRÁFICO 4. TASA DE DESEMPLEO ANUAL. COLOMBIA Y VALLE DEL CAUCA.....	37
GRÁFICO 5. ÍNDICE DE LA TASA DE CAMBIO.....	38
GRÁFICO 6. ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR. COLOMBIA 2010-2014*.....	39
GRÁFICO 7. ÍNDICE DE EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR (IEC) E ÍNDICE DE CONDICIONES ECONÓMICAS (ICE). COLOMBIA 2010-2014*.....	40
GRÁFICO 8. NBI. VALLE DEL CAUCA Y COLOMBIA, 2000-2010.....	42
GRÁFICO 9. BALANCE FISCAL COMO PORCENTAJE DEL PIB.....	46

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	25
FIGURA 2. MATRIZ DE PORTER PARA EL SECTOR ÓPTICO.....	56
FIGURA 3. LOCALIZACIÓN DE LA ÓPTICA ANDES TULUÁ.....	60
FIGURA 4. MAPA DE UBICACIÓN ÓPTICA ANDES TULUÁ.....	61
FIGURA 5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA ÓPTICA ANDES TULUÁ.....	79

RESUMEN

Se realiza un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Óptica Andes de Tuluá durante el período 2016-2020, el cual parte de una fase de diagnóstico, donde inicialmente se efectúa un análisis del entorno y del sector que permite identificar las oportunidades y amenazas en el mercado. Posteriormente se realiza un análisis de los factores internos para la Óptica, 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 permitió identificar fortalezas y debilidades. Luego de la fase de diagnóstico se encuentra el diseño de la planeación estratégica con base a los principios corporativos, objetivos de corto, mediano y largo plazo para la Óptica Andes de Tuluá. Se identifica claramente la estrategia para luego formular un plan de acción en el corto, mediano y largo plazo. Finalmente se diseña el sistema de control y evaluación del plan de direccionamiento estratégico. La estrategia empresarial definida, está en función del talento humano, es decir, del objetivo de aprendizaje, considerando que es el capital humano el factor principal en la prestación del servicio, la acumulación de conocimiento y experiencia conllevan a aprovechar el resto de recursos de la organización.

Palabras clave: direccionamiento estratégico; plan estratégico; estrategia empresarial; planeación estratégica.

INTRODUCCIÓN

La óptica Andes fue una de las primeras ópticas en incursionar en la ciudad de Tuluá hace más de veinte años, donde la competencia era mínima, ayudando a que el negocio prosperara sin contratiempos por muchos años, pero los tiempos han cambiado y han entrado múltiples competidores al mercado, convirtiéndolo en un sector atomizado; a pesar de los nuevos vientos la óptica sigue siendo administrada de la misma manera, anquilosada en viejas estrategias que funcionaron en un entorno menos turbulento, de aquí la importancia de la adaptación al cambio. Debido a esto, en la actualidad se presenta una pérdida de posicionamiento del mercado, donde han aparecido múltiples competidores ofreciendo productos similares a precios más bajos.

Por esto se realiza un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Óptica Andes de Tuluá durante el período 2016-2020, el cual parte de una fase de diagnóstico, donde inicialmente se efectúa un análisis del entorno y del sector que permite identificar las oportunidades y amenazas en el mercado. Posteriormente se realiza un análisis de los factores internos para la Óptica, 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 permitió identificar fortalezas y debilidades.

Luego de la fase de diagnóstico se encuentra el diseño de la planeación estratégica con base a los principios corporativos, objetivos de corto, mediano y largo plazo para la Óptica Andes de Tuluá. Se identifica claramente la estrategia para luego formular un plan de acción en el corto, mediano y largo plazo. Finalmente se diseña el sistema de control y evaluación del plan de direccionamiento estratégico.

Se concluye que la estrategia empresarial definida, está en función del talento humano, es decir, del objetivo de aprendizaje, considerando que es el capital humano el factor principal en la prestación del servicio, la acumulación de conocimiento y experiencia conllevan a aprovechar el resto de recursos de la organización. Por ello, existe una relación de causalidad con los procesos internos, porque la cadena de valor de esta empresa integra al recurso humano con el tecnológico, factor de importancia en este tipo de actividad económica.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A continuación se expondrán proyectos de planeación estratégica, cuyos aportes teóricos en el tema objeto de estudio, permiten tener una visión más amplia, con el fin de revisar aspectos estructurales, objetivos compartidos, teorías y los principales autores referenciados.

Entre las investigaciones consultadas se encuentra la planeación estratégica para la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito siglo XX Limitada, de los administradores Diego Fernando Valencia Rojas y Norbey Cardona Montoya, presentada como opción de grado en la universidad del Valle, sede Tuluá 2005; en donde se plantean los factores internos y externos que intervienen en el proceso de planeación estratégica, los beneficios a corto, mediano y largo plazo, los sistemas de información que facilitan la creación y aplicación de las políticas estratégicas, planes y toma de decisiones en busca del crecimiento de dicha entidad.

Por otra parte también fue consultado el modelo de planeación estratégica de la Cámara de Comercio de Tuluá vía 2007, presentado por los estudiantes de la Universidad del Valle Sede Tuluá (2003), Diego Alejandro Franco Vallecilla y José Nelson Giraldo Gutiérrez, en el cual se puede apreciar como factor relevante el tipo de estrategias que se deberían adoptar en el caso de presentarse un cambio drástico en la legislatura nacional sobre las Cámaras de Comercio, como la asignación del registro público inmobiliario.

Por último fue inquirido el diseño de un plan estratégico e indicadores de gestión al 2014 para la empresa ganadera “La Magdalena S.A.S” trabajo realizado por María Angélica Caballero Buelvas como opción de grado en ingeniería industrial, Pontificia Universidad Javeriana de la ciudad de Medellín; en la cual se realizó el análisis interno partiendo de los datos suministrados por la asistencia técnica brindando información de tipo financiero y del proceso productivo; el análisis externo se determinó con el estudio de revistas especializadas sobre el sector agropecuario, pudiendo determinar la evolución que este ha presentado a través del tiempo, sus problemáticas y la manera en que el sector las afronta, también las oportunidades y las expectativas del sector y la manera en que estas pueden ser aprovechadas. La empresa no poseía con anterioridad un plan estratégico, ni indicadores de gestión, lo cual significo un trabajo arduo y de mucha sinergia entre la gerencia administrativa, el gerente técnico y la pasante María Angélica Caballero Buelvas.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas se ven enfrentadas a múltiples desafíos, escenarios cambiantes, nuevos competidores, cambios socio-culturales, demográficos, preferencias y necesidades de los clientes, lo cual lleva a las organizaciones a repensar y reacomodar sus estrategias; lo que hoy es un factor clave de éxito y un diferenciador de la organización; mañana puede no serlo, en un escenario completamente distinto. Ante este panorama las empresas deben ser entes cambiantes, capaces de implementar, administrar, darle seguimiento y control a estrategias acordes con el entorno que rodea a la organización.

En la Óptica Andes se presenta una pérdida de posicionamiento del mercado, donde han aparecido múltiples competidores ofreciendo productos similares a precios más bajos; presentando descenso del 16.66% en las ventas del año 2014 con respecto a períodos anteriores, mostrando en consecuencia obsolescencia y baja rotación del inventario. Además viéndose comprometido los flujos de caja operativos, los cuales, por su baja liquidez, generan dificultades para el cumplimiento de las obligaciones financieras de corto y largo plazo.

La Óptica Andes fue una de las primeras ópticas en incursionar en la ciudad de Tuluá hace más de veinte años, donde la competencia era mínima, ayudando a que el negocio prosperara sin contratiempos por muchos años, pero los tiempos han cambiado y han entrado múltiples competidores al mercado, convirtiéndolo en un sector atomizado; a pesar de los nuevos vientos la óptica sigue siendo administrada de la misma manera, anquilosada en viejas estrategias que funcionaron en un entorno menos turbulento, de aquí la importancia de la adaptación al cambio:

El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica¹.

En este momento existe compromiso y conciencia por parte de su administrador-dueño de la importancia de realizar un análisis metódico de la organización, del sector y de la competencia, que permitan diseñar un plan y unas estrategias que ayuden a identificar claramente las ventajas competitivas con las cuales la organización pueda hacer frente a sus competidores.

¹ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson, 2003 p.7

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de direccionamiento estratégico que requiere la empresa ÓPTICA ANDES de la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca, para su posicionamiento en el largo plazo, que garantice un mejor desempeño en el mercado?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación del entorno y del sector para la Óptica Andes de Tuluá en la actualidad?

¿Cuáles son las características de los factores internos para la Óptica Andes de Tuluá, con relación al direccionamiento hacia el cliente y las características del servicio ofrecido?

¿Cuáles son las bases del plan de acción en el corto, mediano y largo plazo para la Óptica Andes de Tuluá?

¿De qué forma se puede controlar y evaluar el plan de direccionamiento estratégico para la Óptica Andes de Tuluá?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Óptica Andes de Tuluá durante el período 2016-2020.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Efectuar un análisis del entorno y del sector para la Óptica Andes de Tuluá.

Analizar los factores internos para la Óptica Andes de Tuluá, con relación al direccionamiento hacia el cliente y las características del servicio ofrecido.

Formular un plan de acción en el corto, mediano y largo plazo para la Óptica Andes de Tuluá.

Diseñar el sistema de control y evaluación del plan de direccionamiento estratégico para la Óptica Andes de Tuluá.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de los conceptos y teorías de la planeación estratégica y las cinco fuerzas de Porter, encontrar explicaciones a las diferentes situaciones internas y del entorno que afectan a la empresa Óptica Andes.

Las múltiples teorías que se han desarrollado sobre planeación estratégica se han desarrollado a la luz de las grandes empresas que cuentan con estructuras que les permiten desarrollar planeación de una manera formal, pero existen pequeñas empresas en las cuales hacen falta estudios sobre planeación. Ante esta situación se han buscado modelos de planeación estratégica y competitiva como coadyuvantes en la generación de estrategias que permitan dar solución a los múltiples desafíos que enfrenta la Óptica Andes, como pequeña empresa. Dentro de los modelos que se expondrán en el desarrollo del plan estratégico para la Óptica Andes se encuentran los siguientes:

Plan estratégico del mercado autor Fred Davis, desarrollado en su libro “planeación estratégica”. Plan estratégico esbozado por Humberto Serna en su obra Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación, mapas estratégicos e índices de gestión. Modelo de estrategia competitiva desarrollado por Michael Porter en su obra Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude al empleo de 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, modelo QFD, 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

3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Para la empresa Óptica Andes, es importante empezar a desarrollar la planeación estratégica, pues notará los beneficios de tener una organización interna, que se verán reflejados tanto en el público interno como externo, al implantar la estrategia interna, los empleados se sentirán más comprometidos con la empresa, se verán

beneficiados la gerencia, y todos los grupos de interés de la organización. También, al reflejar su propósito claramente, podrán definir más fácil las metas y estrategias que quieren 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. La planeación estratégica en la Óptica Andes busca que el proceso estratégico sea más eficaz para la empresa, práctico que facilite el rumbo organizacional, el desarrollo y la consolidación de la organización en el largo plazo y estrategias que ayuden al posicionamiento de la empresa en el mercado.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Es importante comprender inicialmente el concepto de estrategia. En su uso moderno, el término está asociado al mundo de los negocios, introducido por Von Neumann y Morgestein² en su obra “La teoría del Juego”, en la cual identifican la estrategia con los actos que ejecuta la empresa.

Sin embargo algunos autores afirman que la primera definición moderna de estrategia se encuentra en *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler³, quien estudió las actividades de grandes firmas del siglo XIX y concluyó que la estrategia era el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo. Andrews, en 1968, definió la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes principales, para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa en el presente o se dedicará en el futuro.

Ansoff⁴ definió la estrategia como el hilo conductor entre las actividades de la empresa y sus productos y mercados; esta definición permite considerar a la estrategia como un elemento clave en la toma de decisiones.

Según estas definiciones, los elementos en común que se encuentran son el concepto de ambiente externo a la empresa, la misión, el análisis interno de la empresa y la proyección de la empresa para lograr sus metas y objetivos, teniendo en cuenta que debe adecuarse a su ambiente particular en el cual interactúa.

Para Serna,⁵ es importante que la organización tenga claridad sobre su direccionamiento estratégico, finalmente esto tendrá efectos positivos sobre los propósitos establecidos, los cuales además, deberán ser divulgados para determinar el rumbo de la empresa.

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas y se aplica de igual forma, tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

² VON NEUMANN Y MORGESTEIN. *Theory Of Games And Economic Behavior*. 2a. Ed. Princeton University Press, 1947.

³ CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT. Press, 1962.

⁴ ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill, 1965

⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R. 1998. 413 p.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios.

El análisis del entorno externo reconoce la importancia de concebir a la organización como un sistema abierto, en el cual se tienen en cuenta la dimensión demográfica; geográfica; social; económica; política; jurídica; cultural, ecológica y tecnológica, abordando sus variables, tendencias, comportamientos e impacto sobre la organización.

Para el análisis del sector, resulta pertinente el enfoque de Michael Porter. Se analiza la estructura del sector al cual pertenece la organización a partir del análisis de los diferentes actores y sus respectivas fuerzas: la intensidad de la rivalidad existente con los competidores actuales; la amenaza de presencia de nuevos competidores o competidores potenciales; la amenaza del ingreso en el mercado de nuevos productos sustitutos a los que se ofrecen por la compañía o en el sector; el poder de negociación de proveedores y el poder de negociación de los usuarios o clientes.

Según David⁶ la primera de las fuerzas competitivas es la amenaza de nuevos competidores. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La segunda fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

La tercera fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de los canales de

⁶ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 2003. 336 p.

distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores de definen esta fuerza competitiva.

Como cuarta fuerza competitiva está la existencia o entrada de productos sustitutivos. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutivos.

Finalmente, la quinta de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado, la sobrecapacidad industrial y/o el poder de los competidores / proveedores.

Aplicar estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa y el mercado al que pertenece, de ese modo, con base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas de las empresas que compiten directamente en el sector de servicios.

Basados en esta teoría le permitirá a la empresa desarrollar diferentes estrategias que le brindaran alternativas para sobresalir entre su competencia.

El análisis externo en el nivel macro ambiental y sectorial, se complementa con el análisis interno de la organización; éste, se realiza a través del diagnóstico de la manera como se conciben, funcionan y manifiestan las funciones administrativas definidas por Fayol: la Planeación o previsión; la organización del cuerpo social, la dirección de las personas, y el control. Igualmente, exige la descripción y diagnóstico de la gestión que se hace sobre las personas, los usuarios, las finanzas, el sistema de producción de bienes y servicios, los sistemas de información y la gestión de investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados.

El análisis interno y externo, se integran en la matriz de debilidades y fortalezas internas presentes, y oportunidades o amenazas externas o futuras, cuyo resultado son las distintas estrategias que combinan los aspectos positivos y negativos identificados.

Considerando las anteriores teorías, el modelo a seguir para la formulación de la estrategia para la empresa Óptica Andes de Tuluá, debe incluir los tres procesos continuos que se distinguen en el direccionamiento estratégico.

Teniendo en cuenta lo anterior, a lo largo de la investigación se utiliza como herramienta metodológica el análisis estratégico, para lo cual se optará por el modelo propuesto por Humberto Serna, que consiste en un análisis interno, un

análisis externo, el análisis DOFA, los cuales se complementan con el diamante competitivo de Porter, de especial importancia en el análisis sectorial. A continuación se detallan los anteriores tipos de análisis desde la perspectiva metodológica.

- **Análisis interno**

Para el análisis interno se utiliza el Perfil de Capacidad Interna (PCI), que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas del sector óptico en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de las empresas involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.⁷

El PCI examina cinco categorías, a saber:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercadeo)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A, M, B) para luego ser valorada respecto a su impacto en la escala alto (A), medio (M) o bajo (B).

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento humano									

Fuente: Serna, 2003

- **Análisis externo**

Para evaluar el entorno externo de las empresas del sector óptico se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

⁷ SERNA, Op. cit. p. 104

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Tecnológicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: Serna, 2003

- **Matriz de análisis DOFA**

Con base en la evaluación interna y del entorno que caracteriza a las empresas del sector óptico, se realiza una agrupación de factores clave obtenidos en el análisis, en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el fin de realizar un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa, que permitan su direccionamiento estratégico con un horizonte temporal amplio.

La matriz DOFA permite visualizar la situación actual y real de la organización. Con el análisis DOFA se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa. La realización del análisis se consigue mediante entrevistas a los diferentes directivos, ejecutivos y líderes de opinión de la organización.

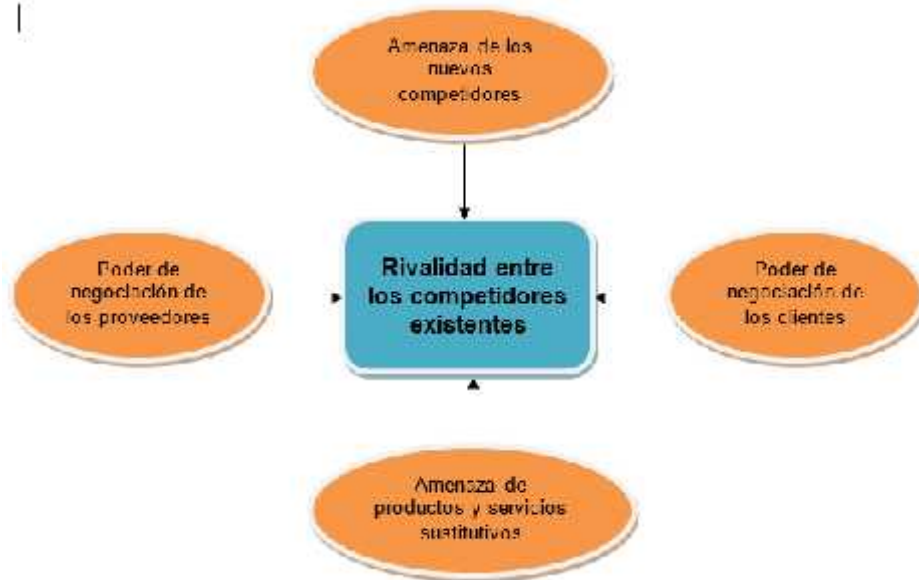
- **Cinco fuerzas de Porter**

Según David,⁸ Porter plantea un modelo para determinar el atractivo y la rentabilidad del mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad.

Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones. Las cinco fuerzas. El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver figura.1) determina la capacidad de beneficio de un sector.

⁸ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, 2003. 336 p.

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: David, 2003

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)⁹**

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

Existen diversas matrices que permiten conocer la posición de una organización en un momento dado, entre las cuales se encuentra La matriz PEYEA que es una de las matrices más sencillas y más utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que les ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización. Algunos autores difieren en la forma en cómo definen y elaboran la Matriz PEYEA, pero coinciden en que es la matriz que les brinda una imagen más acertada del desempeño actual de la organización, además pueden analizar el desempeño a futuro de la misma.

En la siguiente investigación se muestra la definición de la Matriz PEYEA según los autores, los pasos para elaborarla y un caso práctico donde se aplica la Matriz PEYEA, para de este modo percibir mejor los beneficios que ofrece en el análisis y desempeño competitivo de las organizaciones.

⁹ Ibíd., p. 5.

Según Fred David, la Matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias. La cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La matriz PEYEA, como la FODA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

Las cuatro perspectivas del BSC

El objetivo del tablero de comando, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”.

