
**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN
CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA, PARA EL PERIODO 2018-2020”**

KAREN ALICIA TRUJILLO JIMENEZ

JUAN CAMILO RESTREPO VELASCO

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PALMIRA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PALMIRA

2018.

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN
CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA, PARA EL PERIODO 2018-2020”**

KAREN ALICIA TRUJILLO JIMENEZ

JUAN CAMILO RESTREPO VELASCO

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PROFESIONALES EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DIRECTOR

JULIAN ANDRES MAYA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PALMIRA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PALMIRA

2018.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente al creador de todo el Universo, por prestarme la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Gracias Dios por extender tu maravillosa mano y darme la fortaleza que necesitaba para continuar cuando estaba a punto de caer.

A mi madre, por ser el pilar más importante en mi vida pues, porque con dedicación inculcó en mí valores y principios que ahora hacen parte de mi esencia como persona. Gracias Ma, por ser la representación más grande de que Dios me ama y por regalarme tus mejores años solo para formar en mí una mujer perseverante, honesta y dedicada a alcanzar lo que se propone.

A Mita que ahora está en el cielo, y que a pesar de la distancia física siempre siento que estas cerquita de mi corazón. Vieja, estoy convencida de que solo nos separamos para encontrarnos de nuevo y que cuando llegue al cielo lo primero que haré será buscarte.

Agradezco también al resto de mi familia, hermanos, sobrina, tíos, tías y primos. Gracias por brindarme su apoyo incondicional y por formar parte de ese motor que me impulsa a ser mejor persona siempre.

Por último y no menos importante, a mis amigos y mí Director de Tesis porque con su armonía grupal siempre estuvieron presentes.

KAREN ALICIA TRUJILLO JIMENEZ

DEDICATORIA

Después del periodo de tiempo, durante el cual junto con mi compañera Karen Alicia Trujillo realizamos con esfuerzo y gran esmero este trabajo de investigación en el cual no solo hemos invertido esfuerzo sino también gran parte de nuestro conocimiento; hoy al finalizarlo, no me queda más que agradecer primero a ella por apoyo incondicional durante todo este proceso, por su tiempo de entrega y por estar ahí para cuando necesite de su ayuda.

También, quiero agradecer gratamente al docente Julián Andrés Maya, no solo por ser un excelente profesional, sino también por su acompañamiento continuo con el objetivo principal de lograr finalizar el trabajo que hoy estamos presentando a ustedes. Por ser un tutor ejemplar y por brindarnos su apoyo en todo momento, gracias.

A mis padres, que durante todo este tiempo estuvieron presentes y fueron parte importante dentro de mi proceso de formación, gracias infinitas por todo su apoyo, cariño y por ayudarme a ser la persona que hoy soy.

Por ultimo agradecer a todas y cada una de las personas que estuvieron implicadas directa o indirectamente en la realización de nuestro trabajo de grado, a quienes nos brindaron información, asesoramiento y ayuda cuando lo necesitamos.

¡A todos y todas muchas gracias!

JUAN CAMILO RESTREPO VELASCO

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. ANTECEDENTES	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	14
3. OBJETIVOS	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO CONTEXTUAL HISTÓRICO	21
6. MARCO TEÓRICO	23
6.1. MODELO DE RUSSEL ACKOFF	23
6.2. MODELO DE FRED R. DAVID	27
6.3. MODELO DE ANSOFF	30
6.4. MODELO DE STEINER	33
6.5. MODELO DE MICHAEL E. PORTER	35
6.6. MODELO DE ALFREDO ACLE TOMASINI	39
6.7. MODELO Ma LOURDES VALENCIA Y ESTELA GARCÍA	41
6.8. MODELO DE MANUEL ALFONSO GARZÓN	42
7. MARCO CONCEPTUAL	49
8. MARCO JURÍDICO	55
9. METODOLOGÍA	63
9.1. TIPO DE ESTUDIO	64
9.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	64
9.2.1. FUENTES PRIMARIAS.....	64
9.2.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	66
10. BITÁCORA DE ACTIVIDADES.	67
11. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO DE LA ÓPTICA FAMILY VISION CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA.	74
11.2. MACROAMBIENTE.....	75
11.2.1. FACTORES ECONÓMICOS.....	76

11.2.2.	FACTORES TECNOLÓGICOS	83
11.2.3.	FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	84
11.2.4.	FACTORES SOCIALES.....	87
11.2.5.	FACTORES AMBIENTALES.....	90
11.3.	MICROAMBIENTE	92
11.3.1.	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	92
11.3.1.1.	AMENAZA DE COMPETENCIA POTENCIAL.....	94
11.3.1.2.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA	95
11.3.1.3.	EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	97
11.3.1.4.	EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	98
11.3.1.5.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	98
11.4.	MATRIZ DOFA	100
12.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA ÓPTICA FAMILY VISION	
	CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA	102
12.2.	CAPACIDADES Y RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	103
12.2.1.	MISIÓN DEFINIDA POR LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER	104
12.2.2.	VISIÓN DEFINIDA POR LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER	105
12.2.3.	ORGANIGRAMA.....	105
12.2.4.	IMAGEN CORPORATIVA DEFINIDA POR LA ÓPTICA FAMILY	
	VISIÓN CENTER	106
12.2.5.	FOLLETO PUBLICITARIO DEFINIDO POR LA ÓPTICA FAMILY	
	VISIÓN CENTER	107
12.2.6.	POLÍTICA INSTITUCIONAL.....	108
12.2.7.	OBJETIVOS.....	108
12.2.8.	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	108
12.2.9.	CAPACIDAD DIRECTIVA	108
12.3.	OPERATIVIDAD INTERNA DE LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER	
	111	
12.3.1.	FACTORES COMERCIALES.....	111
12.3.2.	FACTORES TÉCNICO/PRODUCTIVOS.....	114
12.3.3.	FACTORES HUMANOS Y DE GESTIÓN	116
12.3.4.	FACTORES FINANCIEROS	117

13. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ÓPTICA FAMILY VISION CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA.	119
13.2. MISIÓN	120
13.2.1. PROPUESTA PARA LA MISIÓN	121
13.3. ORGANIGRAMA	121
13.3.1. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA	122
13.4. IMAGEN CORPORATIVA	123
13.3.1. PROPUESTA DE IMAGEN CORPORATIVA	124
13.3.2. PROPUESTA DE SIGLA INSTITUCIONAL	124
13.3.3. PROPUESTA DE FOLLETO PUBLICITARIO	125
13.5. POLÍTICA INSTITUCIONAL	126
13.4.1. PROPUESTA POLITICA DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUÓ	126
13.4.2. PROPUESTA POLITICA DE SEGURIDAD DEL USUARIO	127
13.4.3. PROPUESTA POLITICA DE HUMANIZACIÓN	127
13.6. OBJETIVOS	127
13.5.1. OBJETIVOS PROPUESTOS	128
13.7. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	129
13.6.1. PROPUESTA DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS	130
13.6.2. PROPUESTA DE VALORES CORPORATIVOS	130
13.8. VISIÓN	131
13.8.1. PROPUESTA PARA LA VISIÓN	132
14. PLAN DE ACCIÓN PARA LA ÓPTICA FAMILY VISION CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA.	133
14.2. BALANCED SCORECARD – BSC	138
15. CONCLUSIONES	145
16. RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	157

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: Modelo de Planeación estratégica de L. Ackoff.	24
FIGURA 2: Modelo de Planeación estratégica de Fred R. David.	28
FIGURA 3: Modelo de Administración estratégica de Ansoff.	31
FIGURA 4: Modelo de Planeación estratégica de George Steiner.	34
FIGURA 5: Círculo de la Estrategia competitiva de Michael E. Porter.	36
FIGURA 6: Contexto en el cual se formula la Estrategia Competitiva.	37
FIGURA 7: Modelo de Planeación Estratégica de Alfredo Acle.	40
FIGURA 8: Análisis del Entorno General	76
FIGURA 9: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	93
FIGURA 10: Propuesta de Direccionamiento Estratégico	119
FIGURA 11: Propuesta de Organigrama	122

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: Producto Interno Bruto 2016 (Desestacionalizado)	78
GRÁFICO 2: Producto Interno Bruto 2017 (Desestacionalizado)	79
GRÁFICO 3: Tasa de Desempleo (Trimestre Móvil Desestacionalizado).....	82
GRÁFICO 4: Rango de Edad, Encuesta de Investigación Sobre el Servicio y Atención	162
GRÁFICO 5: Género, Encuesta de Investigación Sobre el Servicio y Atención ..	163
GRÁFICO 6: Ocupación, Encuesta de Investigación Sobre el Servicio y Atención	164
GRÁFICO 7: Servicios que Espera Encontrar en una Óptica.....	165
GRÁFICO 8: Influencia que tiene la Atención al Cliente en una Compra.	166
GRÁFICO 9: Constancia con la que Asiste a una misma Óptica	167
GRÁFICO 10: Frecuencia con la que Utiliza los Servicios Ópticos	168
GRÁFICO 11: Uso de Gafas o Lentes de Contacto	169
GRÁFICO 12: Periodicidad con la que Cambia Monturas, Gafas o Lentes de Contacto	170
GRÁFICO 13: Medios por el Cual el Cliente Conoció la Óptica	171
GRÁFICO 14: Grado de Satisfacción que se Obtuvo con la Atención Recibida..	172
GRÁFICO 15: Nivel de Retención de Clientes de la Óptica	173
GRÁFICO 16: Cumplimiento de la Óptica Frente a las Necesidades del Cliente	174
GRÁFICO 17: Factor que Identifica si los Clientes Recomendarían la Óptica.....	175

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1: Planeación Estratégica Según George Steiner	7
CUADRO 2: Formulación de la Misión	43
CUADRO 3: Clasificación de las Mipymes	59
CUADRO 4: Definiciones esenciales para el emprendimiento	60
CUADRO 5: Bitácora de Actividades	67
CUADRO 6: Proporción de atención en salud visual por departamento. Colombia 2009-2014	88
CUADRO 7: Empresas del Sector Óptico Clasificadas por Tamaño en el 2018 y Matriculadas en Palmira, Valle del Cauca.....	96
CUADRO 8: Matriz DOFA.....	101
CUADRO 9: Propuesta de Misión de la Óptica Family Vision Center	121
CUADRO 10: Propuesta de Visión para la Óptica Family Vision Center	132
CUADRO 11: Plan de Acción	134
CUADRO 12: Balanced ScoreCard	140

LISTA DE IMAGENES

Pág.

IMAGEN 1: Imagen Corporativa Definida por la Óptica Family Vision Center	106
IMAGEN 2: Folleto Publicitaria Definido por la Óptica Family Vision Center	107
IMAGEN 3: Propuesta de Logo.....	124
IMAGEN 4: Propuesta de Sigla Institucional	124
IMAGEN 5: Propuesta de Folleto Publicitario.....	125
IMAGEN 6: Tarjetas de Cobro de la Óptica Family Visión Center	160

RESUMEN

Esta investigación se realiza tomando como caso de estudio la Óptica Family Visión Center, ubicada en la ciudad de Palmira. Este trabajo consiste en la elaboración de un plan estratégico durante el periodo comprendido entre 2017-2018, su finalidad es contribuir a la Óptica al mejoramiento de su competitividad y posicionamiento frente a su competencia.

La Óptica Familily Visión Center, es fundada el 31 de Agosto del año 2016, con la necesidad de solventar las preocupaciones económicas de la familia Velasco Ruiz. La principal actividad de Óptica es ayudar a prevenir y diagnosticar anomalías de la función visual, comunes como miopía, astigmatismo, hipermetropía y otras enfermedades relacionadas con problemas de agudeza visual.

La metodología empleada inicia con un análisis de investigación sobre el servicio y atención que se les brinda a los clientes, seguido del estudio detallado del entorno interno y externo, definiendo las oportunidades y amenazas del mercado, así como sus fortalezas y debilidades, después, se elabora el plan estratégico, llegando finalmente a puntualizar dentro del plan de acción las actividades a ejecutar para el logro de los objetivos que el grupo de investigación propuso.

Es importante resaltar que, existen infinidad de oportunidades y amenazas dentro del sector Óptico, factor fundamental que hace que este trabajo de investigación se traduzca solo en el inicio de un extenso proceso, y que sin duda alguna con los esfuerzos cohesionados de la gerencia y de todos los colaboradores, será un proceso lleno de éxitos y logros, permitiendo a la Óptica conseguir un crecimiento rentable y sostenido en el tiempo donde continuamente aumentara su participación en el mercado.

Palabras Clave: Óptica Family Visión Center, Competitividad, Productividad, posicionamiento, Análisis del Entorno, Análisis DOFA, Plan Estratégico.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa tiene fijado unos objetivos y metas para poder permanecer en un mercado tan competitivo como el actual, por esta razón es necesario el diseño e implementación de un plan estratégico, el cual brindará los lineamientos necesarios para el cumplimiento de los mismos. Es ahí donde se percibe la necesidad de la planeación estratégica; pues sin la misma, la empresa no logrará tener éxito.

Según Gómez; “un proceso de planeación estratégica consiste en responder a las preguntas: ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos?, ¿para dónde vamos? Esto significa que el primer paso de todo proceso de diseño de planeación estratégica empieza con un diagnóstico que abarque dos dimensiones: una pasada y otra presente”¹. Dicho diagnóstico permite conocer los valores, la filosofía, metas, objetivos, entre otros que tiene la empresa y que sus directivos han inculcado dentro de la misma.

Continuamente, las empresas están enfocadas en mejorar sus procesos, productos y servicios con la expectativa de crear formas eficientes de operar en un mercado dinámico y cambiante, por tal motivo, constantemente toman medidas que permiten crear estrategias y efectuar planes de acción que aporten al cumplimiento de los objetivos propuestos para no desaparecer del mercado.

Las organizaciones, habitualmente se ven en la obligación de autoevaluarse para identificar sus falencias en la prestación del servicio y venta de productos, por tal motivo, día a día se encuentran en la ardua tarea de implementar y trazar estrategias que conlleven a un progreso constante empresarial que permita conseguir ventajas competitivas. Por esta razón, el plan estratégico, es una herramienta instrumental, que consiste en plasmar una guía para alcanzar los

¹ GOMEZ OSORIO, Jorge. Planeación Estratégica y la Estrategia Competitiva en la Práctica. [en línea] <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/planeacion-estrategica-y-estrategia-competitiva-jorge-gomez/241367> [citado el 17 de julio de 2018].

objetivos propuestos y mantenerse en este entorno tan competitivo y cambiante como el actual.

Específicamente, este trabajo de investigación plantea el diseño de un plan estratégico para la Óptica Family Visión Center, que busca conseguir un crecimiento rentable y sostenido en el tiempo a través de estrategias tendentes a aumentar su participación en el mercado con el fin de satisfacer las exigentes preferencias de los clientes.

Con el objetivo principal de plantear éste plan estratégico, se realiza un análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa, se realiza el diseño del direccionamiento estratégico de la misma y su plan de acción. Para desarrollar oportunamente este trabajo de investigación, se utilizaron herramientas que aportaron a la consecución de información relevante, estas herramientas son, la entrevista semiestructurada, análisis de registros internos y la evaluación actual del direccionamiento estratégico de la empresa; además de matrices como la DOFA y PEST; y herramientas como las cinco fuerzas de Porter y el Balance ScoreCard.

A continuación, se muestra de forma general las fases que se establecieron para abordar cada uno de los objetivos específicos y así lograr el objetivo general propuesto por el equipo de investigación:

En la primera fase se hizo una amplia estructuración del proyecto, en donde se trae a colación algunos de los principales autores de modelos de planeación estratégica, con el fin de puntualizar bajo sus criterios cuál es el esquema que resulta más apto para la elaboración de este proyecto.

Una vez que el equipo de investigación formula la guía teórica adecuada, se realiza un diagnóstico del entorno externo de la Óptica Family Visión Center, donde se procede a analizar el servicio y atención ofrecida por la Óptica mediante el diagnóstico del macroambiente, el microambiente y la matriz DOFA para la Óptica con el objetivo de conocer el panorama de su operatividad y ejecución en

los diferentes procesos administrativos al interior de la empresa.

La segunda fase corresponde a realizar un análisis del entorno interno de la Óptica Family Visión Center, donde se aplica una entrevista semiestructurada y evaluación actual del direccionamiento estratégico de la compañía, con la aplicación de dichas herramientas, se abordan temas importantes sobre los servicios, productos, precios y es de esta forma que se conoce la operatividad interna de la Óptica.

En la tercera fase, se estudiaron los resultados que arrojó el trabajo de campo identificando las falencias internas que se reflejan externamente, los mercados a los que están llegando actualmente y los mercados potenciales que probablemente pueden penetrar en un futuro muy cercano. Por último, la fase final corresponde al planteamiento del direccionamiento estratégico el cual permite tener claridad de hacia dónde debe dirigirse la Óptica para alcanzar sus objetivos.

1. ANTECEDENTES

Es importante tener en cuenta que los siguientes antecedentes brindan las bases para el desarrollo de la investigación. Los textos aquí citados orientaran a diferentes enfoques de la planeación estratégica teniendo en cuenta diferentes modelos y teorías administrativas; además, se citan autores lo que facilita identificar las fuentes de información que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de esta investigación, con la intención de profundizar más sobre este tema.

1.1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Manuel Alfonso Garzon Castrillon en su libro “Planeación Estratégica” cita de forma precisa a Michel Porter en “The economist” de mayo 23 de 1987, en un artículo titulado “The State Strategic thinking” donde argumenta que la planeación aplicada a las empresas nace en medio de la agitación de la década de los sesenta y principios de los setenta por el optimismo y el desarrollo industrial de esta época, así se convierte poco a poco en conceptos y modelos utilizados muy constantemente en las organizaciones que adoptan esquemas en su etapa temprana.²

Según la Real Academia Española, la palabra estrategia es arte de dirigir las operaciones militares³. Además, Garzón, da una breve reseña histórica del origen de la palabra “estrategia” que proviene del griego *strategia*, el autor precisa que, la palabra estrategia tiene raíces militares. El concepto de estrategia revolucionaria tiempo después constituyendo así, la base fundamental para llegar a la concepción de planeación y planeación estratégica

² GARZON, Manuel. Planeación estratégica, 1 ed. 2000, p. 17.

³ Real Academia Española. [en línea] <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8> [citado el 17 de julio de 2018].

contemporánea.⁴

Debido a la cantidad de exponentes que hablan de la Planeación y la planeación estratégica, existen así varios conceptos que permiten tener una visión más amplia de lo que se refiere al tema.

Tenemos así que Leonardo D. Goodstein define la planeación como:

*“El proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.*⁵

De igual manera, define la planeación estratégica como:

*“El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.*⁶

Además, George Steiner define la planeación estratégica teniendo en cuenta cuatro puntos de vista diferentes (Ver cuadro 1):

⁴ GARZON, Op. Cit., p 1.

⁵ GARCÍA SÁNCHEZ, Estela y VALENCIA VELAZCO, María Lourdes. Planeación Estratégica, teoría y práctica, 1 ed. 2007. p. 11

⁶ Ibíd., p. 11, 12.

CUADRO 1: Planeación Estratégica Según George Steiner

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN GEORGE STEINER	
Porvenir de las Decisiones Actuales	Proceso
La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que se tomará. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.	La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
Filosofía	Estructura
La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.	La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, política y estrategias básicas, y desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias para lograr dichos propósitos.

Fuente: de Steiner, tomado del libro “Planeación Estratégica, teoría y práctica” GARCÍA y VALENCIA.

1.2. EL ARTE DE LA GUERRA

La obra “El Arte de la Guerra”, escrito por el general Sun Tzu es una guía de estrategias y tácticas donde el autor deja su legado para los estrategas militares de la época.

Es importante resaltar que, aunque este libro fue escrito con un enfoque hacia la guerra de esa época, desde la perspectiva de la administración del siglo XXI cada una de las pautas del manual se aplica a las estrategias que una compañía puede utilizar para alcanzar ventaja competitiva frente a sus competidores.

Sun Tzu estructura la estrategia con sabiduría aplicada al discernimiento de la naturaleza humana en las situaciones de confrontación, el razonamiento en su

obra principalmente se basa en el engaño y la persuasión hacia el enemigo, además, en el libro, hace importantes reflexiones sobre estrategia y planeación, donde afirma que:

“Un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después. Esta es la diferencia entre los que tienen estrategia y los que no tienen planes premeditados”⁷.

En definitiva y aplicando este enfoque hacia la Administración, el equipo de investigación analiza la postura del autor de la siguiente forma; el objetivo principal es vencer en una batalla aunque, ya no militar sino una batalla de competitividad, innovación, fidelización de clientes y supervivencia, lo que implica el diseño de un plan estratégico, teniendo en cuenta los modelos y elementos que son fundamentales y que lo componen.

1.3. ADMINISTRACION CIENTIFICA⁸:

A partir de la entrada del gran auge de lo que fue la administración científica, se ha podido notar que desde el siglo XX ya se usaban los métodos o estrategias de la planeación; mediante la cual se logró el direccionamiento de las empresas para obtener no solo los mejores resultados, sino también para ser eficaces en sus procesos.

Taylor, considerado como el padre de la administración científica, afirma que la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades; como por ejemplo, el principio de la planeación, donde el autor considera que:

⁷ SUN TZU. El Arte de la Guerra. [en línea] <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf> Ed 2003, cap.4. [citado el 17 de julio de 2018].

⁸ DIAZ, María Fernanda. Teoría de la Administración Científica. [en línea] <http://admoncientifica24.blogspot.com/> Mayo, 2013 [citado el 17 de julio de 2018].

“Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico – practica por los modelos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método”.⁹

Por lo tanto, se habla de dejar de realizar los procesos empíricamente y pasar a realizar una planeación y estandarización de los mismos; lo cual permite, tener un mayor control de los procesos en general y a su vez obtener los mejores resultados.

1.4. TRABAJO DE GRADO: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COMMUNICATE LTDA. PERÍODO 2016-2017”¹⁰

Este trabajo de grado está direccionado, a la creación de un plan estratégico para la empresa COMMUNICATE LTDA, de la ciudad de Cali. Al momento de fijar el problema se enfatiza en la necesidad e importancia de definir claramente los principios, valores, objetivos, procesos, manual de funciones y asignación de recursos sobre los cuales se debería de fundamentar el desempeño de toda organización, lo que ha llevado a que se presenten falencias en cada una de las áreas de la empresa principalmente en el área comercial y el área de personal.

En esta investigación, se realiza un análisis del entorno, con el intención de establecer la misión, visión, objetivos y encaminar a toda la empresa a una meta en común en donde todos sus miembros sean partícipes; así también con la intención de construir los planes y posteriores estrategias que llevan al desarrollo y crecimiento de la empresa.

De tal forma, se permite organizar los procesos productivos y administrativos que ayuden a la consecución de los objetivos propuestos y proyectarse así, como una

⁹ TAYLOR, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. 1 ed. 1919. Pag. 109.

¹⁰ CHAMORRO, Mario. Diseño de un plan estratégico para la empresa COMMUNICATE LTDA. Universidad del Valle, Palmira, Colombia. 2017.

organización exitosa en el mercado tan competitivo que encontramos actualmente.

1.5. TRABAJO DE GRADO: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ALIÑOS LA PUREZA. PERÍODO 2009-2014”¹¹

El objetivo general de este trabajo fue diseñar el plan estratégico para la empresa ALIÑOS LA PUREZA de El Cerrito Valle. Para los autores Álvaro Alonso Arbeláez Giraldo y Jhon William Gutiérrez Alegría la planeación estratégica es fundamental como punto de partida para obtener los objetivos trazados por los directivos de las organizaciones, además invita a que las empresas estén siempre alertas a los cambios del entorno.

Durante el desarrollo de este trabajo, los autores consideraron importante realizar un diagnóstico de la empresa y su entorno, con el fin de iniciar un proceso que permitiera mirar hacia el futuro tanto a corto, mediano y largo plazo.

Por último y según los autores, la planeación estratégica promueve el desarrollo de la organización al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos, además reduce los niveles de incertidumbre y aunque no los elimina, minimiza los problemas potenciales.

1.6. TRABAJO DE GRADO: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISEMPACK LTDA”¹²

Los autores proponen el tema de investigación tomando como referencia el cambio constante que se presenta dentro de la búsqueda de innovaciones por parte del mercado; expresan la necesidad que tiene la empresa DISEMPACK

¹¹ ARBELAEZ GIRALDO, Álvaro Alonso y GUTIERREZ ALEGRIA, Jhon William. Formulación de un Plan Estratégico para la empresa ALIÑOS LA PUREZA. Universidad del Valle, Palmira, Colombia. 2008.

¹² CANO DEL CASTILLO, Andrés Felipe y CIFUENTES SALAZAR, Diana Alejandra. Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa disempak LTDA, Universidad La Salle, Bogotá, Colombia. 2011.

LTDA de adaptarse al cambio continuo para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Además de identifican la ausencia de una planeación como tal dentro de las áreas que tiene la empresa caso de estudio; además, no tiene una visión a futuro y trabaja solamente para obtener resultados inmediatos.

Los autores del trabajo de grado toman como referencia a Humberto Serna y Arthur Thompson Jr para desarrollar su propuesta de investigación; proponen un lineamiento de trabajo mediante el cual realizan el análisis interno y externo de la empresa, el diseño de la planeación estratégica adaptado a un plan de acción, además de la formulación del direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos etc.) y las estrategias a seguir a partir de los resultados obtenidos por el análisis DOFA.

Los resultados fueron divididos por campos de acuerdo a factores que influyen dentro de la empresa (Administrativo, empresarial, comercial, financiero, académico). El equipo de esta investigación, realiza un plan estratégico para cada una de las áreas implicadas (mercados, administrativo, técnico y financiero) donde obtuvieron como resultados, la viabilidad de la ejecución del plan estratégico propuesto, además, realzan la importancia de su ejecución pues, el diagnostico permite que la empresa conozca su situación actual. De esta forma, pueden lograr el posicionamiento deseado en el mercado en el que se desarrolla su actividad económica.

1.7. TRABAJO DE GRADO: MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICADO A UNA MICROEMPRESA ARTESANAL DEL SECTOR METALMECANICO DEL ECUADOR, CASO EMPRESA METALMECANICA GALVEZ “EMG HIERRO FORJADO”¹³

Este trabajo de grado está encaminado a brindar orientación a la empresa EMG

¹³ GALVEZ MALDONADO, Darwin Miguel, Modelo de Planeación Estratégica Aplicado a una Microempresa Artesanal del Sector Metalmecánico del Ecuador, Caso Empresa Metalmecánica Galvez “EMG HIERRO FORJADO”, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

Hierro Forjado, con el objetivo principal de fijar estrategias que le permitan permanecer en el mercado cambiante y dinámico en el que se encuentra, además de lograr enfrentar los constantes cambios que se convierten en amenazas para la organización caso de estudio.

Los temas abordados por el autor para el desarrollo del trabajo de investigación, son el análisis interno y externos de la empresa, hace uso de las cinco fuerzas de Porter, formulación de visión estratégica y del plan estratégico, además de la generación de indicadores de gestión. Todo esto como medida para que exista un empoderamiento del conocimiento y del control de las variables que permitan a la empresa el logro de los objetivos propuestos y su supervivencia en el tiempo.

Los resultados obtenidos en el trabajo de grado de manera general le brindan a la empresa caso de estudio, las herramientas necesarias para lograr una competitividad en el mercado y así, ser una organización eficiente y eficaz en la operatividad de sus procesos internos, de igual manera, logran crear una estrategia adecuada en la cadena de valor, lo cual conlleva a que la empresa tenga un lineamiento para el logro de sus objetivos.

1.8. TRABAJO DE GRADO: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017 DE LA EMPRESA PATRICIA RAMIREZ¹⁴

El trabajo se desarrolla dentro del marco de la necesidad que tiene la empresa caso de estudio, por ser competitiva no solo a nivel nacional sino internacional pues estos son los mercados en los que se encuentra; la autora expone que la empresa tendrá un lineamiento para poder aprovechar al máximo sus recursos, logrando superar cambios y retos para fortalecer y mejorar sus procesos y gestión.

Dentro del trabajo se realiza un análisis interno y externo, realiza un análisis de las áreas importantes de la empresa como por ejemplo, la gestión administrativa,

¹⁴ MENDOZA ROGRIGUEZ, Lourdes Patricia. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017 DE LA EMPRESA PATRICIA RAMIREZ, Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. 2014.

mercadeo, recurso humano, producción u operación y financiero. Propone de igual manera una estrategia para la penetración del mercado y el desarrollo de nuevos productos; además del direccionamiento estratégico que mejor se adapta a las necesidades de la empresa.

Como resultados se obtienen los conocimientos de leyes y normas que permiten un mejor desarrollo y ampliación de la actividad económica que desarrolla la empresa; también se identifican, las oportunidades que tiene la misma en cuanto a ubicación y el fortalecimiento en el mercado con la venta de sus productos. La autora expone, además, que es necesario que los directivos y jefes estén al tanto de las variables existentes para así mismo tomar acciones; al igual que, la necesidad de ejecutar capacitaciones a sus colaboradores para que toda la organización se encamine al logro de los objetivos en común y no individuales junto con las estrategias propuestas.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

La principal ventaja de la planeación estratégica es generar mejoras respecto a la competitividad empresarial pues, a través de un sistema integrado que engloba todas aquellas acciones necesarias para alcanzar los objetivos ya trazados además, crea una ruta para cumplir con los mismos. También, permite que la organización se encuentre a la vanguardia, innovándose continuamente al igual que sus colaboradores para sostenerse y crecer en un mundo tan competitivo y cambiante como el actual.

La planeación estratégica es la toma deliberada de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos¹⁵.

Debido a la importancia que tiene la planeación estratégica en las organizaciones y puesto que actualmente la empresa caso de estudio, no cuenta con un direccionamiento estratégico, el equipo de investigación ve la necesidad de proponer un Plan estratégico para la Óptica Family Visión Center que permita suplir las falencias internas que a continuación se detallan.

La Óptica Family Visión Center es una empresa radicada en la ciudad de Palmira que nace en el año 2016 con el objetivo principal de ser una fuente de sustento para una familia; actualmente se encarga de prestar el servicio de optometría extramural¹⁶, venta de lentes oftálmicos según formulación del paciente, monturas y ofreciendo a las distintas organizaciones del departamento la valoración visual con optómetra profesional de acuerdo a convenios y negociaciones pactados

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Proceso Administrativo. [en línea] https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531836351&Signature=SaMIC5umfmuWLHKOpCqghD%2Bsmo0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica_Ojetivos_de_la_I.pdf [citado el 17 de julio de 2018].

¹⁶ No posee ubicación física como local o establecimiento comercial.

directamente con las empresas. El principal compromiso de la Óptica Family Visión Center es la calidad y garantía en los servicios que presta, no solo para las empresas que solicitan algún servicio sino también para los colaboradores que hacen parte del equipo.

Los servicios ofrecidos por la Óptica Family Visión Center son¹⁷:

- Jornadas visuales directamente en su empresa donde podremos atender a sus colaboradores; basándonos en las leyes de salud y fortaleciendo su equipo de gestión ocupacional.
- Consulta con optómetra totalmente gratis.
- Manejo de diferentes tipos de lentes como bifocales, monos focales, progresivos, transitions, con anti reflejo, filtro ultra violeta, etc.
- Manejamos gafas replica triple A, originales y deportivas.
- Apoyo a salud ocupacional entregando informe de manera virtual sobre el estado de salud visual de los colaboradores de la empresa que asistieron a la jornada.
- Facilidades de adquirir las gafas para que puedan obtener la corrección necesaria de agudeza visual.
- Diseñada con las últimas tendencias para la oferta de los lentes y monturas en los mejores materiales para nuestro público, con precios que se adaptan a los diferentes presupuestos de nuestros pacientes.
- La óptica certifica a todos sus usuarios, calidad óptica y precisión en las fórmulas de nuestros lentes oftalmológicos, estos cuentan con una garantía de dos (2) meses y también en monturas.

Según lo analizado durante el tiempo de actividad que lleva la empresa, se observa claramente que por ser pequeña, nueva y de tipo familiar no tiene una organización estructural adecuada dentro de la misma; de igual manera no existe un archivo formal de la documentación que se obtiene como resultado de las

¹⁷ Portafolio de servicios, Óptica Family Vision Center.

visitas que se hacen a las organizaciones cuando se les presta algún servicio (historias clínicas, formulaciones, cuentas de cobro, etc); no existen especificaciones de las actividades que debe realizar cada uno de sus colaboradores, tampoco existe un flujo de efectivo adecuado lo cual se ve reflejado en atrasos del pago de nómina, además, contablemente no se lleva registro de las actividades comerciales, financieras y administrativas de la organización, por ende no tienen conocimiento exacto del total de sus activos, pasivos y patrimonio. Por esta razón, el equipo de investigación se plantea la siguiente pregunta problema ¿Cuál debe ser el direccionamiento estratégico para la Óptica Family Visión Center de la ciudad de Palmira para el periodo 2018–2020?

Hoy en día, se puede encontrar un sin número de empresas que ejecutan sus actividades por un largo tiempo sin tener una Planeación Estratégica. En un principio, su forma de operar permite aparentemente tener un buen funcionamiento. Este es el caso de la empresa Family Visión Center, y aunque desde su creación ha operado sin planeación estratégica, es importante resaltar que si la organización continúa ejerciendo su actividad de esta forma, tarde que temprano va a desaparecer de un mercado tan competitivo y cambiante que obliga a adaptarse o a desaparecer. Se debe de tener en cuenta que la Planeación Estratégica, no solo es necesaria cuando se crea o está en funcionamiento la empresa sino también, cuando existe un cambio de adaptación al mercado o al entorno y cuando la misma está en crecimiento.

El mercado actual es realmente acelerado, dinámico y cambiante, que exige a las empresas adaptarse continuamente y casi inmediato, no sólo a cambios tecnológicos sino también sociales, demográficos, culturales; es decir, a todas esas continuas variaciones que se presenten en el entorno ya sea que afecte la organización directa o indirectamente. Es ahí donde juega un papel fundamental la Planeación Estratégica que se presente dentro de la empresa aplicado a una estrategia principal y, además es necesario que el logro de los objetivos

plasmados conduzca en sentido hacia el éxito en cuanto a los planes que pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Como afirma Joaquín Rodríguez Valencia en su libro “Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa” los individuos como las empresas tienen la necesidad de planear, ya sea que se trate de unas vacaciones, un evento social, un nuevo plan de venta, etc. La planeación es el proceso básico del que continuamente las empresas se apoyan para trazar los objetivos y determinar cómo los van a alcanzar¹⁸.

Aunque haya productividad, es necesario que exista dentro de la Óptica Family Visión Center una verdadera organización interna, por cuanto es el punto de partida cohesionada con la planeación, organización, control, coordinación y dirección de la misma. Se encuentra entonces que la falta de organización dentro de la empresa, implica que se reflejen las falencias existentes que contribuyen a problemáticas que afectan tanto la imagen de la organización como su credibilidad y por supuesto su participación en el mercado, además el funcionamiento en sus procesos y en general los resultados no serán los esperados. Por lo anteriormente expuesto, es evidente y necesario que exista Planeación Estratégica dentro de la Óptica Family Visión Center, además porque es una herramienta que ayuda a orientar la organización a obtener ventaja competitiva frente a competidores potenciales.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Diseñar un Plan Estratégico para la Óptica Family Visión Center de la Ciudad de Palmira, con lo cual optimizará el desarrollo de sus actividades logrando así mayor competitividad y participación en el mercado, para el Periodo 2018 - 2020.

