Propuesta de

Plan Estratégico

Para las MiPymes

Caso: Centro de Salud Visual Davisión

Carlos Arturo
Narváez Benavides

Editorial UCundinamarca
UDEC UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

Narváez Benavides, C. A.

Propuesta de Plan Estratégico para las MiPymes.
Caso: Centro de Salud Visual Davisión.
Editorial de la Universidad de Cundinamarca. 2021.
Fusagasugá.
155 p.
ISBN: 978-958-52730-8-5

Dr. Adriano Muñoz Barrera
Rector

Dra. María Eulalia Buenahora Ochoa
Vicerrectora Académica

Dr. JAIME AUGUSTO PORRAS JIMÉNEZ
Director de Investigación Universitaria

Dr. FELIX GREGORIO ROJAS BOHORQUEZ
Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

© Universidad de Cundinamarca, 2021
Primera Edición, 2021

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables
Programa de Administración de Empresas

Autor:
Carlos Arturo Narváez Benavides

Editorial
Dirección editorial: Jaime Augusto Porras Jiménez
Editor: Rosemberg López del Carpio Juarez
Corrección de estilo: Yesid Castiblanco Barreto
Diseño editorial: Zulma Milena Useche Vargas
Registro digital: Ana Milena Bejarano Torres

Dirección de Investigación
Universidad de Cundinamarca
www.ucundinamarca.edu.co
editorial@ucundinamarca.edu.co
investigación@ucundinamarca.edu.co
Diagonal 18 No. 20 - 29
Fusagasugá - Cundinamarca

ISBN: 978-958-52730-8-5

DERECHOS RESERVADOS:

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, sin permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

Los conceptos aquí expresados son responsabilidad exclusiva de sus autores y no necesariamente representan la posición oficial de la Universidad de Cundinamarca.

No comercial: no puede utilizar esta obra con fines comerciales de ningún tipo. Tampoco puede vender esta obra bajo ningún concepto ni publicar estos contenidos en sitios web que incluyan publicidad de cualquier tipo.

El presente libro es producto derivado de la labor investigativa del autor Carlos Arturo Narvaez Benavides.

En cuanto a la información consignada en el presente documento, fue revisada y evaluada por pares evaluadores externos doble ciego con el fin de garantizar una valoración crítica e imparcial sobre la calidad de los manuscritos; por lo cual los autores fueron informados sobre las recomendaciones dadas por los pares para realizar los respectivos cambios y/o ajustes del caso, para finalmente ser aprobados por el Comité Editorial de la Universidad de Cundinamarca.

Autor:
Carlos Arturo Narváez Benavides

canarvaez@ucundinamarca.edu.co
carlosnar1@gmail.com

Redes sociales:
Facebook: https://www.facebook.com/carlos.narvaez.395669/
Instagram: @carlosnar1
YouTube: carlosnar1
Tweeter: @Carlosnar1A

Dedicatoria

Quiero dedicarle este trabajo a Dios, quien me acompaña siempre y me da la fuerza para seguir en el camino.

A mi amada esposa, por ser mi compañera en la vida y el motor para seguir soñando; a mis hijas por ser el milagro de Dios que siempre soñé.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por bendecirme y darme la oportunidad de seguirlo y demostrar que con Él todo es posible. A mi familia, por el amor y apoyo durante todo

este proceso.

A mi preciosa esposa Johana quien me acompaña y apoya en el camino, sin ella, mi vida no sería la misma.

A mis hijas Damara y Selena, los milagros de Dios para mi vida y quienes me brindan su amor especial todos los días.

A la doctora Daniela Torrico Villarroel, mi asesora en el proyecto, quien me guio para lograr este objetivo con éxito.

A la Fundación Universitaria Iberoamericana (Funiber) por darme la oportunidad de estudiar y soñar para seguir mejorando como profesional.

Y finalmente a la Universidad de Cundinamarca, quien me abrió las puertas con mucho cariño a la investigación y a ampliar mis experiencias para hacer lo que más me gusta: Formar para la vida.