El tablero de comando puede ser utilizado en cualquier tipo de empresa para alinear la misión y la visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Este sistema logra reconocer que los objetivos empresariales se relacionan con la consecución de beneficios y que estos son el resultado de una serie de causas y efectos en los ámbitos financiero, marketing, procesos internos, preparación y desarrollo del personal. Los cuatro ejes de la estrategia empresarial descritos por Kaplan y Norton son:¹⁰

Perspectiva Financiera: La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva interna: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos.

¹⁰ KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Considerando estas perspectivas, en el tablero de comando se plantea que los resultados financieros dependen de los clientes y su fidelidad, la cual se logra a partir de un funcionamiento adecuado de los procesos internos de la empresa y a su vez, para que estos procesos funcionen se requiere de empleados motivados y con la capacidad de desarrollar eficientemente su trabajo.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Estrategias. Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio. Para Hill y Jones, “estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización. Para la mayoría de las organizaciones, si no es que para todas, una meta dominante es alcanzar un desempeño superior al de sus competidores”¹¹.

La estrategia, además de presentarse durante la adecuación de la organización a un entorno, enfrenta problemas como la selección de metas concretas en ese mismo entorno, el cual es cambiante y en continuo proceso. Define cuales son los bienes y servicios que deben crearse y así mismo delimitar el alcance que van a tener. Según el tipo de estrategia se determinan una serie de políticas dispuesta a dar la empresa con relación a la estrategia a usar. La dimensión de las decisiones estratégicas, está basada en un conflicto, en una incertidumbre, o una especulación. De ser así, la decisión estratégica básica es la misión. La esencia

¹¹ HILL, Charles. JONES, Gareth. Administración estratégica. México; McGraw Hill, 2004 p.5

de la estrategia tiene que ver con el descubrimiento, con la exploración, con el ensayo y el error.

Direccionamiento. El direccionamiento estratégico puede definirse como el instrumento metodológico por el cual se establece los logros esperados y los indicadores para controlar, se identifican los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

En otras palabras, el Direccionamiento Estratégico se puede considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la planeación estratégica, táctica y operativa que al final dicha aplicación es la que garantiza el poder alcanzar el lugar el cual se ha propuesto. “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico¹².

El direccionamiento estratégico es un componente necesario para el adecuado desarrollo de todas las organizaciones empresariales, y está orientado a la formulación del plan para el mediano y largo plazo, el planteamiento de metas, objetivos y actividades de corto plazo. Así mismo incluye el desarrollo de propuestas de proyección de planes financieros, comerciales y de negocios.

Misión. La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno. Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.

Una buena declaración de la misión refleja las acciones anticipadas de los clientes. En lugar de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía operativa de las empresas debe ser identificar las necesidades de los clientes y entonces ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades. Las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes¹³.

Visión. Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa,

¹² SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá; 3R Editores, 2012 p.58

¹³ ANZOLA, Servulo. Administración de pequeñas empresas. México; McGraw Hill, 2010 p.82

y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acordes con ésta. “Una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización”¹⁴. La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Tácticas. Una táctica es un método empleado con el fin de tener un objetivo. En el ámbito de la milicia se entiende como táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Una estrategia es un conjunto integrado, coordinado de compromisos y acciones diseñadas para ofrecer valor a los clientes y obtener una ventaja competitiva, mediante el aprovechamiento de las oportunidades en el mercado. La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error ya que se minimizan las acciones espontáneas o impensadas y se puede poner en práctica aquello que ya se practicó y entrenó.

Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que han de transitar dicho camino. “Las tácticas o planes de acción consiste en traducir cada objetivo estratégico en tareas concretas a las cuáles se les puede dar fácilmente un seguimiento y cuyas contribuciones a la compañía se miden en términos cuantitativos”¹⁵.

¹⁴ JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica. Madrid; Prentice Hall, 1999 p.13

¹⁵ PALACIO GONZALEZ, Rubén Darío. Estrategias competitivas gerenciales. Cali; Impresora Feriva, 1999 p.210

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevará a cabo para el modelo de planeación estratégica competitiva de la Óptica Andes en la ciudad de Tuluá, es de tipo exploratorio descriptivo; exploratorio puesto que no existen en la óptica Andes investigaciones previas sobre el objeto de estudio y se requiere en primer término explorar e indagar, y a partir de los datos recolectados crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados.

Y de tipo descriptivo por que determinan la magnitud de un evento mediante indicadores; no requieren hipótesis, ellos generan una, su propósito es describir situaciones y eventos, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Estos estudios miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés. Además se espera presentar mediante el estudio los rasgos que caracterizan e identifican el problema de desarrollar un plan estratégico competitivo en la Óptica Andes que le permita su posicionamiento en el largo plazo.

5.2 MÉTODO DE OBSERVACIÓN

La observación es una técnica que consiste en identificar atentamente el fenómeno, hecho o caso a investigar, tomar información y luego registrarla para su posterior análisis. La observación es fundamental para todo proceso investigativo. El objetivo de observación del plan estratégico competitivo de la Óptica Andes es realizar una observación estructurada la cual será realizada con la ayuda de elementos técnicos apropiados tales como fichas, cuadros, tablas, etc., por lo cual se le denomina observación sistemática. El tipo de observación para el plan estratégico competitivo de la Óptica Andes es una observación de campo, la cual se realiza desde el lugar en el que se desarrolla el fenómeno en cuestión.

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 analítico¹⁶”.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se identifican dos tipos de fuentes para la recolección de la información el modelo de planeación estratégica competitiva para la Óptica Andes, ciudad de Tuluá, las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

Fuentes Primarias. Las fuentes de información primarias que se van a utilizar en el proyecto es el número de población que poseen las Eps que contratan con la óptica; utilizando el método probabilístico, muestreo aleatorio sistemático, a una población de diez mil habitantes aproximadamente según datos de las Eps S.O.S, Coomeva y Cosmitet.

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 serán como 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, como el de Humberto Serna Gómez; Fred R. David; y proyectos realizados sobre el tema de planeación estratégica.

5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La presentación de la información para el modelo de plan estratégico de la Óptica Andes; finalizada la recolección de datos, su clasificación, tabulación, procesamiento y análisis de la información se presentara en tres modalidades:

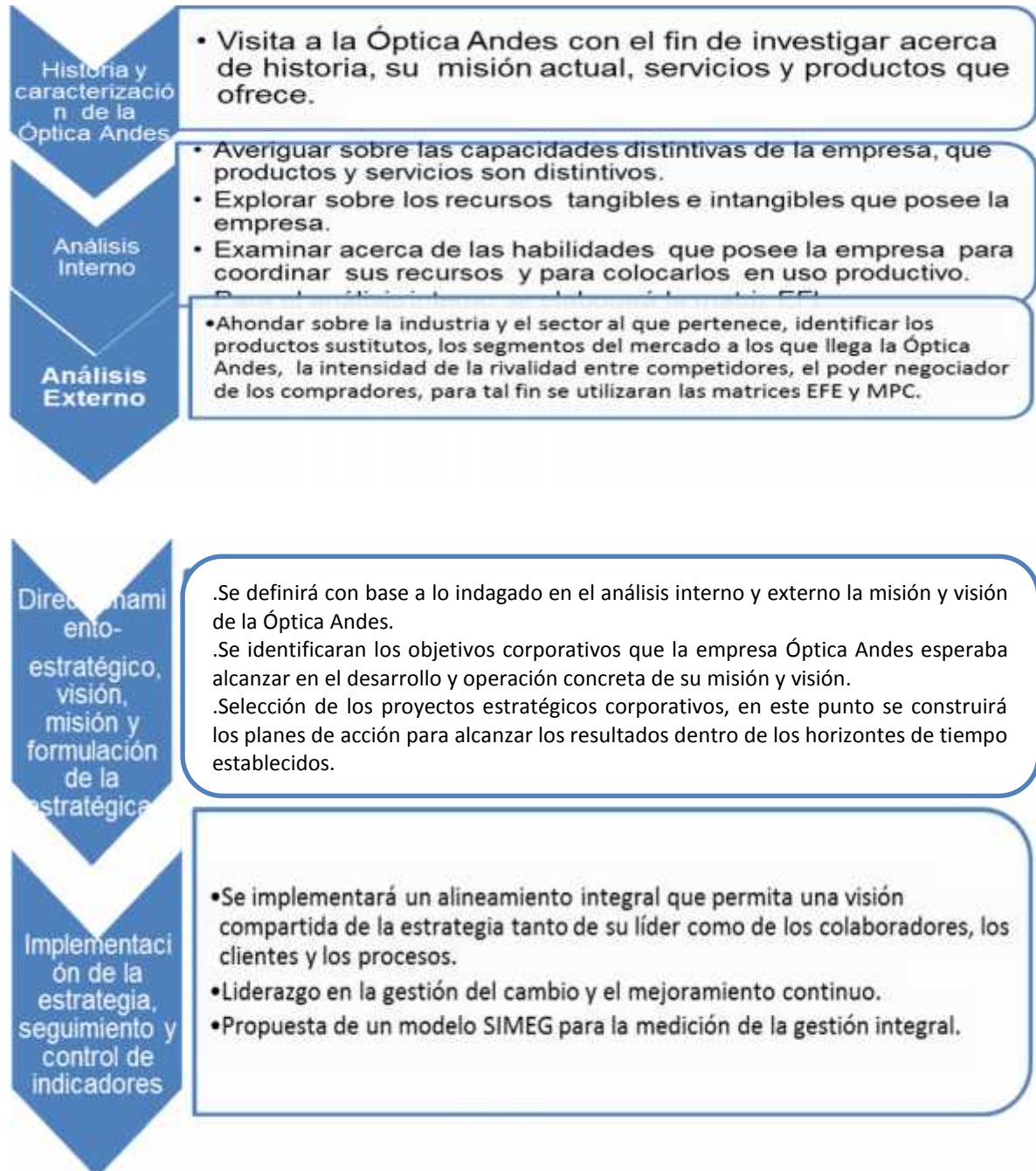
Presentación textual, consiste en introducir dentro del texto los datos que se consideran importantes o sobre los que se quiera llamar la atención del lector.

Presentación tabular, se utiliza para comunicar los datos o la información de los estudios realizados y se hace mediante el uso de cuadros.

¹⁶ MENDEZ, Carlos. Metodología. México; Limusa, 2012 p.24

Presentación gráfica, un gráfico es una presentación visual mediante elementos geométricos (líneas, círculos, etc.) de una serie de datos estadísticos. La utilidad de los gráficos reside en la facilidad que proporciona para la comprensión del fenómeno estudiado, su distribución, tamaño, evolución y relaciones existentes entre variables.

FASES DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente elaboración propia (2015)

6. ANÁLISIS EXTERNO DE LA ÓPTICA ANDES DE TULUÁ

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Son diversos los factores exógenos que inciden en el desempeño de las empresas, los cuales pueden estar relacionados con un momento del tiempo o con condiciones generales de un sector específico. Las empresas combinan capital, trabajo e insumos en sus procesos, con el fin de producir y vender bienes y servicios con miras a obtener utilidades. En consecuencia, pueden verse afectadas por cambios en la tasa de interés del mercado, en los precios de los activos y en la tasa de cambio, así como por variaciones en las expectativas, el clima de los negocios, el acceso al mercado de capitales y la demanda interna.¹⁷

Todos estos factores externos constituyen el entorno o ambiente donde operan las organizaciones, el cual constituye un factor de gran significación en la competitividad de las empresas Ópticas del Valle del Cauca.

En Colombia las variables externas a las empresas tienen un gran impacto sobre sus resultados, por lo tanto una de las prioridades de un directivo de una compañía es analizar a diario, de manera profunda y permanente, la evolución de todas esas variables y sus posibles consecuencias. Esa labor es una de las principales formas en las que la cabeza de un negocio le agrega valor. El análisis del entorno no se puede ignorar, ni subestimar, ni delegar.¹⁸

¹⁷ AGUILAR LONDOÑO, Camila. El impacto de eventos exógenos y sectoriales sobre el desempeño de las empresas: un análisis para Colombia, 1995-2001. Universidad de los Andes. Bogotá, noviembre de 2003.

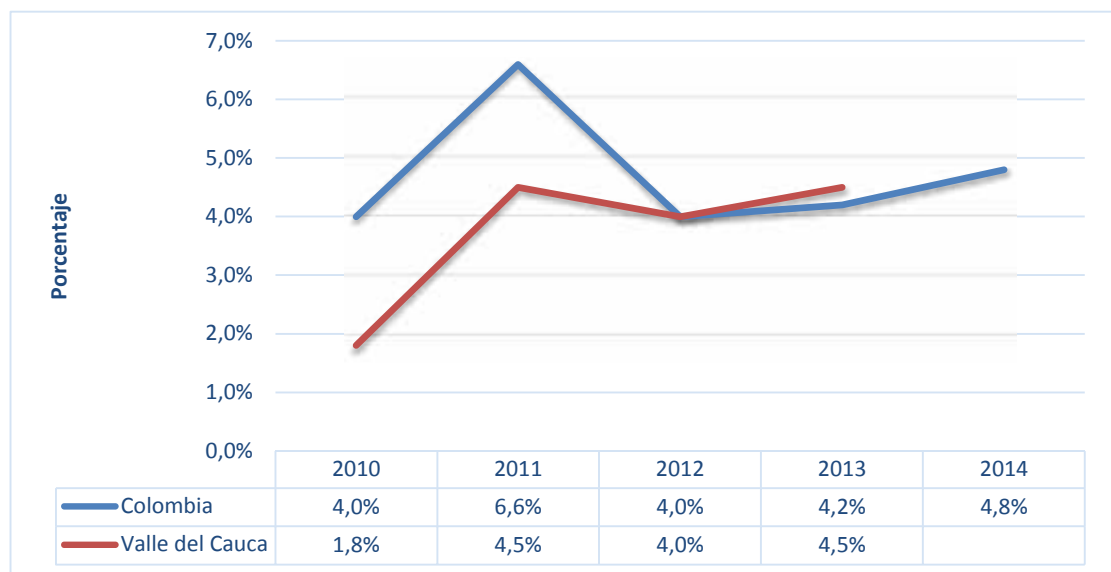
¹⁸ RODRIGUEZ MÚNERA, Mauricio. 'Es crucial analizar muy bien el entorno': Jaime Baena - presidente de la multinacional Fresenius. En: www.portafolio.com.co, Bogotá, 2 de febrero de 2007

6.1.1 Variable económica

Producto Interno Bruto: En el gráfico 1 se presenta la tendencia o comportamiento del PIB para Colombia y el Valle del Cauca. El período 2010-2014, muestra un importante crecimiento de la economía nacional y regional, no obstante, la dinámica del PIB nacional fue superior a la del Valle del Cauca. Se aprecia que para el 2012 la tasa de crecimiento es del 4% a nivel nacional y regional. En el 2013 según cifras preliminares del DANE, la economía del Valle del Cauca superó a la nacional, con un crecimiento del 4.5% superior al 4.2% respectivamente.

Efecto de la variable: Para las empresas en general, el crecimiento económico constituye una **oportunidad**, porque se expande el empleo y con ello las posibilidades de consumo de la población.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle del Cauca.

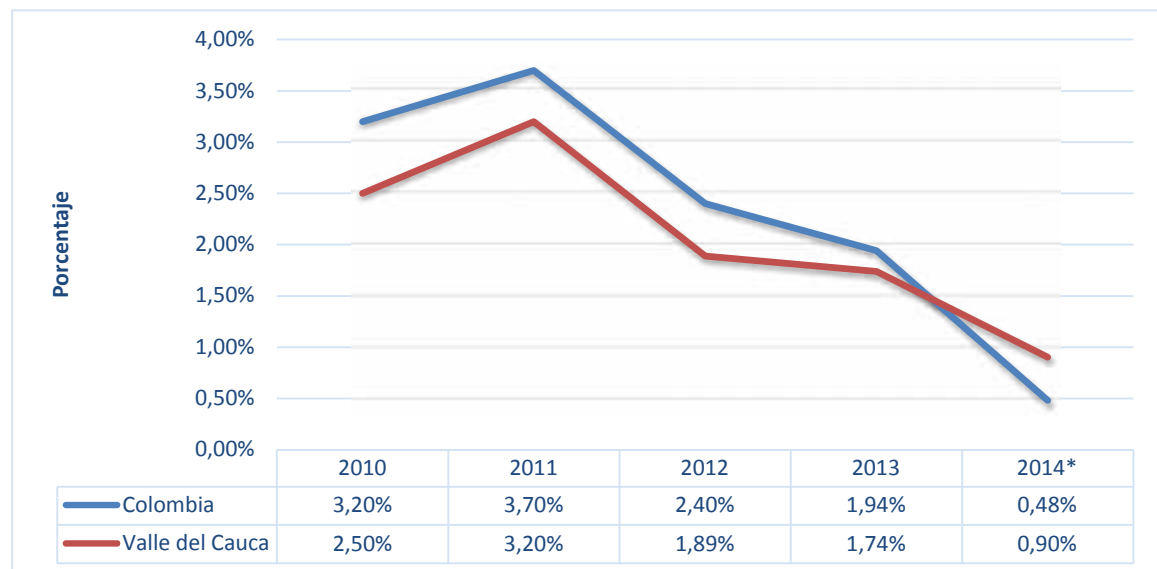


Fuente: Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales – DANE (2010-2014)

Inflación: En el gráfico 2 se muestra la tendencia de la inflación. En el año 2011, la inflación se ubica en el 3.7%, cifra superior al resultado del año 2010. Esta situación es similar para el Valle del Cauca, considerando que la tendencia de los precios es prácticamente la misma de Colombia, pero con una magnitud menor. Para el 2014 la inflación nacional y la del Valle del Cauca registran 0.48% y 0.9% respectivamente.

Efecto de la variable: Para las empresas resulta importante este comportamiento de la inflación porque indica que en términos relativos los productos para las personas son menores, respecto a otras regiones del país, dada la menor inflación existente, lo cual constituye una **oportunidad** para el incremento de las ventas, especialmente para las empresas de la región vallecaucana.

Gráfico 2. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).



* Dato a Mayo de 2014

Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones y DANE.

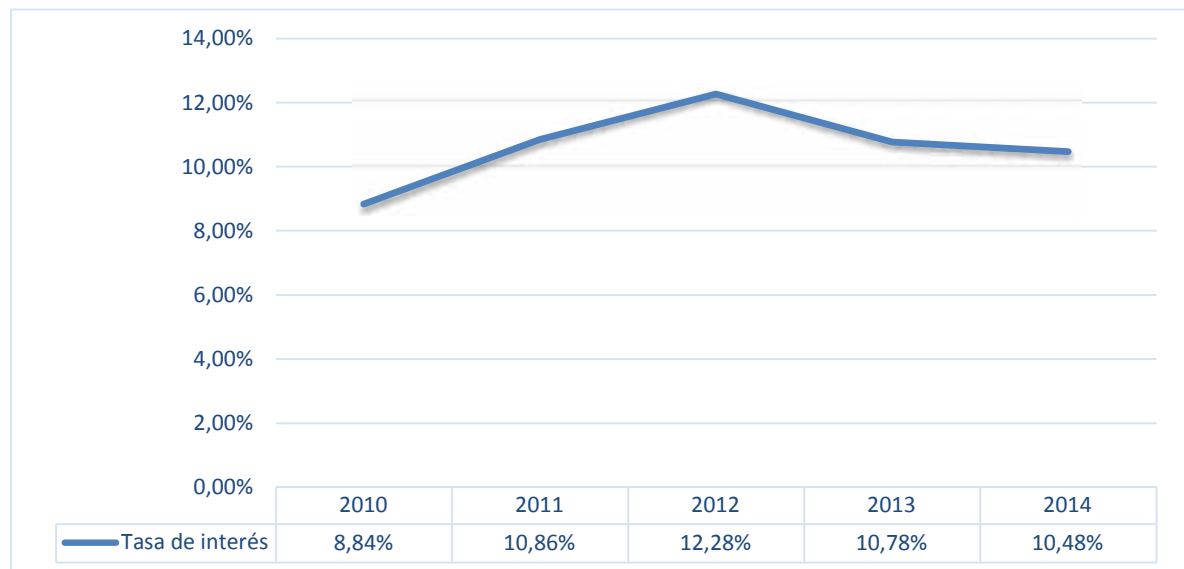
Tasas de interés: A nivel nacional, las tasas de interés activas se incrementaron entre los años 2010 y 2012, pasando de una tasa efectiva anual de 8.84% al 10.86%. Sin embargo, a partir del 2012 las tasas de interés volvieron a descender, ubicándose en 10.48% a mayo de 2014.