¹⁸ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, 6 ed. 2017, p. 35.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para la Óptica Family Visión Center de la Ciudad de Palmira, para el Periodo 2018 - 2020.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del Entorno Externo e Interno de la Óptica Family Visión Center.
- Diseñar el direccionamiento estratégico de la Óptica Family Visión Center.
- Elaborar el plan de acción para la Óptica Family Visión Center que permita poner en marcha el Direccionamiento Estratégico.

4. JUSTIFICACIÓN

La administración siempre ha sido una de las actividades humanas más importantes. Desde el inicio de los tiempos, la humanidad comenzó a formar grupos para alcanzar los propósitos que no podían lograr de manera individual, por esta razón la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales¹⁹.

Esos esfuerzos individuales cohesionados entre sí, que a su vez implican una planeación, organización, dirección, control y coordinación pueden constituir el alcance o no de los propósitos que se han establecido.

Dentro del proceso administrativo, específicamente en el ciclo de planeación se encuentra la “Planeación estratégica”. Koontz y Weihrich amplían el panorama sobre este tema en su libro “Administración, una perspectiva global”, donde cuenta que la planeación estratégica se trata de un proceso sumamente complejo que demanda un método sistemático para la identificación y análisis de los factores externos a la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa.

Además, dice que la planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Donde nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los próximos ambientes externos e internos que están por venir. En consecuencia, se debe elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles.

Al no considerar la planeación dentro de los procesos de la organización, se puede contemplar un fracaso inminente dentro de la misma, ya que cuando los colaboradores no tienen pleno conocimiento de lo que pueda suceder al momento de tomar una decisión, no podrán actuar de manera empoderada sino de forma improvisada sin conocer cuál es el posible resultado final. Por tal motivo, la planeación estratégica juega un papel fundamental en cuanto, a las decisiones

¹⁹ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global, 12a. ed. 2004 p. 6 y 156.

que se toman dentro de la organización.

Dentro de la Óptica Family Visión Center se puede encontrar la falta de organización y planeación, no solo de actividades y/o tareas a realizar sino también de recursos; lo cual lleva a que la empresa no tenga un buen funcionamiento y desarrollo de sus actividades, presentando problemas en cuanto a procesos internos y externos que desempeña. Uno de los principales problemas que se encuentra dentro de la óptica es que no existe un buen flujo de efectivo lo cual se ve reflejado en atrasos del pago de la nómina. De igual manera no existe una adecuada especificación de las actividades que debe realizar cada uno de los colaboradores; como consecuencia de lo anterior se presenta sobrecargo de actividades o por el contrario poca asignación de las mismas. Por otro lado, la Óptica Family Visión Center solo está contratando personas de su propia familia, lo que genera que no se enfoquen en reclutar colaboradores con un perfil adecuado para desempeñar el “cargo” o actividad que se le ha otorgado, sino que predominan los lazos familiares y no profesionales, por consiguiente, estos factores se ven reflejados en la imagen de la Óptica al momento de prestar sus servicios.

Es así entonces, como la Planeación estratégica es parte fundamental para la empresa caso de estudio, puesto que ayudará de manera potencial a tener un mayor orden en las actividades, se tendrá una visión amplia para la orientación en el cumplimiento de los objetivos, teniendo como resultado final una empresa que posea la capacidad de atender de manera efectiva, precisa y oportuna a todos sus clientes; además cada uno de sus colaboradores tendrá conocimiento y sentido de pertenencia respecto a sus actividades específicas.

5. MARCO CONTEXTUAL HISTÓRICO

La Óptica Family Visión Center, es una empresa extramural ubicada en la ciudad de Palmira que se creó el 31 de Agosto del año 2016, con la idea de apoyar las necesidades económicas de la familia Velasco Ruiz.

La óptica se dedica a prevenir y diagnosticar anomalías de la función visual comunes como miopía, astigmatismo, hipermetropía y otras enfermedades comunes relacionadas con problemas de agudeza visual, la operatividad de la Óptica está basada en la Ley 1562 de 2012 en donde el Sistema General de Riesgos Laborales, la cual trata sobre el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Debido a que es una óptica extramural, no posee ubicación física como local o establecimiento comercial; su forma de trabajar es la siguiente: se dirigen a las empresas o barrios para realizar jornadas visuales a los colaboradores de empresas o comunidad en general. Inicialmente su misión es ser una Óptica que solo se dedica a realizar jornadas de salud visual en las empresas, llevando su portafolio de servicio al área de recursos humanos para obtener autorización por parte de los superiores y así ingresar a las instalaciones de la organización para atender las necesidades visuales de los colaboradores; después de operar de esta forma optaron también por, dirigirse a las juntas de acción comunal para obtener el permiso de usar estas instalaciones y hacer exámenes visuales a las personas que vivan en el barrio y/o comuna.

El servicio que ofrece la óptica no solo es acercarse directamente al cliente, sino que también les ofrece facilidad de pago; la óptica Family Visión Center pide una cuota inicial con la intención de poder llevar la fórmula del paciente al laboratorio y diseñar las gafas con las características que el cliente ha solicitado, el saldo lo

dividen en cuotas dependiendo el valor de las mismas. En cuanto a la negociación con las empresas se ofrecen descuentos en las monturas desde el 30% hasta el 70%, la óptica también cuenta con un mensajero el cual se encarga de la entrega de los trabajos directamente al lugar de ubicación que especifique la persona o la empresa, además de realizar los cobros siguiendo las indicaciones del cliente.

6. MARCO TEÓRICO

Se tiene como base que existen diversas teorías que miran la planeación estratégica desde diversos enfoques; para los cual, en este punto vamos a especificar los enfoques que se abordarán para el desarrollo del Diseño del plan estratégico para la Óptica Family Visión.

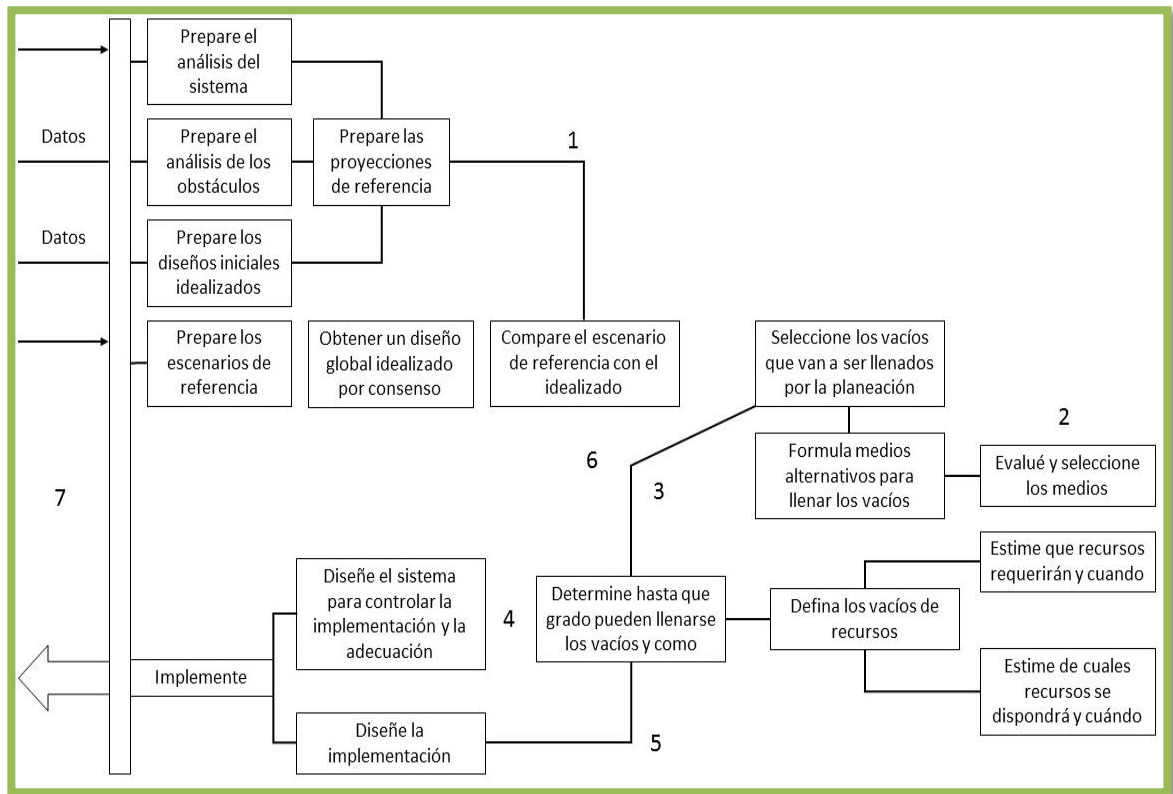
Para el tratamiento de esta investigación se tendrá en cuenta y estudiaran los planteamientos teóricos realizados por:

6.1. MODELO DE RUSSEL ACKOFF²⁰

Garzón dice que, en el año 1983 aparece el libro “Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado” siendo así, este libro es el resultado de la experiencia de Russel Ackoff en planeación de empresas y en donde se afirma que el acelerado ritmo de los cambios para los años finales de este siglo, así como los problemas que se encaran en número y complejidad, provocarán que el tiempo dedicado a resolver dichos problemas sea mayor y al contrario, menor la duración de las soluciones que se encuentren. En su modelo, Ackoff resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. (Ver figura 1).

²⁰ GARZON, Manuel. Planeación estratégica, 1 ed. 2000, p. 65-78.

FIGURA 1: Modelo de Planeación estratégica de L. Ackoff.



Fuente: de Ackoff, tomado del libro “Planeación estratégica” GARZON Manuel.

Es de gran importancia la forma en que Ackoff aborda la necesidad de la planeación pues afirma que cuando no se planea no se puede evitar ser alcanzados por la planeación de los otros, de aquí el dicho popular: **planear o ser planeado**. A continuación, el autor hace un breve resumen en donde muestra la importancia de considerar la orientación hacia la planeación, la cual dice que rara vez aparece en forma pura:

Ackoff apunta que el modo en el que la planeación interactiva es llevada a cabo depende de tres principios operativos que son los siguientes:

Principio participativo: Aquí se afirma que sólo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización

pueden desarrollarse. De la siguiente manera:

- Nadie puede planear eficientemente para otro que no sea él mismo
- El papel de los planeadores, de existir, es la de alentar y facilitar la planeación de los demás.

El principio de la comunidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con certeza, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado. Por ello deben ser observados permanentemente.

Los principios holísticos: está compuesto por dos partes.

- El principio de la coordinación – relacionado con las interacciones entre las diferentes unidades del mismo nivel.
- El principio de la integración – relacionado con las interacciones entre las unidades de los diferentes niveles.

Ackoff propone el siguiente modelo de planeación interactiva (ver figura 1), en donde se describe cada una de las fases.

Formulación de la problemática: Conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su medio ambiente no cambia.

Se requieren 3 tipos de estudios:

Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado en que se encuentra la empresa y cómo influye o es influida por su medio ambiente.

- **Un análisis de las obstrucciones:** identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, para lo cual se practica listar las debilidades de la organización.
- **Preparación de proyecciones de referencia:** Extrapolaciones desde el

pasado hacia el futuro. Pueden emplearse dos principios.

- a) Obtener las suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y,
- b) Proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos.

Con la información antes recolectada se prepara el escenario idealizado del futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.

Planeación de los fines: En esta etapa de la planeación se diseña el futuro más deseable a través de: las metas, los objetivos y los ideales. (cfr. Ackoff 1983: 131-205).

Los tres pasos que intervienen en este diseño son:

- a) Selección de la misión.
- b) Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
- c) Diseño del sistema.

Planeación de los medios: Es en esta etapa de la planeación en la que se piensan los medios para aproximarse al futuro deseado.

Planeación de los recursos: Los recursos a tener en cuenta pueden ser clasificados como los siguientes:

- Los suministros: materiales, energía, servicios, etc.
- Las instalaciones y el equipo: inversiones de capital.
- El personal: Se señala como el aspecto menos desarrollado.
- El dinero: Su valor yace en su utilización para obtener otros recursos.
- La información.

Diseño de la implantación y el control: Es necesaria para obtener una retroalimentación permanente a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente. Delegando actividades (cfr. Ackoff, 1983: 283-302).

Modifique si es necesario: La eficiencia del proceso depende de lo bien que se

conciban las relaciones entre lo que se hace y lo que se desea.

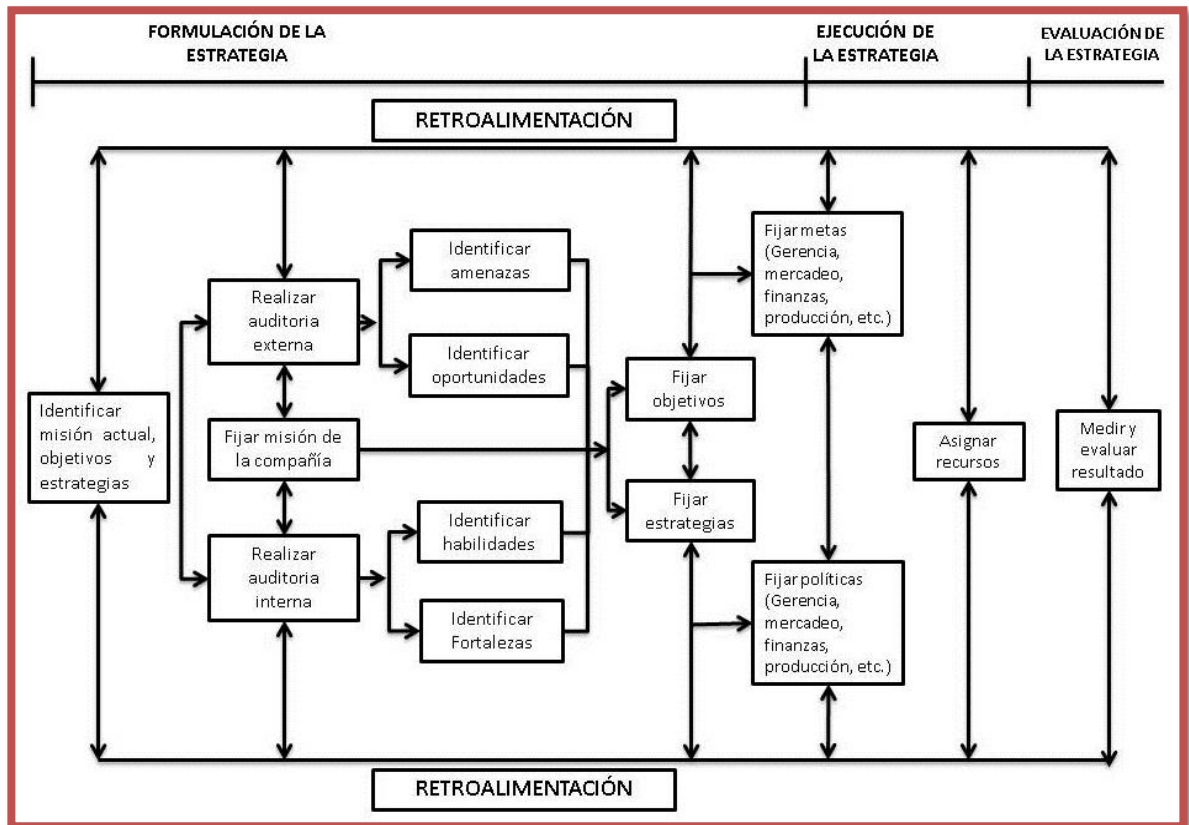
El sistema y su medio ambiente: La formulación de este tipo de planeación interactiva es ideal y es a la que deben tener las organizaciones mediante aproximaciones sucesivas u otro medio, ya que el futuro de las organizaciones depende más de lo que se hace ahora que de lo que se hizo en el pasado. (cfr. Ackoff 1983: 297).

6.2. MODELO DE FRED R. DAVID ²¹

El autor, en su libro “La gerencia estratégica” publicado en 1987, define esta como “La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Así, el proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”. (Ver figura 2).

²¹ Ibíd., p. 78- 89.

FIGURA 2: Modelo de Planeación estratégica de Fred R. David.



Fuente: de David, tomado del libro “Planeación estratégica” GARZON, Manuel.

Formulación de estrategias: Se requieren tres actividades fundamentales para su logro.

- Investigación: interna y externa.
- Análisis: se utilizan técnicas analíticas tales como matriz de posición, estrategia y evaluación de acción (PEEA), la matriz de portafolio de la gran estrategia (GE), la matriz del grupo consultor de BOSTON (BCG) y la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DOFA). Todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- Toma de decisiones: se debe de realizar respecto a los objetivos por fijar y

las estrategias por determinar y seguir.

Ejecución de estrategias: Consiste en tres actividades esenciales.

- a) Fijación de metas.
- b) Fijación de políticas.
- c) Asignación de recursos.

Evaluación de estrategias: Se necesita realizar tres actividades para evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

- a) Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
- b) Medir el desempeño de la organización (real versus lo planificado).
- c) Tomar medidas correctivas para mejorar el curso de acción.

En cuanto al modelo en general, David siempre apunta a abarcar toda la empresa. Ve más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose principalmente en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. Lo que representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales.

El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales: Es el punto de partida lógico, ya que en estas pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aún dar lugar a nuevos cursos de acción futura.

Auditoría externa: Donde se analizan;

- Tendencias sociales.
- Tendencias políticas.
- Tendencias económicas.

-
- Tendencias tecnológicas.
 - Tendencias competitivas.

Auditoría gerencial: Es donde comprende la planificación, organización, motivación y selección de personal y control. Inmersa en esta auditoría tenemos en cuenta las siguientes:

- Auditoría de mercadeo.
- Auditoría de financiera.
- Auditoría de producción.
- Auditoría de investigación y desarrollo (I&D).

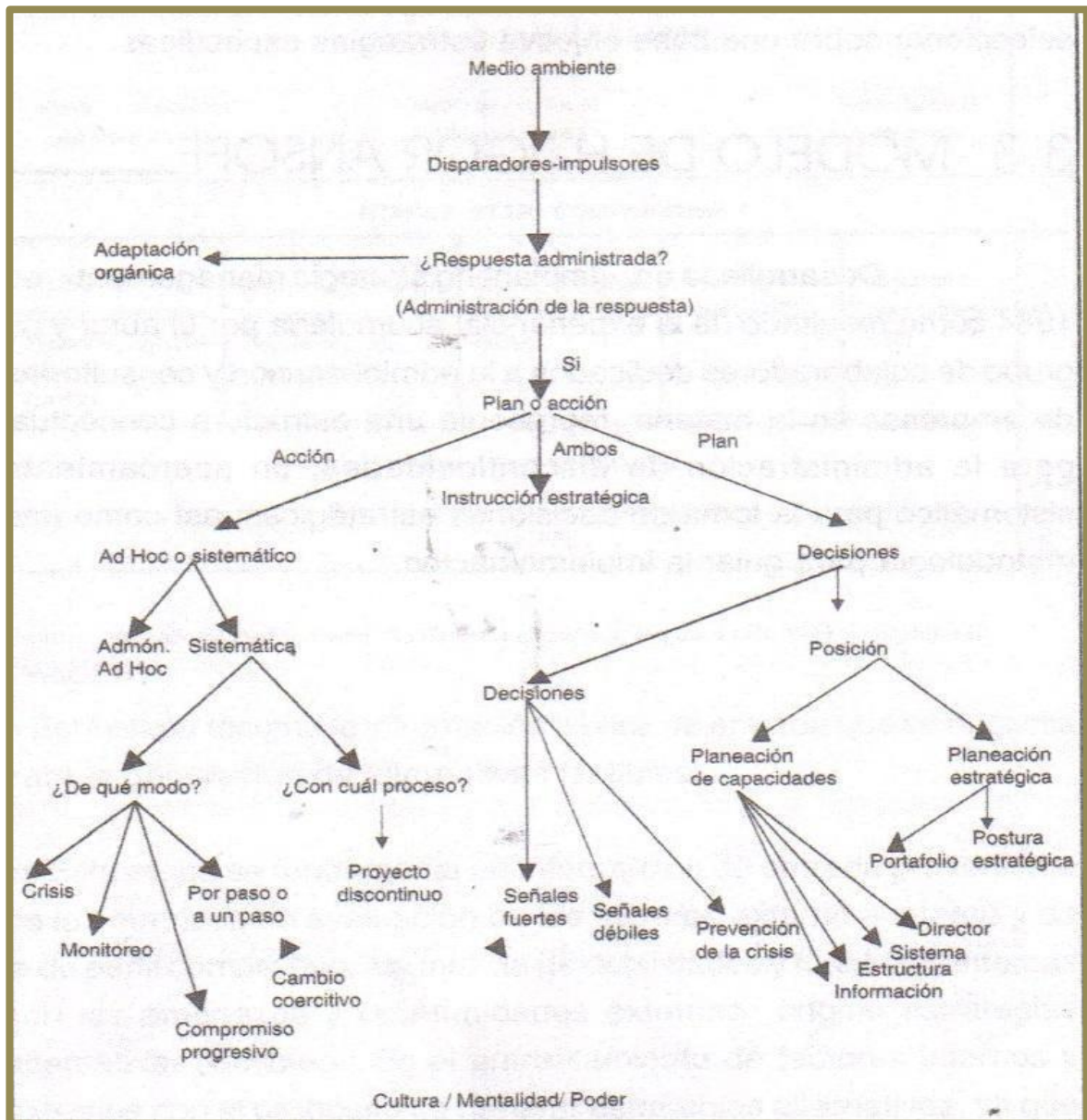
El paso final, de la auditoría de gestión interna consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de cada una de las gerencias antes mencionadas. Por último y no menos importante, pasamos al establecimiento de la misión de la empresa, se fijan los objetivos y las estrategias.

6.3. MODELO DE ANSOFF ²²

Este modelo es desarrollado en “Implanting strategic management” en 1984 como resultado de la experiencia acumulada por el autor y un grupo de colaboradores dedicados a la administración y consultorías para la administración de discontinuidades. (Ver figura 3).

²² Ibíd., p. 91- 99.

FIGURA 3: Modelo de Administración estratégica de Ansoff.



Fuente: de Ansoff, tomado del libro “Planeación estratégica” GARZON, Manuel.

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas; así como una metodología para guiar a la implementación. Según Garzon en su libro “Planeación estratégica”, Ansoff inicia su modelo con:

Medio ambiente: Es donde se resume la revolución histórica del medio ambiente de las organizaciones en termino de cuatro dimensiones principales, producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.

Evolución de los sistemas de respuesta: Los administradores y científicos han desarrollado acercamientos sistemáticos para maniobrar en la incertidumbre. Donde se pueden agrupar en cuatro estados distintivos de la evolución.

- Administración por control del desempeño, para cuando los cambios son lentos.
- Administración por extrapolación, cuando el cambio es más rápido pero el futuro puede ser prefijado por extrapolación con el pasado.
- Administrador por anticipación, existen continuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
- Administración a través de la flexibilidad/respuesta rápida, cuando los desafíos más significativos se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

Postura estratégica: En la administración estratégica la planeación de habilidades es suplementaria de la planeación estratégica, ya que es un proceso de cambio en que las organizaciones va de un estado E1 a un E2 es imprescindible que también le hagan la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales de la administración general.

El sistema de administración de eventos estratégicos: Principalmente consiste en la vigilancia constante de los hechos tanto dentro como fuera de la organización, que con mayor probabilidad impacten en las habilidades y logro de los objetivos de la empresa.

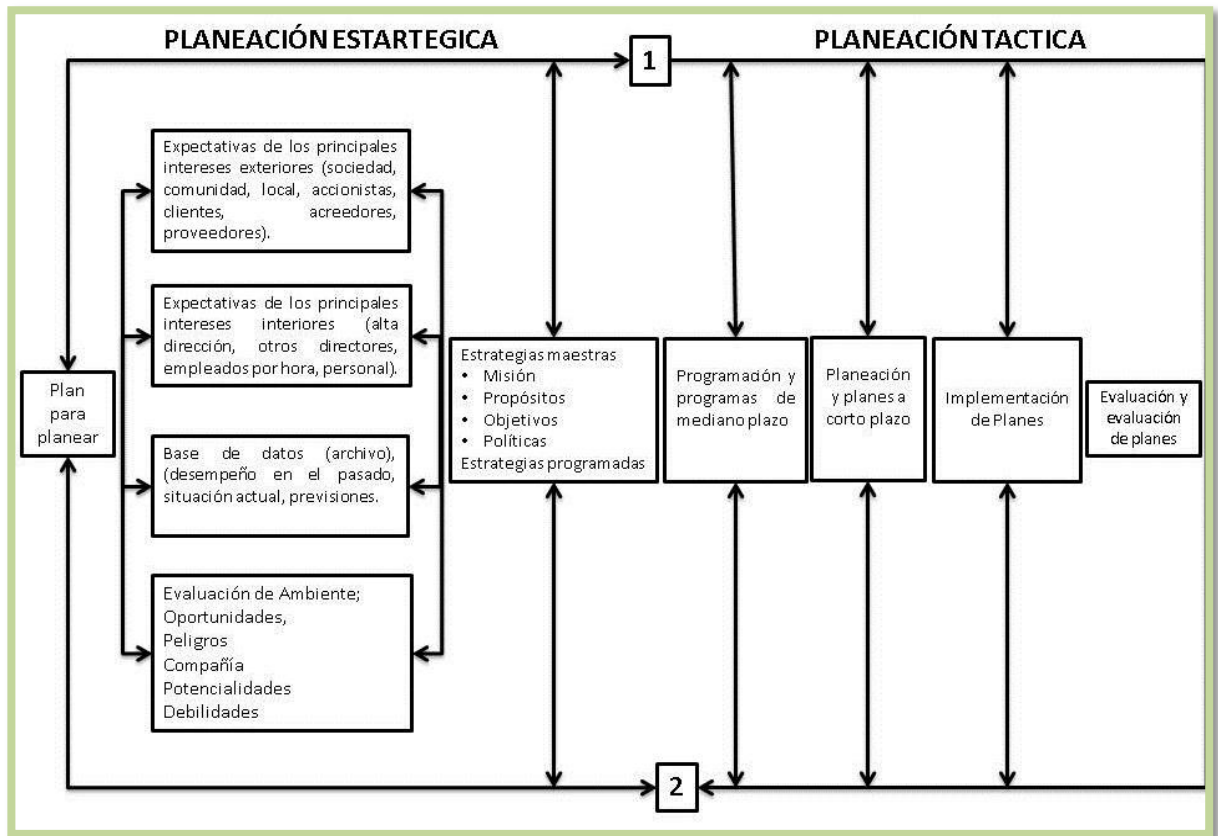
6.4. MODELO DE STEINER²³

Steiner presenta su modelo conceptual en el libro “Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber”. La principal tarea del administrador consiste, si está interesado en la planeación estratégica, en transformar el modelo conceptual a operativo y adaptarlo a la mayoría de los ambientes comerciales de la organización, para lo cual pueden aplicar uno o varios de los siguientes enfoques: (Ver figura 4).

- Planeación intuitiva-anticipatoria.
- Planeación estratégica formal e informal.
- Resolución de problema día a día.
- Planeación oportunista empresarial.
- Planeación adaptativa.
- Planeación de contingencia.
- Combinación de algunas de las anteriores.

²³ Ibíd., p. 111- 118.

FIGURA 4: Modelo de Planeación estratégica de George Steiner.



Fuente: de Steiner, tomado del libro “Planeación estratégica” GARZON, Manuel.

Plan para planear o manual para la planeación: Indica que es lo que se hará en cada etapa y quien lo debe hacer proporcionando los lineamientos básicos para la adaptación de la empresa.

Información o análisis de la situación: Son los elementos pasados, presentes y futuros de importancia para el crecimiento, prosperidad y bienestar de la organización, ya que permite evaluar cursos de acción y alternativas.

Estrategias maestras: Se les define como las misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas.

Estrategias programadas: Se les relaciona con la adquisición, uso y disposición

de los recursos para proyectos específicos.

El objetivo principal de los pasos antes mencionados, es dedicarse a los fines más importantes buscados por la compañía y los medios para lograrlos.

Programación a mediano plazo: Proceso mediante el cual se preparan y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr lo plasmado por la organización.

Planes a corto plazo: Son planes operativos mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y revisión: Incluye todo el proceso de actividades directivas que comprenden la motivación, comprensión, evaluación directa y procesos de control.

Flujo de información: Significa que la información fluye por todo el proceso de planeación. Es la retroalimentación a todas y cada una de las partes del sistema.

6.5. MODELO DE MICHAEL E. PORTER²⁴

Este modelo fue desarrollado desde 1975 y publicado en 1992 en “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” donde se plantea la importancia del análisis competitivo “no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también de las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones”.

Según Porter, toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita mediante un proceso de planeación o implícita mediante la actividad de los departamentos funcionales de la empresa.

²⁴ Ibíd., p. 125- 139.

Aunque, rara vez la suma de estos enfoques llega a ser la mejor estrategia. (Ver figura 5).

De tal forma, se define la estrategia competitiva como una combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. El círculo que expone Porter, es un medio para articular estos aspectos de forma tal que en su centro están los objetivos de la empresa, los radios del círculo son las políticas claves con las que se pretenden alcanzar los objetivos y los medios deben radiar del centro y reflejar los objetivos que deben estar conectados entre sí o esta no girará.

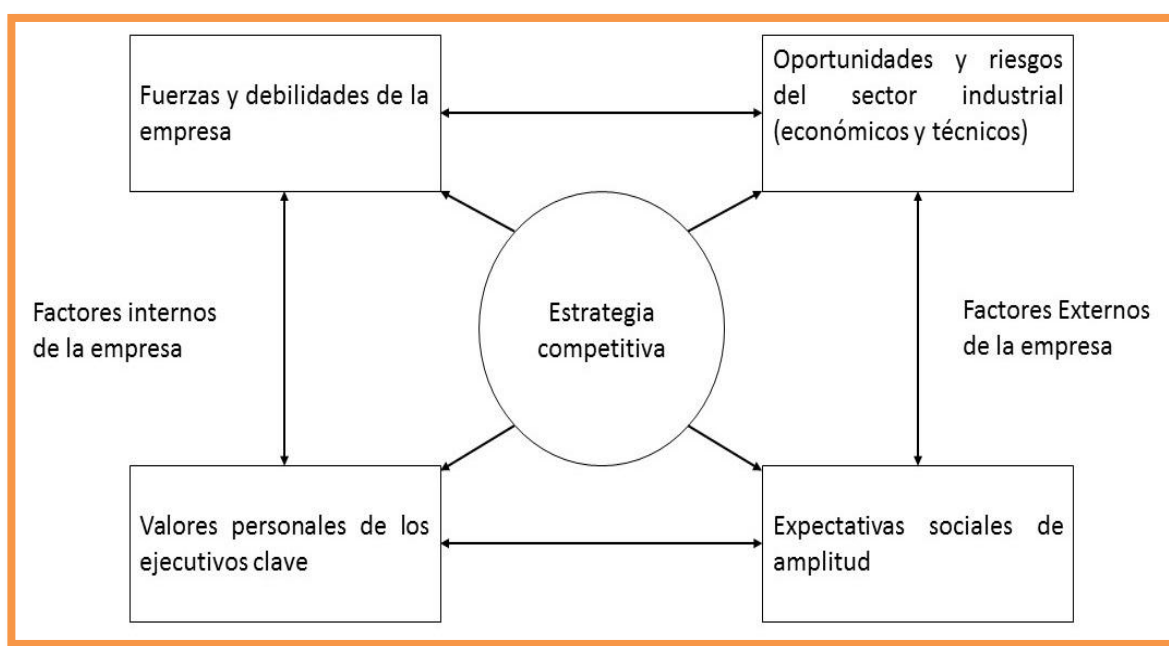
FIGURA 5: Círculo de la Estrategia competitiva de Michael E. Porter.



Fuente: de Porter, tomado del libro “Planeación estratégica” GARZON, Manuel.

Por otro lado, Porter muestra en un nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva, donde involucra cuatro factores claves que determinan los límites de lo que una empresa puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores (Ver figura 6). Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos claves y de todo el personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades combinadas con los valores determinan los límites internos a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito. Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno y definen el ambiente competitivo (oportunidades y amenazas), con riesgos específicos y beneficios potenciales que están dados por las políticas gubernamentales, intereses sociales, costumbres que emergen, etc.

FIGURA 6: Contexto en el cual se formula la Estrategia Competitiva.



Fuente: de Porter, tomado del libro "Planeación estratégica" GARZON, Manuel.

Para el autor, la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de:

- **La amenaza de ingreso:** Depende de las barreras de entrada que estén presentes en los grupos estratégicos al que se quiera unir el de nuevo ingreso y que son:
 - ✓ Economías de escala.
 - ✓ Diferenciación del producto.
 - ✓ Requisitos de capital.
 - ✓ Costos cambiantes.
 - ✓ Acceso a los canales de distribución.
 - ✓ Desventaja en costos independientes de las economías de escala.
 - ✓ Política gubernamental, etc.

- **La intensidad de la rivalidad entre los competidores:** Se presenta porque uno o más de los competidores sienten o ven la oportunidad de crecer dentro de un mercado.
- **Presión de los productos sustitutos:** Cuando más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.
- **Poder negociador de los compradores:** Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.
- **Poder negociador de los proveedores:** Son reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

Porter señala los puntos fuertes y débiles cruciales como la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de una fuerza

competitiva. Comprende los siguientes enfoques posibles:

- ✓ Posicionamiento.
- ✓ Equilibrio.
- ✓ Tomar ventaja del cambio.
- ✓ Estrategias de diversificación.
- ✓ Liderazgo en costos.
- ✓ Diferenciación.
- ✓ Enfoque o alta segmentación.
- ✓ Estrategia actual de la competencia.
- ✓ Recursos de la competencia.

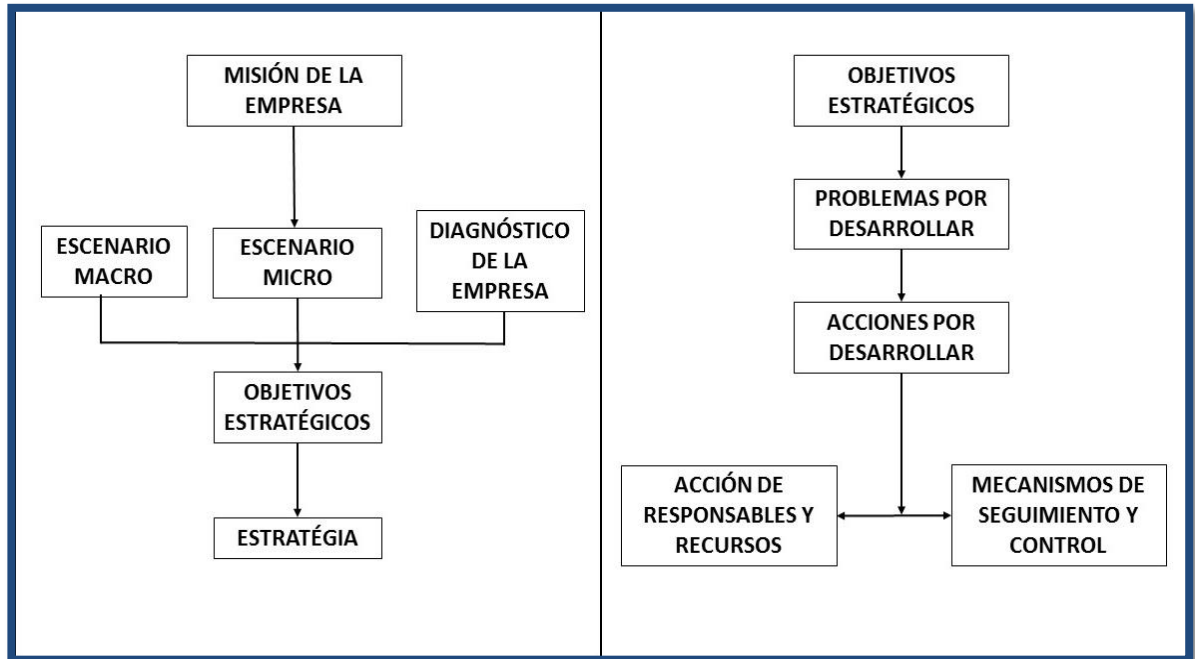
6.6. MODELO DE ALFREDO ACLE TOMASINI ²⁵

Desarrollado en el periodo 1.983 – 1.988 y publicado en “Planeación estratégica y control total de calidad” en 1990 como un caso de aplicación en México: Peña Colorada.