Tabla de contenido

Prólogo 13

Introducción 16

CAPÍTULO 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL 26

1.1. Clima organizacional 27

1.2. Cultura organizacional 29

1.3. Planificación estratégica 30

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA EMPRESA 32

2.1. Diagnóstico estratégico..... 33

2.1.1. Análisis de la situación interna..... 33

2.1.2. Análisis de la situación externa..... 34

2.2. Herramientas de análisis 35

2.2.1. Las cinco fuerzas de Porter..... 36

2.2.2. Matriz de perfil competitivo 37

2.2.3. Matriz FODA 38
2.2.4. Análisis de Factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) 39
2.2.5. Matriz de Igor Ansoff..... 41

CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 42
3.1. Misión 43
3.2. Visión..... 44
3.3. Objetivos..... 44
3.4. Marketing..... 45
3.5. Recursos humanos 48
3.6. Financiera 50
3.7. Logística 51

CAPÍTULO 4. ESTABLECIMIENTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 54
4.1. Política de calidad 55
4.2. Valores corporativos 57
4.3. Objetivos organizacionales 57

CAPÍTULO 5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 58
5.1. Estrategias funcionales 59
5.1.1. Estrategias de recursos humanos 59
5.1.2. Estrategias de comercialización 60
5.1.3. Estrategias tecnológicas..... 60
5.2. Estrategias corporativas..... 60

MARCO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6. DISEÑO METODOLÓGICO..... 63
6.1. Introducción 64
6.2. Objetivo general 64

6.3. Objetivos específicos..... 64
6.4. Variables..... 65
6.5. Muestra..... 66
6.6. Instrumentos de medición y técnicas 68
6.6.1. Fuentes de información 68
6.6.2. Técnicas de procesamiento y análisis de datos 69
6.7. Procedimientos..... 69
6.8. Hipótesis de trabajo 70

CAPÍTULO 7. RESULTADOS 71
7.1. Resultados Objetivo 1. realizar un análisis interno y externo de la situación actual de la óptica. 72
7.1.1. Amenaza de nuevos entrantes 72
7.1.2. El poder de los proveedores 73
7.1.3. El poder de los compradores 74
7.1.4. Amenazas de los sustitutos 75
7.1.5. La rivalidad entre competidores existentes 76
7.1.6. Filosofía institucional..... 76
7.1.7. Misión..... 77
7.1.8. Visión 77
7.1.9. Objetivos 77
7.1.10. Matriz FODA 78
7.2. Resultados objetivo 2. Identificar la principal competencia directa de la empresa y sus características principales..... 80
7.3. Resultados objetivo 3. Reconocer las principales características de los clientes actuales y potenciales de la empresa 86
7.4. Resultados objetivo 4. Describir los principales procesos administrativos, financieros, logísticos y de marketing de la empresa..... 94

7.5. Resultados objetivo 5. Determinar los principales proveedores de los productos que ofrece la óptica 98
7.6. Resultados objetivo 6. Caracterizar el ...recurso humano de la organización 102

CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN 106

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES 115

CAPÍTULO 10. RECOMENDACIONES 119

REFERENCIAS 121

GLOSARIO 125

ANEXOS 127

Índice de figuras

Figura 1. Óptica a la que acude 80
Figura 2. Percepción de precios de la óptica 81
Figura 3. Los motivos por los que cree que la óptica se destaca..... 82
Figura 4. Características de los productos comercializados 82
Figura 5. Percepción de las condiciones físicas de la óptica 84
Figura 6. Medios de comunicación que utilizan 84
Figura 7. Ofertas que realiza la óptica..... 85
Figura 8. Frecuencia de asistencia para valoración de optometría 86
Figura 9. Motivos que destacan a una óptica..... 86
Figura 10. Grado de satisfacción con los servicios y productos prestados por la empresa 87
Figura 11. Aspectos que valora para asistir a un servicio de optometría - Clientes actuales..... 88
Figura 12. Factores que valora de una óptica - Clientes ... potenciales..... 89
Figura 13. Aspectos para comprar en una óptica - Cliente potencial..... 90
Figura 14. Grado de satisfacción con los productos adquiridos en la empresa 91
Figura 15. Percepción de precios de los productos que ofrece la óptica..... 92
Figura 16. Grado de calidad de los productos que oferta la empresa 92
Figura 17. Percepción de reconocimiento 93
Figura 18. Motivos por los que cree que la empresa se destaca 99
Figura 19. Características del proveedor de la empresa... 100
Figura 20. Grado de satisfacción con el proveedor..... 101
Figura 21. Motivos por los que cree que la empresa se destaca 103