Efecto de la variable: El descenso de las tasas de interés activas se convierte en una **oportunidad** para las empresas, en la medida que requieran de financiamiento externo, porque se reduce el costo del crédito, permitiendo apalancar la inversión requerida.

Tasas de interés: A nivel nacional, las tasas de interés activas se incrementaron entre los años 2010 y 2012, pasando de una tasa efectiva anual de 8.84% al 10.86%. Sin embargo, a partir del 2012 las tasas de interés volvieron a descender, ubicándose en 10.48% a mayo de 2014.

Efecto de la variable: El descenso de las tasas de interés activas se convierte en una **oportunidad** para las empresas, en la medida que requieran de financiamiento externo, porque se reduce el costo del crédito, permitiendo apalancar la inversión requerida.

Gráfico 3. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.



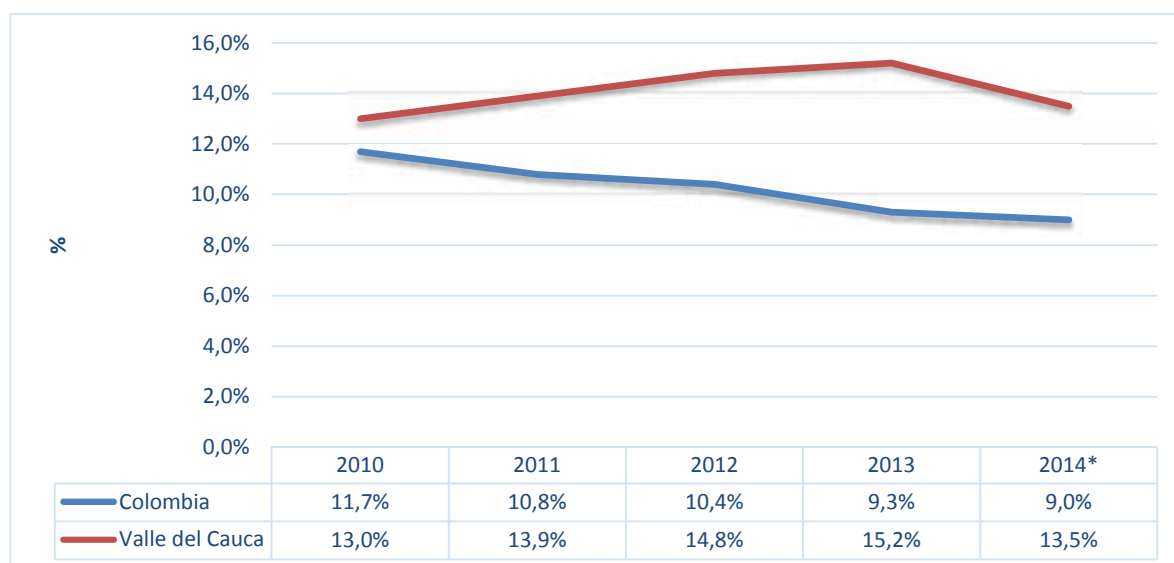
* Corresponde a Mayo de 2014

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y cálculos del Banco de la República.

Empleo: La tasa de desempleo muestra que en Colombia, en los últimos años ha existido éxito para disminuir la tasa de desempleo, la cual entre el año 2010 y lo corrido de 2014 (abril) pasó de 11.7% a 9% (ver gráfico 4). Sin embargo la situación es preocupante en el Valle del Cauca, región que en el período referenciado ha presentado incluso tasas de desempleo superiores a las nacionales. En este caso, el porcentaje de desempleados se ha incrementado de 13% en el 2010 a 13.5% en enero de 2014.

Efecto de la variable: Este resultado es una **amenaza** para las empresas en general, porque suponen malas perspectivas y dificultades para incrementar el consumo, lo cual puede desestimular la actividad productiva. El desempleo es un factor que afecta los ingresos y con ello las ventas por menor disponibilidad de las personas para el consumo de productos.

Gráfico 4. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca.



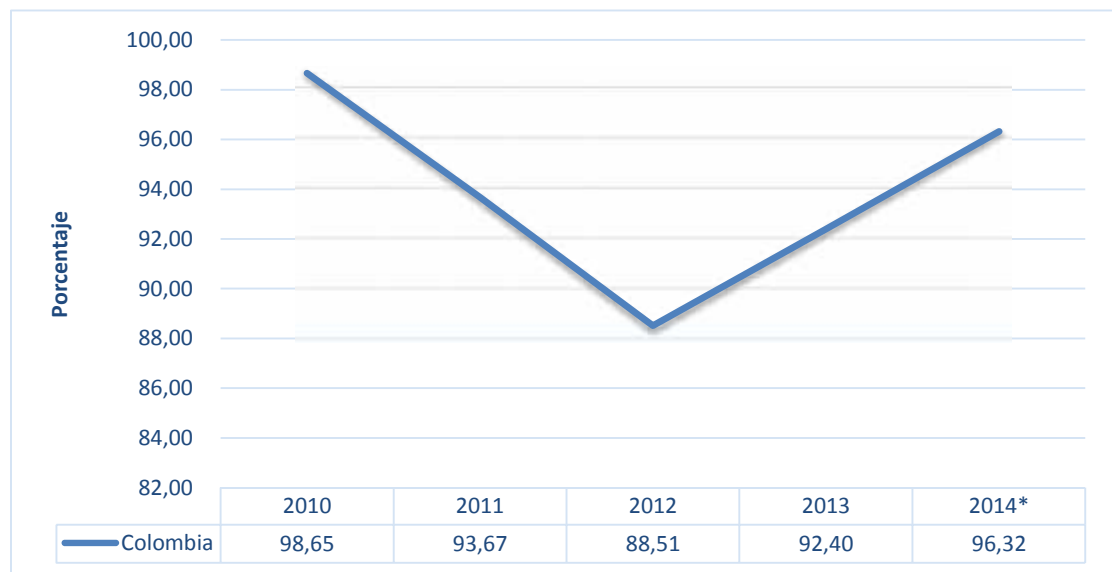
* Colombia Abril de 2014, Valle del Cauca Enero de 2014.

Fuente: Banco de la República y DANE.

Tasa de cambio: Esta es una variable que mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En el caso de Colombia se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada en el país para las transacciones con el exterior. En Colombia este índice muestra a partir del año 2010 una tendencia hacia la revaluación real hasta el año 2012, cuyo efecto es un incremento de las importaciones debido a que por cada bien externo hay que dar a cambio menos bienes domésticos. En la actual coyuntura, la tasa de cambio ha mostrado una depreciación en lo corrido de 2014 llegando a 96.32 superior al 2012 que fue de 88.51.

Efecto de la variable: Esta situación estimula las exportaciones de bienes, debido a que disminuye el precio relativo de los productos nacionales en el extranjero, estimulando así el consumo en exterior. Por ello constituye una **oportunidad** para expandir las exportaciones.

Gráfico 5. Índice de la tasa de cambio.



* Mayo de 2014

Fuente: Banco de la República, www.banrep.gov.co

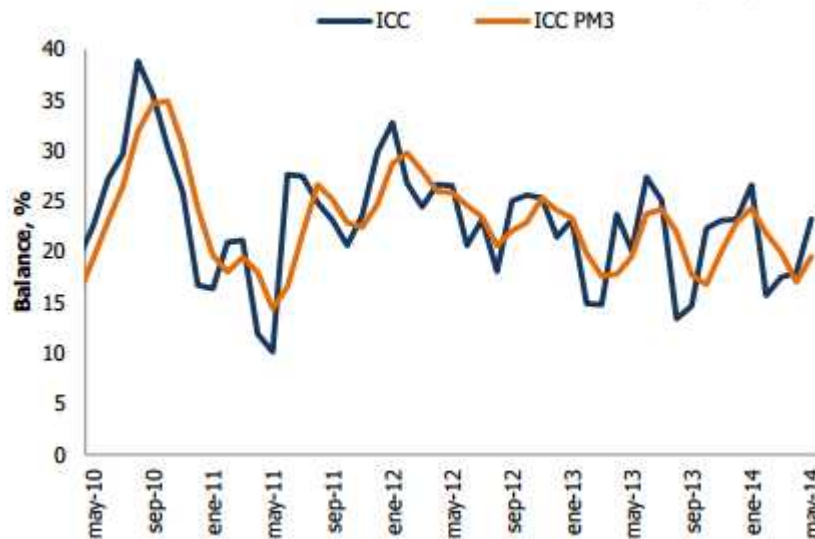
6.1.2 Variable sociocultural y demográfica

El Índice de Confianza del Consumidor (CCI): es una herramienta de medición que tiene que ver con la opinión actual de las personas dentro de un país determinado.

Según los resultados más recientes de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC), el índice de confianza de los consumidores (ICC) se situó en mayo en 23,2%, un nivel superior al observado en el mes inmediatamente anterior (17,9%) y en mayo de 2013 (20,1%). De esta manera, el ICC manifiesta un claro indicio de recuperación tras la caída registrada en febrero (Gráfico 6). Este Índice ha demostrado ser un buen predictor del comportamiento del consumo final de los hogares. En efecto, desde septiembre de 2004 la correlación entre su promedio móvil de tres meses (PM3) y la variación anual real del consumo final de los hogares reportado por el DANE ha sido de 0,84.

Efecto de la variable: El incremento de la confianza del consumidor es una **oportunidad** para la expansión de las ventas de las empresas en general.

Gráfico 6. Índice de confianza del consumidor. Colombia 2010-2014*.



* Mayo de 2014

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

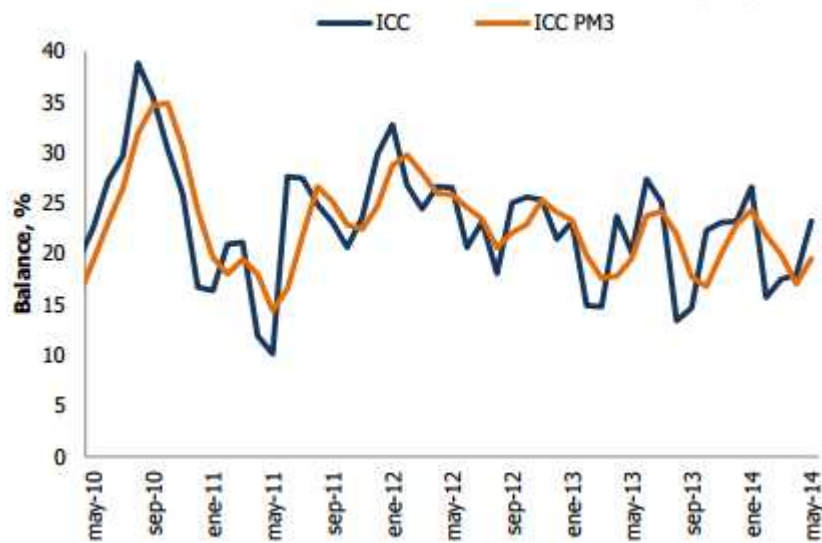
El ICC reúne cinco componentes: Tres de ellos hacen alusión a las expectativas de los hogares a un año y dos hacen referencia a la percepción frente a la situación económica actual. Con los tres primeros se construye el Índice de

Expectativas del Consumidor (IEC) y con los dos restantes el Índice de Condiciones Económicas (ICE) (Gráfico 7).

Índice de condiciones económicas: Como indica el gráfico 7, desde mayo del año pasado, la tendencia del ICE tiende a ser al alza contrario a lo que sucede con el IEC. En particular, al contrastar el balance de mayo de 2014 frente a un año atrás, se observa que el progreso en el indicador agregado respondió en su totalidad a un avance de 10,3 pps en el ICE.

Efecto de la variable: Las expectativas positivas del consumidor y de las condiciones económicas es una **oportunidad** para las empresas, porque suponen mejores perspectivas de la economía y de sus ventas, estimulando así la inversión.

Gráfico 7. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE). Colombia 2010-2014*.



* Mayo de 2014

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

Expectativas de los hogares: Las expectativas de los hogares encuestados en mayo caen 1,7 pps en términos anuales (Cuadro 1). Por su parte, en la comparación de los niveles actuales frente a los del mes inmediatamente anterior, el aumento en el balance del ICC es explicado por avances en cada uno de sus componentes, en el índice de condiciones económicas (ICE) de 3,8 pps y en el de expectativas (IEC) de 6,2 pps (Cuadro 1).

Efecto de la variable: La disminución de las expectativas de los hogares es una **amenaza** para la expansión de las ventas de la empresa, dado que constituye menos expectativas de consumo.

Cuadro 1. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)

Variable / Balance %	2011 mayo	2012 mayo	2013 mayo	2014	
				abril	mayo
Índice de Confianza del Consumidor-ICC	10,1	26,5	20,1	17,9	23,2
A. Índ. de Expectativas del Consumidor-IEC	15,3	34,1	23,7	15,8	22,0
-¿Dentro de un año a su hogar le estará yendo económicamente mejor?	41,5	48,6	44,1	40,8	45,0
-Durante los próximos 12 meses vamos a tener buenos tiempos económicamente	-6,2	29,2	13,4	3,2	13,2
-Dentro de 12 meses, ¿cree usted que las condiciones económicas del país en general estarán mejores?	10,5	24,6	13,7	3,5	7,9
B. Índ. de Condiciones Económicas-ICE	2,4	15,1	14,7	21,1	24,9
-¿Cree ud. que a su hogar le está yendo económicamente mejor o peor que hace un año?	-3,0	14,0	6,6	12,2	13,9
-¿Cree ud. que este es un buen momento o un mal momento para que la gente compre muebles, nevera, lavadora, televisor, y cosas como esas?	7,8	16,2	22,7	30,0	36,0

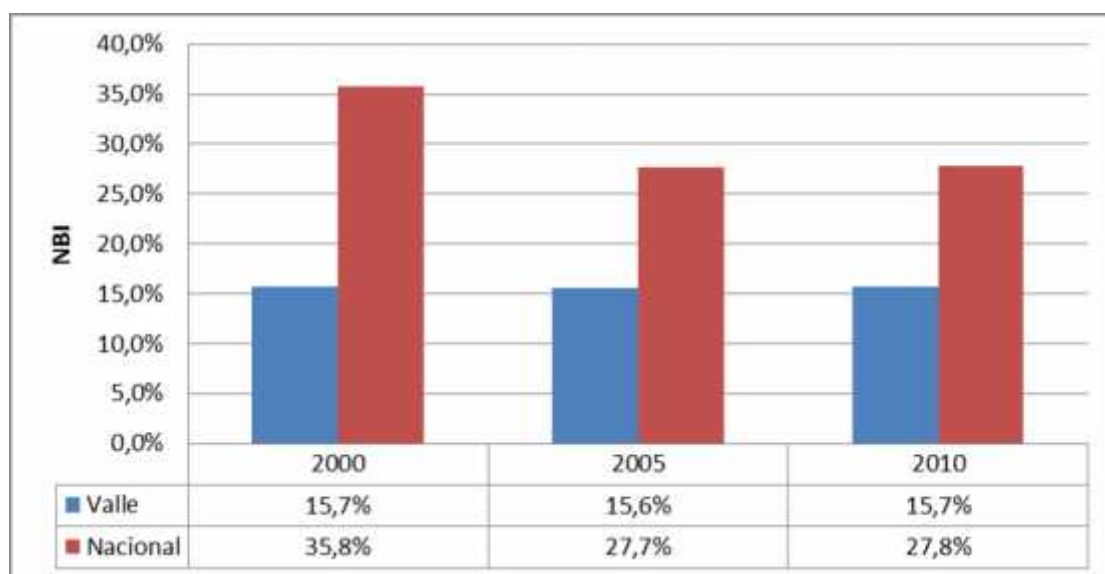
Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo. Mayo 2014.

Necesidades básicas insatisfechas: Con relación al factor demográfico, en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres.¹⁹ El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano.

Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI²⁰ presenta un nivel mucho más bajo que la Nación (ver gráfico 8).

Efecto de la variable: Para las empresas de la región vallecaucana es una **oportunidad** participar en un entorno en el cual la pobreza es relativamente menor, porque supone unas mejores condiciones para el empleo y el consumo de las personas.

Gráfico 8. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2000-2010.



Fuente: Planeación Departamental. Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos, Valle del Cauca, 2011.

¹⁹ ABADIA, Juan Carlos. PLAN DE DESARROLLO 2008 –2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos” ANEXO 1 DIAGNOSTICO SECTORIAL. [en línea] <<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>> [consultado el 15 de sept., de 2014] p. 7

²⁰ El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre –al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

Salud visual:

Según el Diario El País²¹ Colombia tiene registrados 1.143.992 casos de personas con algún grado de discapacidad visual, que representan el 43,5 % del total de discapacitados del país. De ese grupo, aproximadamente 18.952 son menores de cinco años de edad y 83.212 son niños entre los 5 y los 11 años, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE. En el mundo hay aproximadamente 314 millones de personas con discapacidad visual, de las cuales 45 millones son ciegas y 269 millones presentan baja visión, según datos de la Organización Mundial de la Salud, OMS.

Según el Departamento administrativo de estadísticas, de cada 100 colombianos con limitaciones para ver el 43,2 tiene limitaciones permanentes para ver. Donde el mayor porcentaje de colombianos se encuentran en Vaupés, Caquetá y Arauca con un 56,8% – 53,4% y 50,4% respectivamente.

Mientras que en el Valle del Cauca es de 45,1% lo que significa que aunque no es de los principales departamentos con alto índice, si es una cifra importante que atender en cuestión de salud visual.

Efecto de la variable: Para las empresas del sector óptico es una **oportunidad** la existencia de un amplio segmento de la población con problemas visuales, teniendo en cuenta la necesidad de atención de estas personas a nivel nacional y regional.

6.1.3 Variable demográfica

Concentración de la población adulta: En Tuluá la población para el año 2012 era de 204.138 personas, de los cuales el 36.1% correspondía a aquellos grupos mayores de 40 años, edad en la que empiezan a manifestarse problemas de la visión. Para el año 2015 se proyectaba que la población de Tuluá sería de 211.588 y el rango mayor de 40 años participaría con el 37.2%, es decir, es una población creciente que implica mayores necesidades de atención en la salud.

Efecto de la variable: 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.