El modelo propuesto por “Peña Colorada” es el siguiente (Ver figura 7):

²⁵ Ibíd., p. 153, 157- 160.

FIGURA 7: Modelo de Planeación Estratégica de Alfredo Acle.



Fuente: de Acle, tomado del libro “Planeación estratégica” GARZON, Manuel.

Para el autor: “la base de la planeación consiste en definir y comprender cuál es la misión de la empresa. Si este principio fundamental no está claramente establecido, serán los aspectos triviales y cotidianos aquellos que prevalezcan en el interés de sus administradores.”

El escenario macroeconómico: considera aquellos factores de carácter nacional e internacional presentes en los ámbitos económicos, social y político cuya evolución puede tener algún impacto en la empresa y que para el caso de la empresa se subdividen en: Factores cuantitativos y factores cualitativos.

El escenario microeconómico: Deben conocerse los alcances y limitaciones, fortalezas, y debilidades, lo que permite contar con un punto de partida para: establecer el rumbo, pues conocemos dónde se está y podemos saber que tan lejos se puede llegar. Este se divide en: Factores cuantitativos y factores

cualitativos.

Se considera de suma importancia aprender a diferenciar los problemas vitales, aquellos que ponen en riesgo la supervivencia de la organización, de los triviales, aquellos que afectan la buena marcha de la empresa, pero que no ponen en riesgo la supervivencia de la organización en el corto plazo, por ello la necesidad de apoyarse en herramientas tales como; Pareto, espina de pescado, histogramas etc.

6.7. MODELO Ma LOURDES VALENCIA Y ESTELA GARCÍA

El modelo propone redactar la misión como se encuentra antes de llevar a cabo la planeación estratégica. A continuación, hacer el desarrollo del macroescenario, por lo cual se debe hacer una descripción de orden cualitativo (político, social, etc.) y cuantitativo (devaluación, inflación, tasas de interés, PIB), en aspectos nacionales e internacionales.

Luego se debe llevar a cabo la descripción del ambiente del sector al que pertenece la empresa, teniendo en cuenta todo lo que representa una oportunidad o riesgo para la misma. Con la formulación de ambos marcos, se debe realizar la evaluación de los mismos marcos haciendo uso de la matriz MEFE²⁶, para conocer las oportunidades más valiosas y los riesgos que representan mayor amenaza para la empresa. Adempas, mediante la matriz MEFI²⁷ la cual permitirá conocer las fortalezas más representativas y las debilidades que representan puntos vulnerables de la organización.

Al tener toda la información las autoras proponen realizar la redefinición de la misión, teniendo en cuenta los valores y filosofía que marcarán las directrices de las decisiones de la empresa sin importar quien la dirija.

Como segundo punto, se debe elaborar la matriz DOFA apoyándose en la MEFE

²⁶ Matriz de Evaluación de los Factores Externos

²⁷ Matriz de Evaluación de los Factores Internos

y MEFI, con lo cual obtendremos las estrategias que se afinan mediante las matrices del Perfil Competitivo (MPC) y de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA). Para finalizar, realizar el cuadro de resultados donde se presentan los objetivos relacionados con su estrategia y normados con su política²⁸.

De acuerdo a lo planteado por las teóricas se hace necesario el uso de la información de la empresa tal cual como se encuentra actualmente, de modo que sea punto de partida de análisis y transformación de la empresa. De igual manera el equipo de investigación hará un análisis del mercado y todos los ámbitos en los cuales se encuentra inmersa la óptica, herramienta que permite obtener una visión más amplia de lo que puede o no ser conveniente para el desarrollo de la empresa. Esta información permite contar con bases para realizar la redefinición de la misión, visión, objetivos, principios, políticas, y valores de la Óptica Family Visión Center.

6.8. MODELO DE MANUEL ALFONSO GARZÓN

Garzón²⁹ inicia hablando de la necesidad de planeación que posee la empresa; de cómo dicho proceso en sí mismo requiere de una inversión tanto de tiempo como de capacidad de trabajo por parte de la organización. Al mismo tiempo menciona la importancia del apoyo y compromiso de la Dirección Ejecutiva en el proceso como una necesidad organizacional para llevarla a cabo. A continuación de detalla el desarrollo del Modelo de Planeación Estratégica que propone Manuel Alfonso Garzón.

6.8.1. Filosofía Institucional:

Dicho término se constituye a partir de aspectos de la empresa como son la

²⁸ GARCÍA SÁNCHEZ, Estela y VALENCIA VELAZCO, María Lourdes. Planeación Estratégica, teoría y práctica, 1 ed. 2007.p. 49 a 52.

²⁹ GARZON, Manuel. Planeación estratégica, 1 ed. 2000, p. 279.

misión, visión, los principios, objetivos, valores, metas y demás que permiten prever el futuro de la organización.

Formulación de la Misión:

Es uno de los aspectos más difíciles del proceso; siendo como tal, “un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la institución, cual es el negocio, qué es la organización y lo que aspira ser”³⁰

La formulación de la misión según Garzón, se estructura de la siguiente manera (Ver cuadro 2):

CUADRO 2: Formulación de la Misión

CRITERIOS	PREGUNTAS	LA MISIÓN CONTIENE	
		SI	NO
1 Clientes	¿Quiénes son los clientes de la organización?		
2 Productos y servicios	¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la organización?		
3 Mercados	¿Cubre la organización geográficamente?		
4 Tecnología	¿Cuál es la tecnología básica de la organización?		
5 Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Cuál es la actitud de la organización en relación con las metas económicas?		
6 Concepto de si misma	¿Cuáles son las ventajas competitivas claves de la organización?		
7 Preocupación por la imagen pública	¿Cuál es la imagen pública a que aspira la organización?		
8 Efectividad ¿?	¿Pone la organización atención a los deseos de las personas claves, de los grupos de interés?		
9 Calidad inspiradora	¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?		

Fuente: Tomado del libro “Planeación Estratégica” GARZON, Manuel., elaborado con base de David (1990:87) y adaptado.

³⁰ Ibíd.

Al resolver el cuadro propuesto por el autor, se puede determinar si la misión que tiene la empresa está bien formulada.

Formulación de la Visión:

Garzón dice; “La visión de una organización le proporciona un sentido de la manera como pueden ser las cosas, debe incitar a la acción, es el sueño, la prospectiva futurista, el proceso de prever el futuro, debe ser inspirada a fin de que los miembros de la organización tomen claro el sentido de la comprensión de hacia dónde se quiere ir y que luchar por la visión vale la pena”.

Según Garzón, citando a Serna su libro Gerencia Estratégica dice que, existen elementos a tener en cuenta para integrar una visión; tales como:

- ~ Su formulación es responsabilidad del grupo directivo de la institución.
- ~ Dimensión de tiempo.
- ~ Integradora.
- ~ Amplia y detallada.
- ~ Positiva y alentadora.
- ~ Realista-posible.
- ~ Consistente.
- ~ Difundida interna y externamente.

Creencias y Principios:

Las creencias son principios que se van creando tanto personalmente como en la organización; las cuales responden a las preguntas: ¿en qué creemos? ¿qué principios nos rigen? Al responder dichas preguntas se determina qué es importante para la empresa.

Valores:

Según el autor para hallar los valores de la organización es necesario realizar un análisis desde los valores comparativos, pasando por los valores del equipo de planeación, la filosofía de la organización, cultura y clima organizacional hasta los grupos de interés. Al finalizar se convertirán en guías y pautas para el comportamiento de los trabajadores de la empresa, los cuales se compartirán y llegarán a formar parte primordial de la cultura de la organización.

De acuerdo con Garzón, “Los valores son la expresión de la filosofía institucional convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos”

Cultura Organizacional:

Cuando se refiere a este tema, se habla de hábitos, costumbres, valores, principios, etc.; que identifican y representan el comportamiento de los trabajadores de una organización. Es necesario tener claridad en cuanto al origen de la misma puesto que ésta será la razón por la cual se lleven o no cambios o transformaciones en la empresa.

Después de ello, se hace un análisis tanto interno como externo el cual va a permitir tener conocimiento un poco más profundo del cómo se encuentra la empresa frente a diversas situaciones en su entorno.

6.8.2. Fijación De Objetivos

Los objetivos deben pensarse para toda la organización, por tanto, es trabajo del equipo de planeación estratégica buscar la manera de integrarlos verticalmente a las unidades organizacionales, de manera que a medida que se estén desarrollando las estrategias se consiga el cumplimiento total de los mismos.

“La fijación de objetivos se entienden como, los resultados que se esperan obtener luego de la ejecución de las estrategias, por lo tanto éstos deben ser: cuantitativas, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización.”³¹.

6.8.3. Análisis De Brechas

También conocido como el **GAP**; en el cual con la ayuda del análisis interno y externo se realiza un análisis de las brechas entre el desempeño que está teniendo la organización y el que se desea tener, con ello se definirán las estrategias para cerrar la brecha identificada.

Es necesario conocer qué tan grande es la brecha que se presenta para así mismo revisar si se puede cerrar con los recursos que dispone actualmente la organización; pero no siempre, se puede cerrar esta brecha con dichos recursos, por lo cual se hace necesario enfocarse en los aspectos que se puedan realizar y usar estrategias creativas para cerrar la brecha en cuanto a los aspectos que no pueden cubrirse con los recursos de la empresa.

6.8.4. Definición De Estrategias

Es el medio por el cual la organización definirá los objetivos. A continuación, se expondrán algunas de las estrategias posibles a seguir dentro de una organización.

6.8.4.1. Concentración en productos o servicios existentes

Por lo general en ésta estrategia se busca aumentar el volumen de ventas, la participación en el mercado y cultivar clientela fiel. “El precio, la calidad, el servicio

³¹ Ibíd.

y la promoción se adaptan con precisión a las necesidades de los clientes”³²

6.8.4.2. Desarrollo del mercado

Esta estrategia busca agregar nuevos consumidores a los mercados. Se habla de una expansión geográfica de la organización a través de operaciones en sucursales, franquicias, entre otros.

En este aspecto se puede establecer la existencia de oportunidades de desarrollo del mercado y definir esta estrategia teniendo en cuenta:

- La demanda del mercado
- La posición de competidores
- Los costos de los productos y servicios
- La cobertura de los competidores
- Los hábitos de compra
- La capacidad de inversión de los franquiciantes
- Los hábitos y cultura de las regiones a las que se va a expandir la organización
- Mantener la calidad o mejorarla, en sus productos o servicios
- Definir con claridad el modelo de franquicias
- Establecer una estructura descentralizada por regiones para la expansión geográfica.³³

6.8.4.3. Diversificación

Se entiende como la manera de adquirir o fusionarse con una organización que equilibre sus fortalezas y debilidades. Desde ingresar a nuevos negocios, fusionarse con empresas con las cuales se puedan unir fuerzas en cuanto a publicidad, negociaciones, ventas, publicidad, entre otros; hasta la disolución total

³² Ibíd., p. 286.

³³ Ibíd., p. 288.

de la empresa o una reestructuración de la misma³⁴.

6.8.4.4. Alianzas Estratégicas

Cuando los recursos internos de la organización no cubren las necesidades de la empresa, se hace necesario hacer alianzas estratégicas para obtener materiales, recursos, habilidades, know-how, financiación y acceso a mercados.

Por ello es necesario considerar las diferencias existentes entre relaciones más o menos formalizadas y las razones de los acuerdos intermedios como la licencia, franquicia y la subordinación.³⁵

Con la ayuda de la modelo de Alfonso Garzón se puede desarrollar con mayor profundidad los puntos especificados en las teorías anteriores, todo lo relacionado con el análisis tanto internos como externos de la Óptica Family Visión Center. El equipo de investigación inicia entonces, con la formulación de la filosofía institucional en la cual están inmersos la misión, visión, los objetivos, además de creencias, principios y valores que la empresa tendrá.

Luego, se realizar una comparación entre el desempeño que se tiene actualmente en la empresa y el que realmente quisiera tener, esto permitirá conocer qué tanto se debe trabajar para lograr los objetivos que se han propuesto anteriormente. Con ayuda del GAP se hace un análisis para conocer el estado de la óptica y comenzar a diseñar las posibles estrategias de las cuales puede hacer uso la empresa para presentar una mejora no solo en sus actividades internas, sino también en el mercado en el cual se encuentra, pensando en sus clientes, las ventas y los resultados deseados.

³⁴ Ibíd., p. 288.

³⁵ Ibíd., p. 295-296.

7. MARCO CONCEPTUAL

Administración: Es el punto de partida para planear, organizar, dirigir, controlar, y coordinar dentro de una organización. Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente³⁶.

Administración de la Calidad Total: Compromiso a largo plazo a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de todos los miembros en todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes³⁷.

Administración por Objetivos: Método de evaluación para revisar continuamente el avance hacia los objetivos³⁸.

Amenazas (riesgos): Son circunstancias de riesgo potencial que se pueden convertir en escenarios desfavorables para la empresa³⁹.

Análisis Externo: Se encarga de reconocer las características del espacio en que se desempeña la organización. Este análisis enfoca circunstancias sobre las cuales la UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) tiene poca incidencia⁴⁰.

Análisis FODA (DOFA): Es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, al tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas⁴¹.

³⁶ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global y empresarial, 13ed. 2008 p. 4.

³⁷ Ibíd., p. 600.

³⁸ Ibíd., p. 122.

³⁹ LERMA y KIRCHNER, Alejandro E. y BÁRCENA JUÁREZ, Sergio. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales. p. 53.

⁴⁰ Ibíd., p. 53.

⁴¹ Ibíd., p. 57.

Análisis Interno: Consiste en estudiar a fondo rubros y actividades que son controlables por la organización. Es útil para hacer comparaciones con la competencia, pues un análisis interno puede arrojar insuficiencia o ventajas de la UEN (Unidades Estratégicas de Negocios)⁴².

Control Estratégico: Análisis crítico sobre la estrategia que se está utilizando. Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos y modificar la estrategia de la organización con base en esta evaluación⁴³.

Controlar: Ejercer cierta influencia sobre algo o alguien. Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren⁴⁴.

Cultura Organizacional: Guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros de la organización tienen en común⁴⁵.

Debilidades: Pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al contratar ciertas áreas de la empresa con respecto de otras empresas. Dificultan la consecución de metas y objetivos⁴⁶.

Decisiones no Programadas: Decisiones que se toman en el momento de aparición de situaciones poco frecuentes. Son utilizadas en situaciones o estructuradas, nuevas y mal definidas de naturaleza no recurrente⁴⁷.

Decisiones Programadas: Se utilizan para trabajo estructurado o rutinario⁴⁸.

Departamentalización por Función de la Empresa: Agrupar las actividades de

⁴² Ibíd., p. 51.

⁴³ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global y empresarial, 13ed. 2008 p. 532.

⁴⁴ Ibíd., p. 528.

⁴⁵ Ibíd., p. 277.

⁴⁶ LERMA y KIRCHNER, Alejandro E. y BÁRCENA JUÁREZ, Sergio. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales. p. 51.

⁴⁷ KOONTZ y WEIHRICH. Op. Cit., p. 164.

⁴⁸ Ibíd., p. 164.

acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas⁴⁹.

Descripción del Puesto: Documento que detalle las tareas y responsabilidades de cada colaborador. Informar a todos las responsabilidades el ocupante⁵⁰.

Dirigir: Controlar el progreso de algo hacia una dirección determinada. Influir a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo⁵¹.

Efectividad: Eficiencia + Eficacia, Es la capacidad para lograr lo que se propuso. El logro de los objetivos⁵².

Eficiencia: Habilidad para lograr lo que se propuso con el mínimo de recursos. Alcanzar los objetivos con el mínimo de recursos⁵³.

Empresa: Unidad que se dedica a cualquier actividad económica. Negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización⁵⁴.

Estándares: Son criterios que permiten identificar los niveles de calidad dentro de una organización. Criterios de desempeño⁵⁵.

Estrategia: Proyectar acciones que se encuentran encaminadas al logro de algún objetivo. Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas⁵⁶.

Fuerzas: Todo tipo de atributos, capacidades, destrezas, recursos o conocimientos aproximan a la UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) a sus

⁴⁹ Ibid., p. 228.

⁵⁰ Ibid., p. 274.

⁵¹ Ibid., p. 31.

⁵² Ibid., p. 14.

⁵³ Ibid., p. 14.

⁵⁴ Ibid., p. 5.

⁵⁵ Ibid., p. 528.

⁵⁶ Ibid., p. 109.

metas y objetivos⁵⁷.

Misión: Explicitar la razón de ser de la empresa⁵⁸.

Misión o Propósito: Es el objetivo o meta que se quiere alcanzar. El propósito básico, la función o las tareas de una empresa, o dependencia, o cualquier parte de ellas⁵⁹.

Objetivos o Metas: Es el fin que se quiere lograr. Los fines hacia los que la actividad se dirige⁶⁰.

Oportunidades: Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y que dependen del entorno⁶¹.

Organigrama: Representación gráfica bien definida de la estructura interna de la empresa. Muestra las relaciones de autoridad formal omite las muchas relaciones informales e informacionales significativas⁶².

Organización: Se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tienen determinadas responsabilidades, y una jerarquía⁶³.

Organización Formal: Reglas, roles y procedimientos que se encuentran inmersos en una organización. Estructura intencional de roles en una empresa

⁵⁷ LERMA y KIRCHNER, Alejandro E. y BÁRCENA JUÁREZ, Sergio. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales. p. 51.

⁵⁸ *Ibíd.*, p. 75.

⁵⁹ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global y empresarial, 13ed. 2008 p. 107.

⁶⁰ *Ibíd.*, p. 108.

⁶¹ LERMA y KIRCHNER, Alejandro E. y BÁRCENA JUÁREZ, Sergio. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales. p. 53.

⁶² KOONTZ y WEIHRICH. Op. Cit., p. 273.

⁶³ HAMPTON, David R. Administración. 3 ed. p. 23

formalmente organizada⁶⁴.

Organización Informal: Estructura social que aparece dentro de una organización. Red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre sí⁶⁵.

Organizar: Planificar detenidamente para la realización de algo. Establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización⁶⁶.

Plan Estratégico: Es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que sea ser y hacer a largo plazo⁶⁷.

Planeación: Diseñar una o varias estrategias para alcanzar una meta u objetivo. En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado⁶⁸.

Planear: Elaborar el paso a paso para cumplir con el logro de un objetivo o de una meta. Es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer⁶⁹.

Principio de las Premisas de Planeación: Condiciones que permiten ejecutar los planes propuestos. Cuanto más comprendan y acuerden los individuos a

⁶⁴ KOONTZ y WEIHRICH. Op. Cit., p. 205.

⁶⁵ Ibíd., p. 206.

⁶⁶ Ibíd., p. 30.

⁶⁷ LERMA y KIRCHNER, Alejandro E. y BÁRCENA JUÁREZ, Sergio. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales. p. 30.

⁶⁸ Ibíd., p. 5.

⁶⁹ Ibíd., p. 6.

cargo de la planeación a utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa⁷⁰.

Procedimientos: Forma correcta y estandarizada para ejecutar algo. Planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras⁷¹.

Toma de Decisiones: Proceso de análisis entre varias opciones para decidir por la más acertada. La selección de un curso de acción entre varias alternativas⁷².

Visión: Descripción a largo plazo de lo que se visualiza en un futuro. Escribir lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización al final del periodo que comprende el plan estratégico⁷³.

⁷⁰ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. Administración, una perspectiva global y empresarial, 13ed. 2008 p. 113.

⁷¹ Ibíd., p. 110.

⁷² Ibíd., p. 157.

⁷³ LERMA y KIRCHNER, Alejandro E. y BÁRCENA JUÁREZ, Sergio. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales. p. 75.

8. MARCO JURÍDICO

Decreto 410 de 1971

La Presidencia de la República a través de este Decreto, ha dado viabilidad al denominado Código del Comercio, el cual dentro de sus articulados sostiene que los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos y regulados por analogía de sus normas. Así mismo, se ha estipulado que la costumbre mercantil tenga la misma autoridad que la ley comercial, siempre y cuando esta no se encuentre manifiestamente contraria y que así mismo los hechos constitutivos de la misma, sean públicos, uniformes y reiterados en el lugar donde hayan de cumplirse las prestaciones o surgido las relaciones que deben de regularse por ella. Así mismo, se ha encontrado que la costumbre local se tendrá en cuenta, aunque tendrá mayor prelación la general del país, siempre y cuando reúna los requisitos de uniformidad, publicidad y reiteración⁷⁴.

En este mismo sentido, se ha hecho un pronunciamiento sobre los comerciantes y los asuntos de los comerciantes, lo que ha conllevado a que primeramente se conceptualice a los comerciantes como todas aquellas personas que profesionalmente se ocupan en laguna de las actividades que la ley considera como mercantiles, por lo que la calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza o lleve a cabo por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona. Es así, como se ha dispuesto que las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se consideraran como comerciantes, pero están igualmente sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

⁷⁴ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 410 [En línea] 1971 Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102> [Consultado el 10 de julio de 2018].

Por consiguiente, para los efectos legales se puede presumir que una persona ejerce actividades comerciales cuanto se halle inscrita en el registro mercantil; cuando tenga un establecimiento de comercio abierto y cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio. Contrario sensu, este Decreto también ha dispuesto como personas inhábiles para ejercer el comercio a los comerciantes insolventes, los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tenga relación alguna con sus funciones; y a las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se les prohíba el ejercicio de actividades mercantiles. Por tanto, quienes gocen de la calidad de comerciantes deberán cumplir con las obligaciones que les asiste y que el Código de Comercio expresa de forma taxativa, entre las cuales se encuentra fundamentalmente:

- Matricularse en el registro mercantil.
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos que legalmente deben cumplir con dicho formalismo.
- Tener una contabilidad de los negocios realizados conforme a los lineamientos legales.
- Conservar los documentos y las correspondencias que se relacionen con los negocios y actividades ejercidas.
- Denunciar ante un juez competente las circunstancias de cesación en el pago corriente de las obligaciones mercantiles.
- No ejecutar los actos que pueden desencadenar en una competencia desleal contra las demás organizaciones del sector económico.

Así mismo, esta normatividad ha estipulado que el objeto del registro mercantil, no es otro que el llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto

de los cuales la ley exija dicha formalidad, por lo que en este sentido, el registro mercantil es público y cualquier persona podrá realizar una examinación de los libros y archivos en que fuere llevado, tomando anotaciones de los actos y al mismo tiempo obteniendo copias de los mismos⁷⁵.

En lo relacionado a la competencia para encargarse de lo relacionado con el registro mercantil, el Código de Comercio ha dispuesto como entidad competente a las cámaras de comercio, mientras que, a la Superintendencia de Industria y Comercio, se le ha asignado la labor de determinar los libros que se consideren necesarios para dicha finalidad y la forma en cómo se deben hacer las inscripciones y dar las instrucciones que se orienten al perfeccionamiento de la institución.

Para este decreto, se entenderá por empresa a todas las actividades económicas debidamente organizadas que se encuentran destinadas a labores como producción, transformación, circulación, administración, custodia de bienes o prestación de servicios, por lo que dichas actividades se deben realizar por medio de uno o más establecimientos de comercio, entendiendo estos últimos como los espacios físicos en los cuales se desarrolla la labor u objeto para el cual se ha creado la empresa.

Resolución 4252 de 1997

El Ministerio de Salud de la época, ha establecido por medio de esta resolución lo relacionado con las normas técnicas, científicas y administrativas que contienen los requisitos esenciales para la prestación de servicios de salud, fijando para ello el procedimiento de registro de la declaración de requisitos esenciales. En este orden de ideas se ha dispuesto que los requisitos esenciales a los cuales se refiere esta norma, son las condiciones mínimas de personal, infraestructura física, dotación, procedimientos técnicos y administrativos, sistemas de información,

⁷⁵ Ibíd., Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102> [Consultado el 10 de julio de 2018].

transporte, comunicaciones y auditorías de servicios que deben cumplir todos los prestadores del servicio de salud, para así poder garantizar la atención de los usuarios bajo condiciones de accesibilidad, oportunidad, seguridad y racionalidad técnica y científica⁷⁶.

Es así como quienes presenten servicios de salud, deberá presentar una declaración de requisitos esenciales, la cual se concebida como la manifestación por medio de la cual los prestadores de servicios de salud afirman ante las autoridades competentes que sus servicios ofrecidos cumplen con todos los requisitos esenciales que se han establecido por parte del Ministerio de Salud. Por tanto, para esta acción se ha destinado un formato que hace parte integral de la resolución, por lo que con fundamento en dicho formato se mantendrá actualizado el registro especial de instituciones de salud.

Ley 905 de 2004

Por medio de esta ley, el Congreso de la República ha buscado modificar los lineamientos que se habían consagrado dentro de la Ley 590 del 2000, especialmente sobre la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. En este orden de ideas se ha previsto la promoción y el fomento constante de mercados altamente competitivos a través de la creación y funcionamiento de una mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales han sido denominadas como Mipymes. Siendo así, se han definido estas organizaciones como toda unidad de explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica dentro de actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio tanto rural o urbano⁷⁷, las cuales deben corresponder a los siguientes parámetros que las clasifican (Ver Cuadro 3):

⁷⁶ MINISTERIO DE SALUD. Resolución número 4252 [En línea] 1997 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet:

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%20No.%204252%20de%201997.pdf

⁷⁷ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 905 [En línea] 2004 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

CUADRO 3: Clasificación de las Mipymes

	Cantidad de personal	Activos totales
Micro	Planta de personal no superior a diez trabajadores	Activos totales, excluyendo la vivienda. Por un valor inferior a quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes
Pequeña	Planta de personal entre los once y los cincuenta empleados	Los activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes
Mediana	Plante de personal entre los cincuenta y uno y doscientos trabajadores	Activos totales de la empresa por valor entre los cinco mil uno y treinta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes

Fuente: Elaboración propia a partir de Ley 905⁷⁸

Ley 1014 de 2006

Por medio de esta Ley, el Congreso de la República ha buscado fomentar la cultura del emprendimiento en Colombia, establecimiento como objeto fundamental el promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, para que se trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la constitución y la ley, disponiendo para ello de un conjunto de principios normativos que aseguran unas bases sólidas para políticas de Estado y un marco jurídico e institucional que promueva tanto el emprendimiento y

⁷⁸ Ibíd., Disponible en internet:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

la creación de empresas en Colombia⁷⁹.

Es así como se ha buscado que los objetivos específicos de la formación para el emprendimiento sean el lograr el desarrollo de personas integrales en sus aspectos personales, cívicos, sociales y productivos. Igualmente, se ha buscado el contribuir al mejoramiento de las capacidades, habilidades y destrezas de las personas, para que así se les permita emprender iniciativas para la generación de ingresos por cuenta propia y también el promover alternativas que permitan el acercamiento de las instituciones educativas al mundo productivo. El último objetivo estipulado no es otro que el fomentar la cultura de la cooperación y el ahorro, así como el orientar sobre las diferentes formas de asociatividad. Por consiguiente, esta legislación se ha encargado de establecer unas definiciones de los conceptos que se deben tener en cuenta para su entendimiento (Ver Cuadro 4):

CUADRO 4: Definiciones esenciales para el emprendimiento

Concepto	Definición
Cultura	La cultura dentro de este plano, ha sido definida como un conjunto no sólo de valores sino también de creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos de la organización y que pueden surgir de la interrelación social, las cuales generan patrones de comportamiento que son colectivos y que al mismo tiempo siembran una identidad entre las personas.
Emprendedor	El emprendedor ha sido definido como toda persona que cuenta con la capacidad de innovar, la cual es ha entendido fundamentalmente como la manera de generar bienes y servicios de una manera creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

⁷⁹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1014 [En línea] 2006 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=2331&name=Ley_1014de2006.pdf

Emprendimiento	El emprendimiento se concibe como la forma con que se cuenta para pensar y actuar, siendo está orientada hacia la creación de riquezas. Igualmente, la ley analizada atribuye al emprendimiento una forma de pensar, razonar y actuar enfocada en las oportunidades, planteada por tanto con una visión global e implementada con liderazgo y la gestión de un riesgo calculado, por lo que su resultado es la creación de valores que beneficien las empresas, la economía y la sociedad.
Empresarialidad	Se constituye como el despliegue de la capacidad creativa con que la persona cuenta sobre el despliegue de la realidad que le rodea. En este sentido, también se define como la capacidad que posee todo ser humano para poder percibir e interrelacionarse en su entorno, para lo cual se tiene en cuenta las competencias empresariales
Formación para el emprendimiento	Busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones de formación en competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal.
Planes de negocios	Se constituye como un documento escrito en el cual se definen los objetivos de un negocio y describe los métodos que se deben emplear para poder alcanzar los objetivos que se hayan planteado.

Fuente: elaboración propia a partir de Ley 1014⁸⁰

Finalmente, se tiene en cuenta que sean dispuesto una serie de beneficios por el vínculo de los emprendedores a las redes de emprendimiento que se crean por medio de esta ley, por lo que quienes se vinculen a ellas tendrán como incentivo la prelación para poder acceder a programas presenciales y virtuales de formación ocupacionales que sean impartidos por parte del servicio nacional de aprendizaje, a acceso preferencial a las herramientas que brinda el Ministerio de CII.

⁸⁰ Ibid., Disponible en internet:
<http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=2331&name=Ley 1014de2006.pdf>

Decreto 1030 de 2007

Por medio del presente decreto, el entonces Ministerio de la Protección Social expidió el reglamento técnico sobre los requisitos que deben cumplir los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular y los establecimientos en los que se elaboren y comercialicen dichos insumos. Para ello, se utilizó como fundamento el artículo 78 de la Constitución Política en el cual se dispone que serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios⁸¹.

Así mismo, la expedición de este decreto tuvo en cuenta la Ley 170 de 1994⁸², por medio de la cual Colombia aprobó el acuerdo de la Organización Mundial del Comercio, dentro del cual se contempló un acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio, en los cuales se reconoce la importancia de que los países miembros puedan adoptar medidas necesarias para la protección de los intereses que se consideran esenciales en materia de seguridad de productos comprendidos como industriales y agropecuarios, dentro de las cuales como es sabido se encuentran los reglamentos básicos.

⁸¹ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 1030 [En línea] 2007 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet:

https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Norm_Resoluciones.aspx

⁸² CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 170 [En línea] 1994 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0170_1994.html

9. METODOLOGÍA

El método que será utilizado para el desarrollo de esta investigación es cualitativo. De acuerdo con Cronbach Citado en el libro “Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa” por los autores Cook y Reichardt, afirma que todo método que sirva de estudio y de reconocimiento de un asunto determinado puede ser útil, pues siempre se quiere información variada recogida por diversas técnicas⁸³. De aquí parte el hecho de haber analizado detenidamente los métodos de recolección de información, optado por el que brinda información más específica y certera para el desarrollo de esta investigación.

Según Cook y Reichardt, “cuando se busca comprender el comportamiento de los sujetos implicados en un proceso, intentando captar el propio proceso en su totalidad, las interacciones y significados entre los sujetos entre sí y de los sujetos con el medio ambiente, sin dejar de lado variables imprevistas que en algún momento del desarrollo de la investigación resulten incómodas o parezcan revestir escaso valor, lo más apropiado será partir de un enfoque cualitativo”⁸⁴.

Ese enfoque es idóneo a la hora de interpretar la información suministrada activamente por los colaboradores que participan en todo el proceso de investigación, lo que ofrece un panorama más amplio sobre las dificultades de planeación en la Óptica Family Visión Center.

Con la aplicación de este enfoque, se logrará obtener información relevante y datos descriptivos que detallen los problemas a estudiar del día a día dentro de la óptica Family Visión Center, esta información será fundamental para el desarrollo

⁸³ T.D Cook y CH.S Reichardt. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa, 5ta ed. 2005. p. 13 [en línea] https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSaniurio/12de20/Cook_Reichardt.pdf [citado el 12 de febrero de 2018].

⁸⁴ Ibíd., p. 14.

del análisis interno de la organización y posteriormente para el desarrollo del plan estratégico.

9.1. TIPO DE ESTUDIO

Para el estudio de este trabajo de investigación, se utiliza el método de “investigación aplicada”.

Según Murillo, citado en el artículo “La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Científica” por Zoila Rosa Vargas Cordero, afirma que la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica, la cual busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad⁸⁵.

Es así que, para el desarrollo de esta investigación, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, con el fin de diseñar el plan estratégico para la Óptica Family Visión Center. Lo que conlleva a indagar sobre el funcionamiento de la organización objeto de estudio.

9.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

9.2.1. FUENTES PRIMARIAS

Se refiere a que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger de forma directa.⁸⁶

⁸⁵ VARGAS C., Zoila R. La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Científica 2009. En: Redalyc.org [en línea] <http://www.redalyc.org/html/440/44015082010/> [citado el 06 de febrero de 2018].

⁸⁶ MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 Ed, p. 153.

Para el desarrollo de este proyecto se utiliza una variedad de fuentes primarias, entre las cuales se encuentra, **la observación directa**, al poder hacer parte activa del grupo observado donde el equipo de investigación participa e involucra en los procesos que ejecutan la Óptica Family Visión Center.

Otra fuente para obtener información relevante para ejecutar el desarrollo y la solución del problema planteado inicialmente por el equipo de investigación es la **entrevista semiestructurada**, para lo cual se diseña un cuestionario con preguntas puntuales, las cuales están dirigidas a la Administradora Cleopatra Velasco quien se encuentra encargada del funcionamiento eficiente de la Óptica; esto con el fin de obtener información de primera mano que permita conocer la situación real y así aportar soluciones para alcanzar el objetivo planteado.

De igual forma se cuenta con el apoyo de **consultas con expertos**, específicamente con la asesoría pertinente y constante de un docente especializado en el tema principal de esta investigación. Por último, el equipo de investigación obtuvo la autorización de hacer uso de cualquier documento relacionado con la empresa, que sea relevante para conocer cuál es el diagnóstico interno y desarrollar esta investigación.