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de hallazgos 78
Tabla 2. Estrategias FODA 135
Tabla 3. Actividades administrativas 95
Tabla 4. Actividades de marketing..... 95
Tabla 5. Actividades contables..... 96
Tabla 6. Actividades financieras..... 96
Tabla 7. Actividades comerciales..... 97
Tabla 8 . Variables de los proveedores 98
Tabla 9. Acciones que se podrían mejorar en la empresa en las diferentes áreas 104

Índice de anexos

Anexo 1. Propuesta estratégica 128
Anexo 2. Instrumento para clientes potenciales 148
Anexo 3. Instrumento para clientes de la óptica 150
Anexo 4. Instrumento para proveedores 151
Anexo 5. Instrumento guía para la competencia 152
Anexo 6. Instrumento para colaboradores 153

Prólogo

El documento que se expone a continuación presenta el resultado de la investigación sobre el sector de las ópticas en la ciudad de Fusagasugá, específicamente la aplicación de planeación estratégica al Centro de Salud Visual Davisión, como resultado de las tesis de la Maestría en Dirección Estratégica con Especialidad en Gerencia de la Universidad Internacional Iberoamericana (Unini) de Puerto Rico y del Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas (MBA) de la Universidad Europea del Atlántico (España), las cuales se realizaron gracias al apoyo financiero de la Universidad de Cundinamarca, con la política y el ánimo de impulsar a los docentes en la formación superior.

Existen libros sobre el tema relacionado, donde presentan información general y puntualizan en aspectos sobre de micro, pequeñas y grande empresas, pero me percaté de la importancia de presentar un ejemplo enfocado a las empresas pequeñas, específicamente cuando la cantidad de colaboradores pueden ser entre 1 a 5

personas y cómo se puede tener en cuenta la planeación estrategia para asegurar la supervivencia y crecimiento en el mercado que atienden, por ello, en el libro podrá encontrar la importancia de la planeación estratégica y del proceso administrativo como base para alcanzar el éxito organizacional, cuyo aporte a la economía colombiana es fundame ntal, y que, por lo general, no comprenden la relevancia de la planeación estratégica como herramienta que permite guiar las acciones en las áreas funcionales de la organización direccionada al cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas. Con base en lo anterior, se puede deducir que la falta de planeación estratégica en las organizaciones puede estancar el crecimiento y sostenimiento en el mercado, el cual se caracteriza por ser altamente competitivo afectando el desarrollo de los objetivos organizacionales y con la posibilidad de desaparecer en el tiempo.

El Centro de Salud Visual Davisión (Fusagasugá) ha experimentado debido a las actividades operacionales, incremento en el reconocimiento de la profesión y los servicios; sin embargo, esto no se ve reflejado en el nivel de ventas, por lo cual se hace necesaria la propuesta de planeación estratégica según las características y necesidades propias de la empresa, que le permitirían identificar las acciones por realizar para el logro de los objetivos y las metas trazadas, entre ellas el reconocimiento de la organización, la profesional y que se pueda incrementar el nivel de ventas como aspecto correlacional.

Al respecto, David (2013) manifiesta que la planeación estratégica se comprende como el conocimiento y la habilidad de formular estrategias y procedimientos, implementarlos adecuadamente y evaluar las decisiones que se tomaron en los campos y las disciplinas para la organización, que le permitieron o impidieron el logro

de los objetivos institucionales, lo cual se debe tener en cuenta para el planteamiento de la propuesta.

Con el fin de conocer las condiciones administrativas, financieras, logísticas, operacionales, de marketing y de competencia de la compañía para el adecuado funcionamiento, se realizó una investigación cuantitativa y exploratoria, debido a que se utilizó instrumentos el cuestionario tipo encuesta y conocer aquellos aspectos que se desconocen de la óptica y sector; descriptiva teniendo en cuenta fue necesaria la observación para identificar varios de los procesos y procedimientos que se aplican en las ópticas, y se encontró como principal resultado que el sector de las ópticas se caracteriza por la fuerte rivalidad entre los competidores y la inexistencia de ventajas comparativas y competitivas definidas; además, que las ópticas buscan llamar la atención de los clientes con ofertas clásicas como descuentos, servicios gratuitos, facilidades de pago y variedad en estilos de monturas para lentes, entre otros. Adicionalmente se evidenció la falta de estructura administrativa básica, la cual es reemplazada con actividades o funciones de los propios colaboradores de la empresa.