²¹ ELPAIS.COM.CO. Colombia tiene 1,14 millones de personas con problemas visuales. [en línea]. Noviembre 2013 [Consultado el 18 de sep. de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/colombia-tiene-114-millones-personas-con-problemas-visuales>

Cuadro 2. Proyección por edades y sexo en el Municipio 2012 al 2015

Grupo	2012	2013	2014	2015
Total	204.138	206.610	209.086	211.588
40 y mas	73.692	75.387	78.075	78.791
Part. %	36,1%	36,5%	37,3%	37,2%
40-44	13.845	13.642	14.490	13.456
45-49	14.171	14.327	14.391	14.358
50-54	12.177	12.707	13.187	13.592
55-59	9.582	9.980	10.413	10.880
60-64	7.453	7.764	8.086	8.423
65-69	5.558	5.808	6.074	6.350
70-74	4.329	4.369	4.450	4.579
75-79	3.331	3.443	3.530	3.586
80 y más	3.246	3.347	3.454	3.567

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Anuario Estadístico de Tuluá, 2013.

6.1.4 Variable legal/normativa

Normatividad del sector óptico en Colombia: La Ley 372 de 1997 por la cual se reglamenta el ejercicio de la optometría en Colombia y se dictan otras disposiciones.

La sentencia C-251 de 1998 genera la necesidad de expedir una nueva ley esta vez realizada con la Ética Profesional Optométrica, por lo cual se busca apoyo en el Congreso de la República y se logra la expedición de la Ley 650 de 2001 “CODIGO DE ÉTICA PROFESIONAL OPTOMÉTRICA”; lo que a su vez genera la creación del TRIBUNAL NACIONAL DE ETICA OPTOMETRICA y los TRIBUNALES SECCIONALES DE ETICA OPTOMETRICA, cinco (5) en la actualidad: centro, norte, sur, oriente y occidente.

La Resolución 4045 de 2006 por el cual se acogen el Plan Visión 2020 ‘El Derecho a la Visión’ de la Organización Mundial de la Salud.

El Decreto 1030 de 2007 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que deben cumplir los establecimientos en donde se elaboren y comercialicen dichos insumos y se dictan otras disposiciones, decreto que merece especial atención y el cual es muy importante conocer; las Guías de promoción de la salud y prevención de las enfermedades en la salud pública, especialmente la

guía No. 5 Guía para la detección temprana de alteraciones visuales y patologías oculares.

De otra parte la formulación de la Ley 100 de 1993 por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones, favorece también el desarrollo de la optometría y consecuentemente de la óptica en Colombia; dado que es numerosa la reglamentación sobre el particular en lo relacionado con los derechos que tienen los usuarios en salud visual y ocular, y en el suministro de lentes y monturas oftálmicas, tanto en el régimen contributivo como en el régimen subsidiado así como los vinculados; también en toda la política de salud pública sobre Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad, detección temprana de las alteraciones de la agudeza visual, demanda inducida y atención oportuna.

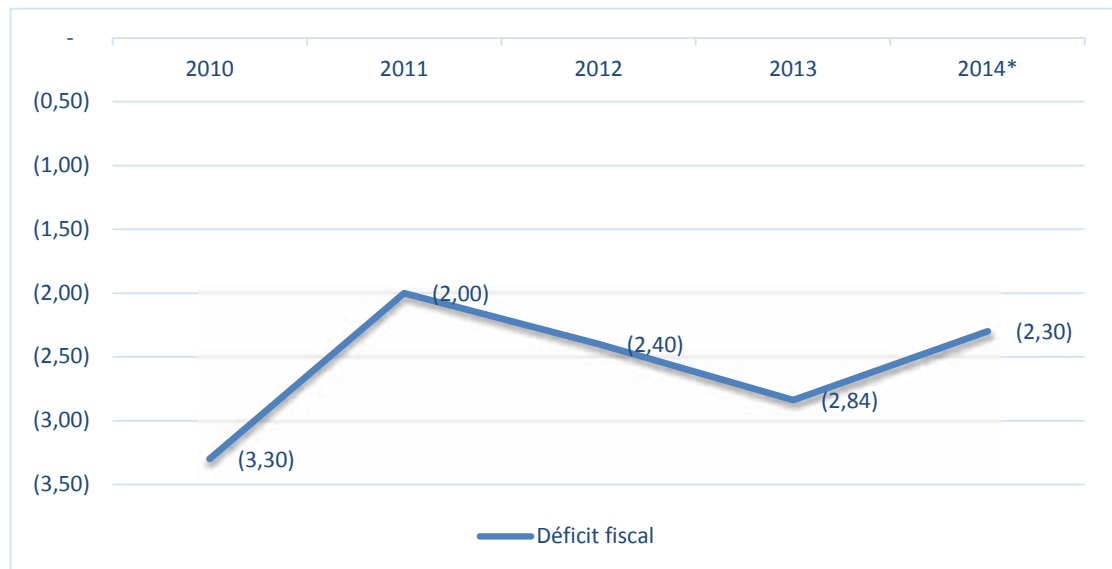
Efecto de la variable: Como se observa, la normatividad del sector óptico ha implicado la profesionalización de este importante servicio de salud, favoreciendo la competencia en el mercado y el desarrollo de la actividad. Esto se convierte en una **oportunidad**, especialmente por la Ley 100 de 1993, que implica la detección temprana, ampliando el rango de personas para atender por parte de las ópticas y estimulando la demanda del mercado.

6.1.5 Variable política

Balance fiscal: En el gráfico 9 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2005-2011. Se aprecia que en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2009 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado). Sin embargo, el déficit fiscal ha venido reduciéndose paulatinamente y se proyecta que para el 2014 sea de 2.3% del PIB.

Efecto de la variable: La situación del déficit fiscal genera **amenazas** para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.

Gráfico 9. Balance fiscal como porcentaje del PIB.



* cifra proyectada por Ministerio de Hacienda

Fuente: La Nota.com. Proyecciones económicas 2010-2014. Disponible en:
<http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>

6.1.6 Variable tecnológica

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.

Efecto de la variable: 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 2008-2009.²² 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.

Efecto de la variable: 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.

²²<http://www.dinero.com/noticias-telecomunicaciones/colombia-mejoro-indice-conectividad/58313.aspx>

6.1.7 Matriz de evaluación factor externo (EFE)

Para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macroentorno nacional, a continuación se desarrolla la matriz EFE. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor = 4 ; Oportunidad menor = 3
 Amenaza menor = 2 ; Amenaza mayor = 1

En el cuadro 3 se aprecia que son más importantes las oportunidades con relación a las amenazas, lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de actividades productivas.

Cuadro 3. Matriz de factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Oportunidades			
1 Dinámica de la economía (PIB)	0,0670	4	0,27
2 Disminución de los precios al consumidor	0,0670	4	0,27
3 Disminución de la tasa de interés	0,0650	3	0,20
4 Revaluación del peso frente al dólar	0,0650	3	0,20
5 Incremento de la confianza del consumidor	0,0670	4	0,27
6 Concentración de la población en centros urbanos	0,0666	4	0,27
7 Bajo porcentaje de la población vallecaucana con NBI	0,0666	3	0,20
8 Desarrollo tecnológico	0,0666	3	0,20
9 Beneficios de la conectividad	0,0670	4	0,27
10 Ventajas que ofrece el comercio electrónico	0,0650	3	0,20
Total Oportunidades	0,6628		
Amenazas			
1 Déficit fiscal persistente	0,0660	1	0,07
2 Mayores impuestos a las empresas	0,0670	1	0,07
3 Menores expectativas de consumo de los hogares	0,0670	1	0,07
4 Volatilidad de la tasa de cambio que puede generar devaluación	0,0666	2	0,13
5 Mayor desempleo en el Valle del Cauca	0,0670	1	0,07
Total amenazas	0,3336		
TOTAL	1,00		2,6

Fuente: elaboración propia (2015)

6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector óptico, ayuda a definir la rentabilidad del sector a través de la incidencia en la demanda de los servicios y sus precios, la determinación de los costos de la operación y las inversiones necesarias para competir en el sector.

6.2.1 Amenaza de competidores potenciales

Barreras de entrada: En el segmento de ópticas se presentan bajas barreras para la entrada de nuevos participantes, esto debido a que sólo hasta hace poco se está adaptando la legislación para reglamentar este servicio, caso diferente sucede en la parte oftálmica en donde debido a la reputación de calidad de los centros de diagnóstico y cirugías hace difícil poder ingresar a este negocio.

Inversión requerida: En cuanto al capital necesario para entrar al sector varía dependiendo del segmento de mercado que se quiera alcanzar y de la calidad de los productos que se pretendan ofrecer, pues en el momento se puede decir que existen ópticas conformadas por una simple vitrina que exhibe algunas monturas y a su vez trabaja con laboratorios artesanales en donde los biselados se hacen de forma manual, pero también coexisten las grandes cadenas de ópticas y algunos establecimientos serios que igualmente se esmeran por adquirir tecnología de punta en procesos de elaboración de lentes acompañados de buen servicio a los pacientes, lo que demanda costos elevados de funcionamiento. Sin embargo, a pesar de tener fácil acceso a los canales de distribución, se dificulta el acceso de nuevos competidores por altos costos fijos y la dependencia de insumos importados como el caso de las monturas, dada la coyuntura de la tasa de cambio, que determina un crecimiento de los precios de estos productos.

Identificación de marca: En el mercado existe diferenciación de marca, teniendo en cuenta que los clientes tienen un abanico de posibilidades para el consumo de los servicios ópticos; en el mercado se trabaja fuertemente la recordación de marca, basados en la tradición y solidez ofrecida a los clientes por parte de las ópticas, como son cadena Óptica Alemana, cadena Óptica Derca, Ópticas GMO, Óptica Lafam.

Acceso a los insumos: En el sector óptico los insumos se relacionan con los proveedores de lentes oftalmológicos, monturas oftalmológicas y lentes de contacto principalmente, en el que existe una buena cantidad de oferentes a nivel nacional y regional. En general, el acceso a estos insumos es fácil para todos los negocios.

6.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

Crecimiento de la industria: En los últimos años han surgido en el país diferentes cadenas ópticas importantes como ASOCIADOS LAFAM, VISION CENTER, ALIANZA DE OPTICAS MULTIOPTICAS, CADENA DE OPTICA COLOMBIANA, OPTICENTRO INTERNACIONAL, OPTICAS ABC, CADENA DE OPTICA ITALIANA, CADENA OPTICA ALEMANA, CADENA OPTICA DERCA, OPTICAS GMO, OPTICAS SANTA LUCIA y OPTICA APOLO, entre otras; es importante rescatar que la mayoría de Empresas Sociales del Estado E. S. E., Empresas Promotoras de Salud E. P. S., Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS, facultades de optometría y algunos optómetras cuentan con su propia óptica.²³

El mercado de las ópticas es muy amplio, por lo tanto se listaron los principales competidores:

Cuadro 4. Concentración de Ópticas por ciudad.

CIUDAD	PORCENTAJE
Bogotá, D.C.	40.5%
Medellín	8.5%
Cali	5.5%
Bucaramanga	4.5%
Barranquilla	3.5%
Pereira	3.0%
Cundinamarca	2.0%
Ibagué	1.2%
Tunja	1.2%
Villavicencio	1.1%
Cúcuta	1.1%
Cartagena	1.1%
Pasto	1.0%
Manizales	1.0%
Resto del país	24.8%

Fuente: IBARRA, Martín. “500 nuevos productos y servicios con potencial de exportación desde Colombia al mercado de los Estados Unidos”, 2005

²³ ROSERO SUÁREZ, Catherine Alexandra. Análisis estratégico de la competitividad del sector óptico colombiano bajo la futura implementación de TLC con Estados Unidos. Bogotá, D.C.: Universidad de la Salle, 2008. Pág. 90

En el mundo hay aproximadamente 285 millones de personas con discapacidad visual, de las cuales 39 millones son ciegas y 246 millones presentan baja visión. El 82% de las personas que padecen ceguera tienen 50 años o más. El 80% del total mundial de casos de discapacidad visual se pueden evitar o curar.²⁴

Colombia tiene registrados 1.143.992 casos de personas con algún grado de discapacidad visual, que representan el 43,5 % del total de discapacitados del país. De ese grupo, aproximadamente 18.952 son menores de cinco años de edad y 83.212 son niños entre los 5 y los 11 años, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, Dane, citados en el Seminario Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias de la Visión.²⁵

Según el Departamento administrativo de estadísticas, de cada 100 colombianos con limitaciones para ver el 43,2 tiene limitaciones permanentes para ver. Donde el mayor porcentaje de colombianos se encuentran en Vaupés, Caquetá y Arauca con un 56,8% – 53,4% y 50,4% respectivamente.

Mientras que en el Valle del Cauca es de 45,1% lo que significa que aunque no es de los principales departamentos con alto índice, si es una cifra importante que atender en cuestión de salud visual.

Diferenciación del producto o servicio: La diferenciación del producto o servicio es baja, a pesar de que el sector óptico es fuertemente competido, los productos ofrecidos tienden a ser los mismos de una óptica a otra; la diferenciación se logra a través de la prestación del servicio, la atención al cliente y la disponibilidad de tecnología para los diagnósticos.

Costos de cambio: Los clientes de los servicios ópticos en general no asumen costos en el cambio de proveedor o entidad que ofrezca los productos y servicios, debido a que los costos están regulados por el mercado, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es más fuerte.

Concentración de competidores: En el sector óptico, el mercado está concentrado en las ciudades capitales, sin embargo, la expansión en el sector de Tuluá ha sido elevada en los últimos años. De acuerdo con información obtenida en Páginas Amarillas.com de este municipio, se encuentran 21 ópticas actualmente:

²⁴ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Ceguera y discapacidad visual. [En línea]. Octubre 2013 [Consultado el 20 de sep. de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/es/>

²⁵ ELPAIS.COM.CO Colombia tiene 1,14 millones de personas con problemas visuales. [En línea]. Noviembre 2013 [Consultado el 18 de sep. de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/colombia-tiene-114-millones-personas-con-problemas-visuales>

OPTICA SALUD VISUAL
Cr35 26-54 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2254561
www.opticasaludvisual.com

CARLOS EDUARDO LOZANO
CI 26 33 A-50 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2245624
caedlo.blogspot.com

ÓPTICA NG
Buga, Tuluá, Colombia
Conm.: (57) (2) 3117645327
www.visso.com.co

OPTIVALLE
Cr26 32 A-17 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2254487

OPTICA MUNDIAL
CI 26 24-16 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2252686

OPTICA TULUÁ
CI 29 25-27 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2259565

OPTILAGO
Cr34 25-30 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2255437

FRANCO MARÍA FERNANDA
Cr27 28-84 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2321623

OPTICENTRO
Cr24 25-37 Centro Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2246694

OPTICA LATINA
CI 26 24-70 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2240659

OPTICA MILLÁN
CI 26 24-10 Tuluá, Colombia

Tel: (57) (2) 2249364

OPTICA DE OCCIDENTE
CI 26 33 A-50 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2248750

OPTICA JERUSALEN
CI 26 24-24 Centro Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2242605

CENTRO VISUAL INTEGRAL
CI 26 Cr36 Esq L-103 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2321964

OPTICA VISIÓN
CI 26 24-26 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2316630

E.P.S. SANITAS S.A
CI 25 33 A-58 Alvernia Tuluá, Colombia
Nal: 018000919100

OPTIPRODUCTOS
CI 30 18-7 L-G 3 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2254981

RICARDO CAMPANO OPTICA
CI 28 24-26 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2246321

ÓPTICA OFTALMOLÓGICA DE CALI SEDE TULUÁ
CI 26 33 A-33 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2256020

OPTICA UNIVERSAL C.L.D.
Cr 34 25-26 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2246424

OPTICA LUX
CI 29 26-51 Tuluá, Colombia
Tel: (57) (2) 2245794

Barreras de salida: Respecto a barreras para la salida se considera que son bajas, debido a que no existen regulaciones o normas al respecto.

6.2.3 Amenaza de productos sustitutos

El sector óptico cubre todas las formas de prevención y corrección de enfermedades de salud visual, desde prescripción de gafas y lentes de contacto, formulación de medicamentos específicos, tratamientos de ortóptica o cirugías correctivas, por ende no se encuentra un producto sustituto.

6.2.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes está definido por el volumen de compra, el grado de dependencia de los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio.

Volumen de compras del cliente: Con relación al volumen de compras del cliente individual (personas naturales), no existe poder de negociación porque sus volúmenes de consumo son bajos y debe aceptar las condiciones y tarifas de los servicios establecidos por la entidad proveedora. Sin embargo, en el segmento de clientes empresariales o institucionales, como es el caso de las EPS existe un mayor poder de negociación de los compradores, porque sus altos volúmenes de transacciones conllevan a que impongan las condiciones.

Canales de distribución: Uno de los factores importantes para determinar el poder de los compradores es establecer el número y la distribución de sus compras. Clientes potenciales del sector óptico son todas las personas, de igual forma para el proceso de compra influye el precio ya que en la parte de ópticas existen gran variedad de establecimientos que ofrecen los mismos productos, por ende el comprador busca estar bien informado especialmente en la relación costo/beneficio, teniendo como parámetros la calidad, el servicio y por ende el valor.

Sensibilidad al precio (tarifas): A pesar de que los productos son muy similares en el mercado, existe una fuerte competencia por el costo de los servicios y las tarifas. El cliente es bastante susceptible a estos costos, es decir, es muy sensible.

6.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Así como los compradores poderosos pueden obtener utilidades presionando para que bajen los precios, los proveedores pueden tener utilidades incrementando los insumos. De ahí la importancia de analizar el poder que tienen los proveedores del sector de salud visual; en donde se encuentran dos segmentos diferenciados a saber:

Proveedores en el segmento óptico. Los cuales demuestran interés personal por “integrarse hacia delante” es decir volverse competidores del mercado, a pesar de la alta gama de alternativas que hay tanto de productos como de distribuidores, el costo de cambiar de proveedor es alto debido a que algunos ofrecen beneficios por la fidelidad de marca que van desde descuentos hasta financiación de compra de equipos y tecnología, sin que exista diferencia por compra a intermediario o a casa matriz.

Análisis de los Proveedores. Actualmente existen proveedores flexibles con los cuales se pueden llegar acuerdos y establecer relaciones sólidas; pero 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 dado a que el proveedor en esas situaciones posee un poder de negociación alto. Se identifica cuáles son los proveedores principales de la empresa según la industria y su importancia en la empresa según la industria.