9.2.1.1 Entrevista semiestructurada.

Para la recolección de datos en esta investigación se utiliza la entrevista semiestructurada; los investigadores diseñan una guía cuidadosamente elaborada con los temas más relevantes a indagar; de esta forma se podrá tener un mayor control y mejores resultados (Ver Anexo A). Cesar A. Bernal define la entrevista semiestructurada como; “una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigido”⁸⁷.

⁸⁷ BERNAL, Cesar A. Metodología de la investigación. 3 Ed, p. 257.

Este tipo de entrevista permite obtener información precisa, completa y fiable de las personas directamente implicadas en la operatividad de la Óptica, el informante puede desviarse del guion inicial puesto que, al existir un contacto verbal directo, incluso con libertad para responder donde puede expresar opiniones o matizar sus respuestas sin improvisaciones al elaborar el cuestionario.

9.2.2. FUENTES SECUNDARIAS

Al referirse a las fuentes secundarias, en el proyecto debe definirse y señalarse el tipo de fuente, y el grado de facilidad o dificultad que para el investigador tiene su utilización.⁸⁸

Para efectos de esta investigación, se utiliza información contenida principalmente en libros, referencias electrónicas confiables, trabajos de grado, entre otros; relacionados con la planeación estratégica.

⁸⁸ MÉNDEZ. Op. Cit., p. 153.

10. BITÁCORA DE ACTIVIDADES.

CUADRO 5: Bitácora de Actividades

Recolección de datos entorno interno.					
Responsable: Karen Alicia Trujillo Jiménez - Juan Camilo Restrepo Velasco			Lugar: Óptica Family Visión Center		Objetivo: recolección de datos claves, para el Análisis del entorno interno de la Óptica Family Visión Center
Fecha de inicio: 16 de Octubre del 2017				Fecha de finalización: 30 de Noviembre del 2017	
Desarrollo de actividades					
Actividad		Descripción	Fecha	Hora	Observaciones
1	Recorrido por la Óptica Family Visión Center.	Presentación de cargos, conocimiento de la planta física, presentación de colaboradores, y jefe directo.	16/10/2017	10:00 am	Se pudo observar que la Óptica cuenta actualmente con 5 colaboradores, esto genera un sobrecargo de funciones.

Actividad		Descripción	Fecha	Hora	Observaciones
2	Reunión con gerencia general	Tiene el objetivo de tratar temas administrativos: Con el fin de conocer más el panorama en cuanto a toma de decisiones, ambiente laboral etc.	16/10/2017	10:42 am	La toma de decisiones es centralizada y el ambiente laboral es neutro y no existe ningún tipo de incentivo para los colaboradores.
3	Identificación de los cargos y funciones en la empresa.	Análisis de las funciones que hace cada colaborador al interior en la empresa.	18/10/2017	10:00 am	Se pudo obtener un panorama clara de cómo es la distribución de funciones, pudimos observar que no es equitativa.

Actividad		Descripción	Fecha	Hora	Observaciones
4	Entrevista semiestructurada	Aplicación de entrevista a la Administradora.	18/10/2017	10:42 am	Con esta herramienta se logró obtener información relevante para el desarrollo del trabajo de investigación.
5	Observación directa a procesos de contratación.	Observación atenta de cómo se efectúa el proceso de contratación toma de datos, y análisis.	23/10/2017	02:30 pm	No existe un proceso de contratación estandarizado. Se realiza empíricamente.
6	Observación directa clima laboral.	Observación atenta de cómo se comporta el clima laboral en la empresa.	26/10/2017	2:30 pm	El clima es neutral, aunque existen momentos de tensión por sobrecargo de funciones. Además, No existe un programa de incentivos.

Actividad		Descripción	Fecha	Hora	Observaciones
	AREA COMERCIAL. Reunión jefe área comercial	Discutir acerca de los procesos que se realizan en el área comercial. Como se hacen, porque se hacen.	30/10/2017	3:00 pm	Estas funciones las realiza la Administradora de la Óptica. Es importante decir que, es quien gestiona canales para llegar a otras empresas.
7	Revisión informe de ventas	Presentación por parte del jefe de área, los informes de ventas. Toma de datos, análisis de información.	08/11/2017	2:45 pm	Aunque existe un control de ventas empírico y adaptado a la óptica, es necesario resaltar que se observa de cierta forma desorden y los informes no son claros.

Actividad		Descripción	Fecha	Hora	Observaciones
8	Observación directa realización jornada visual	Observar cómo se hace la jornada visual, atención y negociación con los clientes.	14/11/2017	9:30 am	Debido a la falta de colaboradores de la Óptica que apoyan las jornadas visuales, se presentan a menudo inconvenientes pues la cantidad de personas asistentes superan el límite que pueden ser atendidos de forma eficaz y eficiente.
9	Observación directa, estrategias publicitarias y ventas	Observación atenta de cómo se efectúa el proceso de estrategias comerciales.	17/11/2017	10:00 am	Existen estrategias que han sido fundamentales para mantener el flujo de posibles clientes en la Óptica, como so; la jornada visuales que permiten llegar hasta los clientes.

Actividad		Descripción	Fecha	Hora	Observaciones
10	ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE.	Discutir acerca de los procesos que se realizan en el área financiera y contable. Como se hacen, porque se hacen.	20/11/2017	10:00 am	Existe un contador que se encarga de algunas funciones legales con que debe cumplir la Óptica.
11	Revisión informes contables y financieros.	Presentación de informes contables. Toma de datos y análisis de información	22/11/2017	10:00 am	Los informes contables son claros y organizados. Esta es función del contador.

Actividad		Descripción	Fecha	Hora	Observaciones
12	Observación directa comportamiento y desempeño de colaboradores en general.	En la organización, tomando datos, y analizando muy detenidamente cómo se llevan a cabo los procesos.	28/11/2017	3:30 pm	Los colaboradores están comprometidos con los procesos y logran cumplir con sus actividades diarias.
13	Análisis e interpretación de datos.	Análisis de los datos recolectados en todas las actividades.	30/11/2017	10:00 am	El equipo de investigación logra obtener información que permite identificar el panorama actual de la Óptica.

Fuente: Elaboración Propia.

11. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO DE LA ÓPTICA FAMILY VISION CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA.

El entorno externo determina los factores claves de crecimiento, rentabilidad y competitividad de una empresa, permitiendo comprender ampliamente las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio y las repercusiones que puedan tener en sus acciones estratégicas.

Para el desarrollo del diagnóstico externo, se aplicaron diferentes metodologías y herramientas con el fin de conocer tendencias y conductas de los principales actores que influyen de forma directa en la Óptica Family Visión Center frente al mercado en el que se mueve actualmente. En el análisis externo se utiliza la herramienta del análisis PESTEL y cada una de las cinco fuerzas de Porter.

De acuerdo con Espinoza⁸⁹, en su trabajo de investigación titulado “Diseño de una Estrategia de Crecimiento para ITQ Chile” afirma que “las empresas deben conocer y comprender las distintas dimensiones del entorno externo para poder presentar una competencia estratégica y prosperar, y para ello deben adquirir información relevante acerca de sus competidores, clientes y otros grupos de interés, para crear su propia base de conocimiento y capacidades”. Es importante resaltar que, el análisis del entorno se enfoca principalmente en aquellas variables que inciden en el desarrollo de la actividad sin que la Óptica Family Visión Center pueda tener total control sobre estas pero, con el objetivo claro de desarrollar la capacidad para emprender acciones preventivas, y así amortiguar los efectos del entorno.

⁸⁹ ESPINOZA MARTÍNEZ, Enrique Eduardo. Diseño de una Estrategia de Crecimiento para ITQ Chile Año 2014. p. 30.

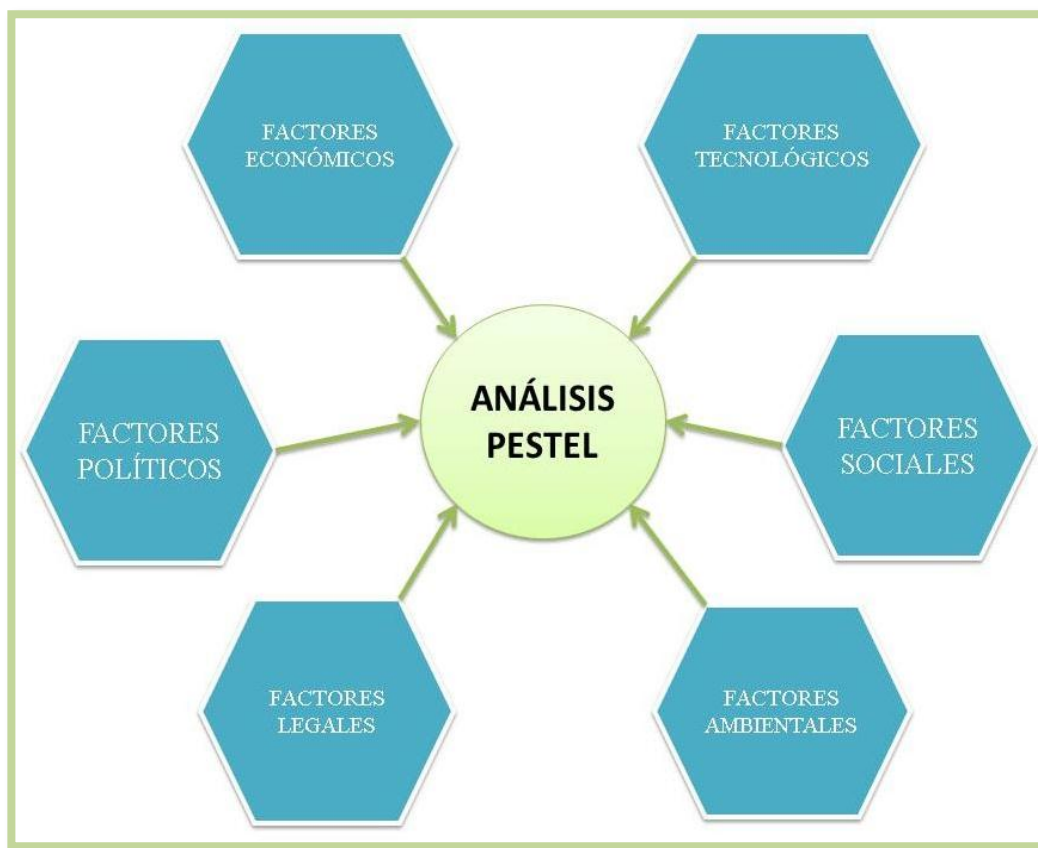
11.2. MACROAMBIENTE

Es sumamente importante explorar y analizar el entorno con el objetivo principal de lograr identificar tendencias y/o acontecimientos del pasado, presente y futuro que puedan afectar o favorecer directamente la empresa.

La técnica empleada para revisar el entorno general es el análisis PESTEL, Según Parada consiste en definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. El análisis PESTEL incorpora al análisis PEST los factores Ecológicos y Legales⁹⁰ (Ver figura 8). Este análisis es una herramienta de planificación estratégica simple y eficaz, que permite identificar las posibles fuerzas externas que puedan impactar a la Óptica.

⁹⁰ALVARADO CERVANTES, Octavio. Administración Estratégica. Año 2015. p. 7. [en línea] <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf> [citado el 16 de Julio de 2018].

FIGURA 8: Análisis del Entorno General



Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez P. y Milla G., tomado de la monografía “Análisis del Entorno”.

11.2.1. FACTORES ECONÓMICOS

En el documento de investigación titulado Factores Económicos y Político-organizativos que Determinan la Actividad Huelguística: Chile y los Países de la OCDE donde Felipe Andrés Hernández Baeza cita a McGuire quien afirma que los factores económicos sirven para explicar las fluctuaciones a corto plazo de la actividad huelguística y sólo en el caso de movimientos a pequeña escala⁹¹.

⁹¹ HERNÁNDEZ B., Felipe A. Factores Económicos y Políticos-organizativos que Determinan la

Es importante resaltar que, los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad de producir bienes y servicios con el fin de solventar las necesidades socialmente humanas que se han identificado en el paso de los años, además, operan entre sí dentro de la economía dinámica de un país.

A continuación, se analizan los factores económicos que afectan o benefician directamente la economía del país y por consiguiente la ejecución de las actividades de la Óptica Family Visión Center.

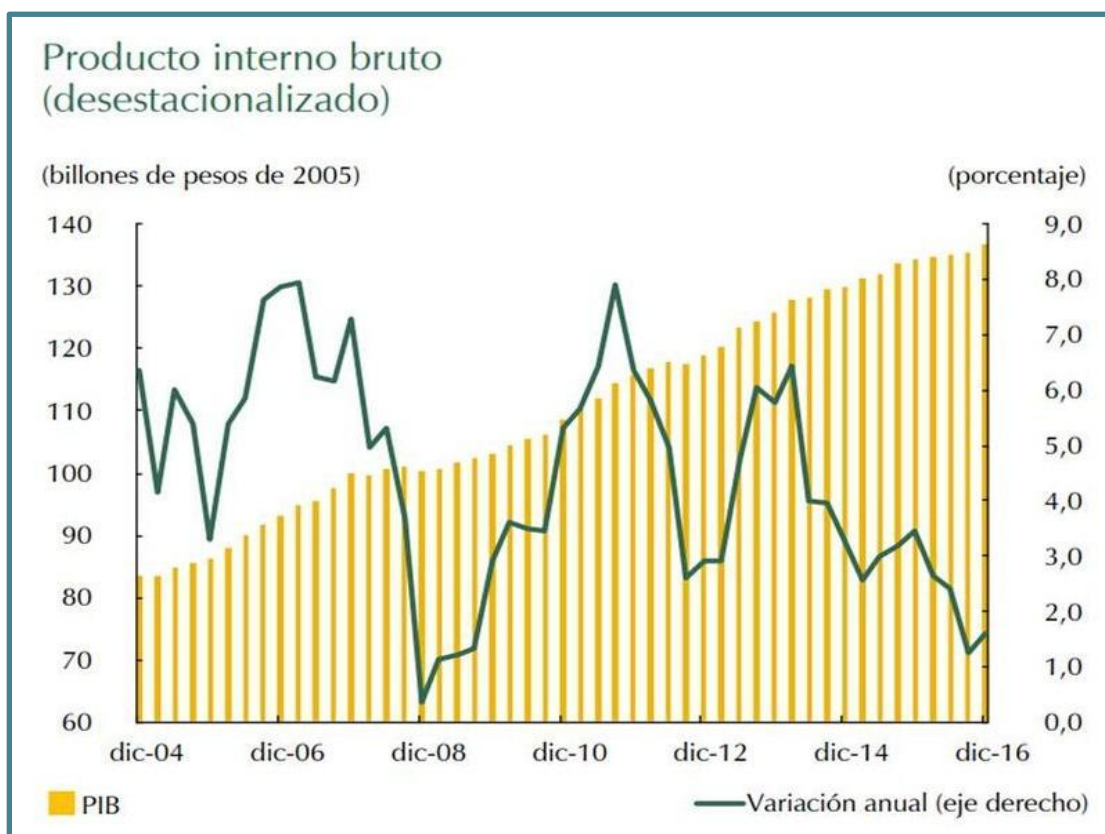
❖ Crecimiento Económico de Colombia

Según el Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República elaborado en Marzo 2017, donde analizan puntualmente los resultados macroeconómicos del año 2016 dice que, durante ese año, se observó una desaceleración del crecimiento económico. Afirman que esto sucedió en un contexto donde al proceso de ajuste ordenado de la economía ante la caída de los términos de intercambio desde mediados de 2014, se sumaron choques de oferta tales como el fenómeno de “El Niño”, el paro en el sector transportador, entre otros, los cuales afectaron los distintos sectores productivos a lo largo del año y que llevaron a que la inflación terminará por encima del rango meta de 2016. Así, de acuerdo con las cifras del producto interno bruto (PIB) publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en 2016 la economía colombiana se expandió 2,0% anual, cifra menor que la registrada en 2015 (3,1%) (Ver gráfico 1).⁹²

Actividad Huelguística: Chile y los Países de la OCDE 2015. p. 98. [en línea] <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139820/TESIS.%20Felipe%20Hern%C3%A1ndez%20Baeza.pdf?sequence=1> [citado el 07 de febrero de 2018].

⁹² INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPÚBLICA [en línea]. http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/iid_mar_2017.pdf [citado el 07 de febrero de 2018].

GRÁFICO 1: Producto Interno Bruto 2016 (Desestacionalizado)



Fuente: DANE; cálculos del Banco de la República.

El cuadro brinda información sobre la clara caída en el ritmo de crecimiento en 2016. Pues según estas cifras, se registró una desaceleración entre el primer y segundo semestres del año, donde la demanda interna del país pasó de crecer 0,9% en la primera mitad del año a -0,3% en la segunda.

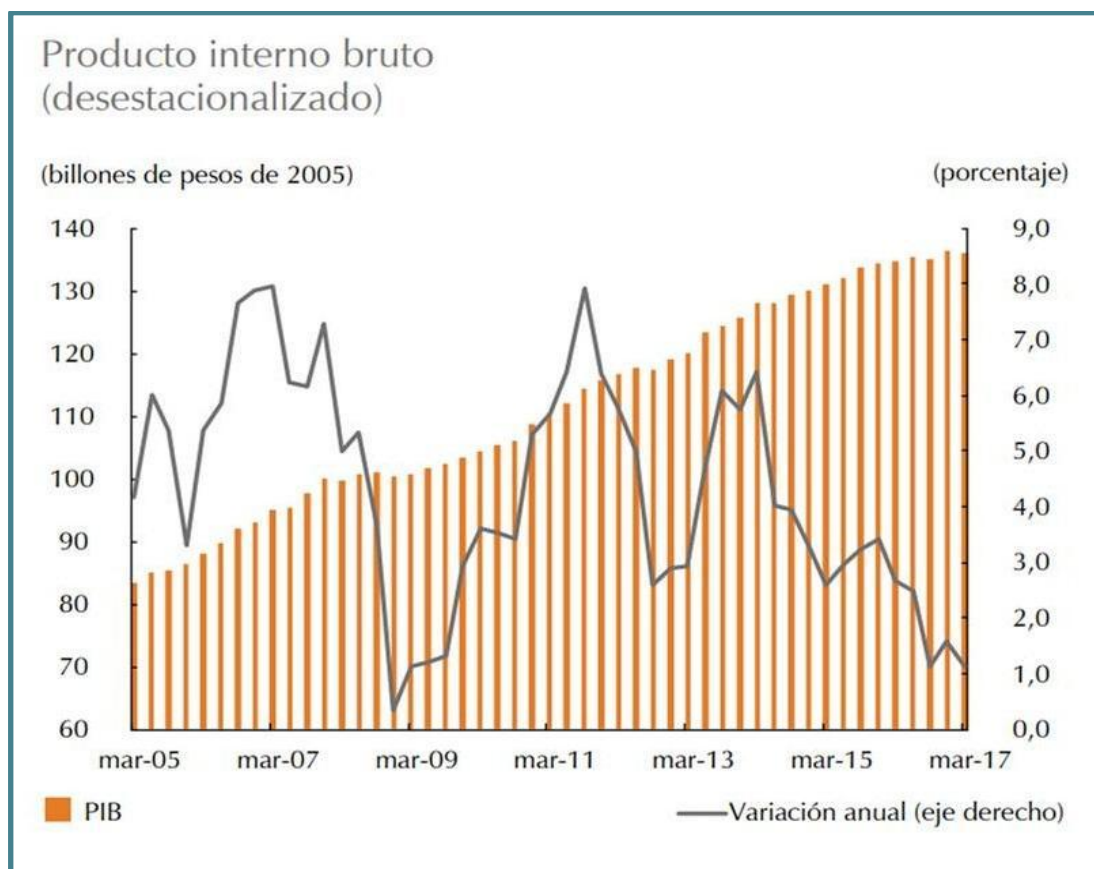
Recordemos que el Producto Interno Bruto (PIB) es el valor en dinero de los bienes y servicios finales producidos por la economía de un país.

Las cifras publicadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), permiten observar que el PIB decreció para el año 2016, esto puede deberse a que ha aumentado la tasa de desempleo y el poder adquisitivo de la

gente ha descendido. Este factor afecta la economía en general, pues limita el poder de compra, es decir que, las micros, pequeñas y medianas empresas serían probablemente las más afectadas.

Por otro lado, en el 2017 la economía colombiana continuó atravesando un proceso de ajuste macroeconómico según los Informes de la Junta Directiva al Congreso de la República elaborado en Agosto de 2017 desencadenado por factores externos e internos los que contribuyeron a la desaceleración del crecimiento de la economía colombiana en el primer trimestre de este año (Ver gráfico 2).

GRÁFICO 2: Producto Interno Bruto 2017 (Desestacionalizado)



Fuente: DANE; cálculos del Banco de la República.

De acuerdo con la publicación del PIB por parte del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), afirma que durante el primer trimestre del año 2017 la actividad económica registró una expansión anual de 1,1%. Esta cifra fue menor que la reportada para el último trimestre de 2016 (1,6%). En términos trimestrales, se registró una leve contracción de 0,2%, lo que correspondió a una caída trimestral anualizada de 0,9%.⁹³

❖ Crecimiento Económico del Valle del Cauca

Un artículo publicado la revista Dinero el 23 de Febrero de 2017, confirma el nacimiento inminente de nuevas empresas en el país, dice, que más de 299.600 empresas, entre personas naturales y sociedades, se crearon en Colombia durante 2016, según aclaran, son cálculos de la Cámara de Comercio de Cali, con datos de Confecámaras. Esta cifra significó un crecimiento de 15,8%, frente al ejercicio anterior. Bogotá, con más de 70.100 unidades económicas, fue la región con mayor número de firmas creadas, seguida de Antioquia, que registró un dato superior a 37.300, y Valle del Cauca, con 26.000. Cundinamarca, Santander y Atlántico se ubicaron en los siguientes lugares con una cifra superior a 16.400, 16.300 y 14.300, respectivamente. Sectores como el comercio, alojamiento y servicios de comida, así como industria manufacturera, fueron los de mayor dinamismo en la creación de unidades productivas, sin dejar de lado otras actividades como los servicios de salud y la construcción⁹⁴.

Estas cifras revelan lo dinámica de la economía colombiana y aunque es más positiva para unos sectores y no tanto para otros, los datos no dejan de ser atractivos para nuevos inversionistas. Además, es evidente el crecimiento que

⁹³ INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL, CONGRESO DE LA REPÚBLICA [en línea]. http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2017.pdf [citado el 07 de febrero de 2018].

⁹⁴ Crece el Nacimiento de Empresas en 15,8% En: Revista DINERO En: [en línea]. (febrero 23 de 2017). Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/crece-el-nacimiento-de-empresas-en-158/242028#> [citado el 15 de febrero de 2018].

obtuvo la región del Valle del Cauca con 26.000 unidades económicas, que logran ubicarla en el tercer lugar después de Bogotá y Antioquia.

Esta información la soporta un artículo publicado el 21 de Diciembre de 2017 igualmente por la revista Dinero, donde dice “Hoy el Valle del Cauca aporta el 9,7% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y 17% de la industria nacional. También registra un aumento de 21,7% en obras nuevas entre enero y septiembre pasados, según datos del Dane y la Cámara de Comercio de Cali”⁹⁵. El desarrollo empresarial ha sido clave en esta región del país, y su crecimiento empieza a hacerse notorio respecto a otras regiones lo que la convierte en una región dinámica, diversa y única.

❖ Mercado Laboral⁹⁶

Según el Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República emitido en marzo de 2018, se afirma que durante 2017 el mercado laboral se deterioró como consecuencia de la desaceleración económica iniciada en 2015 y que habría tocado fondo en el año 2016. La tasa de desempleo (TD) nacional aumentó en 2017, y comenzó a dar señales de una tendencia creciente, esto lo confirma la Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Las series de trimestre móvil muestran una marcada tendencia ascendente para las trece principales áreas metropolitanas. Para el nacional, la TD empezó a seguir este comportamiento, aunque su aumento ha sido más moderado (Ver gráfico 3).

⁹⁵ ¿Por qué la Economía del Valle del Cauca Crece más que la Nacional? En: Revista DINERO En: [en línea]. (diciembre 21 de 2017). Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresita/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617> [citado el 16 de febrero de 2018].

⁹⁶ INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL, CONGRESO DE LA REPÚBLICA [en línea]. <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/informe-congreso-marzo-2018%20.pdf> [citado el 09 de febrero de 2018].

GRÁFICO 3: Tasa de Desempleo (Trimestre Móvil Desestacionalizado)



Fuente: DANE (GEIH); cálculos del Banco de la República.

Como es de esperarse, el desempleo afecta de forma negativa y directamente a la economía del país. Esto se debe a variables que se encuentran interconectadas entre sí, lo que producen un efecto que al final tendrá un impacto en espiral.

Como se puede observar la tasa de desempleo (TD) nacional aumentó en 2017, factor que es negativo para la Óptica Family Visión Center lo que provoca la disminución del gasto de los consumidores de productos y servicios, además de que aporta al lento crecimiento económico del país.

11.2.2. FACTORES TECNOLÓGICOS

Para analizar cómo el entorno tecnológico afecta de forma directa la Óptica Family Visión Center, el grupo de investigación toma como base la entrevista realizada por la Revista Portafolio al Doctor Juan Pablo Consuegra, director de mercadeo y operaciones de negocio de Microsoft, la cual fue publicada el 24 de Agosto de 2016.

Durante la entrevista el Doctor Juan Pablo Consuegra dijo; “La tecnología ha reemplazado espacios del mundo físico y le ha entregado cuatro beneficios.

Le ha permitido relacionarse mejor con sus clientes, porque una relación ‘online’ es una relación que dura más, le ha permitido a esa misma empresa darles herramientas a sus empleados para que trabajen más fácil y sean más productivos. También le ha concedido a esa empresa ser más productiva y optimizar sus procesos de negocios y han podido cambiar o rediseñar sus productos.

Por último agrega; “Estas son áreas donde la tecnología impacta mucho y es donde las cabezas de las empresas dicen que necesitan usarla”.⁹⁷.

Lo que confirma que los factores tecnológicos de las empresas en el siglo XXI toman gran relevancia y se convierten en uno de los grandes retos diferenciadores a la hora de enfrentarse con la competencia. Es de resaltar que la aparición de innovaciones tecnológicas en el mercado, ha demostrado ser de gran importancia pues aportan al logro del posicionamiento de las empresas permitiendo alcanzar

⁹⁷ La Tecnología está Cambiando la Manera de Hacer Negocios. En: Revista PORTAFOLIO En: [en línea]. (agosto 24 de 2016). Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-tecnologia-esta-cambiando-la-manera-de-hacer-negocios-499869> [citado el 17 de febrero de 2018].

mayores posibilidades de éxito mientras reducen costes y mejoran la satisfacción de los clientes.

En este sentido, se evidencia claramente que la Óptica Family Visión Center presenta una desventaja bastante amplia respecto a su competencia directa. Pues no cuenta con herramientas tecnológicas tales como CRM (Customer Relationship Management), páginas web etc, que puedan ayudar a interactuar de forma eficaz y eficiente con sus clientes. En la era actual tecnológica, es fundamental que las empresas hagan uso de herramientas que permitan ofrecer procesos dinámicos y de bajo costo que satisfagan las expectativas del cliente.

11.2.3. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

El Ministerio de Industria y Comercio afirma que en la legislación colombiana se encuentran leyes, decretos, resoluciones y circulares que promocionan las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la cultura del emprendimiento y demás disposiciones que regulan el sector empresarial, las más relevantes son las siguientes⁹⁸:

- ❖ Ley 1231 de 2008. Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.
- ❖ Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.
- ❖ Ley 1116 de 2006. Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

⁹⁸ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Leyes Marco del Desarrollo Empresarial. [en línea]. http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16277/leyes_marco_del_desarrollo_empresaria [citado el 09 de febrero de 2018].

- ❖ Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000. Publicada en el Diario Oficial No. 45.628. Marco normativo de la Promoción de la Mipyme en Colombia.
- ❖ Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.
- ❖ Decreto 3820 de 2008. Por el cual se reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, sobre la participación de las cámaras de comercio en los programas de desarrollo empresarial y se dictan otras disposiciones.
- ❖ Resolución 0001 del 14 de febrero de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los estatutos internos del Consejo Superior de Microempresa.
- ❖ Resolución 0002 del 2 de abril de 2008 del Consejo Superior de Microempresa. Por la cual se adoptan los elementos del plan de acción del Sistema Nacional de apoyo a las Mipymes - Microempresa - por parte del Consejo Superior de Microempresa.
- ❖ Circular Externa No. 001 de 2008 del Consejo Superior de Microempresas. Por la cual se fijan las tarifas máximas a cobrar por concepto de honorarios y comisiones a créditos a microempresas.

Además, la legislación que rige el ejercicio de la Optometría en Colombia, es contundente respecto al cumplimiento de la normatividad de quienes ejerzan esta actividad y establecimientos sanitarios.

De acuerdo con el Ministerio de Educación, las más relevantes son las siguientes⁹⁹:

⁹⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN [en línea].
<https://www.mineduacion.gov.co/portal/normativa/Leyes/> [citado el 09 de febrero de 2018].

-
- ❖ Ley 372 de 1997 (Mayo 28) Diario Oficial 43.053, de 3 de junio de 1997, por la cual se reglamenta la profesión de optometría en Colombia y se dictan otras disposiciones.
 - ❖ Ley 650 de 2001 (Abril 17) Diario Oficial No 44.394, del 20 de abril de 2001 El Congreso de Colombia, Código de Ética Profesional de Optometría.
 - ❖ Resolución 1995 de 1999 (Julio 8), por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica.
 - ❖ Ley 9 de 1979 (Enero 24), Por la cual se dictan Medidas Sanitarias.
 - ❖ Decreto número 1030, (30 Marzo de 2007), Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que deben cumplir los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular y los establecimientos en los que se elaboren y comercialicen dichos insumos y se dictan otras disposiciones.
 - ❖ Resolución Número 00002003 de 2014 (28 Mayo 2014) Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.

La normatividad es clara al prohibir la informalidad y reglamentar el ejercicio de la Optometría, lo que se traduce en una barrera de entrada de carácter legal al mercado Óptico ya que son diversos los obstáculos de tipo legal que complican o dificultan el ingreso de nuevas empresas que quieren ejercer esta misma actividad.

Este factor se convierte en una ventaja competitiva para la Óptica Family Visión Center, ya que las normas, requisitos y trámites frenan la aparición de nuevos competidores en el sector Óptico que pretendan ejercer prácticas comunes e irregulares con el objetivo de esquivar la legalidad, protegiendo a quienes ya

ejercen su actividad de forma legal y preservando, por tanto, sus expectativas de crecimiento y rentabilidad.

11.2.4. FACTORES SOCIALES

El Ministerio de Salud, en su publicación del Lineamiento para la Implementación de Actividades de Promoción de la Salud Visual, Control de Alteraciones Visuales y Discapacidad Visual Evitable (Estrategia Visión 2020) arrojan datos fundamentales para el análisis de los factores sociales que influyen directamente en la Óptica Family Visión Center. De acuerdo con el documento publicado por el Ministerio de Salud, los más relevantes son¹⁰⁰:

- ❖ La morbilidad atendida de las enfermedades de los ojos y sus anexos para el periodo 2009 a 2014 en Colombia, es de 9.898.860 personas, se presentaron 17.256.264 atenciones, obteniendo una razón de 2 atenciones por persona.
- ❖ Los departamentos reflejan el comportamiento de Colombia en cuanto a número de atenciones por alteraciones visuales y oculares (Ver cuadro 6). En esta se puede observar que Bogotá, D.C al ser la entidad territorial con mayor población, es la que repunta en la proporción de atenciones, seguida por Antioquia, Cundinamarca, Santander y Valle. Es importante resaltar que en el caso de Ceguera en ambos ojos el departamento que presenta mayor proporción de atenciones es el Valle (13,03%). Para el evento Toxoplasmosis, Huila presenta la mayor proporción de atenciones con el

¹⁰⁰ Lineamiento para la Implementación de Actividades de Promoción de la Salud Visual, Control de Alteraciones Visuales y Discapacidad Visual Evitable (ESTRATEGIA VISION 2020) [en línea]. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/lineamientos-salud-visual-2017.pdf> [citado el 09 de febrero de 2018].

25,39%.

A continuación, se presenta una estimación de la carga de enfermedad de las principales alteraciones de salud visual analizadas en el análisis de situación de salud, que por sus características generan más discapacidad visual o ceguera en el país:

CUADRO 6: Proporción de atención en salud visual por departamento. Colombia 2009-2014

Departamento	Defectos Refractivos	Ambliopía	Catarata	Glaucoma	Ceguera de Ambos ojos	Retinopatía diabética	Retinopatía hipertensiva	Retinopatía de la prematuridad	Toxoplasmosis
Bogotá, D.C.	37,36	36,78	15,46	18,13	12,58	20,65	36,68	36,68	10,54
Antioquia	15,69	10,62	11,22	15,85	8,31	16,83	15,46	15,46	14,07
Cundinamarca	4,91	4,87	4,48	4,43	3,35	6,90	7,30	7,30	3,18
Santander	4,67	2,58	4,99	5,66	8,12	4,56	2,51	2,51	3,22
Valle	4,45	8,75	14,48	15,27	13,03	18,07	10,27	10,27	11,40
Nariño	4,34	7,42	3,10	2,53	4,03	4,45	7,75	7,75	2,79
Atlántico	3,38	1,35	6,71	5,28	6,62	3,75	0,64	0,64	0,89
Boyacá	3,20	4,29	2,42	2,06	2,14	1,43	1,81	1,81	3,95
Bolívar	2,60	1,05	4,72	3,59	5,93	1,37	1,12	1,12	1,59
Tolima	2,34	2,14	3,83	3,21	2,61	3,05	1,57	1,57	2,83
Risaralda	2,29	2,90	2,09	2,08	1,84	1,09	1,15	1,15	1,16
Meta	2,23	1,38	1,16	0,88	1,55	0,76	1,06	1,06	2,67
Norte de Santander	2,22	3,40	2,80	3,46	3,51	4,51	1,40	1,40	3,84
Caldas	1,74	1,78	1,97	2,11	1,27	1,14	2,21	2,21	1,05
Huila	1,60	2,43	3,26	1,33	4,39	1,74	0,68	0,68	25,39
Cauca	1,14	2,17	2,06	2,57	1,18	2,97	4,16	4,16	1,01
Córdoba	1,00	0,68	5,50	3,17	1,91	1,75	1,34	1,34	2,91
Cesar	0,82	1,08	2,21	1,85	3,73	0,59	0,33	0,33	1,43
Magdalena	0,77	0,65	1,79	1,31	3,32	0,59	0,34	0,34	0,66
Quindío	0,63	1,36	1,03	1,31	1,09	1,33	0,76	0,76	1,43
Sucre	0,51	0,32	1,70	1,26	1,78	0,83	0,44	0,44	0,70
La Guajira	0,47	0,32	0,87	0,77	1,97	0,27	0,12	0,12	0,35
Putumayo	0,44	0,45	0,34	0,25	0,98	0,25	0,26	0,26	1,05
Caquetá	0,43	0,64	0,86	0,55	2,29	0,52	0,14	0,14	0,74
Arauca	0,25	0,16	0,31	0,37	0,45	0,29	0,08	0,08	0,47
Casanare	0,23	0,20	0,20	0,18	1,23	0,11	0,16	0,16	0,19
Chocó	0,11	0,07	0,15	0,36	0,11	0,10	0,10	0,10	0,04
Guaviare	0,08	0,08	0,10	0,06	0,31	0,03	0,08	0,08	0,16
Amazonas	0,05	0,03	0,04	0,04	0,12	0,04	0,02	0,02	0,04
Vichada	0,02	0,03	0,04	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04
Guainía	0,01	0,03	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04
San Andrés	0,01	0,01	0,07	0,06	0,23	0,01	0,02	0,02	0,19
Vaupés	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Del Ministerio de Salud, elaboración a partir de los datos dispuestos en el cubo de RIPS, del MSPS.