Por lo anterior, le invito, apreciado lector, a sacar sus propias conclusiones sobre los hallazgos encontrados en el presente texto, y espero que le sean tan útiles como lo fueron para quienes desarrollaron la investigación. ¡Bienvenido!

Introducción

El análisis para formular el diagnóstico interno y externo, requiere tener claro quiénes son los clientes de la empresa y a sus demandas, a través del planteamiento de objetivos estratégicos y políticas acordes a la óptica.

Así las cosas, el Centro de Salud Visual Davisión, ubicado en Fusagasugá, Cundinamarca (Colombia) es la empresa familiar que nace en 2012. La representante legal es optómetra y aunque su reconocimiento se ha incrementado al igual que la demanda del servicio, las ventas no se ven reflejadas del mismo modo.

Entre las múltiples causas que se pueden presentar para esta situación, la presente investigación se enfoca en la falta de planeación estratégica acorde a las necesidades propias de la empresa enmarcadas en las áreas funcionales de la organización que le den el norte claro. Con base en lo anterior, se puede observar que la posible consecuencia de la falta de planeación estratégica puede llevar a que la empresa no crezca, afectando la capacidad

de sostenerse en el mercado cada vez más competitivo en el cual el ingreso de nuevos competidores, aunque es relativamente lento, afecta a la compañía en el desarrollo de los objetivos organizacionales, incluso tendiente a desaparecer en el tiempo.

Por lo tanto, como parte de la propuesta de investigación está diseñar la planeación estratégica adecuada a las necesidades propias de la empresa, que le permita alcanzar los objetivos organizacionales y por ende el éxito en el mercado de la ciudad.

Frente a lo anterior se planteó la pregunta: ¿Cuál sería el plan estratégico adecuado para la óptica Centro de Salud Visual Davisión en Fusagasugá?, y entender que la adecuada planeación estratégica acorde a las necesidades de la compañía le permitirá crecer organizacional y comercialmente.

El trabajo basado en la temática seleccionada aportará a la empresa en mención para tener la oportunidad de responder a la problemática organizacional y comercial, en la cual existen varios competidores; el mercado de la óptica no está claramente identificado al igual que las estrategias adecuadas para el éxito de la empresa. De igual forma, el trabajo no solo aporta a la compañía, también permite tanto describir el sector económico de este tipo de empresas en Fusagasugá (Cundinamarca), del cual se conoce muy poco, como la oportunidad de la compañía en dicho sector.

En el Informe de Comfecámaras (2018) denominado *Dinámica empresarial en Colombia del primer semestre de 2018*, se analiza el comportamiento empresarial con base en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), que consolida información de las cámaras de comercio del país sobre el registro de matrículas nuevas y canceladas de compañías. Así mismo, muestra que en dicho periodo se crearon 185.000 unidades productivas

que representan el incremento del 3,6 %, con relación al mismo semestre del año anterior, donde principalmente el sector comercio creció el 38,4 %, y otros servicios el 4,6 %; además, Cundinamarca aporta en el registro del 6,6 %. En contraste, se registra la cancelación de matrículas de 142.048 unidades, con incremento del 4,2 % en el mismo semestre del año anterior, y el mayor número de cancelaciones corresponde a los sectores de comercio, industria manufacturera, alojamiento y servicios de comida e información y comunicaciones.

El documento de Comfecámaras (2017) titulado *Determinantes de supervivencia empresarial en Colombia* manifiesta que, de las empresas nuevas, en promedio durante el primer año de vida desaparecen entre el 20 y el 30 % de ellas, y en los primeros cinco años de vida desaparecen más de la mitad, y son los tres primeros años los de mayor criticidad para la supervivencia.