Cuadro 5. Identificación de los proveedores

INDUSTRIA	PROVEEDOR	IMPORTANCIA
Lentes Oftálmicos	Labocosta S.A.S	Alta
	Servioptica	Media
	Visionlab	Media
	Tecnilens	Baja
	Interlens	Baja
	Vision Optical	Baja
Monturas Oftálmicas	Gatas Sport Eyewear Ltda	Baja
	Grupo Óptica y Sol Ltda.	Baja
	Everest Company FU	Baja
	Grupo Óptico Sym	Baja
	Montuline S A S	Baja
	Hillvision	Baja
	Activity Distribuciones	Baja
	Luis Dairo Anstizabal	Media
	Jairo de Jesús Ramirez	Media
	Distribuciones Ópticas Melgarejo S A S	Baja
	Arte & Colección Ltda	Baja
	Soho City	Media
Lentes De Contacto	Representaciones Visual	Alta
	Visionlab	Baja
	Servioptica	Baja
	Ital Lens	Baja
	Ital Quimica	Baja
	Colentes	Baja

Fuente: elaboración propia. (2015)

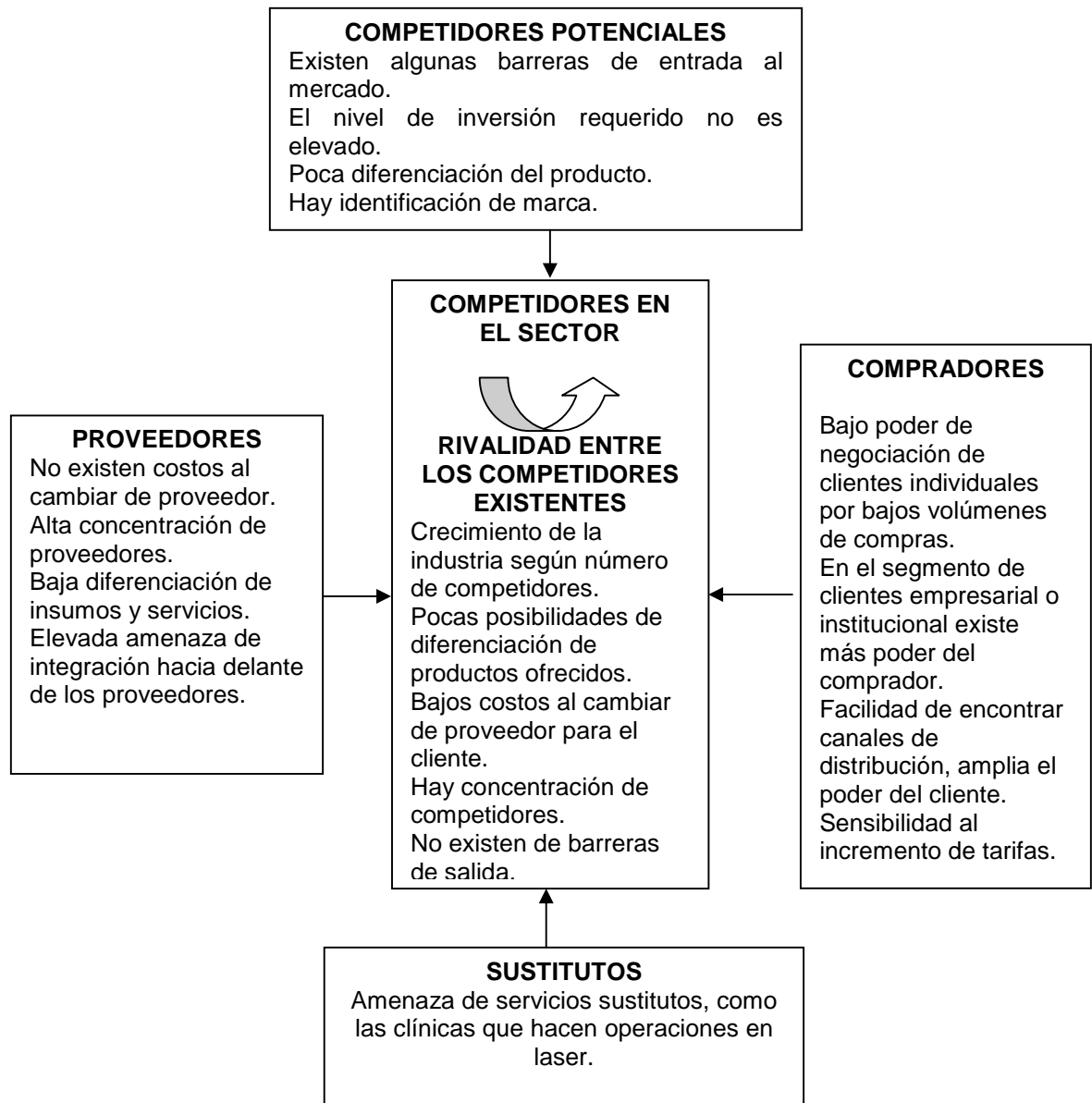
Importancia Alta: Proveedor clave para la óptica, alta frecuencia de pedidos.

Importancia Media: Proveedor que respalda al proveedor clave en caso que este no pueda.

Importancia Baja: Proveedor con muy poca frecuencia de pedidos pero tienen unos productos en específicos que la óptica requiere ocasionalmente.

La Figura 2 representa las fuerzas de la competitividad del Sector Óptico de la ciudad de Tuluá.

Figura 2. Matriz de Porter para el sector óptico.



Fuente: elaboración de las autoras

7. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS PARA LA ÓPTICA ANDES DE TULUÁ

7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

7.1.1 Reseña histórica

La OPTICA ANDES, se creó el 13 de mayo de 1.992 en un local pequeño iniciando con los servicios de optometría y lentes de contacto; pasados 5 años cambian la sede para la carrera 27 numero 27 62 reformando el local y adecuándolo a las necesidades de los clientes, llevando en el 15 años hasta la fecha, ofreciendo examen visual computarizado, suministro de lentes oftálmico, en todos los materiales y marcas, venta de monturas; teniendo contratos en la actualidad con COMFANDI, S.O.S, COOMEVA, COSMITED, INGENIO RIOPAILA, INGENIO LA CARMELITA, UNIDAD CENTRAL DEL VALLE, COOEMTULUA, COPETRAFES, GRANCOOP. Se hacen remodelaciones cada 2 años en el local alquilado. La OPTICA ANDES se dedica a la prestación de servicios de salud visual y ocular, con niveles óptimos de calidad y costos asequibles.

7.1.2 Misión

Somos un equipo humano comprometido con la salud, comercialización de productos ópticos y prestación de servicios de la mejor calidad en el campo visual. Servimos a clientes particulares o afiliados a entidades prestadoras de servicios ofreciendo servicios y productos que le garantizan una buena relación costo beneficio. Estamos comprometidos con el desarrollo del país, el respeto por todas sus instituciones y el mejoramiento de la calidad de vida de todos nuestros empleados, su familia y la comunidad.

7.1.3 Visión

Óptica Andes, es Líder en el campo visual con proyección nacional, reconocida por su ética, calidad, servicio, responsabilidad y conocimiento actualizado de todo el recurso humano que posee, comprometidos con la salud para el desarrollo del país.

7.1.4 Políticas de calidad

La OPTICA ANDES está comprometida en la prestación de servicios de salud visual y ocular, con niveles óptimos de calidad y costos asequibles. Mediante el desarrollo de una cultura del mejoramiento continuo con los clientes internos y externos fortaleciendo el trabajo en equipo y comunicación efectiva.

7.1.5 Valores corporativos

ETICA: Es uno de los valores fundamentales para la ÓPTICA ANDES haciendo las cosas correctamente con coherencia para los tratamientos de nuestros pacientes.

SEGURIDAD: Ofrecer los máximos estándares de seguridad para nuestros clientes, velando por el cuidado de los mismos.

RESPECTO: Aceptamos las diferencias que existen entre los seres humanos por esto actuamos teniendo en cuenta que nuestros derechos terminan donde empiezan los del otro

RESPONSABILIDAD: Es un valor que está en la conciencia de nuestros clientes internos, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos

CALIDAD: Significa cumplir y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes; buscando satisfacer sus exigencias, mejorando continuamente.

7.1.6 Interacción de los procesos:

La interacción de los procesos de la ÓPTICA ANDES se reflejan en la comunicación entre los servicios ofertados, donde se considera Macro procesos de Dirección a aquellos que establecen las directrices de la organización; Macro procesos de operación a aquellos que entregan el servicio al cliente y Macro procesos de Apoyo a los que soportan la gestión de los otros Macro procesos.

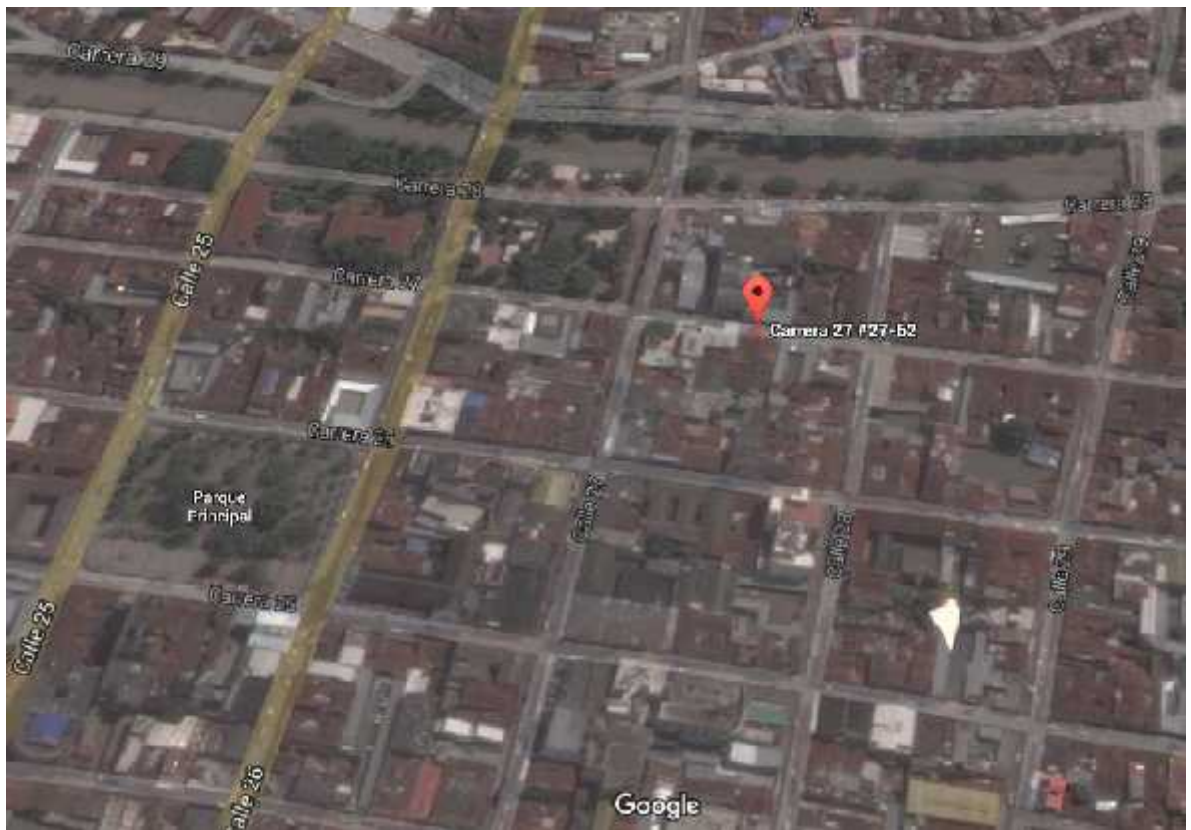
La OPTICA ANDES cuenta con la siguiente estructura de procesos:



7.1.7 Localización geográfica

La Óptica Andes se encuentra ubicada en la carrera 27 No. 27-62 de la ciudad de Tuluá. Corresponde a un local alquilado, situado en el centro de la localidad.

Figura 3. Localización de la Óptica Andes Tuluá.



Fuente: Google Maps

Figura 4. Mapa de ubicación de la Óptica Andes. Tuluá.



Fuente: Google Maps.

7.2 FACTORES INTERNOS

Con base en la información recolectada por las autoras y el conocimiento de uno de los propietarios de la empresa, a continuación se presenta una calificación de los factores internos de ÓPTICA ANDES. Es importante describir cada uno de los factores que intervienen y que inciden en el cumplimiento de su misión. El análisis de estos factores permite precisar las fortalezas y debilidades del sistema y los procesos de la organización en estudio. En el anexo A. se presenta la guía para la entrevista utilizada, que permitió precisar cada uno de estos factores directamente con los propietarios de la empresa ÓPTICA ANDES.

Estos factores son:

- Factor gerencia
- Factor organización
- Factor talento humano
- Factor capacidad tecnológica
- Factor financiero
- Factor producción e inventarios
- Factor competitividad

7.2.1 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de la misma; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la ÓPTICA ANDES.

1. **Cuidado de la imagen corporativa:** La empresa no cuenta con una imagen corporativa para la identificación en el mercado y ante los usuarios (**debilidad alta**)
2. **Metas y objetivos definidos:** Existen metas y objetivos en la ÓPTICA ANDES pero no están escritos (**debilidad alta**).
3. **Estrategia general para competir:** La manera con la que básicamente compite es con los contratos que realiza con las EPS. (**fortaleza baja**)
4. **Existencia de la declaración de la misión:** La óptica tiene una misión por escrito (**fortaleza alta**)

5. **Desarrollo de planes de contingencia:** Sólo se realizan en el momento requerido sin planeación alguna; es una empresa reactiva, que se basa en la experiencia para atender las contingencias (**debilidad alta**).
6. **Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio:** No existen estrategias específicas que brinden flexibilidad a la óptica para responder a cambios en el entorno. (**debilidad alta**).
7. **Comunicación gerencial abierta y clara:** No existe de parte de la gerencia claridad en sus determinaciones y en la comunicación de las decisiones. (**debilidad alta**).
8. **Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas:** No existen espacios específicos para el diálogo y generación de nuevas ideas, aunque se aceptan pero no corresponden a una planificación o a una debida gestión de éstas. (**debilidad alta**).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor gerencial para la empresa ÓPTICA ANDES. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medías y bajas para totalizar.

Cuadro 6. Factor Gerencia ÓPTICA ANDES

FACTOR GERENCIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Cuidado de la imagen corporativa				D			D 12.5%		
2. Metas y objetivos definidos				D			D 12.5%		
3. Estrategia general para competir			F						F 12.5%
4. Existencia de la declaración de la misión	F						F 12.5%		
5. Desarrollo de planes de contingencia				D			D 12.5%		
6. Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio				D			D 12.5%		
7. Comunicación gerencial abierta y clara				D			D 12.5%		
8. Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas				D			D 12.5%		

FORTALEZAS	25%	DEBILIDADES	75%
FA	12.5%	DA	75%
FM	0%	DM	0%
FB	12.5%	DB	0%

Fuente: Elaboración de las autoras con base a entrevistas a personal de la Óptica Andes de Tuluá. (2015)

7.2.2 Factor organización

La empresa está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la ÓPTICA ANDES.

1. **Existencia de un organigrama formal:** La empresa no posee un organigrama formal por escrito. (**debilidad alta**)
2. **Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos:** En la empresa no se cuenta con una metodología estratégica para elaborar planes estratégicos. (**debilidad alta**)
3. **Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad:** Si existe claridad en la definición de autoridad y las responsabilidades de cada uno de los empleados. (**fortaleza alta**).
4. **Claridad en las funciones del personal:** En la empresa las funciones del personal son claras (**fortaleza alta**)
5. **Existencia y definición de procesos:** Se conocen los procesos relacionados con la práctica profesional pero no están escritos ni existe un manual de procesos. (**debilidad media**).
6. **Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos:** Al no existir una metodología específica para la elaboración de planes estratégicos, no se presenta participación de los diferentes niveles, dada la centralización de las decisiones en la empresa (**debilidad alta**).
7. **Rotación de las directivas:** No existe rotación de los directivos porque la empresa es de carácter familiar. (**fortaleza alta**)
8. **Personal con liderazgo visible:** La empresa cuenta con personal que posee liderazgo en los niveles directivos, sin embargo, se requiere mayor flexibilidad para la toma de decisiones (**fortaleza media**)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la ÓPTICA ANDES. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 7. Factor Organización ÓPTICA ANDES

FACTOR ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Existencia de un organigrama formal				D			D 12.5%		
2. Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos				D			D 12.5%		
3. Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	F						F 12.5%		
4. Claridad en las funciones del personal	F						F 12.5%		
5. Existencia y definición de procesos corporativos					D			D 12.5%	
6. Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos				D			D 12.5%		
7. Rotación de las directivas	F						F 12.5%		
8. Personal con liderazgo visible		F						F 12.5%	

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	37.5%	DA	37.5%
FM	12.5%	DM	12.5%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevistas a personal de la Óptica Andes de Tuluá. (2015).

7.2.3 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"²⁶. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

1. **Presencia de procesos para la selección e inducción del personal:** La óptica realiza procesos para la selección e inducción del personal, sin embargo estos son informales. (**debilidad media**).
2. **Evaluación del nivel académico:** Las vendedoras deben ser bachilleres, una de ellas es auxiliar contable y realiza esa doble función. La contadora quien es profesional en contaduría pública, y el propietario quién es optómetra profesional. Sin embargo no se hacen evaluaciones del nivel académico. (**debilidad alta**)
3. **Medición de la experiencia técnica:** La óptica realiza mediciones de la experiencia técnica a sus empleados, sin embargo no lo hace de una manera formal o sistemática (**fortaleza baja**)
4. **Estabilidad laboral:** Si existe estabilidad laboral, la vendedora lleva 17 años en la óptica, la auxiliar contable lleva 8 años, la contadora lleva 5 años. (**fortaleza alta**)
5. **Nivel de remuneración:** La remuneración que realiza la óptica a sus empleados es ajustada a los lineamientos de la normatividad colombiana, sin embargo sus salarios no se destacan respecto al promedio del sector. La vendedora y la auxiliar su sueldo es 1 S.M.L.V, la contadora por servicios prestados un promedio de 800000. En general es un nivel un poco más elevado con respecto a quienes laboran en ópticas más pequeñas que no alcanzan a devengar un mínimo, pero con respecto a ópticas que son cadenas de ópticas a nivel nacional o departamental como es el caso de la óptica de occidente, el sueldo es alrededor de 800000 (**fortaleza baja**)
6. **Programa de capacitación:** Existen programas de capacitación en convenio con los laboratorios que surten los lentes en la óptica, capacitándolos en cuanto a características, beneficios, cuidados de los diferentes lentes que

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

comercializa la óptica. No existe capacitación en servicio al cliente, manejo de habilidades ofimáticas, etc. (**debilidad alta**)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la empresa ÓPTICA ANDES. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 8. Factor Talento Humano ÓPTICA ANDES

FACTOR TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de procesos para la selección e inducción del personal					D			D 16.6%	
2. Evaluación del nivel académico				D			D 16.6%		
3. Medición de la experiencia técnica			F						F 16.6%
4. Estabilidad laboral	F						F 16.6%		
5. Nivel de remuneración			F						F 16.6%
6. Programa de capacitación				D			D 16.6%		

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	16.6%	DA	33.2%
FM	0%	DM	16.6%
FB	33.2%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevistas a personal de la Óptica Andes de Tuluá. (2015).

7.2.4 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector óptico es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. 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. Por lo tanto, para la realización de tareas administrativas, contables, financieras y actividades de la óptica, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la empresa ÓPTICA ANDES.

1. **Habilidad técnica y de servicio:** La óptica dirige sus esfuerzos a prestar un excelente servicio al cliente a partir del conocimiento de los procesos asociados a la prestación de servicios de la óptica. (**fortaleza alta**).
2. **Capacidad de innovación:** La óptica realiza innovaciones en los servicios de forma permanente. En especial en el área de actualización de conocimientos por parte del optómetra (**fortaleza alta**).
3. **Efectividad de la prestación de servicios:** La óptica es efectiva en la prestación del servicio al cliente, cuenta con la capacidad técnica, tecnológica y humana para lograrlo. En cuanto al diagnóstico por parte del optómetra es muy acertado, pero tiene falencia en cuanto al trato amable con los clientes por parte del optómetra; en cuanto al servicio a veces se presentan problemas en el tiempo de entrega de los lentes a los clientes, porque los laboratorios con algunos tipos de lentes se demoran en la entrega. (**debilidad alta**).
4. **Flexibilidad de la prestación del servicio:** A veces, en cuanto a la rapidez de la entrega, cuando los pacientes deben viajar o necesitan el servicio de manera urgente, pero todo depende del tipo de lente requerido. No existe flexibilidad es con respecto a los horarios de atención al público, es de 9-11:30 y de 2:15 a 5:30 PM, los sábados no se atienden pacientes de las EPS, sólo particulares, muchas personas expresan su inconformidad en cuánto al horario. No existe flexibilidad con los pacientes que se retrasan algunos minutos, la cita les es asignada para otro día, causando inconformidad por parte del cliente. Sería ideal que el paciente obtuviese las citas en red con las EPS, y no tener que trasladarse o llamar a la óptica para que la cita sea asignada. (**debilidad alta**).
5. **Equipos actualizados para el procesamiento de la información:** La empresa cuenta con computadores, tienen equipos de comunicación pero no constituyen tecnología de punta. (**debilidad alta**).