-
- ❖ Los canales para acceder a los servicios de salud son muy débiles, las actividades de salud visual que se ofrecen dentro del POS presentan una cobertura limitada, no existe un control de costos frente a los suministros de lentes y monturas, principalmente en estratos más bajos, esto dificulta el acceso a la corrección visual, ya que el principal móvil de esta estrategia ha sido comercial.

De acuerdo a la información suministrada por el Ministerio de Salud, en su publicación del Lineamiento para la Implementación de Actividades de Promoción de la Salud Visual, Control de Alteraciones Visuales y Discapacidad Visual Evitable (Estrategia Visión 2020), el equipo de investigación puede evidenciar claramente que las atenciones por causa de alteraciones visuales y oculares son constantes en el Valle del Cauca ubicándose en el quinto lugar, además de ser, el departamento que presenta mayor proporción de atenciones por Ceguera en ambos ojos.

Esta información deja al descubierto la preocupación en la sociedad Vallecaucana respecto a la salud visual que constantemente se deteriora debido a la adopción de nuevos estilos de vida que fuerzan la vista constantemente. A este factor se debe de sumar el limitado y débil servicio subsidiado de salud en Colombia que se ofrece a la comunidad beneficiaria.

Esta situación puede convertirse en una oportunidad de crecimiento empresarial para la Óptica Family Visión Center, pues se aprecia un creciente atractivo de personas con la necesidad en adquirir productos ópticos ya sean por estética, moda o enfermedad visual. El mercado potencial es bastante amplio, factor que debe ser aprovechado por la Óptica mediante estrategias y recursos que prometan a sus clientes productos de calidad con mejores acabados, mejores cualidades y más asequibles esto, con el objetivo de buscar posicionamiento ya que es inminente la existencia de competencia globalizada, donde las grandes empresas tratan de expandirse en la búsqueda de obtener ventajas competitivas.

11.2.5. FACTORES AMBIENTALES

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en su publicación del Diagnostico Nacional de Salud Ambiental informa sobre datos para el análisis de los factores ambientales que inciden en la Óptica Family Visión Center. De acuerdo con el documento publicado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, los más relevantes son¹⁰¹:

- ❖ La vivienda precaria, la carencia de agua potable y de sistemas adecuados de disposición de excrementos, así como la abundancia de moscas domésticas del género *Hippelates*, constituyen factores de riesgo para la transmisión de el tracoma es una enfermedad infecciosa causada por la bacteria *Chlamydia trachomatis* que provoca que alrededor del 3% de la ceguera a nivel mundial y que alrededor de 8 millones de personas queden con discapacidad visual irreversible.
- ❖ Al realizar en Segovia – Antioquia, una evaluación de los síntomas que la población auto reportaba como efectos secundarios de la exposición al mercurio se encontró que los síntomas principales fueron temblores, disminución de agudeza visual, cefalea y pérdida de memoria, en este orden.
- ❖ Los efectos del plomo sobre la salud incluyen alteraciones a nivel hematológico, neurológico, cardiovascular y renal principalmente. Dentro de las alteraciones neurológicas relacionadas, se han descrito, compromiso de la memoria a largo plazo, alteraciones del habla, alteraciones visuales, compromiso de la atención auditiva, entre otros.

¹⁰¹ Diagnostico Nacional de Salud Ambiental [en línea]. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/Diagnostico%20de%20salud%20Ambiental%20compilado.pdf> [citado el 17 de Julio de 2018].

-
- ❖ Otras lesiones oculares son atribuidas a la exposición prolongada de RUV solar, como la generación de opacidades en el cristalino, es decir, cataratas que obstaculizan la capacidad visual hasta llegar a la ceguera cuando no es atendida a tiempo.

De acuerdo a la información suministrada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en su publicación del Diagnostico Nacional de Salud Ambiental, el equipo de investigación puede evidenciar la estrecha relación que existe entre el ambiente físico al que diariamente se expone el ser humano y la salud, como se puede observar, las alteraciones visuales permanecen constantes debido a estos factores ambientales. Es importante resaltar que, desde finales del siglo XIX se ha postulado, cada vez con mayor insistencia, que el deterioro de los ecosistemas tiene como resultado un detrimento del bienestar de la humanidad, esto aún no ha sido completamente esclarecido debido a que existe evidencia contraria¹⁰².

Debido a la ubicación actual de la óptica Family Visión Center, el equipo de investigación considera que el impacto ambiental no es relevante y aunque la empresa caso de estudio se encuentra cerca de un ingenio azucarero, no se encontraron documentos que señalen algún deterioro de la salud visual por parte de este. Es decir que, por el momento la Óptica no puede obtener ninguna ventaja competitiva de este factor pues, los datos que se lograron obtener hacen referencia a otro tipo de ubicación geografía con características específicas y diferentes a las del Valle del Cauca.

¹⁰² Ibíd.

11.3. MICROAMBIENTE

El análisis del microambiente engloba las fuerzas que la Óptica Family Visión Center no puede controlar, pero sí influir de cierta manera en ellas. Y es a partir de este análisis donde podemos identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa.

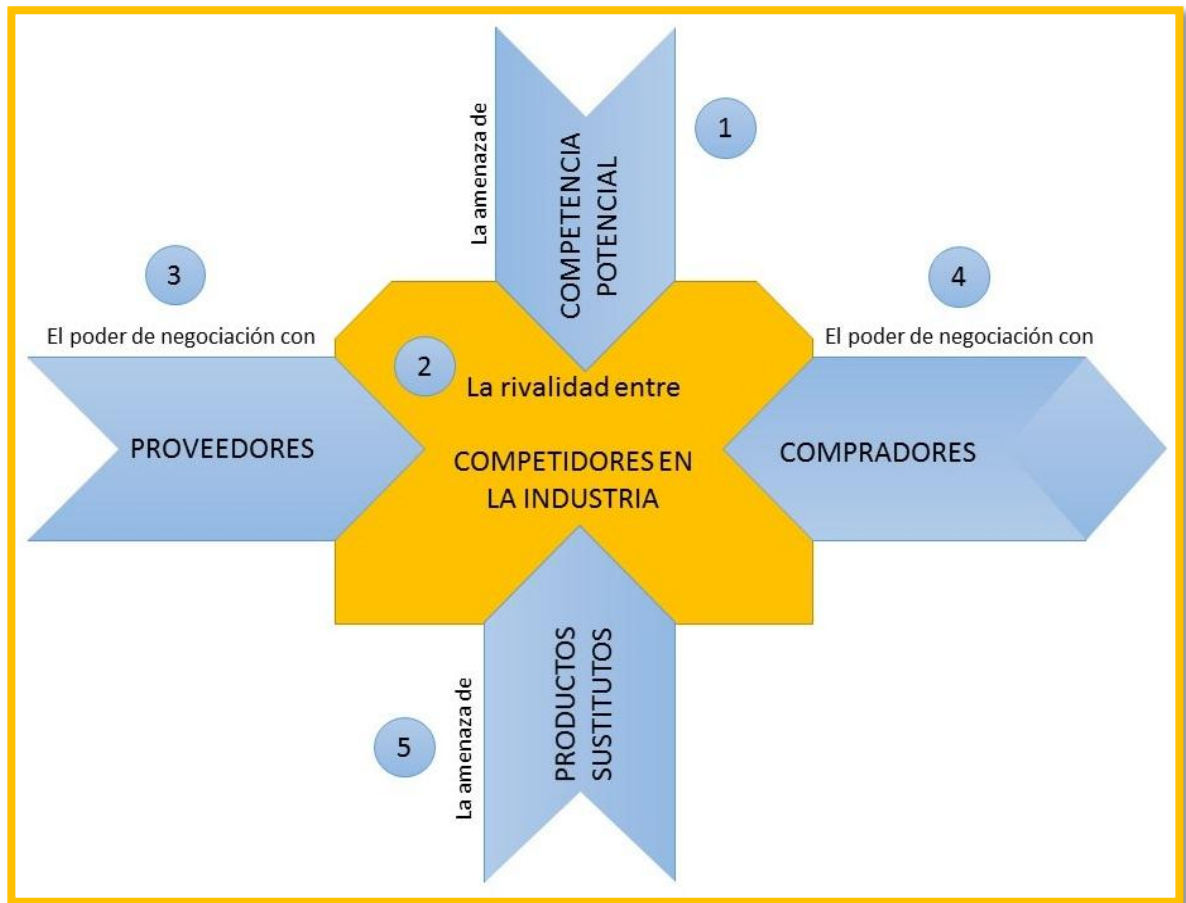
11.3.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En la etapa del microambiente se hace una revisión minuciosa de aquellos elementos de la industria que afectan de forma directa el desempeño de la empresa, esto se puede observar en la (Ver figura 9). Donde según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria está compuesta por cinco fuerzas fundamentales¹⁰³:

- Amenaza de competencia potencial
- Rivalidad entre competidores de la industria
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos sustitutos

¹⁰³ PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. p. 25. [en línea]. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Porter&ots=mwtvpaT3cu&sig=i8zqYcyH_bCJ0V19anNiVCOslj#v=onepage&q=5%20FUERZAS&f=false [citado el 16 de Julio de 2018].

FIGURA 9: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Por Amaya Amaya, Pág. 40. Gerencia, Planeación y estrategia. Fundamentos modelos y software de planeación.

De acuerdo con Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors* (1980), para que las empresas se encuentren en una adecuada posición competitiva frente a otras empresas, deben hacer un profundo análisis de cada uno de los siguientes aspectos:

11.3.1.1. AMENAZA DE COMPETENCIA POTENCIAL

Desde hace varios años se ha visto un crecimiento relevante y permanente del sector óptico en el país lo que muestran que la región es atractiva para el sector empresarial, esto lo confirma un artículo titulado “El negocio de las ópticas está en la mira de las multinacionales” de la revista DINERO publicado en su página web el 08 de marzo de 2017, dice que las grandes multinacionales ópticas quieren sacar partido de un negocio que en Colombia mueve cerca de US\$500 millones.

El sector óptico, se trata de un sector que, de acuerdo con estimativos de los empresarios, mueve al año más de US\$500 millones, un dato que ratifican estadísticas de la consultora internacional Euromonitor, según la cual la cifra en 2016 fue de US\$490 millones, mientras en 2011 había sido de US\$330 millones, lo que representa un crecimiento de 48%¹⁰⁴.

Las perspectivas son aún mejores para los próximos años, pues la consultora prevé que en 2021 las ventas al detal alcanzarán US\$579 millones, lo que supone un crecimiento de 18% frente al resultado del año pasado, un dato nada despreciable para las firmas extranjeras interesadas en tomar una tajada del mercado¹⁰⁵.

Analistas consideran que la llegada de grandes organizaciones al mercado local obedece a que, si las empresas nacionales quieren extender sus operaciones y redes de comercialización, deben efectuar inversiones muy altas y no siempre existen los recursos para hacerlo¹⁰⁶.

¹⁰⁴ El Negocio de las Ópticas está en la Mira de las Multinacionales. En: Revista DINERO En: [en línea]. (marzo 8 de 2017). Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/opticas-en-la-mira-de-multinacionales-en-colombia/248140> [citado el 20 de febrero de 2018].

¹⁰⁵ Ibíd.

¹⁰⁶ Ibíd.

Se puede observar que la llegada de empresas interesadas en participar en el sector Óptico es amplia y por ende la perspectiva para el mercado es que será dinámico y crecerá rápidamente dando como resultado que el nivel de la competencia sea alto. Esto permitirá que aumente la intensidad de la competencia que será cada día más agresiva e impondrá barreras para hacer así más difícil captar nuevos clientes o tratar de arrebatárselos a los competidores con un mejores productos y/o servicios, precios etc., es ahí cuando la óptica Family Visión Center debe de cambiar el paradigma y ver esta situación como una oportunidad para aprovechar las oportunidades que ofrece este amplio mercado lanzando productos y/o servicios nuevos e innovadores que harán que la rentabilidad del sector aumente siempre y cuando coopere y no compita entre sí con otras empresas que pertenecen al sector .

11.3.1.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

De acuerdo con Burbano Paulina, “entre las fuerzas competitivas de Michael Porter la rivalidad entre competidores de la industria se considera la más poderosa de todas las fuerzas ya que, ayuda a la empresa a tomar las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento haciendo referencia a la rivalidad entre empresas que compiten en una misma industria ofreciendo el mismo tipo de producto”.¹⁰⁷

En primer lugar, la rivalidad entre competidores en el sector Óptico es evidente y definitiva, esto se debe a la presencia de gran cantidad de empresas en este mercado. El equipo de investigación logró obtener información a través de la Cámara de Comercio de la Ciudad de Palmira respecto a la existencia de empresas que tienen la misma actividad económica que la Óptica Family Visión Center (Ver Cuadro 7). A continuación, se muestra la información recolectada:

¹⁰⁷ BURBANO TOLEDO, Paulina Yadira. Plan de Negocios para la Creación de Empresa Distribuidora de Frutas y Verduras a Domicilio en el Sector Centro-Norte Quito. p. 53.

CUADRO 7: Empresas del Sector Óptico Clasificadas por Tamaño en el 2018 y Matriculadas en Palmira, Valle del Cauca

EMPRESAS	CANT.
MICRO (Activos entre 1 - 500 SMMLV)	164
PEQUEÑA (Activos entre 501 - 5.000 SMMLV)	3
MEDIANA (Activos entre 5.001 - 30.000 SMMLV)	0
GRANDE (Activos mayores a 30.001 SMMLV)	0

Fuente: Elaboración propia; datos de la Cámara de Comercio de la Ciudad de Palmira.

En el cuadro anterior elaborado por el equipo de investigación, se hace una relación clara de la cantidad de empresas que se encuentran formalmente constituidas en la Ciudad de Palmira - Valle del Cauca y que son los competidores directos de la Óptica Family Visión Center pues, su actividad económica es la misma. Esta información fue suministrada por la Cámara de Comercio de la Ciudad de la ciudad de Palmira y se tabularon los datos de acuerdo a la Ley Mipyme No. 905 del 2004.¹⁰⁸

A través de esta información, se puede observar que existe mayor presencia de micro empresas (164 para ser exactos), lo que corresponde a la competencia directa de la Óptica pues además de que esta se encuentra estipulada como micro empresa comparten la misma actividad económica, por otro lado, las empresas grandes y medianas no tienen ningún tipo de participación, a lo que se refiere específicamente a esta actividad económica.

Es importante resaltar que estos datos reflejan la gran cantidad de micro empresas compitiendo dentro del sector Óptico. Este factor incrementa la rivalidad

¹⁰⁸ Cámara de Comercio, Palmira [citado el 20 de febrero de 2018].

entre los competidores, lo que obliga a estas mismas empresas del sector a crear valor agregado tanto en el servicio como en los productos que ofrecen.

11.3.1.3. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Es importante recordar que “los proveedores tienen poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos llevándolos a una postura de negociación más débil. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes o servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos”.¹⁰⁹

Existe gran cantidad de proveedores de productos Ópticos en Colombia y especialmente en el Valle del Cauca, en este sentido, y por el hecho de que existen muchos proveedores Ópticos no tienen un alto poder de negociación y no tienen el peso suficiente para imponer precios individualmente, por lo que deben de ajustarse a los ya establecidos en el mercado. Este factor les resta a los proveedores capacidad de asignar restricciones o bases para negociaciones futuras con la Óptica Family Visión Center y en general con las Ópticas del sector.

Sin embargo, las pequeñas y micro empresas tienen poco poder de negociación frente a sus proveedores. Debido a que su volumen de compra es muy bajo y debe de adecuarse a algunos requisitos que exige el proveedor y aceptar sus condiciones. Por el tipo de mercado que estamos analizando y por el tamaño de la empresa caso de estudio, la Óptica Family Visión Center al igual que los proveedores del sector Óptico no podrán interponer los precios a su favor de los servicios solicitados, por lo tanto, el poder de negociación de clientes y proveedores en esta industria es débil por lo que se deben de adaptar a las condiciones que interpone el mercado.

¹⁰⁹ BURBANO. Op. Cit., p. 61.

11.3.1.4. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Este importante factor está a favor del comprador mediante los costos y facilidades de cambios que hay en el sector, y estas se deben a la similitud de los productos y al hecho de que pueden encontrarse en una misma zona. En ese orden de ideas, hay que tener en cuenta la sensibilidad que muestra el cliente ante el precio, ya que cualquier alteración en el mismo resulta significativa para él.¹¹⁰

En el mercado Óptico, los compradores poseen cierto poder de negociación frente a los vendedores, debido a que pueden obtener productos y/o servicios de distintos proveedores. Esta es la razón por la que los compradores logran forzar de cierta manera, a que se reduzcan los precios o exigir un mayor nivel de calidad de lo que se les oferta en este mercado.

De aquí radica la importancia de analizar al poder de negociación de los clientes, pues permite a la Óptica Family Visión Center formular estrategias destinadas a reducir el poder de negociación por parte de los clientes, de esta manera se logra captar un mayor número de clientes y así procurar obtener su lealtad frente al servicio y/o productos de la Óptica. En virtud de lo señalado y aunque existe cierto poder de negociación por parte de los clientes, el equipo de investigación no lo considera como un elemento limitante o relevante para la empresa caso de estudio.

11.3.1.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En un artículo publicado por la revista electrónica Redalyc.org titulada Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter en el Sector de Promoción Inmobiliaria del Gran Santo Domingo, donde cita de forma precisa a Restrepo & Rivera Rodríguez,

¹¹⁰ THEN, Luz, PIMENTEL, Solange, OLIVERO, Paola, SOTO, Ailec, LUNA, Abraham, CRUZ, Gilbert, PEGUERO, Miguel, JÁQUEZ, Carlos & LLUBERES, Jorge. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter en el Sector de Promoción Inmobiliaria del Gran Santo Domingo 2014. En: Redalyc.org [en línea] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031897004> [citado el 21 de febrero de 2018].

Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, 2008, dice que “Ser parte de la situación de que un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Todo se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa, afectando la estabilidad del precio de venta en el mercado”.¹¹¹

Hoy en día, la amenaza de productos sustitutos en el sector óptico es alta, en especial cuando el valor de estos productos ofertados deja de ser relevante para los clientes, es decir, cuando sus características son comunes y no representan ningún tipo de originalidad e innovación para los compradores.

Esto lo confirma un artículo titulado “Japón aterrizará en Palmira con productora de cables de fibra óptica” publicado por la página web de El Pais.com.co el 30 de Julio del 2013, dice que “El Grupo Furukawa ingresa a Colombia mediante la construcción de una planta productora de cables de fibra óptica, la cual será instalada en la Zona Franca del Pacífico, en el municipio de Palmira, Valle del Cauca. La planta de Furukawa en Palmira tendrá una inversión de US\$5 millones. La expectativa de ventas de la organización es que para el año 2018 estas superen los US\$20 millones al año. “Esta será la primera planta de cables ópticos en la Región Andina. Todo lo que hoy consume Colombia de estos productos es importado y por lo tanto somos pioneros”, dijo el alto ejecutivo”¹¹². A medida que aparecen productos sustitutos como los cables de fibra óptica los cuales son utilizados para innovar en diferentes productos incluso en los ópticos, observamos que tanto la demanda y el precio de los productos ofertados se hace más elástica, esto quiere decir que, si la amenaza de productos sustitutivos es elevada, el grado

¹¹¹ Ibíd., p. 21

¹¹² Japón Realizará en Palmira con Productora de Cables de Fibra Óptica. En: Periódico EL PAIS En: [en línea]. (julio 30 de 2013). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/japon-aterrizara-en-palmira-con-productora-de-cables-de-fibra-optica.html> [citado el 22 de febrero de 2018].

de atractivo de la industria decrecerá y, consecuentemente, la rentabilidad del sector óptico se verá gravemente afectada de forma negativamente.

La amenaza inminente de que se produzca una sustitución de la necesidad de un nuevo producto en el sector Óptico a mediano - largo plazo, siempre está presente y la probabilidad que se ejecute es posible a través de avances tecnológicos que logren cambiar los sistemas de funcionamiento de los lentes, con mejoras en los productos ofertados, a tal punto que ya no sea necesario el cambio de lentes por daños o por cambios en la fórmula médica. Esto puede representar una fuerte amenaza para todas las empresas ubicadas en éste sector. Para esto es importante estar al tanto de las nuevas tendencias, con el objetivo de estar a la vanguardia de lo que el mercado necesita y así, lograr estar un paso más adelante ofreciendo productos que requieran el sector o industrias afines.

11.4. MATRIZ DOFA

En un artículo publicado por Alan Chapman titulado “Análisis DOFA y análisis PEST”, dice que la matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas.¹¹³

Lo que quiere decir, que la matriz DOFA es una herramienta administrativa que permite a la Óptica Family Visión Center analizar su situación interna y externa (Ver Cuadro 8). Su principal razón radica en que esta herramienta permite conocer la visión global e integral del entorno de la Óptica transformándose así, en un elemento fundamental y requerido para la toma de decisiones que ayuden a mitigar y neutralizar factores negativos y aprovechar los positivos utilizando estrategias versátiles que ayuden al logro de los mismos.

¹¹³ CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y Análisis PEST. [en línea] <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf> [citado el 22 de febrero de 2018].

CUADRO 8: Matriz DOFA

MATRIZ DOFA			
	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		F1. Herramientas y equipos adecuados. F2. Seriedad y cumplimiento en el servicio. F3. Capital Financiero propio.	D1.Falta de gestión de marketing. D2.No se cuenta un local comercial adecuado. D3.Falta de investigación de mercados. D4 Carencia de un plan estratégico y un plan de negocios. D5. Las políticas no están formalmente establecidas. D6. No se encuentra estandarizado un control sobre seguridad e higiene.
AMENAZAS		ESTARTEGIA FA	ESTRATEDIA DA
A1. Incremento de competencia. A2. Altas tasas de interés para microcrédito.		F1A1. Al existir pocas barreras de entrada en el mercado Óptico hace que incremente potencialmente la competencia, esto obliga a que la Óptica Family Visión Center fortalezca la estrategia para que sus productos y/o servicios con herramientas y equipos adecuados lleguen cómodamente a los clientes y así crear una fidelización real.	D1A1. Se ha planeado la posibilidad de contratar un tercero para que aporte al fortalecimiento comercial de la Óptica Family Visión Center con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes.
		F3A1. La altas tasas de interés representan un problema de difícil solución, por lo que la Óptica Family Visión Center opta por trabajar con su propio capital sin descartar entidades que puedan apoyar de alguna forma el crecimiento empresarial.	D2A1. Se ha puesto en marcha la adecuación de una oficina en el centro de la ciudad con instalaciones amplias y cómodas que permitan brindar confianza al momento de adquirir los productos y/o servicios de la Óptica Family Visión Center.
OPORTUNIDADES		ESTARTEGIA FO	ESTRATEDIA DO
O1. Posibilidad de ampliar el portafolio de servicios. O2. Crecimiento poblacional. O3. Innovación tecnológica a la que se pueden adaptar. O4. Relaciones óptimas con empresas públicas y privadas. O5. Demanda de los sectores públicos y privados.		F2O1. Gracias a que la Óptica ha demostrado seriedad y cumplimiento al momento de brindar sus servicios, puede aprovechar dicha ventaja competitiva para ampliar su portafolio de productos y/o servicios e ingresar a nuevos mercados.	D4O5. No obstante, aunque existe carencia de un plan estratégico y un plan de negocios, es importante crear estrategias que permitan el aprovechamiento de la demanda que genera los sectores públicos y privados.
		F1O4. Gracias a que la óptica presta sus servicios con herramientas y equipos adecuados se han podido establecer excelentes relaciones con empresas públicas y privadas. De lo que se obtiene un respaldo para la búsqueda de posicionamiento real en el mercado.	D3O2. Podría llevarse a cabo una Investigación de Mercados orientada al aprovechamiento del crecimiento poblacional del sector.

Fuente: Elaboración Propia.

12. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA ÓPTICA FAMILY VISION CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA

De acuerdo con BEJARANO RESTREPO, Ana Julia y ORTIZ MOSQUERA, Julián Andrés quienes citan a Henry Mintzberg en su trabajo de investigación titulado “Formulación del Plan Estratégico para la Cámara de Comercio de Tuluá en el Periodo 2016 - 2020” donde Mintzberg afirma que, “el análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Por último, en esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma”¹¹⁴.

El objetivo principal estipulado por el equipo de investigación para ejecutar el análisis interno de la Óptica Family Visión Center es, identificar de forma precisa los recursos y capacidades con los que cuenta la óptica para su funcionamiento operativo, además se evidencia de forma precisa sus fortalezas y debilidades. Con esta información se formula el plan estratégico que permita potenciar sus fortalezas y mitigar sus debilidades.

¹¹⁴ BEJARANO R. Ana y Ortiz M. Julián Andrés. Formulación del Plan Estratégico para la Cámara de Comercio de Tuluá para el Periodo 2016 - 2020. p. 24.

12.2. CAPACIDADES Y RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

El equipo de investigación decide aplicar herramientas como la entrevista semiestructurada y evaluación actual del direccionamiento estratégico de la empresa, principalmente porque en un mundo tan competitivo y cambiante como en el que convivimos, este tipo de herramientas permite conocer de forma precisa la realidad de la Óptica. El descubrir información relevante que aporten a identificar los puntos claves a mejorar en el interior de la Óptica Family Visión Center es fundamental, para el desarrollo de esta investigación.

A continuación, se detalla la información suministrada a través de la entrevista y la Evaluación Actual del Direccionamiento Estratégico de la Compañía con la administradora de la Óptica Family Visión Center.

La Óptica Family Visión Center, es una empresa de origen familiar fundada el 31 de Agosto del año 2016 por su gerente la señora Natalia Quiroz Velasco, su razón de ser es unir sus conocimientos como equipo para ayudar a prevenir y diagnosticar anomalías de la función visual comunes. Inicialmente la Óptica pretendía ofrecer sus productos y/o servicios solo a los colaboradores de empresas del sector que puedan padecer enfermedades y los accidentes visuales que puedan ocurrir como consecuencia del trabajo que desarrollan. De esta forma funcionaron algún tiempo, pero, poco después identificaron la necesidad de incursionar en un mercado más amplio y posteriormente empezaron a llegar hasta los habitantes en general de la ciudad de Palmira y sus alrededores.

La señora Cleopatra Velasco, administradora de la Óptica Family Visión Center en la entrevista hace la aclaración de que la Óptica es extramural dice; “Trabajamos de una manera externa, buscando a nuestros clientes sea en las empresas o sea en la comunidad”. Esto quiere decir que, aunque administrativamente operan desde la Calle 69b No. 25A-31 Barrio Alameda (vivienda de la administradora) siempre se desplazan los profesionales y equipos necesarios para el desarrollo de

la actividad.

En un artículo publicado por Melissa Echeverri el 2 de Junio de 2017 en LaRepublica.com, una página web de Noticias de Economía, Finanzas, Empresas y Negocios de Colombia y el Mundo dice que, “El año pasado, las ópticas en Colombia facturaron \$1,5 billones, y crecieron 48,4% entre 2011 y 2016. El aumento en el país fue superior al de la región, pues el sector creció 35,3% entre ese mismo lapso, y en 2016, logró vender \$22,4 billones, según cifras de Euromonitor”¹¹⁵.

De acuerdo al crecimiento positivo que se está generando por parte del sector óptico, este mercado se ha tornado muy competitivo debido a la inversión extranjera por parte de muchas empresas del exterior que ven una gran oportunidad en el país y optan así, por invertir en él. Razón por la cual los directivos de la Óptica Family Visión Center se encuentran muy preocupados y deciden ampliar su panorama en cuanto a ingresar a nuevos mercados más competitivos, con la intención de adaptarse al mercado cambiante y no desaparecer.

12.2.1. MISIÓN DEFINIDA POR LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER

Nuestra Óptica Family Visión Center es especializada en realizar brigadas en empresas buscando mejorar la salud visual de sus empleados brindándoles un servicio personalizado.

Ofrecemos la comodidad de adquirir sus gafas por medio de un examen visual que le ofrecemos en las instalaciones de su empresa, así ayudamos a mejorar la

¹¹⁵ ECHEVERRI, Melissa. Opticalia y Cecop van por más de 200 Ópticas. En: LR La República En: [en línea]. (junio 02 de 2017). Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/opticalia-y-cecop-van-por-mas-de-200-opticas-2516041> [citado el 22 de febrero de 2018].

calidad de vida no solo del empleado sino también de su empresa.

12.2.2. VISIÓN DEFINIDA POR LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER

Para el año 2021 nuestra óptica Family Visión Center se convertirá en una empresa especializada en brindar ayuda en el área de salud ocupacional basados en el sistema general en riesgos laborales para mejorar la salud visual de los empleados a nivel departamental; ofreciendo la posibilidad de un excelente examen y comodidad para obtener sus gafas.

Queremos ser reconocidos por nuestra metodología y facilidad con que llegamos a las empresas en poco tiempo, con profesionalismo, calidad y garantía en lo que brindamos convirtiéndonos así en su óptica de confianza.

Una de las preguntas que se le hizo a la señora Cleopatra Velasco en la entrevista semiestructurada fue; ¿Cuándo fue la última vez que actualizaron la Misión y la Visión de La Óptica Family Visión Center? a lo que respondió; “En el momento no la hemos actualizado porque somos una empresa relativamente nueva, todavía nos estamos rigiendo por la misión y visión con la cual iniciamos y por tal motivo no hemos hecho reestructuración” y agrega “eso lo pensaremos más adelante, de acuerdo al crecimiento que tengamos así mismo lo podemos ir ampliando y cambiando”

12.2.3. ORGANIGRAMA

El equipo de investigación ve la necesidad de indagar a fondo sobre este tema, por tal motivo, en la entrevista semiestructurada optan por abordarlo con la siguiente pregunta: ¿Existe un organigrama definido en la Óptica Family Visión Center? a lo que la administradora responde; “No, puesto que somos una empresa pequeña de menos de cinco personas”

Se concluye que, Óptica Family Visión Center no posee actualmente organigrama,

y esté se encuentra establecido informalmente dentro de las actividades y conocimientos diarios de los colaboradores.

12.1.4 IMAGEN CORPORATIVA DEFINIDA POR LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER

A continuación, se muestra como es actualmente la imagen de la Óptica.

IMAGEN 1: Imagen Corporativa Definida por la Óptica Family Vision Center



Fuente: Óptica Family Visión Center

12.1.5 FOLLETO PUBLICITARIO DEFINIDO POR LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER

IMAGEN 2: Folleto Publicitaria Definido por la Óptica Family Vision Center



The flyer for Óptica Family Vision Center features a green and white color scheme. At the top left is the logo, which consists of a stylized eye with three green circles above it, and the text 'ÓPTICA FAMILY VISION CENTER' below. To the right is a circular inset showing a woman's face wearing glasses. In the center left, a green-bordered box contains the text 'EXAMEN VISUAL GRATIS' in bold, with a ribbon-like shape below it. Below this is a form with three lines for 'Lugar:', 'Fecha:', and 'Hora:'. To the right of the form, a pair of glasses is shown above the text 'LENTES MONOFOCALES BIFOCALES, PROGRESIVOS' and 'TRANSITIONS CON ANTIRREFLEJO'. At the bottom left, the word 'CONTACTOS' is written in bold. To its right is a phone icon followed by the number '317 300 35 66' and an email icon followed by 'opticafamilyvision@gmail.com'. At the very bottom, a green banner contains the text '30% 50% Y 70% DE DESCUENTO EN MONTURAS COSTO DEL LENTE SEGÚN FORMULA MEDICA'.

ÓPTICA FAMILY VISION CENTER

EXAMEN VISUAL GRATIS

Lugar: _____
Fecha: _____
Hora: _____

**LENTES MONOFOCALES
BIFOCALES,
PROGRESIVOS**

**TRANSITIONS
CON ANTIRREFLEJO**

CONTACTOS

☎ 317 300 35 66
✉ opticafamilyvision@gmail.com

**30% 50% Y 70% DE DESCUENTO EN MONTURAS
COSTO DEL LENTE SEGÚN FORMULA MEDICA**

Fuente: Óptica Family Visión Center

12.2.4. POLÍTICA INSTITUCIONAL

La Óptica Family Visión Center no posee política institucional formal, y solo se encuentra establecida dentro de los ideales empíricos del equipo de trabajo.

12.2.5. OBJETIVOS

Con la clara intención de indagar sobre sus objetivos, se hizo la siguiente pregunta ¿la Óptica Family Visión Center tienen objetivos formalmente plasmados? a lo que respondió “No tenemos objetivos plasmados formalmente, pero, sí existen unos objetivos con los cuales se creó la empresa”

12.2.6. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Gracias a la entrevista que se concretó con la administradora Cleopatra Velasco, se pudo establecer que poseen empíricamente algunos principios y valores corporativos que no han sido establecidos formalmente. Más adelante el equipo de investigación los plasmará formalmente.

12.2.7. CAPACIDAD DIRECTIVA

Teniendo en cuenta el cuestionario realizado a la señora Cleopatra Velasco administradora de la Óptica Family Visión Center, en la cual se describen el estado actual de cada uno de los Ítem (Ver Anexo B) del direccionamiento estratégico se obtuvo estos resultados:

- 1) La misión y la visión de la empresa es clara y comprensible: Se está Implementando y en proceso de mejoramiento.
- 2) Está plasmado en un documento el organigrama de la Óptica: Nunca se ha

desarrollado esta actividad.

- 3) Cuenta usted con planes a corto, mediano y largo plazo: Se está desarrollando su implementación.
- 4) Cuenta con un plan de contingencia para eventualidades: Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- 5) Cuentan con un manual de cargos definido para cada colaborador: Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- 6) Existen estrategias de marketing claramente definidas: Se está desarrollando su implementación.
- 7) Se ha elaborado un plan estratégico para solventar procesos internos: Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- 8) Existe una definición clara de políticas, objetivos, principios y valores corporativos: Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- 9) Se ha hecho alguna vez un análisis DOFA; para analizar factores claves de éxito: Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- 10) Se ha capacitado alguna vez el recurso humano de la óptica: Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- 11) Se han estandarizado procesos internos: Nunca se ha desarrollado esta actividad.
- 12) Se realizan procesos para medir la satisfacción de los clientes: Se está desarrollando su implementación.
- 13) Se planean acciones correctivas en pro del cliente interno y externo: Nunca

se ha desarrollado esta actividad.

14) El personal está debidamente motivado: Nunca se ha desarrollado esta actividad.

15) Existen sistemas de evaluación del desempeño para los colaboradores: Nunca se ha desarrollado esta actividad.

Mediante el acercamiento que se logró con la Administradora de la óptica Family Visión Center a través de herramientas como la evaluación actual del direccionamiento estratégico de la compañía, se evidencian falencias internas que pueden afectar de forma negativa su operatividad. Su principal necesidad, es la de diseñar un plan estratégico. La razón por el cual no existe iniciativa para el desarrollo de un plan estratégico es, la desinformación que tiene la gerencia al creer que implementar esta herramienta costosa e innecesaria para una empresa tan pequeña.