Según el artículo de la revista *Dinero* (2016) *Mipymes generan alrededor del 67 % del empleo en Colombia* existen en promedio 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, de las cuales el 94,7 % son microempresas que generan alrededor del 67 % del empleo en Colombia, de acuerdo con datos tomados de Comfecámaras. Adicionalmente, para que la empresa logre el objeto social de forma adecuada, es de vital importancia el planteamiento de toda la estructura empresarial, que cuente con la filosofía institucional, procesos organizacionales claros, así como las políticas y los programas claramente definidos, con el fin de darle dirección estratégica a la empresa.

Así, las compañías que cometen el error de no planificar, por lo general no asignan adecuadamente sus recursos, así perder tiempo, capital y oportunidades de mercado para crecer, lo cual se ve reflejado en sus resultados.

Por todo lo anterior, la planeación estratégica es entre otras, una herramienta importante para trazar el rumbo de la organización, por lo cual se requiere el diseño del plan estratégico que le permita proyectar las tácticas necesarias para el éxito organizacional, y en el mercado minimizar los posibles impactos que puedan llevarla al decrecimiento o al cierre total de las actividades.

Por otra parte, en los objetivos establecidos para esta investigación está proponer el plan estratégico para la óptica Centro de Salud Visual Davisión (Fusagasugá), para lo cual se determinan los objetivos específicos así:

a. Describir el sector de las ópticas en Fusagasugá, Cundinamarca.

b. Realizar un análisis interno y externo de la empresa a través de la matriz FODA.

c. Definir los principales procesos administrativos, financieros y de *marketing* que actualmente la compañía lleva a cabo para la prestación del servicio.

d. Diseñar el direccionamiento estratégico para el área administrativa, de mercadeo y financiera, existentes en la organización.

Adicionalmente, la presente investigación cuenta con diez capítulos que la conforman. El capítulo 1, titulado Comportamiento organizacional, describe las características, los contenidos y elementos para tener en cuenta en el clima organizacional, la cultura organizacional y la planificación estratégica.

En el capítulo 2, Análisis del sector de la empresa, se hace referencia al diagnóstico de esta basado, en el análisis de las variables internas y externas, y se referencian herramientas de análisis como las cinco fuerzas de Porter, la matriz de perfil competitivo, la matriz FODA, el análisis PESTEL y la matriz de Igor Ansoff.

En el capítulo 3, Planificación estratégica, se describen aspectos de la empresa como la misión, la visión y los objetivos, además de las actividades organizacionales de *marketing*, recursos humanos, finanzas y logística.

El capítulo 4, Establecimiento de dirección estratégica, conceptualiza la política de calidad, los valores corporativos y los objetivos organizacionales de la compañía.

En el capítulo 5, Formulación estratégica, se relacionan dos tipos de estrategias: las de nivel funcional y las corporativas; en las primeras se discriminan las estrategias de recursos humanos, comerciales y tecnológicas.

El capítulo 6, Diseño metodológico, relaciona las variables de objetivos generales y específicos, las variables de la investigación, la muestra, los instrumentos de investigación y técnicas, y los procedimientos y la hipótesis del trabajo.

En el capítulo 7, Resultados, se enumeran los hallazgos y se describen aspectos como la amenaza de nuevos competidores entrantes, el poder de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de sustitutos, la rivalidad entre competidores, la filosofía institucional, la matriz FODA, la identificación de la competencia, las características de clientes actuales y potenciales, la descripción de las principales actividades organizacionales y la caracterización del recurso humano de la empresa.

El capítulo 8, Discusión, comprende el análisis de los resultados encontrados, los cuales presentan los análisis de las encuestas que se realizaron a los stakeholders y que se convierten en la base para la propuesta de la planeación estratégica. En el capítulo 9 se dan las conclusiones generales, presenta los aspectos y criterios a tener en cuenta por la empresa; y se finaliza con el

capítulo 10 en el cual se presentan las recomendaciones para tener en cuenta como resultado del proyecto.