6. **Mantenimiento adecuado de equipos y software:** Se realizan mantenimientos a los equipos y software pero no se hace con la frecuencia requerida y no son preventivos, son reactivos. (**debilidad baja**).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la empresa ÓPTICA ANDES. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 9. Factor capacidad tecnológica ÓPTICA ANDES.

FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de servicio	F						F 16.6%		
2. Capacidad de innovación	F						F 16.6%		
3. Efectividad de la prestación de servicios				D			D 16.6%		
4. Flexibilidad en la prestación del servicio.				D			D 16.6%		
5. Equipos actualizados para el procesamiento de la información				D			D 16.6%		
6. Mantenimiento adecuado de equipos y software						D			D 16.6%

FORTALEZAS	33.2%	DEBILIDADES	66.4%
FA	33.2%	DA	49.8%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	16.6%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevistas a personal de la Óptica Andes de Tuluá. (2015).

7.2.5 Factor financiero

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir así como también para sus actuaciones en el corto plazo. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Acceso a capital cuando lo requiere:** En la actualidad existe facilidad por parte de la óptica para acceder a capital financiero cuando se requiera. (**fortaleza alta**).
2. **Habilidad para competir con precios:** La óptica tiene posibilidades para competir con precios, a pesar de la competencia en el mercado y a la presencia de competidores fuertes que se encuentran posicionados en la ciudad, la antigüedad de la empresa y el conocimiento de la actividad le otorgan ventajas en este sentido. (**fortaleza alta**).
3. **Estabilidad de costos:** Son muy estables, en cuánto a los costos de las monturas y los lentes que son la principal materia prima con la que la óptica trabaja. Además existe mucha competencia entre los diferentes laboratorios y distribuidores de lentes y monturas, que hacen que el valor de estos no se incrementen en gran medida a través del tiempo. (**fortaleza alta**).
4. **Direccionamiento en los planes de inversión:** Si, aunque no siempre son reinvertidos en el negocio de la óptica, se diversifica el portafolio. (**fortaleza media**).
5. **Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión:** La óptica no tiene planes financieros ni de inversión, es reactiva, sus decisiones son de corto plazo. (**debilidad alta**).
6. **Gastos administrativos:** La óptica posee unos gastos administrativos relativamente normales lo cual no afecta la competitividad (**fortaleza media**).
7. **Costo laboral:** La óptica posee costos laborales sobre el promedio del sector, lo cual no resta competitividad (**fortaleza media**).
8. **Utilidad neta:** la óptica en la actualidad tiene niveles de utilidad apropiados a pesar de la elevada competencia en el mercado (**fortaleza alta**)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la ÓPTICA

ANDES. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 10. Factor Financiero ÓPTICA ANDES

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere	F						F 12.5%		
2. Habilidad para competir con precios	F						F 12.5%		
3. Estabilidad de costos	F						F 12.5%		
4. Direccionamiento en los planes de inversión		F						F 12.5%	
5. Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión				D			D 12.5%		
6. Gastos administrativos		F						F 12.5%	
7. Costo laboral		F						F 12.5%	
8. Utilidad	F						F 12.5%		

FORTALEZAS	87.5%	DEBILIDADES	12.5%
FA	50%	DA	12.5%
FM	37.5%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevistas a personal de la Óptica Andes de Tuluá. (2015).

7.2.6 Factor producción e inventarios

Para las empresas de servicios ópticos este factor es fundamental, por ser un sector que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas:** La óptica está ubicada en el centro de la ciudad, con una alta afluencia de público. (**fortaleza alta**)
2. **Tecnología para la prestación de servicios adecuada:** La tecnología que posee la empresa le permite el manejo de sus servicios a través de los mejores equipos, aunque existen limitaciones por presupuesto. (**fortaleza media**)
3. **Medición de los procesos de prestación de servicios:** En la óptica no se realizan mediciones de procesos de prestación de servicios porque no existe la metodología para hacerlo. (**debilidad alta**)
4. **Gestión de inventarios:** La óptica cuenta con herramientas para gestionar los inventarios, pero no son formales (**debilidad alta**).
5. **Existencia de pronóstico de la demanda:** No existen métodos de pronóstico, no se tienen datos históricos debidamente sistematizados para la toma de decisiones (**debilidad alta**)
6. **Existencia de plan de prestación de servicios:** La óptica planifica su actividad de acuerdo al comportamiento de la demanda, sin embargo no existe una planeación a mediano y largo plazo. (**debilidad media**)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la ÓPTICA ANDES. Como existen en este factor siete variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar

Cuadro 11. Factor Producción e inventarios ÓPTICA ANDES

FACTOR PRODUCCIÓN E INVENTARIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	F						F 16.6%		
2. Tecnología para prestación de servicios adecuada		F						F 16.6%	
3. Medición de los procesos de producción				D			D 16.6%		
4. Gestión de inventarios				D			D 16.6%		
5. Existencia de pronóstico de la demanda				D			D 16.6%		
6. Existencia del plan de producción					D			D 16.6%	

FORTALEZAS	33.2%	DEBILIDADES	66.4%
FA	16.6%	DA	49.8%
FM	16.6%	DM	16.2%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevistas a personal de la Óptica Andes de Tuluá. (2015).

7.2.7 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. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio:

1. **Calidad y exclusividad de los productos:** La óptica se distingue en el mercado por la calidad de los servicios, sin embargo no son exclusivos dada la similitud de los mismos en el mercado. (**fortaleza media**).
2. **Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo:** La óptica no utiliza métodos de pronóstico para el mercado, es decir, no tiene estimado el potencial del mismo. (**debilidad alta**).
3. **Participación en el mercado:** Dado que en el mercado existen muchas empresas competidoras, la participación de la óptica es relativamente baja, especialmente por la presencia de fuertes competidores con posicionamiento de marca. (**debilidad alta**).
4. **Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores:** Existen en la actualidad amenazas para la entrada al mercado de nuevos competidores, por el comportamiento de la demanda que brinda incentivos para la entrada de nuevas empresas a la ciudad. (**debilidad alta**).
5. **Fortaleza de los proveedores:** Los proveedores tienen poder de negociación sobre la óptica, porque son organizaciones que imponen sus condiciones en el mercado (**debilidad alta**).
6. **Servicio al cliente:** La óptica tiene un excelente servicio al cliente, sin embargo no posee canales formales para el conocimiento de sus gustos y preferencias, por lo tanto su capacidad de respuesta es limitada. (**fortaleza media**).
7. **Experiencia de la empresa:** La óptica tiene amplia experiencia en la actividad desarrollada, son ya 23 años de presencia en el mercado, sus propietarios la tienen como profesionales de la óptica (**fortaleza alta**).
8. **Capacidad de negociación con los proveedores:** Existen suficientes proveedores en la mayoría de insumos y materias primas requeridas, sin embargo, por el nivel de compras son los proveedores los que imponen las condiciones. (**fortaleza media**)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor competitividad para la ÓPTICA

ANDES. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 12. Factor Competitividad ÓPTICA ANDES.

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad y exclusividad del servicio		F						F 12.5%	
2. Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo.				D			D 12.5%		
3. Participación en el mercado				D			D 12.5%		
4. Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores				D			D 12.5%		
5. Fortaleza de los proveedores				D			D 12.5%		
6. Servicio al cliente		F						F 12.5%	
7. Experiencia de la empresa	F						F 12.5%		
8. Capacidad de negociación con los proveedores		F						F 12.5%	

FORTALEZAS	50%	DEBILIDADES	50%
FA	12.5%	DA	50%
FM	37.5%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevistas a personal de la Óptica Andes de Tuluá. (2015).

7.2.8 Resumen de resultados para los factores internos de ÓPTICA ANDES

En el cuadro 13 se resumen las calificaciones de los distintos factores internos considerados en el estudio. Se puede apreciar que finalmente la empresa presenta un mayor peso de sus debilidades con relación a las fortalezas. Se destacan principalmente los factores de gerencia, talento humano, financiero y competitividad, donde se presentan la mayor cantidad de fortalezas.

Las debilidades más preocupantes se encuentran en el factor gerencial, capacidad tecnológica y producción e inventarios.

Cuadro 13. Resumen de Factores ÓPTICA ANDES

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gerencia	25%	75%
Organización	50%	50%
Talento humano	50%	50%
Capacidad tecnológica	33,2%	66,4%
Financiero	87.5%	12.5%
Producción e inventarios	33,2%	66,4%
Competitividad	50%	50%
Promedio	47%	53%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevistas a personal de la Óptica Andes de Tuluá. (2015).

8. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS PARA LA ÓPTICA ANDES DE TULUÁ

De acuerdo al diagnóstico realizado para la Óptica Andes de Tuluá, que tuvo en cuenta el componente externo, sectorial e interno, a continuación se presenta la formulación de estrategias propuestas. Para ello inicialmente se realiza la matriz DOFA, que permitirá precisar las fortalezas y debilidades provenientes del componente interno, así como las oportunidades y amenazas del componente externo y sectorial.

En el Cuadro 14 se propone la Matriz DOFA para la óptica. Las estrategias que se plantean como resultado del análisis DOFA, están direccionadas hacia la creación de condiciones necesarias para mejorar la dinámica y el nivel de ventas, como condición para aumentar la participación en el mercado y fundamento para incrementar la rentabilidad de la empresa, de tal forma que se conduzca a la compañía hacia el logro de su objetivo básico financiero, es decir, la creación de valor.

Cuadro 14. Matriz DOFA para la Óptica Andes de Tuluá.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Dinámica de la economía (PIB)	1. Mayores impuestos a las empresas
	2. Disminución de los precios al consumidor	2. Devaluación del peso colombiano
	3. Disminución de la tasa de interés	3. Mayor desempleo en el Valle del Cauca
	4. Concentración de la población en centros urbanos	4. Pocas barreras de entrada al negocio de las ópticas
	5. Desarrollo tecnológico	5. Diferenciación de marca en el mercado
	6. Comercio electrónico	6. Mayor competencia en el mercado
	7. Incremento de la conectividad	7. Poca diferenciación del producto
	8. No se encuentran productos sustitutos	8. Fuerte competencia por precios
	9. Amplia oferta de materiales e insumos para el sector	
	10. Desarrollo tecnológico para el sector	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Existencia de la declaración de la misión	F7-O1 Diseñar una política de precios que permita aprovechar la dinámica de la economía para expandir las ventas.	F7-A8 Realizar estudios de costos internos para verificar tarifas y apoyar la política de precios de la empresa.
2. Claridad en las funciones del personal		
3. Estabilidad laboral		
4. Habilidad técnica y de servicio	F10-O4 Diseñar acciones de promoción con base a la experiencia de la empresa para aprovechar la demanda del mercado.	F8-A1 Efectuar un control del flujo de caja, tanto de ingresos como egresos, para obtener utilidades netas a pesar del posible incremento de los impuestos.
5. Capacidad de innovación		
6. Acceso a capital cuando lo requiere		
7. Habilidad para competir con precios		
8. Utilidad neta		
9. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	F5-O5 Efectuar un estudio sobre la tipología de servicios del negocio, de tal forma que se incentive la capacidad de innovación y se aproveche el desarrollo tecnológico.	F3-A3 Crear un plan de incentivos para los empleados, de tal forma que se fortalezca la estabilidad laboral.
10. Experiencia de la empresa		F4-A6 Incentivar las prácticas de salud ocupacional para fortalecer la habilidad técnica y de servicio que permitan hacer frente a la competencia del mercado a partir del fortalecimiento del recurso humano.

Continuación cuadro 14.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Dinámica de la economía (PIB)	1. Mayores impuestos a las empresas
	2. Disminución de los precios al consumidor	2. Devaluación del peso colombiano
	3. Disminución de la tasa de interés	3. Mayor desempleo en el Valle del Cauca
	4. Concentración de la población en centros urbanos	4. Pocas barreras de entrada al negocio de las ópticas
	5. Desarrollo tecnológico	5. Diferenciación de marca en el mercado
	6. Comercio electrónico	6. Mayor competencia en el mercado
	7. Incremento de la conectividad	7. Poca diferenciación del producto
	8. No se encuentran productos sustitutos	8. Fuerte competencia por precios
	9. Amplia oferta de materiales e insumos para el sector	
	10. Desarrollo tecnológico para el sector	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. No hay cuidado de la imagen corporativa	<p>D15-O1 Implementar el análisis de la facturación, evolución, rentabilidad de clientes/servicios para aproximar la participación en el mercado y determinar el crecimiento con relación a la dinámica de la economía.</p> <p>D8-O6 Efectuar análisis de métodos y tiempos para corregir problemas en la efectividad de la prestación de servicios y enfrentar la competencia.</p> <p>D12-D13-O5 Efectuar análisis de gestión de recursos para la medición de procesos e inventarios, de tal forma que se tenga certeza sobre la tecnología requerida y aprovechar si se requiere el desarrollo tecnológico del sector.</p> <p>D8-O1 Realizar un análisis de la cadena de valor de la empresa para corregir problemas de efectividad y aprovechar la dinámica de la economía e incrementar las ventas.</p> <p>D11-O3 Realizar planes de inversiones y financiación para reinvertir utilidades y aprovechar las bajas tasas de interés del mercado.</p>	<p>D9-A6 Realizar periódicamente el análisis de satisfacción de clientes para detectar las fallas en la prestación del servicio y hacer frente a la competencia.</p> <p>D7-A7 Diseñar un programa de capacitación para el personal de la empresa, en aspectos asociados al servicio al cliente de tal forma que se logre la diferenciación del producto.</p> <p>D4-A6 Crear un plan de desarrollo individual a través del diálogo con la gerencia para incentivar la generación de ideas y hacer frente a la competencia.</p>
2. Falta definición de metas y objetivos		
3. No hay planes de contingencia		
4. Poco espacio para el diálogo y la generación de ideas		
5. Falta una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos		
6. No hay evaluación del nivel académico		
7. Faltan programas de capacitación		
8. Problemas en la efectividad de la prestación de servicios		
9. Poca flexibilidad en la prestación del servicio		
10. No hay equipos actualizados para procesar información		
11. Falta de planes de inversión		
12. Falta de medición de los procesos		
13. Fallas en la gestión de inventarios		
14. No hay pronóstico de la demanda		
15. Desconocimiento de la participación en el mercado		

Fuente: elaboración de los autores

8.1 OBJETIVOS DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Luego de haber planteado la matriz DOFA, se procede, con base en los resultados, a seleccionar las estrategias que pueden constituirse como creadoras de ventajas competitivas y generadoras de valor. Para esto, es importante pensar en términos estratégicos para definir la siguiente estructura que engloba los objetivos de la organización:

Figura 5. Definición de la estrategia empresarial para la Óptica Andes de Tuluá



Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la figura 5, la estrategia se encuentra contextualizada en toda la organización, para ello es importante detallar y relacionar estos objetivos con las estrategias identificadas en la matriz DOFA.

8.2 ANÁLISIS DE CAUSALIDAD DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo con el esquema anterior, la generación de valor de la Óptica Andes de Tuluá está en función de la gestión financiera, pero esta depende no sólo del manejo financiero como tal, sino de la calidad del servicio, el capital humano y la satisfacción del cliente.

8.2.1 Objetivo estratégico relacionado con la gestión financiera: Direccionar a la empresa hacia la generación de valor

Inicialmente cabe preguntarse: ¿Qué guiará la eficiencia financiera en la empresa? Al respecto y de acuerdo al estudio realizado, en primer lugar es fundamental un sistema de costos para tener certeza sobre la fijación de las tarifas de los servicios y por ende del nivel de rentabilidad esperado y alcanzado. Se necesita generar información interna para la toma de decisiones.

En segundo lugar, la eficiencia financiera depende del análisis de la facturación, en el sentido de que es necesario hacer seguimiento a la evolución de las ventas, la rentabilidad que se obtiene de los clientes y los servicios ofertados, lo cual está en concordancia con la anterior, pues sin un estudio preciso de costos internos, no se podrá determinar la verdadera rentabilidad del negocio.

En tercer lugar, una variable clave para lograr la eficiencia financiera es la gestión de la estructura económica y financiera de la empresa. La primera tiene que ver con el manejo de los activos, es decir, el plan de inversiones.

Al respecto, cabe recordar que para la empresa uno de los factores clave en la prestación del servicio es la infraestructura del sitio, por lo tanto, como se indicó, la estrategia a este nivel consiste en buscar la eficiencia con los equipos que se tienen instalados, mientras un paciente llega otro pueda ser atendido en otra labor es decir tener una coordinación en las actividades y que el tiempo pueda ser aprovechado al máximo. Adicionalmente, estar a la vanguardia de la tecnología permite innovar en los servicios al cliente, siempre y cuando ésta beneficie al paciente. También está la utilización de mejores materiales, lo que implica inversión en capital de trabajo (inventario de materiales), dado que la calidad del servicio también depende de esto.

Por lo tanto, una gestión financiera eficiente debe tener en cuenta el flujo de inversiones y la forma cómo serán financiados, es decir, gestionar la estructura de capital de la empresa.

Finalmente, está el control del flujo de caja. Una adecuada gestión financiera requiere de la empresa un control de los ingresos y egresos en efectivo, considerando que la generación de flujos de caja permite la reposición de activos fijos por obsolescencia o actualización tecnológica, reparto de dividendos o pago de deudas.

De acuerdo a lo anterior, las estrategias financieras clave son:

F7-A8 Realizar estudios de costos internos para verificar tarifas y apoyar la política de precios de la empresa.

D15-O1 Implementar el análisis de la facturación, evolución, rentabilidad de clientes/servicios para aproximar la participación en el mercado y determinar el crecimiento con relación a la dinámica de la economía.

D11-O3 Realizar planes de inversiones y financiación para reinvertir utilidades y aprovechar las bajas tasas de interés del mercado.

F8-A1 Efectuar un control del flujo de caja, tanto de ingresos como egresos, para obtener utilidades netas a pesar del posible incremento de los impuestos.

8.2.2 Objetivo estratégico con relación al cliente: Orientar la empresa hacia el cliente para lograr su satisfacción plena

Como todo negocio en la actualidad, la empresa debe tener una orientación al cliente o al mercado. Como se logró establecer en el diagnóstico, para la óptica existe una necesidad de orientación al cliente. Por ende, pensando en el cliente, la pregunta es: ¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

Es aquí en donde el marketing toma importancia para la empresa, dado que es la actividad que permite orientar los esfuerzos de la organización hacia el cliente, en función de satisfacer sus necesidades. Como se logró determinar en las entrevistas, la empresa maneja un tipo de marketing desde la visión filosófica, buscando establecer el paradigma del símbolo organizativo, en el cual la rentabilidad no se maneja por volumen de pacientes, sino que se busca brindar un buen servicio y fidelizar a los clientes.