En el foco de su misión y visión, se ve claramente afectada por la falta de un mapa estratégico el cual señale los pasos para alcanzar con eficiencia lo que ya se ha querido trazar. Además, la representación de la estructura interna de la Óptica, se ve perjudicada por la falta de un organigrama formalmente establecido, esto genera confusión al momento de seguir el conducto regular por parte de los colaboradores.

Por último, se limita la percepción que tienen los colaboradores respecto a la Óptica Family Visión Center, debido a la falta de claridad con la definición de las políticas, objetivos, principios y valores corporativos. Esto influye negativamente en la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes.

12.3. OPERATIVIDAD INTERNA DE LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER

12.3.1. FACTORES COMERCIALES

- **Productos y/o servicios:** A continuación, se relacionan y se describen brevemente cada uno de los productos y/o servicios que ofrece La Óptica Family Visión Center a sus clientes.
- ✓ Toma de examen visual gratuito: Se refiere a los exámenes que realiza la Óptica Family Visión Center durante sus jornadas visuales ya sea en empresas o con la comunidad general. Estos exámenes no tienen ningún costo.
- ✓ Venta de lente según formulación: Al finalizar el examen visual y teniendo total certeza de la formulación que necesita el paciente, el asesor inicia el proceso de venta, donde le ofrece una variedad amplia de tipos de lentes como, por ejemplo: policarbonato, fotocromático, transition etc.
- ✓ Venta de monturas en diferentes estilos y materiales: La óptica maneja diferentes tipos y modelos de monturas, con el objetivo principal de satisfacer los gustos de cada uno de los clientes. También, los materiales de las monturas pueden ser en aluminio y pasta; además pueden ser completa o ranurada.
- ✓ Venta de lentes de contacto: Estos productos se ofrecen teniendo en cuenta que los clientes puedan hacer uso de los mismos.
- ✓ Facilidad de pago: La Óptica Family Visión Center, da a sus clientes facilidad de pago; pide una cuota inicial para mandar a laboratorio las gafas

para su adecuación, y el restante se dividen en cuotas semanales, quincenales o mensuales de acuerdo a la solvencia económica que tenga el cliente. El valor varía dependiendo las características y materiales de acuerdo a lo que el cliente ya ha solicitado con anticipación.

- ✓ Descuento por nómina: Es importante resaltar que solo con las empresas se maneja esta opción, no son los colaboradores quienes pagan individualmente sus gafas, sino que son la empresa quien lo hace para luego descontarlo de su nómina.
- ✓ Pago Post-Venta: La Óptica cuenta con un mensajero-cobrador, el cual se traslada hasta la ubicación del cliente para hacer el respectivo cobro.
- ✓ Informe salud ocupacional para las empresas: A las empresas que se les ofrece el servicio de toma de examen visual gratuito, se les presenta un informe detallado donde se indica el tipo de problema visual que están presentando sus colaboradores.
- **Estructura de las ventas:** Las ventas están estructuradas de acuerdo al tipo de clientes. Esto se debe a que la Óptica Family Visión Center tiene dos grupos de clientes identificados estratégicamente, para cada uno de ellos se maneja un tipo de negociación totalmente diferente, a continuación, se detallan cada uno;
El primero son la comunidad en general de la ciudad de Palmira y sus alrededores, mercado al cual la Óptica accede por medio de jornadas visuales estratégicamente innovadoras que realiza en lugares como casetas comunales de los barrios a los que visitan. Y el segundo son los colaboradores de las empresas con las que tienen convenios, en las cuales se les presta sus servicios directamente en el sitio donde se

encuentran ubicadas.

Estas jornadas visuales tanto en las empresas y/o comunidad en general se han convertido en una estrategia de venta bastante fuerte, pues permite brindar cierta comodidad a los clientes y esto es un atractivo bastante importante para los grupos acabamos de describir.

Es importante resaltar que los clientes más atractivos para la Óptica Family Visión Center son las empresas, con ellas se maneja descuentos por nómina o simplemente se realizan los cobros individuales a los colaboradores de la empresa a la que pertenecen; mientras que, con la comunidad en general siempre se realizan los cobros individuales y el tiempo de pago del producto que adquirió se estipula de acuerdo a su capacidad de pago.

- **Publicidad y promoción:** El principal factor influyente en este campo es la alianza que se realizó con los asesores de Coomeva¹¹⁶, con los cuales se visita diferentes empresas para presentar de esa manera el portafolio de servicios de la Óptica Family Visión Center y así negociar la prestación de sus productos. Esta alianza con Coomeva la cual genera cierta confiabilidad y refleja una imagen positiva frente a las otras empresas del sector.

Otros factores importantes que influyen en este aspecto son: el voz a voz que se realiza por medio de la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio, son ellos quienes se encargan de promover e incentivar a otras personas de adquirir los productos y servicios de la Óptica, además el perifoneo que se realiza días antes de hacer la jornada visual permite obtener la atención de los posibles clientes y por último, se reparten volantes en la zona donde se va a realizar la jornada visual.

¹¹⁶ Se reserva información por confidencialidad.

12.3.2. FACTORES TÉCNICO/PRODUCTIVOS

- **Maquinaria e instalaciones:** La Óptica Family Visión Center opera administrativamente desde la vivienda de la Administradora, pero no cuenta con instalaciones para brindar sus servicios debido a que su estructura es de forma extramural, esto quiere decir que cuando van a brindar sus productos y/o servicio, se desplazan hasta el lugar que ya han identificado estratégicamente.

La Óptica cuenta con los equipos e instrumentos necesarios para su acertado funcionamiento y para brindar una prestación de los servicios con un alto grado de calidad. Algunos de sus equipos son el lensometro (permite saber las formulaciones de los lentes), variedad de monturas, mesas y sillas para que el cliente se sienta cómodo, tableros que se utilizan en el momento de la valoración visual y venta de gafas, además del capital humano altamente calificado.

- **Nivel tecnológico:** La óptica Family Visión Center se mantiene en un nivel básico, debido a que no poseen equipos de última tecnología que permita un mejor funcionamiento de sus labores. Esto se debe a que es una empresa pequeña, la cual está en busca de un posicionamiento dentro del mercado Óptico.
- **Ventas:** Según la observación directa que se logró realizar por parte de los investigadores en algunas jornadas visuales, se pudo concluir que la cantidad de personas atendidas es equivalente a las ventas que se hacen efectivas en la jornada visual ejecutada, es decir que las personas que asisten a estas jornadas siempre adquieren el producto. Cabe resaltar que no todas las jornadas generan la misma productividad puesto que en

ocasiones la participación es menor.

Otro punto que se ha tenido en cuenta es que existe una diferencia relevante respecto a la productividad generada con cada uno de los grupos de clientes ya identificados y a quienes se les presta el servicio empresas Vs. comunidad en general.

- **Calidad obtenida:** La medición de este punto, se realiza a través de una encuesta de satisfacción que se ejecuta al final de la prestación del servicio dado a los clientes atendidos en las jornadas visuales.

En cuanto a las empresas se realiza por medio del informe de salud ocupacional que se genera por parte de la Óptica Family Visión Center, las empresas envían una retroalimentación donde expresan su nivel general de satisfacción frente a los servicios prestados.

- **Acuerdos y licencias:** Lo que el equipo de investigación pudo encontrar es que la empresa está legalmente constituida en Cámara de Comercio de la ciudad de Palmira; adicional a ello, cuentan con un convenio muy importante con Coomeva E.P.S, convenio que ha permitido a la Óptica Family Visión Center llegar a brindar sus productos y/o servicios a otras empresas del sector.

- **Control y gestión de stocks:** No se lleva un control de inventario como tal, pues a medida que se va vendiendo, se compran más monturas.

- **Planificación de pedidos a proveedores:** La planificación de pedidos se realiza de acuerdo a la cantidad de producto adquirido por los clientes en las jornadas visuales. De esta forma la Óptica evita tener exceso de inventario de monturas y productos ópticos, y reduce así gastos que

puedan afectar negativamente su área financiera.

Últimamente busca realizar en promedio una o dos jornadas visuales por semana de esta forma incrementarán las ventas en beneficio directo de la Óptica.

- **Control de costes:** No hay un control de los mismos puesto que no se lleva un registro contable.
- **Seguridad e higiene:** No se encuentra estandarizado de forma precisa un control sobre este campo.

12.3.3. FACTORES HUMANOS Y DE GESTIÓN

- **Estructura jurídica o accionaria:** La óptica se encuentra legalmente constituida y registrada ante cámara y comercio; a nombre de persona jurídica.
- **Estilo de dirección:** La persona encargada de la dirección se identifica con un estilo Institucional, donde le da la confianza a sus colaboradores para realizar las funciones determinadas para cada uno de manera en que los clientes queden satisfechos.
- **Nivel de formación y experiencia de plantilla:** La persona encargada de la mensajería y cobranza, tiene como formación título de bachiller y cuenta con experiencia en ventas externas y seguridad privada.
La optómetra es profesional en optometría, además cuenta con once años de experiencia en el área, por otra parte, la persona encargada de

dirección, compras, ventas, etc.; cuenta con formación título de bachiller y experiencia como asesora de ventas, por último, se pide la asesoría de una persona profesional en contaduría quien es la encargada de hacer los cálculos de los pagos de impuestos periódicamente correspondientes de la Óptica.

- **Conocimientos de gestión:** Según la información recolectada mediante la observación directa y la entrevista realizada a la señora Cleopatra Velasco, se concluye que el conocimiento de gestión es adquirido empíricamente, esto se puede identificar debido a que se encuentran temas que no son abarcados o que lo hacen de una manera superficial y no tienen un control al ejecutarlos.
- **Clima y motivación:** No existe una manera definida de medir dichos aspectos, se puede notar que existe un buen clima laboral, donde todos los colaboradores desempeñan adecuadamente sus funciones, existen relaciones interpersonales bastante solidas lo que permite una excelente comunicación entre el equipo de trabajo.

12.3.4. FACTORES FINANCIEROS

De acuerdo con Nava Rosillón, Marbelis Alejandra en su artículo titulado “Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente”, publicado en la Revista Venezolana de Gerencia dice que el análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien

gerenciadas y que presenten características similares¹¹⁷.

Además, resalta que la importancia del análisis financiero radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial.

El equipo de investigación, analiza los aspectos fundamentales que actúan de forma directa en la Óptica Family Visión Center, con el objetivo de conocer en qué condiciones opera. Los factores financieros que afectan de forma directa la óptica, se toma como uno de los puntos más importantes teniendo en cuenta que es una herramienta que permite facilitar el proceso interno de la toma de decisiones, y facilita indagar sobre un periodo determinado, el actual comportamiento económico y su situación financiera.

Se encuentra que en éste punto hay indicadores de los cuales no se tienen un control, pues como se menciona no se lleva una contabilidad formal y estructurada; razón por la cual, no existe forma de conocer o calcular dichos indicadores. Algunos son, por ejemplo: Liquidez, Rentabilidad, Solvencia, Capacidad financiera, Margen comercial, Nivel de morosidad, entre otros.

- **Periodo medio de cobro y pago:** Las tarjetas de cobro y pago están diseñadas con el objetivo de llevar un orden al momento de realizar los respectivos cobros que se deben de hacer por parte de la óptica Family Visión center a sus clientes (Ver Anexo C). La información suministrada en estas tarjetas de cobro es precisa y relevante pues, permite tener total claridad en el cobro.

¹¹⁷ NAVA, R., Marbelis A. Análisis Financiero: Una Herramienta Clave para una Gestión Financiera Eficiente. En: Revista Venezolana de Gerencia En: [en línea]. (diciembre de 2009). Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_arttext [citado el 23 de febrero de 2018].

13. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ÓPTICA FAMILY VISION CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA.

El direccionamiento estratégico establece la formulación de finalidades, metas y propósitos fundamentales de la Óptica Family Visión Center; este proceso es desarrollado con el fin de estipular estrategias de supervivencia, crecimiento, sostenibilidad y cambios en los procesos, es por ello que se debe definir, la misión, visión, valores y políticas corporativas.

A continuación, se proponen los siguientes elementos para la óptica Family Visión Center, con el fin de que sus metas y resultados se logren (Ver figura 10).

FIGURA 10: Propuesta de Direccionamiento Estratégico



Fuente. Elaboración propia

13.2. MISIÓN

Para guiar y direccionar estratégicamente la Óptica Family Visión Center, es necesario replantear la misión.

La principal razón es que la misión actualmente constituida por la óptica, no define de forma clara su razón de ser, sesga el mercado objetivo al cual ofrece sus productos y/o servicios y su redacción puede llegar a confundir al lector (Ver Cuadro 12). Además, a pesar del poco tiempo que ha pasado desde la creación de Óptica, su misión ha cambiado pues se evidencia que, al inicio solo se pretende atender necesidades visuales de los colaboradores de empresas, pero, tiempo después se opta por realizar jornadas visuales a la comunidad en general.

José María Melgar Callejas en su monografía “La Misión Empresarial dentro de un Marco Estratégico para el Nuevo Milenio” ¹¹⁸ dice que, la declaración de la misión es la bandera bajo la cual opera toda empresa. Sirve para recordar a todo el mundo el propósito o misión de la empresa a largo plazo y que poseer la misión no solo es un refinamiento administrativo, sino que proporciona la brújula que ayuda a que el personal de empresa conduzca su ruta hacia el logro de los objetivos de la misma.

De acuerdo con Melgar, Theorethikos: Revista Electrónica de la UFC, la misión es trazada con el fin de agrupar componentes del accionar de la empresa, el cuidado que se le brinde al diseño de la misión deberá ser extremadamente cauteloso, pues constituye el 99% de las posibilidades de autorrealización en la labor directiva y ejecutiva de las unidades que operativizan la misión.

¹¹⁸ MELGAR, C., José M. La Misión Dentro de un Marco Estratégico para el Nuevo Milenio. En: Revista Electrónica de la UFG En: [en línea]. Disponible en: <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/abril20/monografias.html> [citado el 23 de febrero de 2018].

13.2.1. PROPUESTA PARA LA MISIÓN

CUADRO 9: Propuesta de Misión de la Óptica Family Vision Center

ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER	
MISIÓN ACTUAL	MISIÓN PROPUESTA
Nuestra Óptica Family Visión Center es especializada en realizar brigadas en empresas buscando mejorar la salud visual de sus empleados brindándoles un servicio personalizado. Ofrecemos la comodidad de adquirir sus gafas por medio de un examen visual que le ofrecemos en las instalaciones de su empresa, así ayudamos a mejorar la calidad de vida no solo del empleado sino también de su empresa.	En la Óptica Family Visión Center, nos sentimos comprometidos con la salud visual de todas las personas, ayudando a nuestros clientes a ver y verse bien con productos de alta calidad. Ofrecemos un excelente servicio, a través de un equipo de trabajo motivado en brindar una experiencia positiva y gratificante, manteniendo un espíritu de mejora e innovación continuo.

Fuente: Elaboración Propia.

13.3. ORGANIGRAMA

La Óptica Family Visión Center no posee organigrama estructurado formalmente, y solo está establecido dentro del funcionamiento general de la misma.

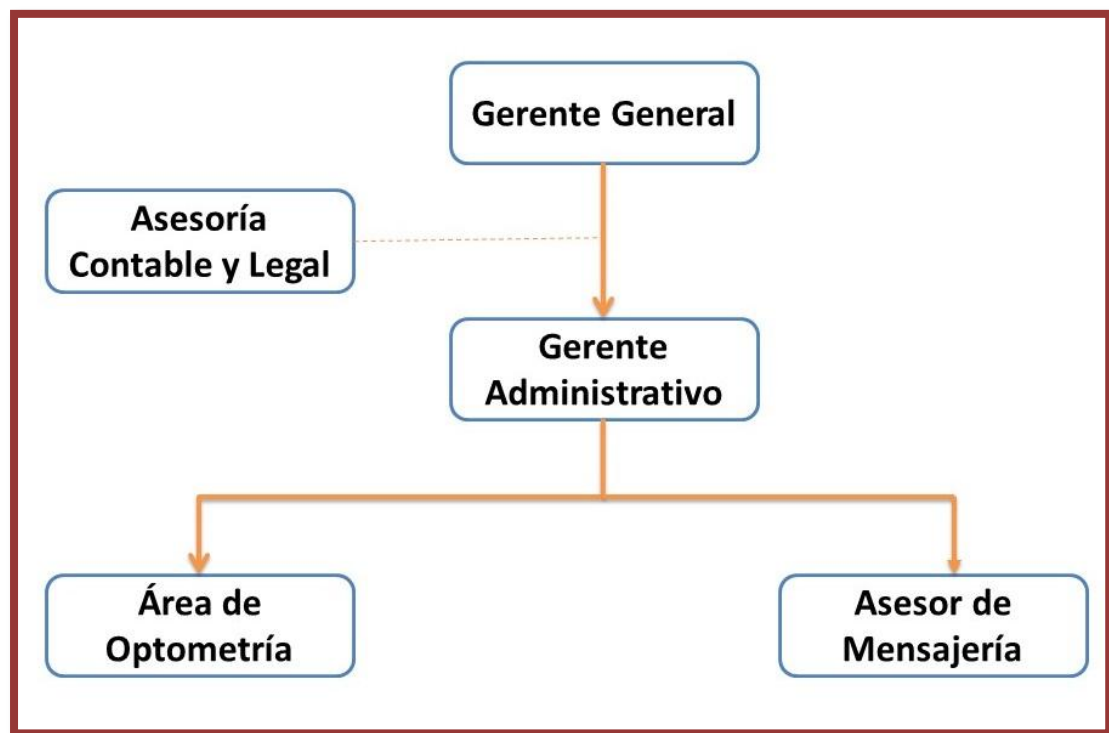
- Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define el *organigrama* como la *"representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los*

niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”¹¹⁹.

Reddin, en su artículo publicado en la revista Management Today en español, dice afirma que por su naturaleza, el organigrama no debe ser otra cosa que una instantánea de lo que ocurre en la empresa en un momento dado, y el intentar forzar los cambios en el trabajo y en el personal en ese formato inflexible, convertirá al organigrama en un instrumento dinámico y regulador, en lugar de darle la importancia pasiva que toda instantánea debe tener¹²⁰.

13.3.1. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

FIGURA 11: Propuesta de Organigrama



Fuente. Elaboración propia

¹¹⁹ THOMPSON, Ivan. Definición de Organigrama [en línea]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html> [citado el 24 de febrero de 2018].

¹²⁰ REDDIN, William J. Matemos el Organigrama. En: Reddín Consultants En: [en línea]. Disponible en <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Matemos-el-Organigrama.pdf> [citado el 24 de febrero de 2018].

Propuesta: El anterior organigrama, fue diseñado teniendo en cuenta aspectos fundamentales de la estructura interna. Este diseño permite solventar la falencia del mismo y se ajusta al tamaño de la organización.

13.4. IMAGEN CORPORATIVA

Paul Capriotti en su libro Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, define la Imagen Corporativa como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”¹²¹.

La Óptica Family Visión Center ya posee una imagen corporativa, pero, dentro del proceso de diseñar el direccionamiento estratégico se toma la decisión de modificarla. Esto radica principalmente en generar un cambio en la percepción de los clientes.

¹²¹ CAPRIOTTI, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa p. 30 [en línea]. (febrero de 2013). Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf [citado el 24 de febrero de 2018].

13.3.1. PROPUESTA DE IMAGEN CORPORATIVA

IMAGEN 3: Propuesta de Logo



Fuente. Elaboración propia

13.3.2. PROPUESTA DE SIGLA INSTITUCIONAL

IMAGEN 4: Propuesta de Sigla Institucional



Fuente. Elaboración propia

Propuesta: Esta nueva imagen corporativa se diseñó pensando en modernizar y renovar la percepción que tienen de la Óptica Family Visión Center los clientes,

proveedores y la comunidad en general. Expresar este nuevo concepto permitirá distinguir la Óptica de la competencia y será fácil para las personas recordarla.

Además, se hicieron algunos ajustes en los folletos publicitarios, que se entregan a la comunidad días antes de ejecutar las jornadas visuales. Estos como una de las estrategias que la Óptica Family Visión Center aplica para atraer posibles clientes.

13.3.3. PROPUESTA DE FOLLETO PUBLICITARIO

IMAGEN 5: Propuesta de Folleto Publicitario



Fuente. Elaboración propia

Para lograr obtener los anteriores diseños, se cuenta con la ayuda profesional de un diseñador gráfico que, de acuerdo con las especificaciones y orientaciones dadas por el equipo de investigación, logra plasmar acertadamente la verdadera esencia de lo que quiere transmitir la Óptica Family Visión Center. Su nueva imagen será comprendida por los clientes y usuarios, como un cambio positivo, fresco, novedoso y original.

13.5. POLÍTICA INSTITUCIONAL

La Óptica Family Visión Center no posee política institucional formal, aunque si de manera implícita solo se encuentra establecida dentro del funcionamiento general de la misma. La importancia en plasmarla radica en que, son lineamientos generales que proporciona un marco de acción lógico y consistente, para los miembros de la óptica, sobre límites y normas dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos.

13.4.1. PROPUESTA POLITICA DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUÓ

Es política de la Óptica Family Visión Center, prestar servicios orientados a la asistencia médica para el cuidado de la salud visual. En cumplimiento con la Misión y a través de la búsqueda del mejoramiento continuo, reafirmamos nuestro compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas mediante un equipo humano ético y competente, capaz de brindar una atención oportuna, pertinente y amable.

13.4.2. PROPUESTA POLITICA DE SEGURIDAD DEL USUARIO

La gerencia de la Óptica Family Visión Center y sus colaboradores se comprometen con el mejoramiento continuo, generando protocolos y guías de manejo higiénicamente seguras para sus usuarios mediante la implementación de prácticas adecuadas en sus procesos asistenciales buscando así minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso durante el proceso de atención.

13.4.3. PROPUESTA POLITICA DE HUMANIZACIÓN

La Gerencia y los colaboradores de la Óptica Family Visión Center se comprometen a brindar servicios de salud visual caracterizados por una atención humanizada con trato amable, oportuno, personalizado y de respeto hacia la privacidad, confidencialidad y dignidad del paciente. Desarrollamos la labor diaria en condiciones de seguridad y excluimos cualquier forma de maltrato, discriminación, agresión e indiferencia.

13.6. OBJETIVOS

Dentro de la gestión de la Óptica Family Visión Center, para saber con precisión a dónde se dirige y como llegar, es fundamental fijar objetivos. Estos objetivos permiten formular estrategias y sirven de guía para desarrollar actividades enfocada a la consecución de metas ya establecidas.

Reyes Ponce en su libro Administración por Objetivos, cita a Koontz y O'Donnell, dice que los autores en vez de dar una definición sobre los objetivos, señalan que

estos son diversamente conocidos como “propósitos”, “misiones”, “metas” o “blancos” y que “nadie puede especificar cómo cumplir un objetivo vago e indeterminado” “por lo que los objetivos deben estar identificados, de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso al final”¹²².

Al momento de realizar la entrevista semiestructurada con la señora Cleopatra Velasco, quien hace las veces de administradora del lugar dijo que, “No existen objetivos formales plasmados, pero al momento que la óptica se consolidó estos existían inmersos en la idea de empresa”.

Es importante resaltar que, los objetivos permiten identificar la ruta a seguir para alcanzar metas, es por eso que es importante plasmarlos formalmente. A continuación, presentamos la propuesta de los objetivos corporativos para la Óptica Family Visión Center.

13.5.1. OBJETIVOS PROPUESTOS

- ❖ Mejorar la infraestructura del establecimiento comercial de la Óptica Family Visión Center, para ofrecer un mejor servicio.
- ❖ Incrementar las Ventas Trimestralmente en un 15% que permita el crecimiento inminente de la Óptica.
- ❖ Sistematizar el Área Contable, que permita mejorar la estructura de la Organización.
- ❖ Mejorar el Posicionamiento y la Credibilidad de la Marca.
- ❖ Generar un Plan de Bienestar Laboral, que permita ofrecer y garantizar estabilidad laboral, motivación, oportunidades de crecimiento y desarrollo de las colaboradoras de la Óptica Family Visión Center.
- ❖ Crear un CRM (Customer Relationship Management), para administrar la

¹²² REYES, Ponce. Administración por Objetivos. p. 29 [en línea]. (2005) Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UqggqNUQwX-QC&oi=fnd&pg=PA11&dq=objtivos&ots=tTcxCEawMy&sig=ixAvuBTzFI9AbodOjkG1S2RtLz0#v=onepage&q=objtivos&f=false> [citado el 24 de febrero de 2018].

base de datos de los actuales y los posibles clientes. El equipo de investigación realiza una encuesta de satisfacción en la que se encuentra descrita ciertas consideraciones de los clientes acerca del servicio que presta la Óptica (Ver Anexo D).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede concluir que es necesario un seguimiento de los clientes para buscar fidelización de los mismos a través de la herramienta CRM.

- ❖ Diseñar una Página Web, que permita a la óptica Family Visión Center atraer, y fidelizar más clientes.

13.7. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Mediante el análisis del entorno interno en la Óptica Family Visión Center, pudimos establecer que poseen empíricamente algunos principios y valores corporativos.

Briceño Diana, en su proyecto de investigación titulado Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo dice que, “los principios y valores corporativos son elementos de una cultura empresarial, propios de cada compañía, dada sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios”¹²³.

Además Mejía Carlos, en su artículo publicado en Planning S.A. afirma de la misma forma que los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de la compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones

¹²³ BRICEÑO, R., Dina F. Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo p. 66 [en línea]. (2014). Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5003/6584012B849.pdf?sequence=1> [citado el 25 de febrero de 2018].

de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios¹²⁴.

A continuación, se proponen para la óptica Family Visión Center algunas prioridades como los principios y valores corporativos, que se convierten en el norte a seguir durante la ejecución de las actividades diarias y en la visión de todos los colaboradores como un lineamiento claro de lo que somos.

Estos principios y valores corporativos propuestos en este trabajo de investigación, soportan la razón de ser de la Óptica Family Visión Center que en una búsqueda constante se compromete con su equipo de trabajo mejorar constantemente la prestación de los servicios y productos para la salud visual.

13.6.1. PROPUESTA DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- ❖ **LIDERAZGO Y DESARROLLO DE COLABORADORES:** Unimos fuerzas con personas competentes que trabajan en pro del bienestar de nuestros usuarios.
- ❖ **PROACTIVIDAD:** Estamos comprometidos con brindar servicios de calidad, cumpliendo de manera eficiente y eficaz con las expectativas de nuestros usuarios.
- ❖ **CREDIBILIDAD:** Generamos credibilidad en nuestros usuarios con productos y servicios de calidad, con nuestro actuar y siempre trabajando en equipo para su satisfacción.

13.6.2. PROPUESTA DE VALORES CORPORATIVOS

- ❖ **HONESTIDAD:** La óptica Family Visión Center tiene como norte, actuar con principios éticos con base en una conducta absolutamente honesta y

¹²⁴ MEJÍA, C., Carlos A. Los Valores Corporativos. En: Documentos Planning En: [en línea]. Disponible en: <http://planning.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf> [citado el 24 de febrero de 2018].

transparente.

- ❖ **RESPECTO:** Mejoramos constantemente la capacidad de convivir con nuestro entorno, comprendemos y aceptamos los derechos de las personas, sus libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerante.
- ❖ **RESPONSABILIDAD:** Nuestro equipo de colaboradores se caracteriza por cumplir sus compromisos otorgados con conocimiento, prudencia y oportunidad, previniendo las consecuencias de los actos ejecutados.
- ❖ **CALIDAD:** Nos caracterizamos por mantener un estilo cotidiano de trabajo en equipo, nos distingue el profesionalismo y la orientación decidida hacia el cumplimiento de los requerimientos ya planteados.

13.8. VISIÓN

La visión actualmente constituida sesga de forma directa el mercado al cual pretende ofrecer sus productos, dejando de lado un mercado bastante potencial como los niños, estudiantes, pensionados, amas de casa, etc. que también requieren de los servicios que actualmente ofrece la Óptica Family Visión Center (Ver Cuadro 13).

Recordemos que, Jairo Amaya Amaya, en su libro titulado Gerencia, Planeación & Estrategia. Fundamentos, modelo y Software de Planeación dice que, la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro¹²⁵.

¹²⁵ AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia, Planeación & Estrategia. Fundamentos, modelo y Software de Planeación. p. 15 [en línea]. (febrero de 2013). Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [citado el 24 de febrero de 2018].

La visión no se expresa en términos numéricos, en cambio permite definir un panorama más claro sobre el rumbo que la óptica debe tomar y en donde se refleja hacia dónde quiere llegar a largo plazo.

13.8.1. PROPUESTA PARA LA VISIÓN

CUADRO 10: Propuesta de Visión para la Óptica Family Vision Center

ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER	
VISIÓN ACTUAL	VISIÓN PROPUESTA
Para el año 2.021 nuestra Óptica Family Visión Center se convertirá en una empresa especializada en brindar ayuda en el área de salud ocupacional basados en el sistema general en riesgos laborales para mejorar la salud visual de los empleados a nivel departamental; ofreciendo la posibilidad de un excelente examen y comodidad para obtener sus gafas. Queremos ser reconocidos por nuestra metodología y facilidad con que llegamos a las empresas en poco tiempo, con profesionalismo, calidad y garantía en lo que brindamos convirtiéndonos así en su óptica de confianza.	Nuestra visión para el año 2.021, es ser una organización consolidada, orientada a la asistencia médica para el cuidado de la salud visual de las personas, siendo el lugar preferido de nuestros clientes y distinguiéndonos en el ámbito local y regional por el espíritu de servicio, la calidad e innovación de nuestros productos, la seguridad del paciente y el mejoramiento continuo de los procesos, superando todas las expectativas.

Fuente. Elaboración propia

14. PLAN DE ACCIÓN PARA LA ÓPTICA FAMILY VISION CENTER DE LA CIUDAD DE PALMIRA.

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro titulado “Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa” dice que la finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue la empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción¹²⁶.

A continuación, el equipo de investigación presenta el plan de acción diseñado para la Óptica Family Visión Center. Este, permitirá a la Óptica definir acciones y actividades a realizar para que sea más factible la consecución de los objetivos que se han propuesto (Ver Cuadro 11).

¹²⁶ VALENCIA, Joaquín Rodríguez. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. p. 249.

CUADRO 11: Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIAS						
N°	OBJETIVO	EVALUACIÓN		PLAN DE ACCIÓN		
		INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	TIEMPO	RESPONSABLE
	Qué queremos lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define como monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño del indicador planteado	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas	Lapso de Ejecución de la Iniciativa	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
1	Mejorar la infraestructura del establecimiento comercial de la Óptica Family Visión Center, para ofrecer un mejor servicio.	Localizar estratégicamente un establecimiento comercial.	100% de cumplimiento	Ubicar estratégicamente el establecimiento para que sea fácil, cómodo y seguro ascender al mismo.	4 meses	Dirección Administrativa
		Gestionar insumos necesarios para llevar a cabo su ejercicio comercial.	70% de cumplimiento	Adquirir muebles, maquinaria y equipo que permita ofrecer un servicio óptimo.	5 meses	Dirección Administrativa
2	Incrementar las Ventas Trimestralmente en un 15% que permita el crecimiento inminente de la Óptica.	Ampliar el portafolio de productos y/o servicios.	60% de cumplimiento	Ampliar los servicios y los productos del cuidado de la vista y la salud visual.	5 meses	Dirección Administrativa
		Ampliar las zonas de cobertura para implementar las jornadas de valoración visual.	60% de cumplimiento	Enfocarse en nuevos nichos de mercado que sean atractivos para la Óptica Family Visión Center.	3 meses	Fuerza Comercial
		Establecer nuevas alianzas estratégicas con empresas del sector	50% de cumplimiento	Consolidar alianzas efectivas con otras empresas para lograr apalancamiento para llegar a nuevos cliente.	6 meses	Dirección Administrativa
		Buscar estratégicamente nuevos canales para generar ventas.	70% de cumplimiento	Crear una página web y redes sociales; que permitan que la empresa realice sus ventas vía On Line.	3 meses	Dirección Administrativa

3	Sistematizar el Área Contable, que permita mejorar la estructura interna de la Organización.	Adaptar un esquema del programa contable según son los requerimientos de la Óptica.	50% de cumplimiento	Analizar cómo se lleva actualmente la contabilidad e identificar cuáles son las necesidades y falencias.	4 meses	Dirección Administrativa
		Ejercer un control sobre la situación económica y financiera de la Óptica.	50% de cumplimiento	Clasificar los documentos que soportan las ventas, gastos y costos diarios, y digitalizar la información.	4 meses	Dirección Administrativa
4	Mejorar el Posicionamiento y la Credibilidad de la Marca.	Impulsar la marca por medio de publicidad con campañas físicas y vía redes sociales.	70% de cumplimiento	Distribuir contenido físico y On Line que sea atractivo y que impulsen el posicionamiento de la marca.	3 meses	Dirección Administrativa/ Fuerza Comercial
		Ejercer buenas prácticas en todos los procesos.	70% de cumplimiento	Realizar procesos eficaz y eficientemente logrando la satisfacción del cliente.	4 meses	Dirección Administrativa/ Fuerza Comercial
		Garantizar la calidad de los productos o servicios.	60% de cumplimiento	Establecer relaciones empresariales con proveedores que permitan que la Óptica asegure la conformidad y satisfacción de los clientes con sus productos y/o servicios.	4 meses	Dirección Administrativa

5	Generar un Plan de Bienestar Laboral, que permita ofrecer y garantizar estabilidad laboral, motivación, oportunidades de crecimiento y desarrollo de las colaboradoras de la Óptica Family Visión Center.	Establecer el programa y su cronograma para dar a conocer los beneficios.	60% de cumplimiento	Divulgar y fomentar internamente la participación para garantizar su seguimiento y continuidad dentro de la Óptica.	3 meses	Dirección Administrativa
		Proponer estímulos e Incentivos para los colaboradores de la Óptica.	50% de cumplimiento	Mediante campañas internas se busca fortalecer las medidas empresariales que permitan estimular a ejercer una mayor productividad en los colaboradores.	3 meses	Dirección Administrativa
		Estipular actividades mensuales para ejecutarse el programa de bienestar laboral.	50% de cumplimiento	Fomentar programas de recreación y deportes para generar un espacio de comunicación, interacción y trabajo en equipo.	3 meses	Dirección Administrativa
6	Crear un CRM (Customer Relationship Management), para administrar la base de datos de los actuales y los posibles clientes.	Realizar un diagnóstico sobre las necesidades que se deben cubrir a través de un CRM.	60% de cumplimiento	Establecer parámetros que permitan una guía para enfocar acciones de marketing a resultados.	3 meses	Dirección Administrativa
		Automatizar todo el proceso de relación con los clientes de la Óptica.	50% de cumplimiento	Esta estrategia se podrá ejecutar mediante una hoja de cálculo Excel, un Access o un procesador de texto.	4 meses	Dirección Administrativa
		Entrenar el equipo de colaboradores de la Óptica para asegurar el correcto funcionamiento del CRM.	60% de cumplimiento	Capacitar de forma precisa los colaboradores, para que puedan permitirse identificar el momento adecuado para pedir a un usuario determinados datos.	4 meses	Dirección Administrativa

7	Diseñar una Página Web, que permita a la óptica Family Visión Center atraer y fidelizar más clientes.	Generar Perfiles en la red.	70% de cumplimiento	Crear páginas oficiales y cuentas con contenido clave de la Óptica Family Visión Center.	3 meses	Dirección Administrativa/ Fuerza Comercial
		Hacer uso del email marketing.	60% de cumplimiento	Interactuar con externos mediante plataformas virtuales dirigidas a conocer la satisfacción cliente.	3 meses	Dirección Administrativa/ Fuerza Comercial
		Crea una tarjeta de presentación virtual	60% de cumplimiento	Crear una tarjeta de presentación virtual permitirá a la red de contactos, intercambiar información sobre la Óptica.	3 meses	Dirección Administrativa/ Fuerza Comercial

Fuente. Elaboración propia

14.2. BALANCED SCORECARD – BSC

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio"¹²⁷.