Finalmente, se puede establecer que en la actualidad, las empresas se ven enfrentadas a diversidad de problemas por diferentes temas como lo social, político y económico, así como el incremento de la competencia, sea por el ingreso o la lucha entre los competidores, que aplican diversidad de estrategias por productos, precio, distribución o promoción del portafolio de productos y servicios, donde la disminución de precios es una de las estrategias principalmente utilizadas para obtener mayor participación en el mercado. Además, también es necesario tener en cuenta que las organizaciones gracias a la globalización y a los cambios que esta ha provocado en políticas comerciales y gubernamentales han innovado en las estrategias que aplican en los diferentes departamentos, así como la estrategia general para el logro de los objetivos.

Al realizar la revisión documental adecuada para el proyecto de investigación, se encontró que son pocos los análisis pertinentes que se han realizado sobre el tema, por lo cual se tomarán adicionalmente otros estudios relacionados con planeación estratégica para complementar la información que tiene que ver con el tema.

Vargas (2014) elaboró la investigación titulada *Influencia de un plan estratégico para mejorar la gestión de la Óptica´s Twin Eyes* realizada en Lima (Perú), cuyo objetivo fue explicar la influencia del plan estratégico para mejorar la gestión en la óptica Twin Eyes. El autor llegó a la conclusión de que la microempresa no realizaba reuniones periódicas para la toma de decisiones importantes, por lo cual se debe desarrollar la cultura de planificación para mejorar las actividades que se realizan al aplicar el modelo de plan estratégico como base de eficaz de

gestión administrativa, así como evaluar constantemente los resultados de las estrategias implementadas.

Por lo anterior es relevante para la presente investigación analizar que existe una situación similar de falta de planeación estratégica en la microempresa y que se requiere la implementación para el logro de las metas de sus dueños.

Por su parte, Ayerbe y Esquivel (2017) desarrollaron la investigación *Plan estratégico de la óptica Sport Lentes*, que inicia con el diagnóstico de la empresa, continúa con un análisis desde la metodología Canvas y finaliza con el planteamiento de la propuesta de plan estratégico y el plan táctico con el objetivo de mejorar las oportunidades y potenciar las fortalezas identificadas. Para el estudio es relevante encontrar que el comportamiento del crecimiento en el mercado es similar al de la empresa, así como la problemática de la inequidad en la rentabilidad, lo que permite hacer el análisis de las variables que afectan a dichas empresas.

Méndez y Serrano (2015) realizan el análisis *Propuesta para la estructuración de la plataforma de planeación estratégica de la empresa Óptica Dr. Méndez*, cuyo objetivo principal es diseñar la propuesta para la estructuración de la plataforma de planeación estratégica de tal compañía. Encuentran que desde la aprobación del tratado de libre comercio (TLC), el mercado óptico en Colombia ha sufrido varios cambios que han llevado a las microempresas a mantener el monitoreo constante del entorno y el mercado, y a desarrollar estrategias y ajustes organizacionales acordes con las necesidades actuales y futuras.

Para el trabajo de investigación es importante observar cómo a partir de los cambios producidos por la globalización en las microempresas de optometría, se hace necesario hacer la medición y monitoreo del entorno,

así como de la estructura interna y el comportamiento organizacional de la compañía.

Así mismo, García (2018) en la investigación *Planeación estratégica Consultorio RIE Unidad de Estética Dental* propone el plan estratégico para el consultorio dental RIE, para obtener mejor desempeño y rentabilidad en el mercado. Basado en el diagnóstico, plantea la planeación estratégica que le ayude a la empresa a responder a un mercado en crecimiento y aprovechar las fortalezas y el reconocimiento en el mercado.

Navarrete (2014) en el *Plan estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brakets de Cali*, cuyo objetivo es diseñar el plan estratégico para la empresa para mejorar el desempeño en el mercado, encuentra que esta tiene la capacidad instalada, pero se debe mejorar el servicio y trato al cliente, además de tener un plan flexible según los cambios continuos del mercado y de la competencia, por lo cual es relevante considerar para la investigación la estructuración del plan en el concepto de servicio al cliente y la relación con él.

Vargas (2014) también presenta la *Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo* con el objetivo de proponer el plan estratégico que le permita a la empresa asegurar la permanencia a través del tiempo y que facilita el mantener el mercado actual y captar nuevos clientes, para lo cual realiza el análisis de percepción de los clientes sobre el servicio y los productos ofertados. En este sentido, concluye la importancia de utilizar la ventaja competitiva diferenciadora, manejo de mayores inventarios y marcas reconocidas, así como la implementación de cursos y seminarios para la fidelización de clientes actuales.