En este sentido, la actividad del marketing debe considerar 4 elementos fundamentales:

La tipología de servicios, considerando que el negocio de la empresa consiste en la prestación del servicio de optometría especializado.

La política de precios, a pesar de que la empresa no compite a través de esta variable, los precios constituyen un elemento fundamental para el cliente, en un mercado donde existe en algún segmento de la población, el imaginario colectivo de que los servicios de salud deben ser gratuitos, por efecto de la Ley 100 y el derecho a la salud de los colombianos.

También están las acciones de promoción, a pesar de que la empresa no tiene una visión comercial definida, si requiere dar a conocer sus servicios porque la población se renueva y la competencia es intensa en el sector, el manejo de la información respecto a los pacientes, las bases de datos y el control de las actividades promocionales para comprender los medios utilizados más eficazmente por parte de la empresa para atraer clientes.

Finalmente, el análisis de satisfacción de clientes, factor que es de especial importancia para la empresa porque a través de esto se controla la brecha entre el servicio ofrecido y el percibido por los pacientes. Esta información debe estar registrada para posibilitar el análisis de datos histórico.

Por lo tanto, las estrategias clave del marketing, que permitirán genera valor son:

F5-O5 Efectuar un estudio sobre la tipología de servicios del negocio, de tal forma que se incentive la capacidad de innovación y se aproveche el desarrollo tecnológico.

F7-O1 Diseñar una política de precios que permitan aprovechar la buena dinámica de la economía para expandir las ventas.

F10-O4 Diseñar acciones de promoción con base a la experiencia de la empresa para aprovechar la demanda del mercado.

D9-A6 Realizar periódicamente el análisis de satisfacción de clientes para detectar las fallas en la prestación del servicio y hacer frente a la competencia.

Por lo tanto, una adecuada gestión de la orientación al cliente permitirá su satisfacción y tendrá efectos positivos en la gestión financiera, dado que se dispondrá de una mayor facturación de servicios.

8.2.3 Objetivo estratégico relacionado con los procesos internos: Lograr la eficiencia y efectividad en la prestación del servicio de la empresa

El siguiente interrogante que guiará la identificación de las actividades clave, creadoras de ventajas competitivas y generadoras de valor es: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para los clientes y cómo mantener satisfechos a los pacientes?

Esta perspectiva se enfoca en los procesos internos, que permiten identificar los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente y que permiten entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, además de satisfacer las expectativas de rendimientos financieros del propietario.

Debido a esto es importante centrarse en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización. En especial interesa la cadena de valor, la cual, tiene como proceso crítico la calidad del servicio, que está en función de la

tecnología de vanguardia, la infraestructura del consultorio, la eficiencia de los equipos, los materiales y técnicas utilizadas para la prestación del servicio.

En la empresa, las estrategias del servicio se fundamentan en los procesos internos, especialmente en la dotación de infraestructura y utilización de técnicas apropiadas para la atención de los pacientes. Estas estrategias buscan no solo incrementar la efectividad en el trabajo para coordinar actividades y optimizar el tiempo, sino también satisfacer al cliente a través de una excelente atención. Por lo tanto, las metas básicas de la empresa en el largo plazo es lograr que el cliente se sienta plenamente satisfecho y para ello se optimizan los procesos internos, siendo esto la estrategia que determina dichas metas.

Para que la cadena de valor funcione eficientemente, los procesos internos deben tener un adecuado funcionamiento en términos de métodos y tiempos. Según las características de la empresa, la estrategia es la utilización de mejores materiales o técnicas para que los controles sean más rápidos, los pacientes evolucionen de manera fluida para que se logren economías de escala para la empresa, aumentando así la efectividad en la prestación del servicio.

Por lo tanto, debe existir una adecuada gestión de los recursos, especialmente el aprovechamiento de la tecnología de vanguardia, los materiales y las técnicas. En este sentido, los indicadores de gestión permitirán el control de estos recursos para beneficio de la eficiencia de los procesos internos, como pueden ser los KPI, conocido como indicador clave de desempeño, son mediciones financieras, o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de la organización y generalmente se recogen en su plan estratégico.

De acuerdo a lo anterior, las variables clave desde la perspectiva de procesos internos son:

D8-O1 Realizar un análisis de la cadena de valor de la empresa para corregir problemas de efectividad y aprovechar la dinámica de la economía e incrementar las ventas.

D8-A6 Efectuar análisis de métodos y tiempos para corregir problemas en la efectividad de la prestación de servicios y enfrentar la competencia.

D12-D13-O5 Efectuar análisis de gestión de recursos para la medición de procesos e inventarios, de tal forma que se tenga certeza sobre la tecnología requerida y aprovechar si se requiere el desarrollo tecnológico del sector.

8.2.4 Objetivo estratégico de aprendizaje: Fortalecer el capital humano de la organización para generar diferenciación

En las empresas de servicios, generalmente la satisfacción del cliente está asociada a la capacidad que tiene el recurso humano para aprovechar los recursos con que cuenta la empresa, en función de cumplir con las expectativas de los clientes. En la empresa el estudio, la calidad de los profesionales a cargo de la prestación de los servicios es fundamental. De acuerdo con el gerente, la innovación de los servicios se promueve mediante las actualizaciones a nivel profesional y estar a la vanguardia de la tecnología siempre y cuando beneficie al paciente. De acuerdo con esto, la ventaja competitiva de la empresa depende de sus activos tangibles como la tecnología de vanguardia y de sus activos intangibles representados por la capacidad a nivel profesional del recurso humano.

Estos activos son recursos disponibles y controlables por la organización, porque se direccionan hacia el beneficio del paciente, siendo esto la base de la competitividad empresarial.

Desde la perspectiva de la empresa, es necesario tener los elementos que permitan al recurso humano desarrollar sus actividades de forma eficiente, potencializando sus capacidades para beneficio de los procesos internos y la satisfacción del cliente, lo cual finalmente redundará en la generación de valor para la organización.

Entonces, las variables clave en esta perspectiva son:

D7-A7 Diseñar un programa de capacitación para el personal de la empresa, en aspectos asociados al servicio al cliente de tal forma que se logre la diferenciación del producto.

F3-A3 Crear un plan de incentivos para los empleados, de tal forma que se fortalezca la estabilidad laboral.

D4-A6 Crear un plan de desarrollo individual a través del diálogo con la gerencia para incentivar la generación de ideas y hacer frente a la competencia.

F4-A6 Incentivar las prácticas de salud ocupacional para fortalecer la habilidad técnica y de servicio que permitan hacer frente a la competencia del mercado a partir del fortalecimiento del recurso humano.

De acuerdo a lo anterior, la actividad de marketing se puede considerar como creadora de ventajas competitivas y generadoras de valor, en la medida que tenga la capacidad de conectar las perspectivas internas (procesos internos, capital humano) con las externas (resultados financieros), a través de la satisfacción del cliente. La idea central es que no basta con ser eficientes internamente, poseer un

excelente capital humano, si estos resultados no trascienden al mercado. El marketing en esta empresa tendrá éxito en la medida que logre posicionar el paradigma del símbolo organizativo y que la empresa sea reconocida por sus pacientes por su capacidad de brindar un buen servicio y fidelizar a los clientes.

9. PLAN DE ACCIÓN

Luego de haber diseñado los objetivos estratégicos, se requiere por último el plan de acción que sustente los lineamientos estratégicos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Cuadro 15. Objetivos estratégicos para la Óptica Andes de Tuluá

Objetivos estratégicos					
Objetivo estratégico relacionado con lo financiero: Direccional a la empresa hacia la generación de valor					
Estrategias	Actividades	PLAZO			Responsable de tarea
		Largo	Mediano	Corto	
F7-A8 Realizar estudios de costos internos para verificar tarifas y apoyar la política de precios de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una metodología de costos ABC - Identificar inductores de costos - Cuantificar los costos - Verificar tarifas 		X		Contador Público
D15-O1 Implementar el análisis de la facturación, evolución, rentabilidad de clientes/servicios para aproximar la participación en el mercado y determinar el crecimiento con relación a la dinámica de la economía	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir software para facturación - Crear bases de datos - Definir indicadores - Calcular indicadores 		X		Contador Público Gerente
D11-O3 Realizar planes de inversiones y financiación para reinvertir utilidades y aprovechar las bajas tasas de interés del mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las necesidades de la empresas a nivel de tecnología - Realizar estudio de proveedores - Identificar opciones de financiación - Definir calendario de inversiones 	X			Gerente Contador Público
F8-A1 Efectuar un control del flujo de caja, tanto de ingresos como egresos, para obtener utilidades netas a pesar del posible incremento de los impuestos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar estados financieros de la empresa - Elaborar el flujo de caja - Identificar principales rubros de egresos - Establecer controles a los gastos 			X	Contador Público

Continuación cuadro 15.

Objetivo estratégico con relación al cliente: Orientar la empresa hacia el cliente para lograr su satisfacción plena					
Estrategias	Actividades	PLAZO			Responsable de tarea
		Largo	Mediano	Corto	
F5-O5 Efectuar un estudio sobre la tipología de servicios del negocio, de tal forma que se incentive la capacidad de innovación y se aproveche el desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar fichas de los servicios prestados por la empresa - Identificar áreas en las cuales se puede innovar 			X	Gerente Auxiliar de gerencia
F7-O1 Diseñar una política de precios que permitan aprovechar la buena dinámica de la economía para expandir las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar estudio de costos y tarifas - Estudiar las tarifas de la competencia - Definir tarifas de los servicios 			X	Gerente Auxiliar de gerencia
F10-O4 Diseñar acciones de promoción con base a la experiencia de la empresa para aprovechar la demanda del mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las tendencias de ventas e ingresos durante el año - Identificar períodos o temporadas de bajas ventas - Identificar los servicios susceptibles de promoción - Definir los planes de promoción 		X		Gerente Auxiliar de gerencia Vendedoras
D9-A6 Realizar periódicamente el análisis de satisfacción de clientes para detectar las fallas en la prestación del servicio y hacer frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar variables de estudio sobre el cliente - Diseñar encuestas para estudio de satisfacción de clientes - Aplicar las encuestas a los clientes de la óptica - Tabular resultados - Analizar resultados - Tomar decisiones 		X		Gerente Auxiliar de gerencia Vendedoras

Continuación cuadro 15.

Objetivo estratégico relacionado con los procesos internos: Lograr la eficiencia y efectividad en la prestación del servicio de la empresa					
Estrategias	Actividades	PLAZO			Responsable de tarea
		Largo	Mediano	Corto	
D8-O1 Realizar un análisis de la cadena de valor de la empresa para corregir problemas de efectividad y aprovechar la dinámica de la economía e incrementar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar un asesor externo para el análisis de la cadena de valor - Recopilar información de procesos - Efectuar análisis de la cadena de valor 		X		Asesor externo Gerente Auxiliar de gerencia
D8-A6 Efectuar análisis de métodos y tiempos para corregir problemas en la efectividad de la prestación de servicios y enfrentar la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar los procesos realizados por la empresa - Tomar los tiempos y movimientos asociados a cada proceso - Identificar los cuellos de botella - Tomar decisiones 		X		Asesor externo Gerente Auxiliar de gerencia Vendedoras
D12-D13-O5 Efectuar análisis de gestión de recursos para la medición de procesos e inventarios, de tal forma que se tenga certeza sobre la tecnología requerida y aprovechar si se requiere el desarrollo tecnológico del sector	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un inventario de recursos - Identificar necesidades en tecnología - Identificar proveedores - Tomar decisiones 		X		Asesor externo Gerente

Continuación cuadro 15.

Objetivo estratégico de aprendizaje: Fortalecer el capital humano de la organización para generar diferenciación					
Estrategias	Actividades	PLAZO			Responsable de tarea
		Largo	Mediano	Corto	
D7-A7 Diseñar un programa de capacitación para el personal de la empresa, en aspectos asociados al servicio al cliente de tal forma que se logre la diferenciación del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio de los recursos humanos existentes - Identificar necesidades de fortalecimiento del capital humano - Recolectar información de posibles entidades que brinden capacitación para el recurso humano de la empresa - Diseñar un calendario de capacitación 			X	Gerente Auxiliar de gerencia Contador público Vendedoras
F3-A3 Crear un plan de incentivos para los empleados, de tal forma que se fortalezca la estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer metas de acuerdo a los servicios ofrecidos - Verificar posibilidades financieras para otorgar incentivos - Crear el plan 	X			Gerente Contador público
D4-A6 Crear un plan de desarrollo individual a través del diálogo con la gerencia para incentivar la generación de ideas y hacer frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar el diálogo con la gerencia - Identificar necesidades y expectativas de los empleados - Concertar acuerdos 	X			Gerente Auxiliar de gerencia Contador público Vendedoras
F4-A6 Incentivar las prácticas de salud ocupacional para fortalecer la habilidad técnica y de servicio que permitan hacer frente a la competencia del mercado a partir del fortalecimiento del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar un asesor externo en salud ocupacional - Realizar estudio de necesidades en la empresa - Diseñar el programa de salud ocupacional - Implementar el programa de salud ocupacional 	X			Asesor externo Gerente Auxiliar de gerencia Contador público Vendedoras

Fuente: elaboración de las autoras

9.1.1 Cronograma y presupuesto

Este plan de direccionamiento estratégico tiene la particularidad de que las actividades identificadas para el mejoramiento de la empresa no demandan altas inversiones, pues de lo que se trata es de mejorar la gestión interna de la organización considerando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Por ello, las actividades que tienen costos son aquellas que requieren recursos externos. En el siguiente cuadro se detalla el cronograma y presupuesto del plan de direccionamiento diseñado.

Cuadro 16. Cronograma de actividades y presupuesto. 2016-2020

Actividades	Objetivo estratégico relacionado con lo financiero: Direccionar a la empresa hacia la generación de valor				
	2016	2017	2018	2019	2020
- Implementar una metodología de costos ABC		1.500.000			
- Identificar inductores de costos		X			
- Cuantificar los costos		X			
- Verificar tarifas		X			
- Adquirir software para facturación		1.300.000			
- Crear bases de datos		X			
- Definir indicadores		X			
- Calcular indicadores		X			
- Determinar las necesidades de la empresa a nivel de tecnología				X	
- Realizar estudio de proveedores				X	
- Identificar opciones de financiación				X	
- Definir calendario de inversiones				X	
- Elaborar estados financieros de la empresa	X				
- Elaborar el flujo de caja	X				
- Identificar principales rubros de egresos	X				
- Establecer controles a los gastos	X				
SUBTOTAL	-	2.800.000	-	-	-

Continuación cuadro 16.

Actividades	Objetivo estratégico con relación al cliente: Orientar la empresa hacia el cliente para lograr su satisfacción plena				
	2016	2017	2018	2019	2020
- Diseñar fichas de los servicios prestados por la empresa	X				
- Identificar áreas en las cuales se puede innovar	X				
- Revisar estudio de costos y tarifas	X				
- Estudiar las tarifas de la competencia	X				
- Definir tarifas de los servicios	X				
- Analizar las tendencias de ventas e ingresos durante el año		X			
- Identificar períodos o temporadas de bajas ventas		X			
- Identificar los servicios susceptibles de promoción		X			
- Definir los planes de promoción		X			
- Identificar variables de estudio sobre el cliente		X			
- Diseñar encuestas para estudio de satisfacción de clientes		X			
- Aplicar las encuestas a los clientes de la óptica		500.000			
- Tabular resultados		1.000.000			
- Analizar resultados		500.000			
- Tomar decisiones					
SUBTOTAL	-	2.000.000	-	-	-

Actividades	Objetivo estratégico relacionado con los procesos internos: Lograr la eficiencia y efectividad en la prestación del servicio de la empresa				
	2016	2017	2018	2019	2020
- Contratar un asesor externo para el análisis de la cadena de valor		2.500.000			
- Recopilar información de procesos		X			
- Efectuar análisis de la cadena de valor		X			
- Verificar los procesos realizados por la empresa		X			
- Tomar los tiempos y movimientos asociados a cada proceso		X			
- Identificar los cuellos de botella		X			
- Tomar decisiones		X			
- Realizar un inventario de recursos			X		
- Identificar necesidades en tecnología			X		
- Identificar proveedores			X		
- Tomar decisiones			X		
SUBTOTAL	-	2.500.000	-	-	-

Continuación cuadro 16.

Actividades	Objetivo estratégico de aprendizaje: Fortalecer el capital humano de la organización para generar diferenciación				
	2016	2017	2018	2019	2020
- Realizar un estudio de los recursos humanos existentes	800.000				
- Identificar necesidades de fortalecimiento del capital humano	X				
- Recolectar información de posibles entidades que brinden capacitación para el recurso humano de la empresa	X				
- Diseñar un calendario de capacitación	X				
- Establecer metas de acuerdo a los servicios ofrecidos				X	
- Verificar posibilidades financieras para otorgar incentivos				X	
- Crear el plan				X	
- Incentivar el diálogo con la gerencia				X	
- Identificar necesidades y expectativas de los empleados				X	
- Concertar acuerdos				X	
- Contratar un asesor externo en salud ocupacional				2.500.000	
- Realizar estudio de necesidades en la empresa				X	
- Diseñar el programa de salud ocupacional				X	
- Implementar el programa de salud ocupacional				5.000.000	
SUBTOTAL	800.000	-	-	7.500.000	-
TOTAL	800.000	7.300.000	-	7.500.000	-

Fuente: elaboración propia

10. SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ÓPTICA ANDES DE TULUÁ

Luego de analizar la causalidad para la generación de valor en la Óptica Andes de Tuluá, es importante identificar los indicadores requeridos para hacer seguimiento y control de las variables creadoras de ventajas competitivas y generadoras de valor.

Sin embargo, como los indicadores son variables de desempeño, es necesario en primer lugar recordar los objetivos estratégicos de la empresa, teniendo en cuenta lo planteado anteriormente.

10.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Gestión financiera: Direccionar a la empresa hacia la generación de valor.

Este objetivo estratégico se refiere a la eficiencia financiera en la empresa, la cual requiere el estudio de costos internos para el establecimiento de tarifas competitivas, el análisis permanente de la evolución de los ingresos operacionales y la rentabilidad de los servicios, el plan de inversiones en activos estratégicos y la gestión de la estructura de capital, así como también el control del flujo de caja que garantice el crecimiento económico a largo plazo y la generación de valor.

Gestión de marketing: Orientar la empresa hacia el cliente para lograr su satisfacción plena.

El marketing en la empresa se guía por la visión filosófica, que pretende consolidar el paradigma del símbolo organizativo. Según Contreras, Díaz y Hernández,²⁷ los símbolos pueden variar considerablemente. Una clasificación común consiste de símbolos de acción, símbolos verbales, símbolos materiales.²⁸ Los símbolos de acción consisten en reuniones y comportamientos que transmiten un significado que va más allá del significado obvio y superficial. Los símbolos verbales pueden bien ser eslóganes o lemas, historias y expresiones especiales. Los símbolos materiales pueden ser la arquitectura, estatuas, diseños interiores y decoraciones.