De acuerdo con el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action* el equipo de investigación puede concluir que, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de control empresarial que traduce la estrategia corporativa en objetivos relacionados y complementados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados coherentemente al plan de acción permitiendo lograr cohesionar las habilidades y conocimientos de los colaboradores con la estrategia planteada por la empresa, además, permite establecer y monitorizar la evolución

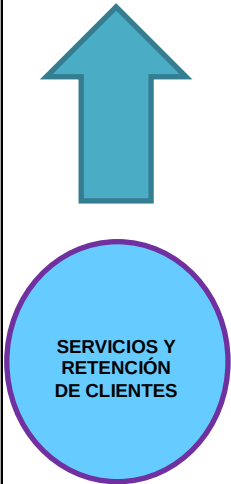
¹²⁷ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Boston 1996.

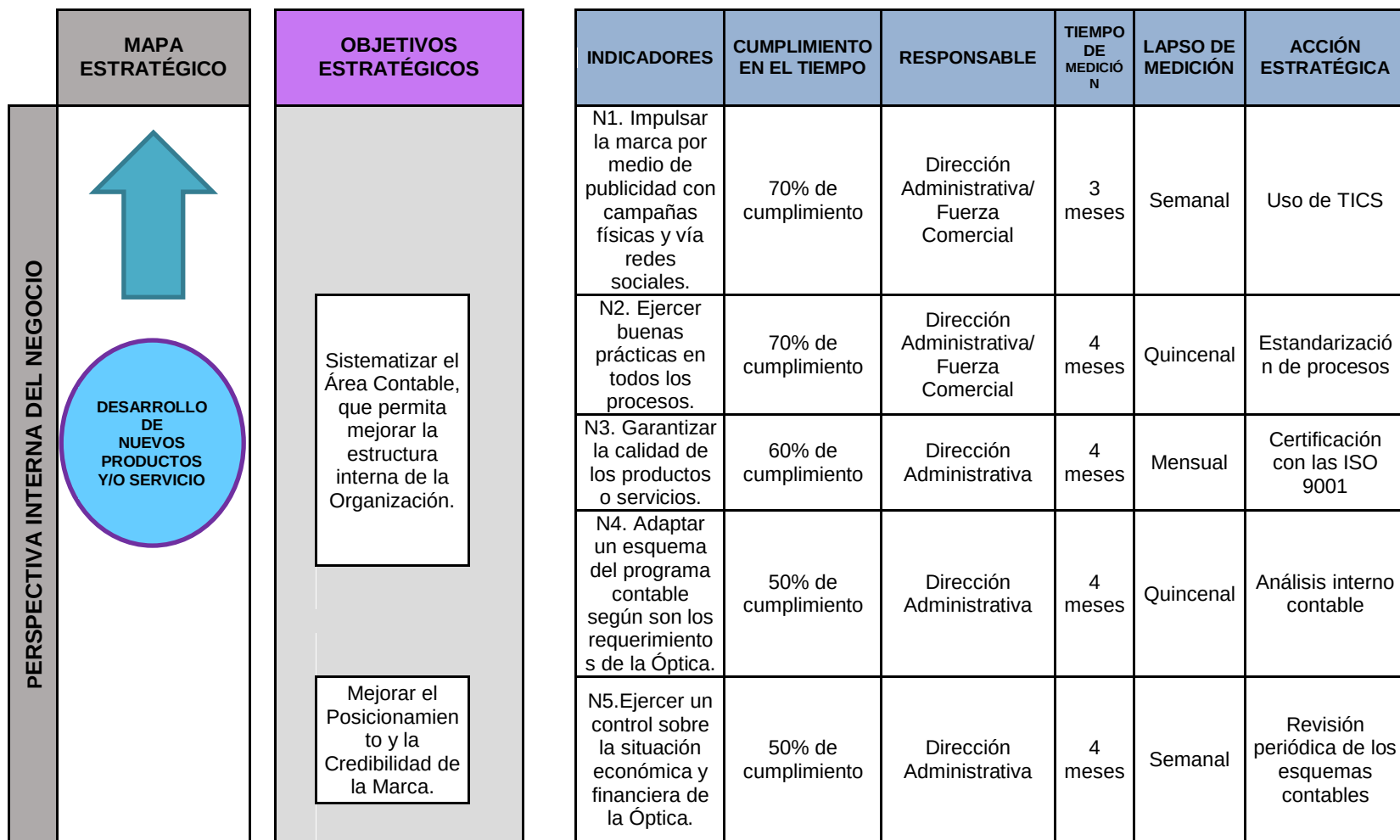
de los objetivos de la Óptica Family Visión Center ya definidos en su plan estratégico.

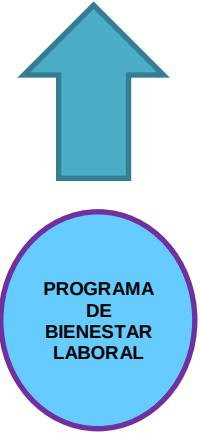
Por último, es importante resaltar que esta herramienta resulta ser de gran ayuda para lograr comunicar de forma clara y puntual la estrategia corporativa que se ha plasmado. Esto con el objetivo principal de alinear los recursos y el capital humano en una misma dirección, de esta forma, la toma de decisiones internas resultará más sencilla y certera para la gerencia de la Óptica Family Visión Center, ya que se podrán tomar acciones correctivas y así evitar las desviaciones durante los procesos.

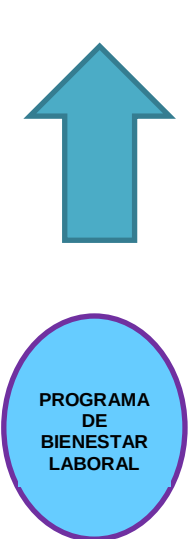
CUADRO 12: Balanced ScoreCard

BALANCED SCORECARD – BSC								
PERSPECTIVA FINANCIERA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO EN EL TIEMPO	RESPONSABLE	TIEMPO DE MEDICIÓN	LAPSO DE MEDICION	ACCIÓN ESTRATÉGICA
		Incrementar las Ventas Trimestralmente en un 15% que permita el crecimiento inminente de la Óptica.	F1. Ampliar el portafolio de productos y/o servicios.	60% de cumplimiento	Dirección Administrativa	5 meses	Mensual	Incluir servicios estrella o vaca según el BCG al portafolio de servicios.
			F2. Ampliar las zonas de cobertura para implementar las jornadas de valoración visual.	60% de cumplimiento	Fuerza Comercial	3 meses	Trimestral	Visitar municipios del departamento
			F3. Establecer nuevas alianzas estratégicas con empresas del sector.	50% de cumplimiento	Dirección Administrativa	6 meses	Mensual	Iniciar una integración horizontal.
			F4. Buscar estratégicamente nuevos canales para generar ventas.	70% de cumplimiento	Dirección Administrativa	3 meses	Trimestral	Realizar un análisis del mercado

MAPA ESTRATÉGICO		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO EN EL TIEMPO	RESPONSABLE	TIEMPO DE MEDICIÓN	LAPSO DE MEDICIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		Crear un CRM (Customer Relationship Management), para administrar la base de datos de los actuales y los posibles clientes.	C1. Realizar un diagnóstico sobre las necesidades que se deben cubrir a través de un CRM.	60% de cumplimiento	Dirección Administrativa	3 meses	Quincenal	Recolección de información de los clientes.
			C2. Automatizar todo el proceso de relación con los clientes de la Óptica.	50% de cumplimiento	Dirección Administrativa	4 meses	Quincenal	Crear bases de datos
			C3. Entrenar el equipo de colaboradores de la Óptica para asegurar el correcto funcionamiento del CRM.	60% de cumplimiento	Dirección Administrativa	4 meses	Mensual	Capacitaciones con expertos



PERSPECTIVA DE INNOVACION Y APRENDIZAJE - PARTE I	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO EN EL TIEMPO	RSPONSABLE	TIEMPO DE MEDICIÓN	LAPSO DE MDICIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA
		Mejorar la infraestructura del establecimiento comercial de la Óptica Family Visión Center, para ofrecer un mejor servicio.	A1. Localizar estratégicamente un establecimiento comercial.	100% de cumplimiento	Dirección Administrativa	4 meses	Semanal	Estudio de mercado
			A2. Gestionar insumos necesarios para llevar a cabo su ejercicio comercial.	70% de cumplimiento	Dirección Administrativa	5 meses	Semanal	Realizar un plan de ahorros, préstamos bancarios o aportes de inversionistas
			A3. Generar Perfiles en la red.	70% de cumplimiento	Dirección Administrativa/ Fuerza Comercial	3 meses	Quincenal	Iniciar formación en mercadeo digital
			A4. Hacer uso del email marketing.	60% de cumplimiento	Dirección Administrativa/ Fuerza Comercial	3 meses	Quincenal	

PERSPECTIVA DE INNOVACION Y APRENDIZAJE – PARTE II	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CUMPLIMIENTO EN EL TIEMPO	RSPONSABLE	TIEMPO DE MEDICIÓN	LAPSO DE MDICIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA
		Generar un Plan de Bienestar Laboral, que permita ofrecer y garantizar estabilidad laboral, motivación, oportunidades de crecimiento y desarrollo de las colaboradoras	A5. Crea una tarjeta de presentación virtual	60% de cumplimiento	Dirección Administrativa/ Fuerza Comercial	3 meses	Mensual	Revisar propuesta del diseñador de la empresa
			A6. Establecer el programa y su cronograma para dar a conocer los beneficios.	60% de cumplimiento	Dirección Administrativa	3 meses	Quincenal	Establecer los beneficios que se quieren brindar
			A7. Proponer estímulos e Incentivos para los colaboradores de la Óptica.	50% de cumplimiento	Dirección Administrativa	3 meses	Quincenal	Evaluar el tipo de estímulos que se otorgarán
		Diseñar una Página Web, que permita a la óptica Family Visión Center atraer y fidelizar más clientes.	A8. Estipular actividades mensuales para ejecutar el programa de bienestar laboral.	50% de cumplimiento	Dirección Administrativa	3 meses	Mensual	Control continuo del programa

Fuente: Elaboración Propia.

15. CONCLUSIONES

Es de suma importancia que la Óptica Family Visión Center cuente con el diseño de un plan estratégico para que la gerencia junto con sus colaboradores logren total cumplimiento de los requisitos organizacionales, políticas y procedimientos al interior de la Óptica, además, al ser comunicado y socializado con sus colaboradores permite alinear conocimientos y habilidades para alcanzar el logro de los objetivos, del mismo modo, cada integrante tendrá claridad y compromiso de hacia dónde quieren llegar y cuál es la ruta que debe tomar.

Por tal motivo, a continuación, se detallan las conclusiones más relevantes identificadas:

- ✓ En vista de los resultados que arrojó el diagnóstico interno y externo de la Óptica Family Visión Center, se logró definir que la gerencia no tenía claridad de hacia dónde dirigirse. Por tal motivo, los investigadores del presente trabajo, y a raíz de sus conocimientos académicos, identifica de vital importancia de diseñar un plan estratégico que permita una eficaz alineación con el futuro, y así puedan estar preparados para enfrentar los constantes cambios en el mercado y los requerimientos del entorno actual.
- ✓ La oportuna divulgación y socialización del rediseño de la misión, visión, objetivos, políticas institucionales, principios y valores corporativos permitirá a los colaboradores de la Óptica Family Visión Center tener claras las metas que se pretenden alcanzar y las estrategias que se ejecutarán para lograr cada una de ellas.
- ✓ El cambio de imagen propuesto por el equipo de investigación, logrará generar un impacto positivo, moderno y novedoso en el mercado. Este diseño se creó pensando en captar la atención de las personas con la

intensión de generar reconocimiento y posicionamiento de la Óptica a nivel departamental.

- ✓ El Plan de Acción propuesto para la Óptica Family Visión Center, permite la evaluación continua del programa que se ha diseñado para alcanzar eficazmente el logro de los objetivos, y el cual deben realizarse asignando responsables y recursos en un lapso de tiempo determinado. Esto con el fin de que la Óptica tenga definido claramente su rumbo y así asegurar su mejoramiento continuo.

16. RECOMENDACIONES

Es importante que la Óptica Family Visión Center, ejecute cada una de las estrategias que se han propuesto para lograr de forma eficaz alcanzar los objetivos del plan de acción planteados en el capítulo 3, esto con el fin de adaptarse al mercado actual, el cual constantemente se comporta de forma dinámica y cambiante.

A continuación, el equipo de investigación propone a la gerencia de la Óptica las siguientes recomendaciones para la apropiada implantación del plan estratégico:

- ✓ Principalmente, se recomienda a la Óptica Family Visión dar a conocer a sus colaboradores el plan estratégico junto con las estrategias propuestas, con el fin de generar sentido de pertenencia.
- ✓ Invertir constantemente en una adecuada política de capacitación para los colaboradores respecto al servicio de calidad que le brindan a los clientes, de esta forma se logrará atraer, retener y fidelizar los clientes de la Óptica Family Visión Center. Además, este factor de diferenciación permite a la Óptica ser más competitiva.
- ✓ Diseñar un portafolio de los productos y servicios que ofrece la Óptica y el cual suministre información clara y detallada, esto logrará que el cliente pueda conocer los productos y elegir la mejor opción de acuerdo a sus necesidades. Además, este portafolio podrá ser divulgado a través de diferentes medios de promoción lo que permitirá generar reconocimiento.

-
- ✓ Es necesario la reestructuración de la planta física de la Óptica (Adquisición de un Nuevo Local Comercial) que le permitirá brindar comodidad y confiabilidad al momento de ofrecer a sus clientes los productos y/o servicios.
 - ✓ Además, el equipo de investigación recomienda preocuparse por el bienestar de sus colaboradores. Para esto se sugiere diseñar un Plan de Bienestar Laboral, que proponga actividades de superación y capacitación, estímulos e incentivos dirigido a los colaboradores de la Óptica.
 - ✓ Recurrir continuamente a herramientas de investigación de mercados, es una forma para que la Óptica logre estar atenta de lo que ocurre en el mercado dinámico y cambiante, para poder anticiparse a las nuevas tendencias del sector Óptico y lograr satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.
 - ✓ Por último, es de vital importancia resaltar que el plan estratégico de nada sirve si solo permanece estipulado en el papel. Debe implementarse para lograr los objetivos organizacionales propuestos por el equipo de investigación, por otro lado, es fundamental que la Óptica periódicamente evalúe las actividades planteadas para lograr sus metas y así reestructurar los que se considere necesario. Finalmente, para que se cumpla con total éxito el plan estratégico, debe existir empoderamiento de la labor por parte de todos los colaboradores y de la gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO CERVANTES, Octavio. Administración Estratégica. Año 2015. [en línea] <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf> [citado el 16 de Julio de 2018].

AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia, Planeación & Estrategia. Fundamentos, modelo y Software de Planeación. [en línea]. (febrero de 2013). Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> [citado el 24 de febrero de 2018].

ARBELAEZ GIRALDO, Álvaro Alonso y GUTIERREZ ALEGRIA, Jhon William. Formulación de un Plan Estratégico para la empresa ALIÑOS LA PUREZA. Universidad del Valle, Palmira, Colombia. 2008.

BEJARANO R. Ana y Ortiz M. Julián Andrés. Formulación del Plan Estratégico para la Cámara de Comercio de Tuluá para el Periodo 2016 - 2020.

BERNAL, Cesar A. Metodología de la investigación. 3 Ed.

BRICEÑO, R., Dina F. Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa V&P Seguridad y Salud en el Trabajo [en línea]. (2014). Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5003/6584012B849.pdf?sequence=1> [citado el 25 de febrero de 2018].

BURBANO TOLEDO, Paulina Yadira. Plan de Negocios para la Creación de Empresa Distribuidora de Frutas y Verduras a Domicilio en el Sector Centro-Norte Quito.

CANO DEL CASTILLO, Andrés Felipe y CIFUENTES SALAZAR, Diana Alejandra. Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa disempak LTDA, Universidad La Salle, Bogotá, Colombia. 2011.

CAPRIOTTI, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa [en línea]. (febrero de 2013). Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf [citado el 24 de febrero de 2018].

CHAMORRO, Mario. Diseño de un plan estratégico para la empresa COMUNICATE LTDA. Universidad del Valle, Palmira, Colombia. 2017.

CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y Análisis PEST. [en línea] <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf> [citado el 22 de febrero de 2018].

CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Proceso Administrativo. [en línea] https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1531836351&Signature=SaMIC5umfmuWLHKQpCgqhD%2Bsmo0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica_Objetivos_de_la_I.pdf [citado el 17 de julio de 2018].

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1014 [En línea] 2006 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=2331&name=Ley1014de2006.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 170 [En línea] 1994 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0170_1994.html

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 905 [En línea] 2004 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Crece el Nacimiento de Empresas en 15,8% En: Revista DINERO En: [en línea]. (febrero 23 de 2017). Disponible en:

<http://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/crece-el-nacimiento-de-empresas-en-158/242028#> [citado el 15 de febrero de 2018].

Diagnostico Nacional de Salud Ambiental [en línea].
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/Diagnostico%20de%20salud%20Ambiental%20compilado.pdf> [citado el 17 de Julio de 2018].

DIAZ, María Fernanda. Teoría de la Administración Científica. [en línea]
<http://admoncientifica24.blogspot.com/> Mayo, 2013 [citado el 17 de julio de 2018].

ECHEVERRI, Melissa. Opticalia y Cecop van por más de 200 Ópticas. En: LR La República En: [en línea]. (junio 02 de 2017). Disponible en:
<https://www.larepublica.co/empresas/opticalia-y-cecop-van-por-mas-de-200-opticas-2516041> [citado el 22 de febrero de 2018].

El Negocio de las Ópticas está en la Mira de las Multinacionales. En: Revista DINERO En: [en línea]. (marzo 8 de 2017). Disponible en:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/opticas-en-la-mira-de-multinacionales-en-colombia/248140> [citado el 20 de febrero de 2018].

ESPINOZA MARTÍNEZ, Enrique Eduardo. Diseño de una Estrategia de Crecimiento para ITQ Chile Año 2014.

GALVEZ MALDONADO, Darwin Miguel, Modelo de Planeación Estratégica Aplicado a una Microempresa Artesanal Del Sector Metalmecánico Del Ecuador, Caso Empresa Metalmecánica Gálvez “EMG HIERRO FORJADO”, Escuela Politécnica Nacional, Ecuador.

GARCÍA SÁNCHEZ, Estela y VALENCIA VELAZCO, María Lourdes. Planeación Estratégica, teoría y práctica, 1 ed. 2007.

GARZON, Manuel. Planeación estratégica, 1 ed. 2000.

GOMEZ OSORIO, Jorge. Planeación Estratégica y la Estrategia Competitiva en la Práctica. [en línea]

<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/planeacion-estrategica-y-estrategia-competitiva-jorge-gomez/241367> [citado el 17 de julio de 2018].

HAMPTON, David R. Administración. 3 ed.

HERNÁNDEZ B., Felipe A. Factores Económicos y Políticos-organizativos que Determinan la Actividad Huelguística: Chile y los Países de la OCDE 2015. [en línea]

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139820/TESIS.%20Felipe%20Hernandez%20Baeza.pdf?sequence=1> [citado el 07 de febrero de 2018].

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL, CONGRESO DE LA REPÚBLICA [en línea]. http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/ijd_mar_2017.pdf [citado el 07 de febrero de 2018].

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL, CONGRESO DE LA REPÚBLICA [en línea].

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2017.pdf [citado el 07 de febrero de 2018].

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL, CONGRESO DE LA REPÚBLICA [en línea]. <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/informe-congreso-marzo-2018%20.pdf> [citado el 09 de febrero de 2018].

Japón Realizará en Palmira con Productora de Cables de Fibra Óptica. En: Periódico EL PAIS En: [en línea]. (julio 30 de 2013). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/japon-aterrizara-en-palmira-con-productora-de-cables-de-fibra-optica.html> [citado el 22 de febrero de 2018].

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Boston 1996.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global, 12a. ed. 2004.

La Tecnología está Cambiando la Manera de Hacer Negocios. En: Revista PORTAFOLIO En: [en línea]. (agosto 24 de 2016). Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-tecnologia-esta-cambiando-la-manera-de-hacer-negocios-499869> [citado el 17 de febrero de 2018].

LERMA y KIRCHNER, Alejandro E. y BÁRCENA JUÁREZ, Sergio. Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales.

Lineamiento para la Implementación de Actividades de promoción de la Salud Visual, Control de Alteraciones Visuales y Discapacidad Visual Evitable (ESTRATEGIA VISION 2020) [en línea]. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/lineamientos-salud-visual-2017.pdf> [citado el 09 de febrero de 2018].

MEJÍA, C., Carlos A. Los Valores Corporativos. En: Documentos Planning En: [en línea]. Disponible en: <http://planning.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf> [citado el 24 de febrero de 2018].

MELGAR, C., José M. La Misión Dentro de un Marco Estratégico para el Nuevo Milenio. En: Revista Electrónica de la UFG En: [en línea]. Disponible en: <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/abril20/monografias.html> [citado el 23 de febrero de 2018].

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 Ed.

MENDOZA ROGRIGUEZ, Lourdes Patricia. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017 DE LA EMPRESA PATRICIA RAMIREZ, Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. 2014.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN [en línea].
<https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Leyes/> [citado el 09 de febrero de 2018].

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Leyes Marco del Desarrollo Empresarial. [en línea].
http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones/16277/leyes_marco_del_desarrollo_empresarial [citado el 09 de febrero de 2018].

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 1030 [En línea] 2007 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet:
https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Norm_Resoluciones.aspx

MINISTERIO DE SALUD. Resolución número 4252 [En línea] 1997 [Consultado el 10 de julio de 2018] Disponible en internet:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%20No.%204252%20de%201997.pdf

NAVA, R., Marbelis A. Análisis Financiero: Una Herramienta Clave para una Gestión Financiera Eficiente. En: Revista Venezolana de Gerencia En: [en línea]. (diciembre de 2009). Disponible en:
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000400009&script=sci_arttext [citado el 23 de febrero de 2018].

¿Por qué la Economía del Valle del Cauca Crece más que la Nacional? En: Revista DINERO En: [en línea]. (diciembre 21 de 2017). Disponible en:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617> [citado el 16 de febrero de 2018].

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. [en línea]. Disponible en:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Porter&ots=mwtpaT3cu&sig=j8zgYcyH_bCJ0V19anNiVCQslj#v=onepage&q=5%20FUERZAS&f=false [citado el 16 de Julio de 2018].

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 410 [En línea] 1971 Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102> [Consultado el 10 de julio de 2018].

Real Academia Española. [en línea] <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8> [citado el 17 de julio de 2018].

REDDIN, William J. Matemos el Organigrama. En: Reddín Consultants En: [en línea]. Disponible en <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Matemos-el-Organigrama.pdf> [citado el 24 de febrero de 2018].

REYES, Ponce. Administración por Objetivos. p. 29 [en línea]. (2005) Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UqqgNUQwX-QC&oi=fnd&pg=PA11&dq=objtivos&ots=tTcxCEawMy&sig=ixAvuBTzFI9AbodOjkG1S2RtLz0#v=onepage&q=objtivos&f=false> [citado el 24 de febrero de 2018].

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, 6 ed. 2017.

SUN TZU. El Arte de la Guerra. [en línea] <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf> Ed 2003, cap.4. [citado el 17 de julio de 2018].

T.D Cook y CH.S Reichardt. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa, 5ta ed. 2005. [en línea] https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/12de20/Cook_Reichardt.pdf [citado el 12 de febrero de 2018].

TAYLOR, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. 1 ed. 1919.

THEN, Luz, PIMENTEL, Solange, OLIVERO, Paola, SOTO, Ailec, LUNA, Abraham, CRUZ, Gilbert, PEGUERO, Miguel, JÁQUEZ, Carlos & LLUBERES, Jorge. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter en el Sector de Promoción Inmobiliaria del Gran Santo Domingo 2014. En: Redalyc.org [en línea] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031897004> [citado el 21 de febrero de 2018].

THOMPSON, Ivan. Definición de Organigrama [en línea]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html> [citado el 24 de febrero de 2018].

VALENCIA, Joaquín Rodríguez. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa.

VARGAS C., Zoila R. La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Científica 2009. En: Redalyc.org [en línea] <http://www.redalyc.org/html/440/44015082010/> [citado el 06 de febrero de 2018].

.

ANEXOS

ANEXO A: Modelo Entrevista Semiestructurada

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA OBJETIVO: CONOCER Y ANALIZAR LA SITUACIÓN REAL DE LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER	 Página No. 1
--	--

Fecha: ____/____/____

CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son los servicios que Óptica Family Visión Center le presta a sus clientes, y en que consiste cada uno?
2. ¿La Óptica Family Visión Center actualmente cuenta con un diseño de cargos? Si/No
3. ¿La Óptica Family Visión Center Cuentan con un manual de cargos definido para cada colaborador? Si/No
4. ¿Cuándo fue la última vez que actualizaron la Misión y la Visión de La Óptica Family Visión Center?
5. ¿Cómo se ejecuta la planeación para el logro de los objetivos en la Óptica Family Visión Center?
6. ¿Cuáles son los sistemas de control y seguimiento de los objetivos planteados por la Óptica Family Visión Center?
7. ¿En qué consisten las estrategias de marketing para la comercialización de los productos que ofrece la Óptica Family Visión Center?

-
8. ¿Existe un proceso de selección y reclutamiento de personal en la Óptica Family Visión Center? Si/No
 9. ¿Existe inducción del puesto de trabajo? Si/No
 10. ¿Existe un organigrama definido en la Óptica Family Visión Center? Si/No
 11. ¿Cómo se lleva a cabo el manejo financiero de la Óptica Family Visión Center?

**ANEXO B: Evaluación Actual del Direccionamiento Estratégico de la
Empresa**

EVALUACIÓN ACTUAL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ÓPTICA FAMILY VISIÓN CENTER					
Objetivo: La Investigación permite reconocer de forma clara la realidad de las directivas con respecto a su misión, visión, organigrama, política, objetivos, principios y valores corporativos.					
Responsable: Karen Alicia Trujillo Jiménez y Juan Camilo Restrepo Velasco. Estudiantes de Administración de Empresas, Universidad del Valle- Sede Palmira.					
Duración: 25 min aproximadamente.					
Ubicación: Óptica Family Visión Center de la Ciudad de Palmira.					
		1	2	3	4
		Nunca se ha desarrollado esta actividad	Se esta desarrollando su implementación	Esta implementado y en proceso de mejoramiento	Es un factor clave de la empresa gracias a su buen funcionamiento
FACTORES A EVALUAR					
1	La misión y la visión de la empresa es clara y comprensible				
2	Está plasmado en un documento el organigrama de la Óptica				
3	Cuenta usted con planes a corto, mediano y largo plazo				
4	Cuenta con un plan de contingencia para eventualidades				
5	Cuentan con un manual de cargos definido para cada colaborador				
6	Existen estrategias de marketing claramente definidas				
7	Se ha elaborado un plan estratégico para solventar procesos internos				
8	Existe una definición clara de políticas, objetivos, principios y valores corporativos				
9	Se ha hecho alguna vez un análisis DOFA; para analizar factores claves de éxito				
10	Se ha capacitado alguna vez el recurso humano de la óptica				
11	Se han estandarizado procesos internos				
12	Se realizan procesos para medir la satisfacción de los clientes				
13	Se planean acciones correctivas en pro del cliente interno y externo				
14	El personal está debidamente motivado				
15	Existen sistemas de evaluación del desempeño para los colaboradores				

ANEXO C: Diseño de Tarjetas Cobro y Pago

IMAGEN 6: Tarjetas de Cobro de la Óptica Family Visión Center

 **ÓPTICA FAMILY
VISIÓN CENTER**

☎ 317 300 35 66
🏠 Cra 25 No. 60 - 24
✉ opticafamilyvision@gmail.com
Nit. 1113661060-9

Fecha de Compra

Fecha de Entrega

Finanzas: _____

Valor	Abono \$	Día	Mes	Año	Código	Saldo	Recibo N.

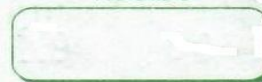
Observaciones: _____





ÓPTICA FAMILY
VISIÓN CENTER

Recibo



FECHA:			
CIUDAD:			
NOMBRE Y APELLIDOS:			
CEDULA:			
DIRECCION:			
TELEFONO 1:			
EMPRESA:			
TELEFONO 2:			
CELULAR:			
CARGO:			
MONTURA:	\$		
LENTE:	\$		
CONSULTA:	\$		
GOTAS:	\$		
PLAQUETAS:	\$		
TOTAL	\$		
		SI	
DESCUENTO POR NOMINA		NO	
		NUMERO	X
		1	
		2	
		3	
		4	
No DE CUOTAS QUINCENALES			
ABONO	\$		
SALDO	\$		

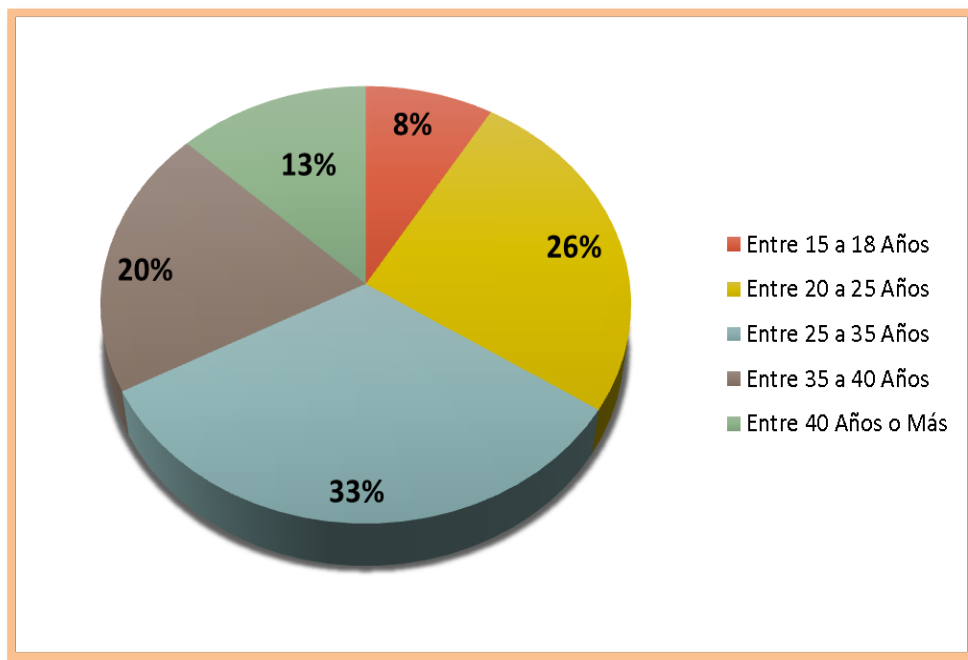
FIRMA CLIENTE _____ C.C. _____

Fuente: Óptica Family Visión Center

ANEXO D: Informe de Estudio de Mercado

El equipo de investigación realiza 70 encuestas realizadas a las personas que asistieron a la Jornada de Salud Visual ejecutada por la Óptica Family Visión Center realizada en el Barrio Zamorano, donde se obtuvo la siguiente información sobre la satisfacción y percepción de los clientes frente al servicio que recibieron.

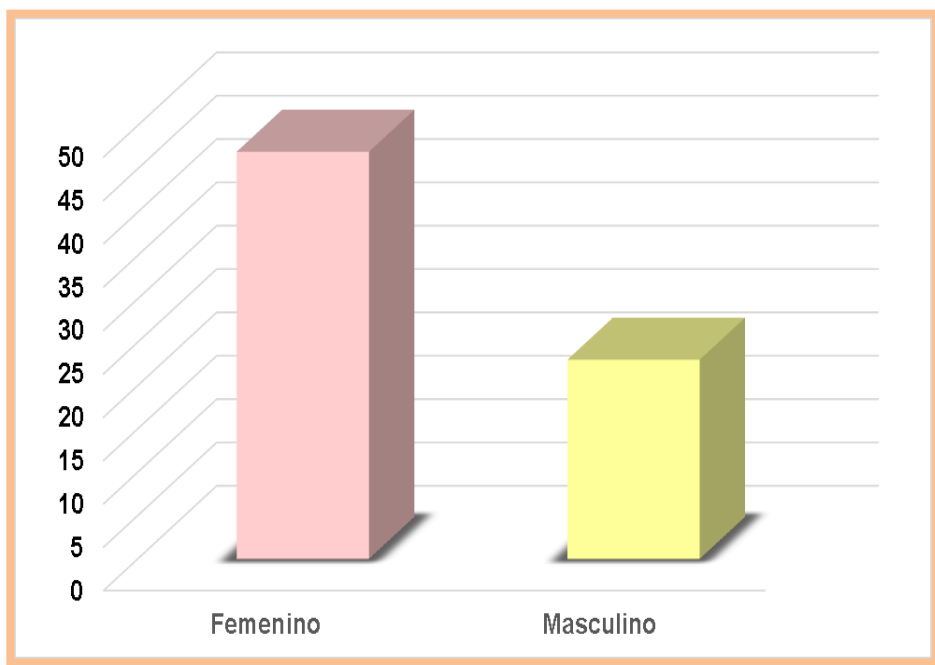
GRÁFICO 4: Rango de Edad, Encuesta de Investigación Sobre el Servicio y Atención



Fuente: Elaboración Propia.

El rango de edad promedio de los asistentes a la Jornada Visual, se encuentra entre 25 a 30 Años, seguido por el rango entre 20 y 25 años; con este resultado se puede inferir que después de los 20 años las personas se empiezan a preocupar más por su salud visual.

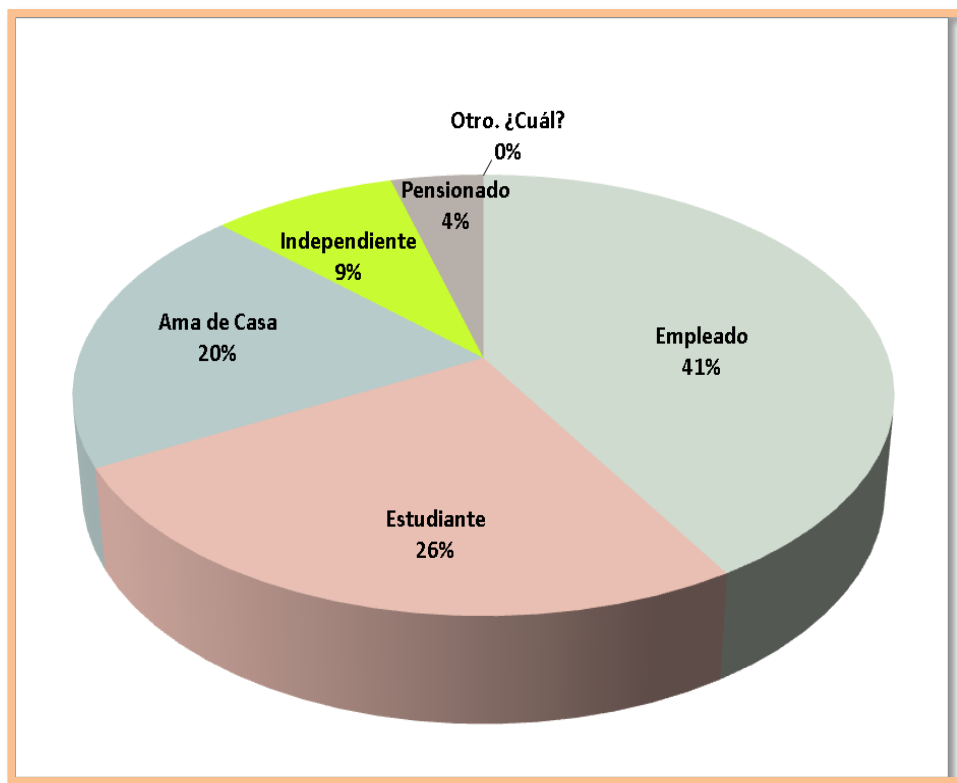
GRÁFICO 5: Género, Encuesta de Investigación Sobre el Servicio y Atención



Fuente: Elaboración Propia.

De las 70 personas encuestadas en esta Jornada Visual del Barrio Zamorano de la Ciudad de Palmira 47 fueron mujeres y 23 hombres. El comportamiento de esta participación muestra que las mujeres atienden de forma más cuidadosa su salud visual.

GRÁFICO 6: Ocupación, Encuesta de Investigación Sobre el Servicio y Atención

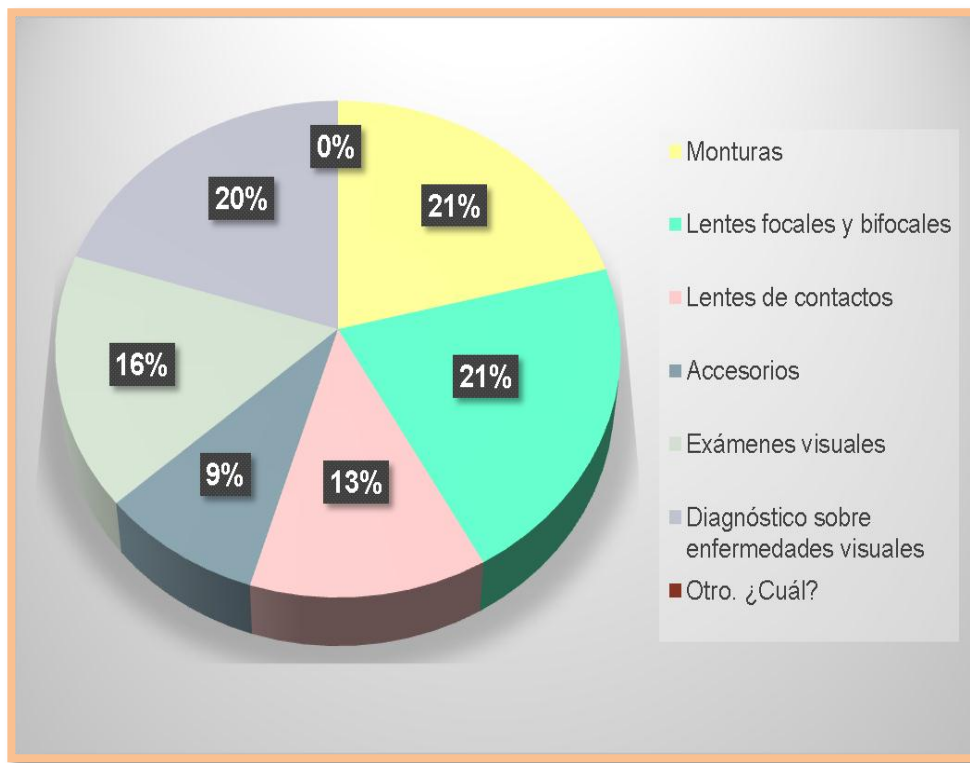


Fuente: Elaboración Propia.

El 41% de las personas encuestadas respondieron que son empleados, lo que favorece a la óptica pues se puede deducir que son personas que económicamente estables, de lo que se deduce que pueden pagar el valor de los productos o servicios que van a adquirir.

Además, esta pregunta permite identificar otros tipos de factores, por ejemplo, se puede observar una tendencia del 26% de estudiantes que se encuentran interesados en utilizar productos ópticos debido a que asistieron a esta jornada visual, esto refleja un nicho de mercado bastante amplio que la Óptica Family Visión Center puede aprovechar a su beneficio.

GRÁFICO 7: Servicios que Espera Encontrar en una Óptica.

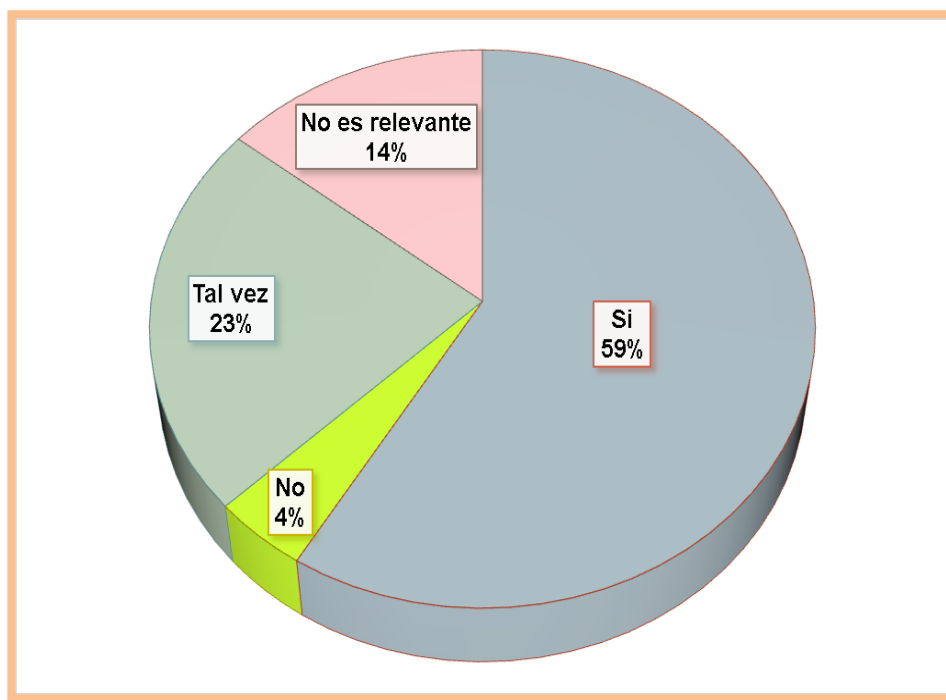


Fuente: Elaboración Propia.

Esta pregunta permite el indagar sobre qué productos y/o servicios están interesados los compradores, es importante resaltar que, en esta pregunta, las personas encuestadas podían marcar más de una opción.

En la gráfica se puede observar la preferencia inminente por las monturas y lentes focales y bifocales con un 21% cada uno (productos básicos que conforman la Óptica), seguido del diagnóstico sobre enfermedades visuales con un 20% el cual no es un servicio muy fuerte dentro de la Óptica Family Visión Center pues los exámenes que se realizan se hacen sólo de forma general y no específica. Este punto, se convierte en una posibilidad bastante grande para que la óptica pueda ampliar su portafolio de productos y servicios y así convertirse en la óptica de preferencia de los clientes.

GRÁFICO 8: Influencia que tiene la Atención al Cliente en una Compra.



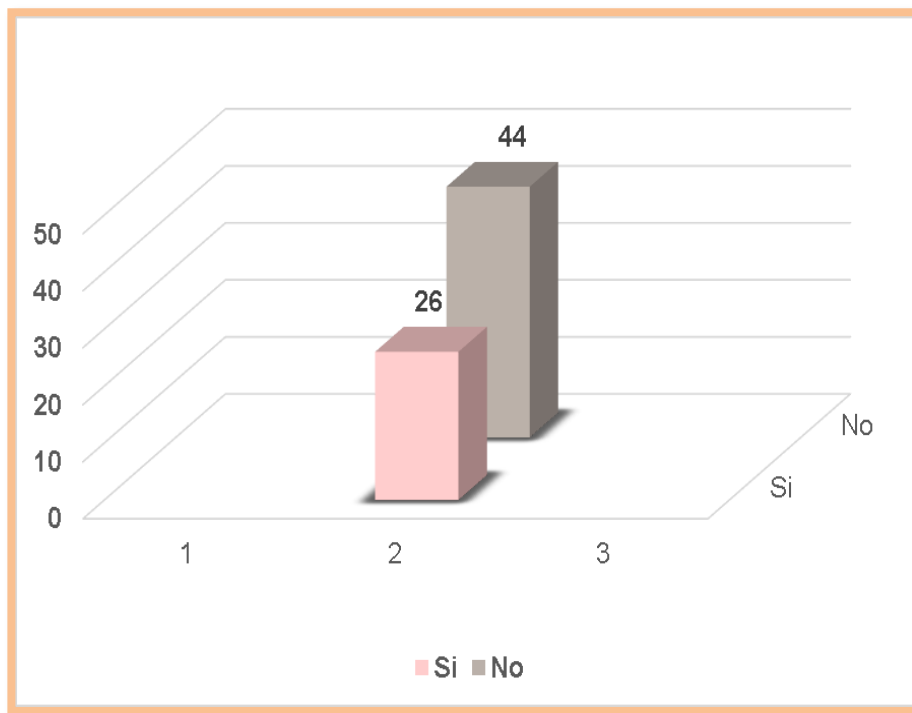
Fuente: Elaboración Propia.

Esta pregunta se hace respecto a las capacidades internas que pueda brindar un colaborador a los posibles compradores.

El 59% de las personas encuestadas contestaron que sí influye en su compra la atención al cliente del vendedor/a, esto confirma la necesidad que tienen las empresas de invertir en el capital humano, pues la atención que ofrecen se convierte en un factor clave que influye a la hora de concretar una venta y por supuesto de retener ese cliente.

Por otro lado, el 23% de las personas respondieron que tal vez si influya en su compra la atención al cliente del vendedor/a esta respuesta se debe a, que existen otro tipo de variables que puedan ser más atractivas para el cliente como, por ejemplo, calidad en los productos, variedad, originalidad etc. aunque es importante resaltar que no deja de ser importante la atención al cliente.

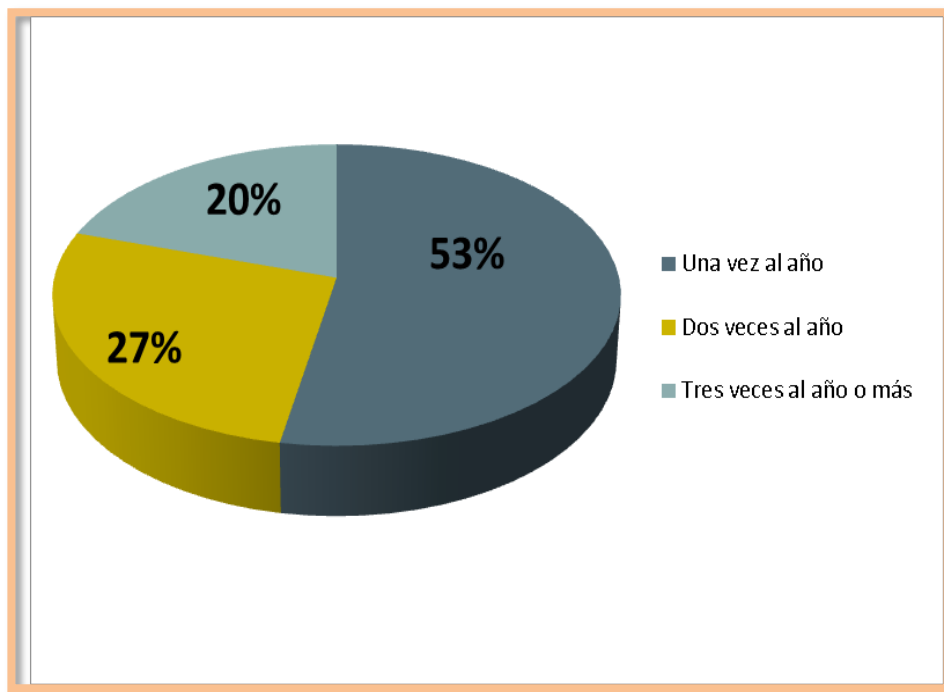
GRÁFICO 9: Constancia con la que Asiste a una misma Óptica



Fuente: Elaboración Propia.

La mayor cantidad de personas encuestadas contestaron que usualmente no van a la misma óptica, para ser exactos 44, esto refleja una oportunidad real para que la Óptica Family Visión Center cree estrategias que están dirigidas a ese rango de personas con el objetivo de retener y fidelizar estos posibles clientes para que siempre opten por utilizar los productos y/o servicios de la óptica Family Visión Center. Por otro lado, es importante trabajar de la misma forma con el grupo de personas que son constantes a la hora de utilizar otras ópticas del sector.

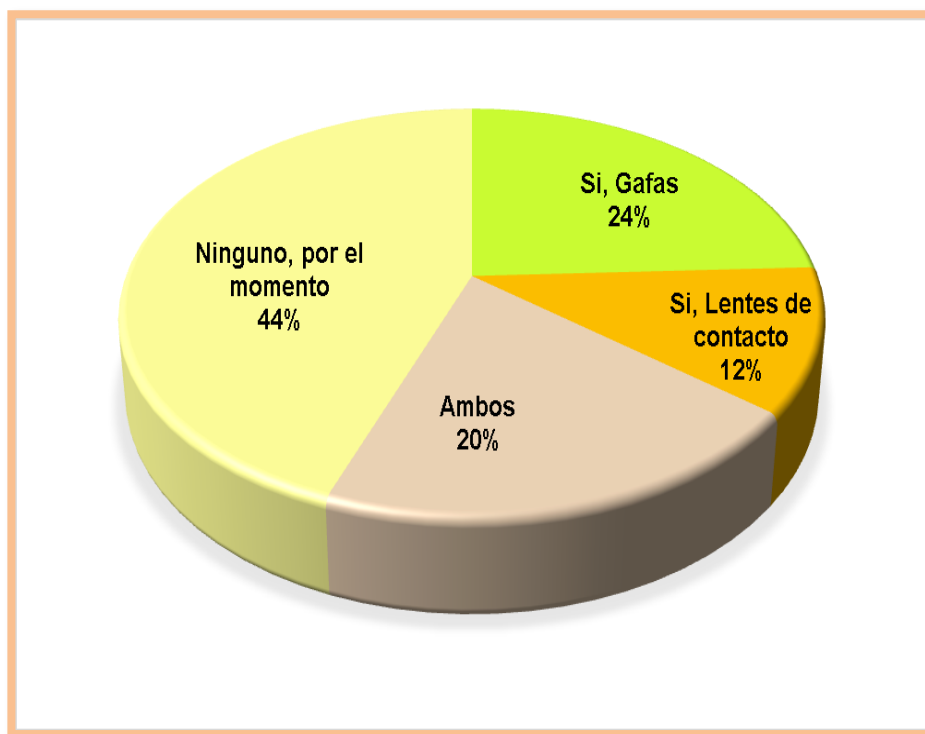
GRÁFICO 10: Frecuencia con la que Utiliza los Servicios Ópticos



Fuente: Elaboración Propia.

En esta pregunta, 37 de los encuestados contestaron que utilizan los servicios Ópticos una vez al año seguido, de la segunda opción donde 19 personas optaron por utilizarlos dos veces al año y tan solo 14 personas eligieron usarlos tres veces al año o más. Aquí se puede realizar supuestos sobre la cantidad de ventas que puede tener la óptica si aplica acertadas estrategias de marketing para retener clientes.

GRÁFICO 11: Uso de Gafas o Lentes de Contacto

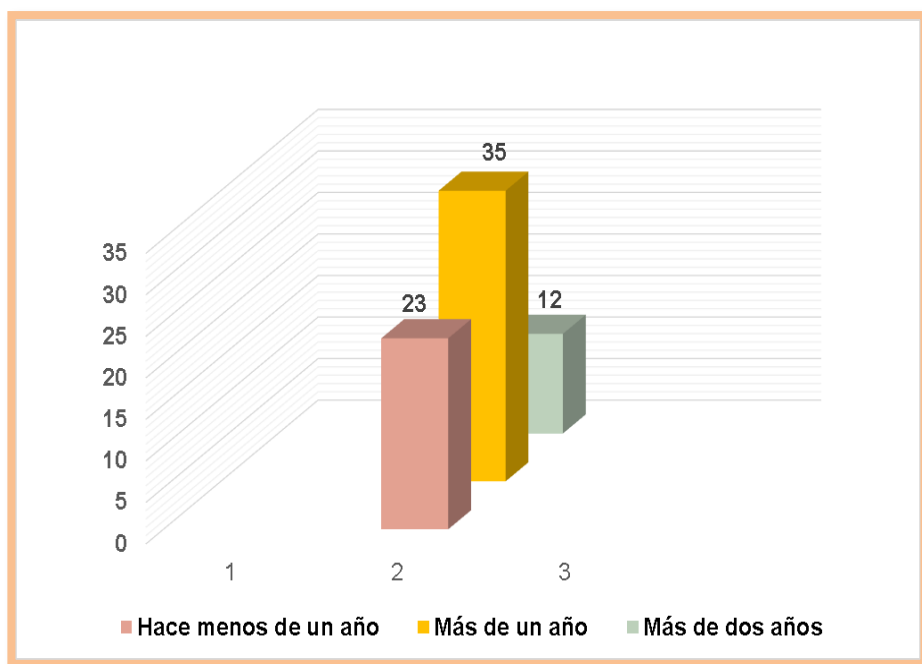


Fuente: Elaboración Propia.

El 44% de las personas encuestadas respondieron que por el momento no utilizan gafas ni lentes de contacto. Esta pregunta permite indagar sobre la cantidad de personas con que la Óptica Family Visión Center puede concretar alguna venta pues, recordemos que el hecho de que las personas asistieron a esta jornada visual es porque probablemente se encuentran interesadas en adquirir alguno de los productos ópticos.

Por otro lado, existe un comportamiento positivo respecto al uso de gafas y lentes de contacto ya que las encuestas revelan que el 56% de las personas utilizan por lo menos uno de los dos productos, y son la venta de estos dos productos el fuerte de la Óptica Family Visión Center lo que se pueden transformar en futuras ventas.

GRÁFICO 12: Periodicidad con la que Cambia Monturas, Gafas o Lentes de Contacto

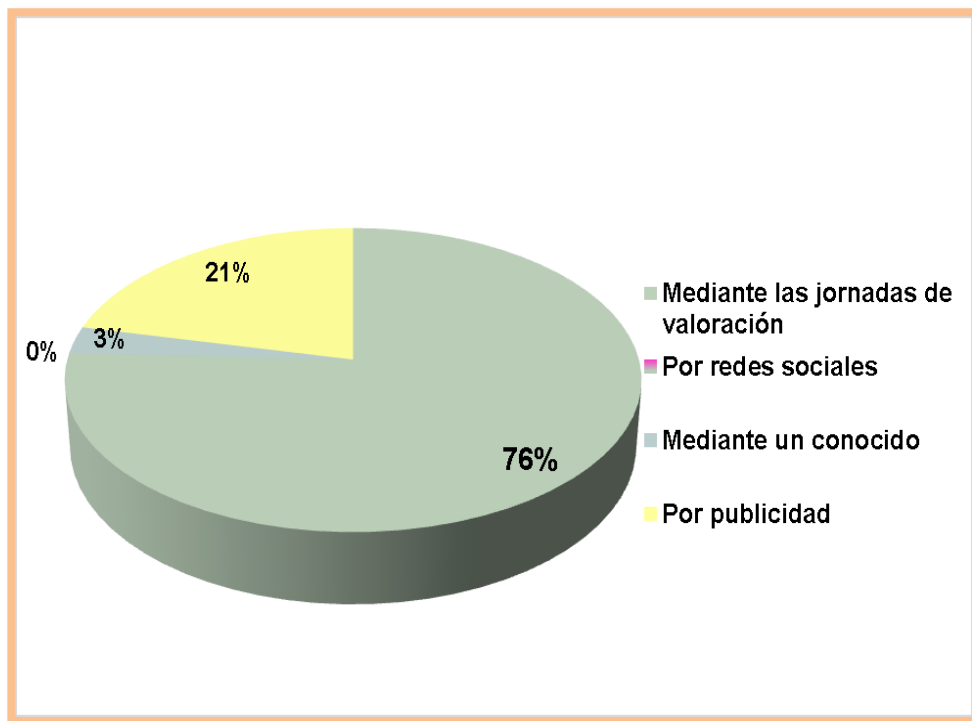


Fuente: Elaboración Propia.

La pregunta pretende identificar con qué frecuencia las personas cambian sus monturas, gafas o lentes de contacto. La gráfica de barras permite observar que 35 de los encuestados respondieron que hace más de un año no hacen cambios sobre los productos mencionados, esto quiere decir que las personas generalmente optan por cambiar cuando ya le han dado un uso bastante amplio.

La óptica Family Visión Center, debe ofrecer productos de muy alta calidad ya que los resultados de la encuesta arrojan que sus clientes no están dispuestos a cambiar estos productos si tienen menos un año de uso. Por tal motivo, se deben de ofrecer productos elaborados con materiales duraderos y así satisfacer este requerimiento de sus clientes.

GRÁFICO 13: Medios por el Cual el Cliente Conoció la Óptica

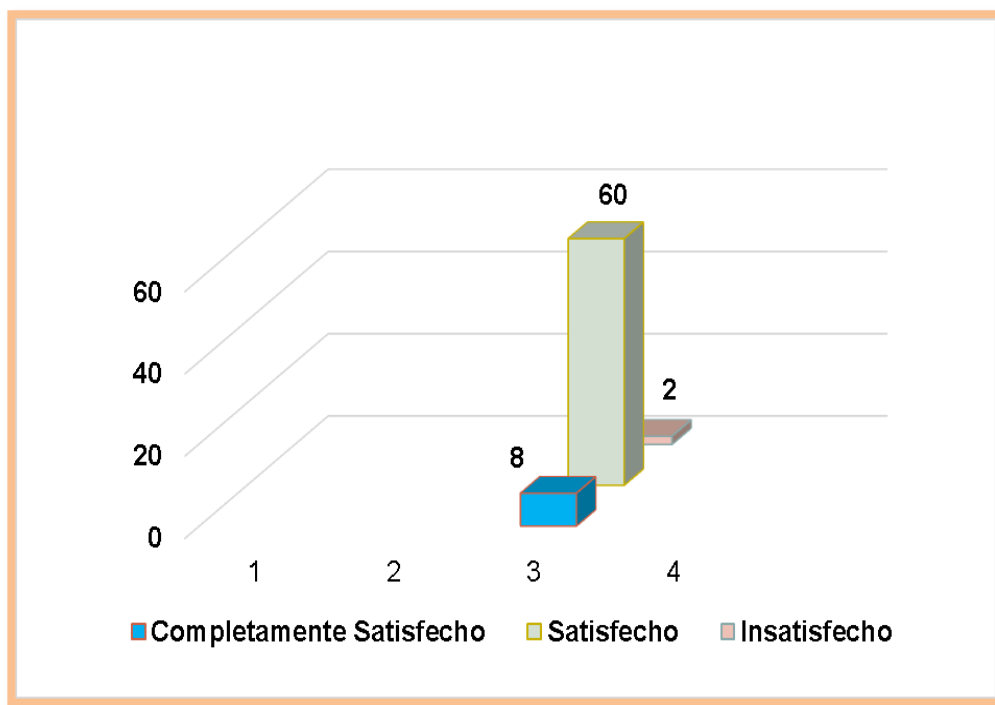


Fuente: Elaboración Propia.

Las personas encuestadas permiten al grupo de investigación identificar el canal que ha sido más acertado para dar a conocer la Óptica Family Visión Center.

Un 76% de los encuestados respondieron que mediante las jornadas de valoración visual conocieron la óptica, la estrategia de llegar hasta los clientes es un punto clave y determinante que ha permitido darse a conocer. Además, el 21% de los encuestados respondieron que fue posible conocer de la Óptica Family Visión Center a través de publicidad, pues, es importante resaltar que la Óptica hace perifoneo y entrega volantes pocos días antes de ejecutar las jornadas visuales invitando a la comunidad en general a que participen, estrategia que ha funcionado para captar la atención de nuevos clientes.

GRÁFICO 14: Grado de Satisfacción que se Obtuvo con la Atención Recibida



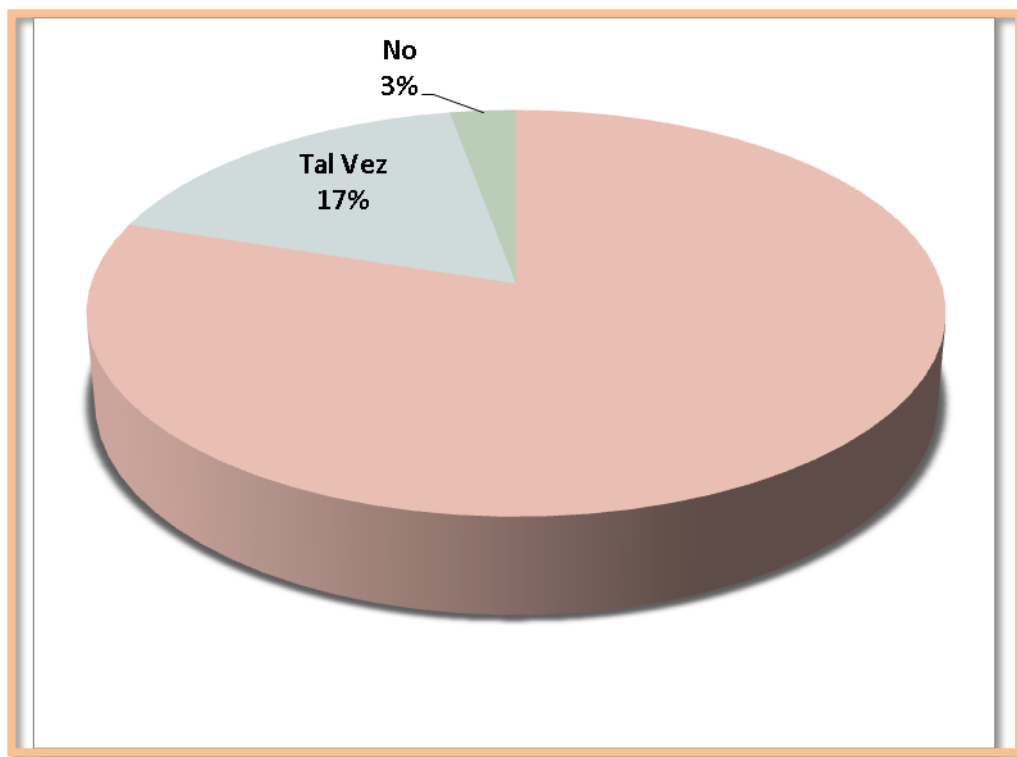
Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados para esta pregunta donde aborda directamente el grado de satisfacción general que los encuestados experimentaron con la atención recibida en la Óptica Family Visión Center, son resultados positivos y arrojaron que 60 de las personas encuestadas están completamente satisfechas con la atención recibida por parte de la Óptica, aunque, es de total importancia analizar porque 2 de las personas encuestadas se fueron de lugar insatisfechas. Pues el objetivo principal es que toda la comunidad asistente a estas jornadas de valoración experimente cierto grado de satisfacción respecto a la atención recibida y quieran seguir adquiriendo los productos que ofrece la Óptica.

Según lo analizado el día de la jornada visual, el equipo de investigación llega a la conclusión que la insatisfacción de estas 2 personas se debe a que la Óptica Family Visión Center por su tamaño cuenta con poco personal, dando como

resultado que se generen demoras al momento de brindar oportuna atención a los posibles clientes y esto da como resultado la insatisfacción.

GRÁFICO 15: Nivel de Retención de Clientes de la Óptica

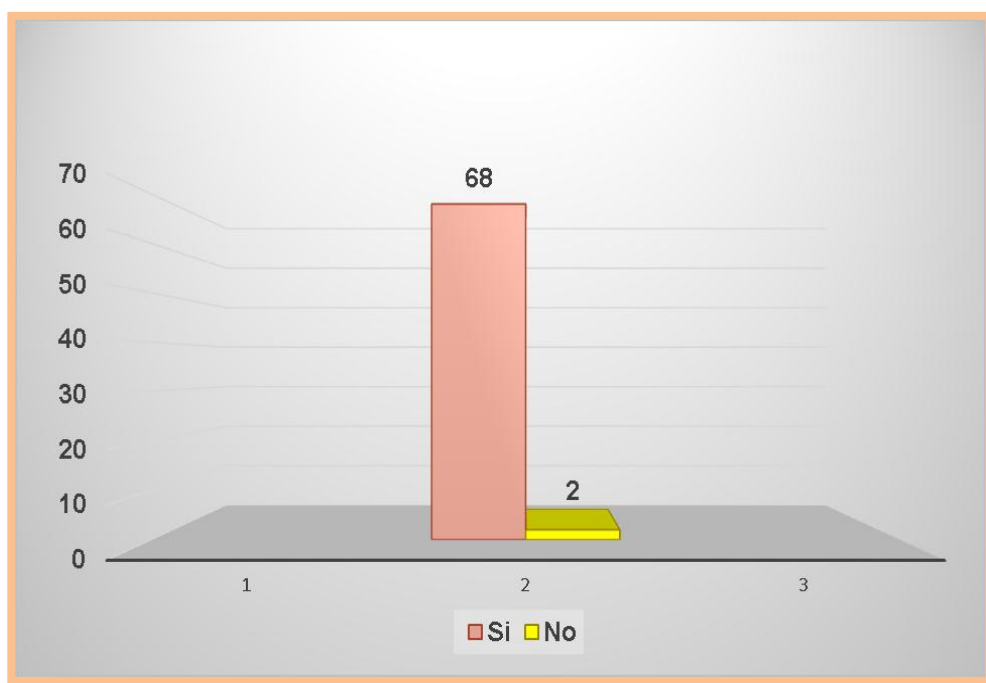


Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al nivel de retención de clientes, se evidencia que 56 de las personas encuestadas buscarían nuevamente la Óptica Family Visión Center para adquirir sus productos. Esto refleja una acogida positiva por parte de la comunidad y refleja además del servicio quedaron satisfechos con los productos que adquirieron durante la jornada visual. La Óptica puede crear ventajas competitivas frente a la competencia y realizar un amplio trabajo sobre marketing para captar la atención y retener clientes.

Por otro lado, se puede confirmar la insatisfacción que experimentaron dos de las personas que asistieron a la jornada visual, pero, gracias a este tipo de abordajes se pueden identificar falencias internas con el objetivo de mejorar el servicio.

GRÁFICO 16: Cumplimiento de la Óptica Frente a las Necesidades del Cliente



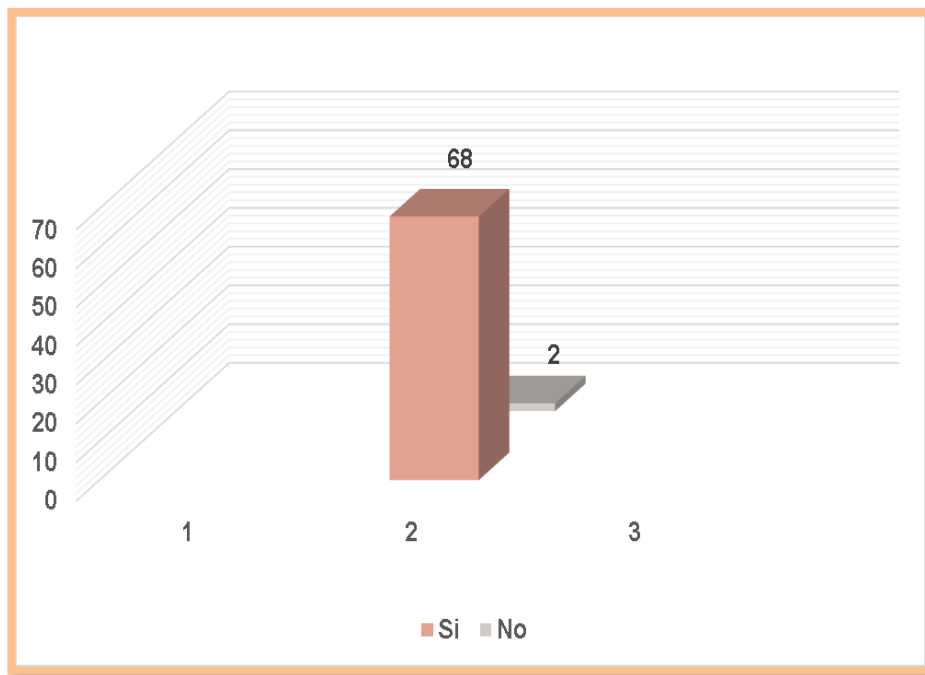
Fuente: Elaboración Propia.

En esta pregunta, se puede observar que más de la mitad de las personas asistentes a la jornada visual 68 para ser exactos, confirmaron que la Óptica Family Visión Center atiende bien sus necesidades. El equipo de investigación determinó que este factor tiende a ser positivo ya que la Óptica busca adaptarse al cliente en lo que se refiere a la solvencia económica, facilidades de pago, valoración sin costo etc.

Nuevamente se evidencia, la inconformidad de quizá las mismas dos de las personas encuestadas. Durante la jornada visual, estas personas se acercaron a exponer su insatisfacción frente al servicio, es aquí donde la administradora trata de manejar la situación, pero por la cantidad de requerimientos de las personas

que asistieron a esta jornada visual, no fue posible escuchar de forma atenta y sin interrupciones la razón de la inconformidad de las dos personas, las directivas de Óptica confirmaron que tomarán medidas internas.

GRÁFICO 17: Factor que Identifica si los Clientes Recomendarían la Óptica



Fuente: Elaboración Propia.

Para finalizar las encuestas, el equipo de investigación necesitaba determinar si las personas asistentes a la jornada visual estaban dispuestas a recomendar los productos de la Óptica Family Visión Center. Como se puede observar el resultado es positivo pues 68 encuestados respondieron que sí recomendarían los productos de la Óptica y como era de esperarse y debido al comportamiento que ha tenido los resultados de la encuesta, 2 personas no recomendarían estos productos.

Es de vital importancia, resaltar que, aunque el comportamiento de los resultados de esta pregunta es positivo, no se puede ignorar o simplemente dejar de lado las personas que no tuvieron una buena experiencia. Si los consumidores

experimentan un mal servicio o un mal producto lo harán saber inmediatamente por diferentes canales, uno de estos canales son las redes sociales donde como sabemos son miles las personas interactuando entre sí y es aquí donde la imagen de la Óptica puede verse afectada negativamente.