²⁷ CONTRERAS ARMENTA, Cecilio, DÍAZ CASTILLO, Bernardo y HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ezequiel. Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. 2012. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/indice.htm>

²⁸ DANDRIGE, T.C., I.I. Mitroff and W. F. Joyce (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5 (1), 77-82 Citado por: Contreras, Díaz y Hernández, 2012

Por lo tanto, la actividad del marketing en la óptica deberá transmitir a partir de símbolos de acción, verbales y materiales, la filosofía de la cultura organizativa, que en este caso, es el reconocimiento de los clientes por su capacidad de brindar un buen servicio y la fidelización de los clientes. En tal sentido, la acción debe encaminarse a lograr una cultura organizacional direccionada hacia la calidad del servicio, en la cual todos y cada uno de los integrantes de la organización trabajen para consolidar un excelente servicio, que va más allá del significado obvio relacionado con el tratamiento de los ojos, es decir, que tenga en cuenta el concepto integral de servicio como tal, incluyendo el acercamiento al cliente, su trato en pre y postventa, el seguimiento al tratamiento.

Por su parte, el símbolo verbal requiere la utilización de un eslogan que unifique criterios en torno a la calidad del servicio, transmitido a través de medios impresos y virtuales utilizados por la empresa.

Los símbolos materiales en este caso tienen que ver con la infraestructura del consultorio, el diseño del mismo y la calidez, de tal forma que el cliente perciba desde lo tangible, la calidad del servicio que se le ofrece.

Además, todas las actividades de marketing que se desarrollen deben ser consecuentes con la tipología de servicios ofrecida, la política de precios que brinden competitividad en el mercado, acciones de promoción en las que se tenga en cuenta los medios para atraer nuevos clientes y el constante análisis de la satisfacción del cliente en función de la calidad del servicio obtenida.

Se trata entonces de que el mensaje que la actividad de marketing transmita, sea consecuente con lo que la empresa está en capacidad de realizar. Esto posibilita que el marketing se convierta en un activo estratégico, con capacidad de agregar valor y se convierta en una ventaja competitiva.

Gestión de procesos internos: Lograr la eficiencia y efectividad en la prestación del servicio de la empresa.

Dado que el propósito de la empresa es consolidar el paradigma del símbolo organizativo asociado a la calidad del servicio ofrecido y brindado a los clientes, los procesos internos resultan fundamentales, porque constituyen el medio a través del cual la empresa va lograr que los clientes reciban el servicio esperado y que no existan brechas entre lo que se le ofrece y lo que percibe, incluso, la idea es superar las expectativas del clientes. En este sentido, se requiere ser eficientes y efectivos en la prestación de los servicios, para lo cual es necesario conocer detalladamente la cadena de valor, el análisis de los métodos o técnicas empleado y el tiempo de prestación de los servicios, así como la gestión eficiente de los recursos.

Gestión de aprendizaje: Fortalecer el capital humano de la organización para generar diferenciación.

La base para el desarrollo de la estrategia de la empresa es su recurso humano. Por ello, el concepto aquí manejado es el del capital humano, es decir, concebir que los empleados son el activo estratégico principal de la óptica. Por ello, es necesario acumular conocimiento y experiencia, brindando estabilidad y capacitación al personal, buscando además el compromiso y satisfacción en el trabajo desempeñado.

Estas características permitirán lograr los propósitos de eficiencia y efectividad de los procesos internos, para que el marketing pueda transmitir el mensaje del símbolo organizativo esperado y pueda contribuir a la generación de valor de la organización en el largo plazo.

10.2 INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y CONTROL

10.2.1 Indicadores para la gestión financiera

Para el establecimiento de los indicadores de gestión financiera, se crearon unos objetivos específicos, que permiten identificar con mayor facilidad los indicadores requeridos. Estos son:

- Analizar la evolución de los ingresos operacionales de la empresa
- Adecuar la estructura operativa (costos internos)
- Optimizar el ciclo operativo, logrando ser eficientes y eficaces operativamente (control del flujo de caja)
- Optimizar el capital de trabajo (plan de inversiones)
- Mejorar la productividad del capital (plan de inversiones)

Estos objetivos tienen en cuenta la evolución de los ingresos y el comportamiento de los costos, así como la gestión del capital de trabajo y la productividad de los activos.

En el cuadro 16 se presentan los indicadores asociados a cada uno de los objetivos específicos que permitirán lograr un crecimiento sostenible del negocio, a partir de la generación de valor.

Cuadro 17. Indicadores para la gestión financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
Direccionar a la empresa hacia la generación de valor	Analizar la evolución de los ingresos operacionales de la empresa	% de crecimiento ventas % rentabilidad por servicio
	Adecuar la estructura operativa (costos internos)	% de costo de ventas, gastos y costos administrativos respecto a los ingresos totales
	Optimizar el ciclo operativo, logrando ser eficientes y eficaces operativamente (control del flujo de caja)	Indicadores de eficiencia: Rotación de activos, rotación de cuentas por cobrar, rotación de proveedores, rotación de inventarios. Indicadores de eficacia: Margen bruto, operacional y neto. Indicadores de efectividad: ROA y ROE Indicador de generación de valor: EVA
	Optimizar el capital de trabajo (plan de inversiones)	Indicadores de capital de trabajo: Utilidad/act. Ctes. Utilidad/efectivo Ciclo operativo Rendimiento cuentas por cobrar Utilidad/inventarios
	Mejorar la productividad del capital (plan de inversiones)	Indicadores de productividad: Valor agregado / Capital operativo Capital operativo / nro. de empleados Producción / Capital operativo

Fuente: elaboración de las autoras

10.2.2 Indicadores para la gestión del marketing

Para posicionar la empresa en el mercado a través del reconocimiento de los clientes por su capacidad de brindar un buen servicio y fidelización, es necesario tener en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la evolución del negocio según tipología del servicio
- Establecer precios competitivos en el mercado
- Realizar actividades de promoción
- Analizar periódicamente el nivel de satisfacción de clientes

Cuadro 18. Indicadores para la gestión de marketing

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
Orientar la empresa hacia el cliente para lograr su satisfacción plena	Conocer la evolución del negocio según tipología del servicio	Nro. de pacientes x servicio
		Tasa de crecimiento de ventas x servicio
		Valor de las ventas totales x período de tiempo
		Valor de las ventas totales x servicio x período de tiempo
		Valor de las ventas x segmentos del mercado (género, estrato socioeconómico, edad)
		Valor de las ventas totales / Valor de las ventas presupuestadas
		Valor de las ventas por segmento / valor de las ventas presupuestadas por segmento
		Valor de las ventas totales / Valor de las ventas del mercado
		Costos de actividades de marketing / costos totales
		Costos de personal de ventas / costos de marketing
Costos de publicidad / costos de marketing		

Continuación cuadro 18.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
Orientar la empresa hacia el cliente para lograr su satisfacción plena	Establecer precios competitivos en el mercado	Precios x servicio vs precio de la competencia x servicio
	Realizar actividades de promoción	Nro. de clientes nuevos por cada medio promocional Nro. de clientes nuevos por referencias Nro. de visitantes en páginas web y redes sociales Nro. de clientes efectivos contactados por medios virtuales
	Analizar periódicamente el nivel de satisfacción de clientes	Nro. de quejas y reclamos por período % de satisfacción del cliente por período % de satisfacción del cliente por servicio % de reducción de quejas y reclamos por período

Fuente: elaboración de las autoras

10.2.3 Indicadores para la gestión de procesos internos

Como se ha advertido, la instauración del paradigma del símbolo organizativo que pretende la actividad del marketing en la empresa, requiere una adecuada gestión de sus procesos internos, cuyo objetivo es lograr la eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios, controlando la calidad del servicio prestado a partir de la utilización óptima de los recursos. Para ello, los objetivos específicos son:

- Gestionar la cadena de valor de la empresa
- Analizar los métodos y tiempos en la prestación del servicio
- Gestionar los recursos de la empresa

Para cada objetivo específico se plantean indicadores, tal como se muestran en el cuadro 18.

Cuadro 18. Indicadores para la gestión de procesos internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
Lograr la eficiencia y efectividad en la prestación del servicio de la empresa	Gestionar la cadena de valor de la empresa	% de inversión en tecnología respecto al gasto total por año % de inversión en infraestructura del consultorio por año
	Analizar los métodos y tiempos en la prestación del servicio	Nro. de minutos en la prestación por cada servicio Promedio de tiempo en la prestación de cada servicio Nro. de nuevos métodos incorporados por período de tiempo Nro. de pacientes atendidos por hora.
	Gestionar los recursos de la empresa	Tasa de crecimiento de la inversión en materiales % de reducción de gastos en materiales % de reducción de desperdicios de materiales

Fuente: elaboración de las autoras

10.2.4 Indicadores para la gestión de aprendizaje y crecimiento

La gestión de aprendizaje y crecimiento tiene como objetivo contar con profesionales altamente cualificados, comprometidos y satisfechos con su trabajo. Para ello, los objetivos específicos son:

- Capacitar al recurso humano de forma permanente
- Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basados en medición de la productividad.
- Desarrollar programas de crecimiento personal y capacitación en competencias laborales y manejo de servicio al cliente
- Fomentar prácticas de salud ocupacional que incluyan la medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial

Cuadro 19. Indicadores para la gestión de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR
Fortalecer el capital humano de la organización para generar diferenciación	Capacitar al recurso humano de forma permanente	% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados) Inversión en formación/Gastos de personal Nro. medio de horas de formación por trabajador y año.
	Diseñar e implementar políticas de incentivos laborales basados en medición de la productividad.	% de empleados beneficiados con incentivos por cumplimiento de metas Nro. de premios o reconocimientos por año. Incentivos/gastos de personal
	Desarrollar programas de crecimiento personal y capacitación en competencias laborales y manejo de servicio al cliente	Número de nuevos servicios de innovación al cliente realizados Inversión en formación/Gastos de personal Nro. medio de horas de formación por trabajador y al año.
	Fomentar prácticas de salud ocupacional que incluyan la medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial	Nro. de horas al mes del programa de Salud Ocupacional

Fuente: elaboración de las autoras

11. CONCLUSIONES

Efectuado el análisis del entorno y del sector para la Óptica Andes de Tuluá, se encontraron aspectos positivos y negativos asociados al entorno económico, sociocultural, demográfico, legal, político y tecnológico, sin embargo, sopesando las mismas, fueron mayores las oportunidades, dadas las barreras de entrada que existen al mercado, la presencia de gran cantidad de proveedores, el bajo poder de negociación de los clientes individuales y la nula presencia de servicios sustitutos. Esto permite concluir que el plan estratégico para la empresa en estudio se elabora en un ambiente favorable para el desarrollo de la misma, es decir, debe conducir al aprovechamiento de estas oportunidades existentes en el mercado, para lo cual es fundamental la relación de factores internos con que cuenta la organización.

Por ello, al analizar los factores internos para la Óptica Andes de Tuluá, con relación al direccionamiento hacia el cliente y las características del servicio ofrecido, se logró apreciar que finalmente la empresa presenta un mayor peso de sus debilidades con relación a las fortalezas. Se destacan principalmente los factores de organización, talento humano, financiero y competitividad, donde se presentan la mayor cantidad de fortalezas. Las debilidades más preocupantes se encuentran en el factor gerencial, capacidad tecnológica y producción e inventarios. Por lo tanto, para lograr aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, es necesario corregir las debilidades internas, siendo éste uno de los propósitos del plan de direccionamiento estratégico diseñado.

Atendiendo a lo anterior, el plan de acción elaborado para la Óptica Andes de Tuluá se basó en la previa identificación de estrategias a través de la matriz DOFA, lo cual permitió a su vez seleccionar las variables clave que pueden constituirse como creadoras de ventajas competitivas y generadoras de valor para la empresa, siendo necesario comprender la totalidad de recursos y capacidades de ella. Por lo tanto, las variables clave se identificaron a través del diagnóstico externo e interno realizado, considerando las características del sector, la actividad, el entorno y los factores internos.

Es así como el plan de acción busca desarrollar la estrategia empresarial definida, la cual está en función del talento humano, es decir, del objetivo de aprendizaje, considerando que es el capital humano el factor principal en la prestación del servicio, la acumulación de conocimiento y experiencia conllevan a aprovechar el resto de recursos de la organización. Por ello, existe una relación de causalidad con los procesos internos, porque la cadena de valor de esta empresa integra al recurso humano con el tecnológico, factor de importancia en este tipo de actividad económica.

El objetivo estratégico relacionado con los procesos junto con la perspectiva de aprendizaje describe cómo implementará la organización su estrategia. En el caso de esta empresa enfocada en el cuidado de la calidad, se refiere a la eficiencia y calidad del servicio prestado, alejándose de la visión comercial tradicional de incrementar la participación en el mercado y acercándose a una filosofía organizativa en la que cada detalle importa en la satisfacción del cliente, desde lo tangible hasta lo intangible.

Por su parte, los objetivos financieros y los relacionados con la orientación al cliente en conjunto describen los resultados a los que la empresa quiere llegar. Así, la actividad del marketing se convierte en un activo intangible clave, porque conecta la forma cómo implementará la organización su estrategia con los resultados que se desean obtener. Por ello es generadora de valor y es una actividad creadora de ventaja competitiva.

Teniendo claridad sobre la estrategia empresarial, se diseñó un sistema de control y evaluación del plan de direccionamiento estratégico para la Óptica Andes de Tuluá, basado en una serie de indicadores financieros y no financiero que pueden identificar a través de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta cada una de las perspectivas de la empresa, permitiendo así el control de la gestión.

La clave de la estrategia vista de esta forma, es comprender el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos. En esto, el aporte de la planeación estratégica es fundamental, porque permite visualizar dichas relaciones y al tener un sistema de indicadores, es posible hacer seguimiento y control a la estrategia empresarial.

Por lo tanto, la realización del plan de direccionamiento estratégico para la Óptica Andes de Tuluá durante el período 2016-2020 se fundamentó en aquellas variables que permiten evaluar la generación de valor, las cuales a su vez se relacionan con los diferentes objetivos estratégicos y las relaciones de causa y efecto entre el aprendizaje, procesos internos, orientación al cliente y objetivos financieros. Es decir, la generación de valor integra la totalidad de recursos y capacidades de la organización, en este caso son el recurso humano profesional, la tecnología de punta, el marketing desde su visión filosófica y la adecuada gestión financiera.

12.RECOMENDACIONES

Para la implementación del Plan de Direccionamiento y otros aspectos es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones basadas en los resultados obtenidos según objetivos desarrollados:

- Crear un sistema de información que permita tener datos continuamente de las variables del entorno más representativas para la Óptica Andes de Tuluá, de tal forma que se identifiquen las oportunidades y amenazas, así como las tendencias y cambios en ellas.
- Informarse continuamente sobre la competencia en el mercado, sus estrategias, precios y demás formas de competir, para poder establecer acciones al respecto con base al plan estratégico sugerido en este trabajo.
- Corregir las debilidades asociadas a los factores internos, en especial crear conciencia en los diferentes estamentos de la empresa de la importancia que tiene la generación de valor, y del papel que juegan los mismos en el éxito de cualquier proceso que busque incrementar el valor de la compañía, para lo cual es fundamental entender el plan de direccionamiento estratégico y ponerlo en práctica.
- Debido a esto, es necesario cultivar en la empresa el hábito de pensar en términos de flujo y valor, pues los indicadores estáticos dan cuenta de las características de la empresa en un momento del tiempo, pero ante un problema cuyos factores son volátiles, es necesario constantemente estar revisando las variables del entorno, en especial la competencia y el cliente.
- Crear un sistema de información relacionado con los indicadores sugeridos en este trabajo para poder establecer actividades de control en el corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la Teoría general de la administración. México: McGraw Hill, 1997

DAVID. Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson, 2003

GUIZAR. Rafael. Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. México: McGraw Hill, 2008

HILL. Charles. JONES. Gareth. Administración estratégica: Un enfoque integrado. México: McGraw Hill Interamericana, 2005

HITT. Michael. IRELAND. Duane. HOSKINSSON. Robert. Administración estratégica: conceptos competitividad y globalización. México: International Thomson editores, 1999

JOHNSON. Gerry. SCHOLLES. Kevan. Dirección estratégica. Madrid: Pearson, 1999

KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

MÉNDEZ ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Limusa, 2006

PALACIO, González. Estrategias competitivas gerenciales. Cali: Impresiones Feriva, 1999

PORTER. Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: ediciones pirámide, 2012

SERNA GÓMEZ. Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores, 2008

WHEELEN. Thomas. HUNGER David. Administración estratégica de negocios. México: Pearson, 2007

ANEXOS

Anexo A. Análisis de factores internos de Óptica Andes de Tuluá

Para establecer los factores internos de la Óptica Andes de Tuluá, se aplicará una entrevista estructurada y junto con el propietario/a de la empresa se calificarán cada una de las variables, asociadas a los factores como una debilidad (alta, media, baja) o fortaleza (alta, media, baja).

Factor gerencia

1. ¿La óptica cuida de su imagen corporativa?
2. ¿Se tienen metas y objetivos definidos por escrito?
3. ¿Cuentan con una estrategia general para competir?
4. ¿Poseen una misión clara y escrita?
5. ¿En la óptica se desarrollan planes de contingencia?
6. ¿Existe flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio?
7. ¿La comunicación gerencial es abierta y clara?
8. ¿Se facilita espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas?

Factor organización

1. ¿La óptica cuenta con un organigrama formal por escrito?
2. ¿Poseen una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?
3. ¿Tienen claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en la óptica?
4. ¿Las funciones del personal son claras y están por escrito en un manual?
5. ¿Tienen definidos los procesos y están por escrito?

6. ¿Participan los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?
7. ¿Existe rotación de las directivas de la óptica?
8. ¿En la óptica existe personal con liderazgo visible?

Factor talento humano

1. ¿Poseen procesos para la selección e inducción del personal cuando se requiere?
2. ¿En la óptica se evalúa el nivel académico?
3. ¿Existen métodos para medir la experiencia técnica en la óptica?
4. ¿Cómo es la estabilidad laboral en la óptica?
5. ¿Cómo es el nivel de remuneración en la óptica respecto al promedio del mercado?
6. ¿La óptica tiene programas de capacitación para sus empleados?

Factor capacidad tecnológica

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la óptica?
2. ¿Existe capacidad de innovación al interior de la óptica en sus diferentes áreas?
3. ¿Cómo califica la efectividad de la prestación de servicios?
4. ¿Es flexible la prestación del servicio en la óptica?
5. ¿Están los equipos actualizados para el procesamiento de la información?
6. ¿Cómo es el mantenimiento de equipos y software?

Factor financiero

1. ¿La óptica tiene acceso a capital cuando lo requiere?
2. ¿La óptica tiene habilidad para competir con precios en el mercado?
3. ¿Cómo es el comportamiento de los costos respecto a su estabilidad?
4. ¿La óptica direcciona los planes de inversión?
5. ¿Existe coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión?
6. ¿Qué importancia tienen los gastos administrativos en la óptica?
7. ¿Qué incidencia tiene el costo laboral en la óptica?
8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la utilidad neta en el último período contable?

Factor producción e inventarios

1. ¿Las instalaciones están correctamente localizadas y diseñadas?
2. ¿Cómo está la óptica respecto la tecnología para la prestación de servicios?
3. ¿Existe medición de los procesos de prestación de servicios en la óptica?
4. ¿La óptica cuenta con herramientas para gestionar los inventarios?
5. ¿La óptica realiza pronósticos de la demanda?
6. ¿Poseen un plan de prestación de servicios?

Factor competitividad

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los servicios de la óptica?
2. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?
3. ¿Qué participación en el mercado tiene la óptica?
4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos servicios o competidores?

5. ¿Qué fortaleza tiene los proveedores en la negociación?
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la óptica?
7. ¿Qué experiencia tiene la óptica en el mercado?