Alvarado (2015) en el *Diseño de una propuesta de plan estratégico para la compañía Matelpa* presenta una empresa costarricense exitosa, especializada en la

industria electromecánica para obras de infraestructura, la cual no tiene estrategia empresarial que haya sido diseñada formalmente, por lo cual hace el análisis de diferentes factores pertinentes para el diseño del plan estratégico y el CMI, enfocado en el apoyo en la gestión.

Peñaranda (2015) en el trabajo de investigación *Diseño de un plan estratégico para la empresa QS Consultores* muestra cómo esta iniciativa empresarial de dos emprendedores de Bucaramanga, en la búsqueda por ofrecer servicios innovadores para el diseño y la implementación de sistemas integrados de gestión, identifica el sector salud como potencial mercado. Así, con los nuevos retos, requieren redefinir la estrategia corporativa y los objetivos, entre otros aspectos, para obtener el reconocimiento en el mercado y posicionarse como líderes en el área, elementos por tener en cuenta para la investigación actual al identificar cuáles variables son relevantes para que la óptica considere en su posicionamiento.

Gutiérrez y Quintanilla (2014) en la *Propuesta de plan estratégico de la Correduría de Seguros GQ Corredores S. A. para el período 2014-2017* manifiestan que la empresa se encuentra en un mercado de seguros muy competitivo y en expansión, y cuenta con diversidad de canales de comercialización, lo que la ha convertido en una compañía relevante y en crecimiento. El proyecto se fundamenta como guía para la alta dirección en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, en búsqueda de desarrollar ventajas competitivas y afrontar de la mejor manera los retos que se puedan presentar en los próximos cuatro años.

Arias y Zúñiga (2015) en la *Propuesta de plan estratégico para el periodo 2015- 2019 de la empresa Ricateak S. A. ubicada en Gualel, vía a La Paz, provincia del Azuay* proponen el plan estratégico para la compañía en mención, a partir del diagnóstico interno y externo, la satisfacción

al cliente tanto interno como externo, así como los gustos y preferencias. De igual forma, la propuesta plantea el mejoramiento del organigrama funcional y el detalle de los roles que debe poseer cada miembro encargado de los departamentos para mejorar el desempeño en la organización. Finalmente, proponen el plan de publicidad para optimizar la comunicación interpersonal y proyección financiera sobre la rentabilidad de la propuesta del plan estratégico, elementos que son relevantes para el diseño del plan estratégico para la óptica en busca del cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas.

Aguirre y Renzo (2009) en la investigación titulada *Elaboración de un plan estratégico para Serpin Publicidad Cía. Ltda.* proponen la elaboración del plan estratégico para la empresa que ha progresado sin planificación por 30 años, y que, al presentar dicha propuesta, se puede dar mejor dirección a la gestión de la compañía.

CAPÍTULO 1.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional estudia de forma sistemática, la relación y actuación que existe entre las personas y los grupos de personas en las empresas y cómo se puede generar una mayor eficacia (Newstrom, 2011).

Adicionalmente, el estudio del comportamiento organizacional ayuda a comprender la complejidad que se presenta en las relaciones interpersonales, intergrupales e interorganizacionales con el propósito de obtener conocimiento aplicable para mejorar el desempeño de las personas en una empresa, haciéndola más efectiva para el cumplimiento de sus objetivos.

Con base en lo anterior, al hablar de comportamiento organizacional se deben tener en cuenta otros factores relacionados como el clima y la cultura organizacional, en los cuales se identifican el comportamiento de los colaboradores y sus valores o costumbres, todo enfocado al desarrollo de las empresas. De la misma forma, se hablará de la planeación estratégica para la programación, implementación y evaluación de las estrategias de la organización.

1.1. Clima organizacional

En las organizaciones al hacer referencia a la estructura organizacional, las políticas o normas, la estructuración de procesos organizacionales y toda variable que incida en las actitudes y los comportamientos del talento humano frente al desarrollo efectivo de las acciones, que afecten a la empresa, se le conoce como clima organizacional.

Se debe tener en cuenta también que la forma en que se percibe una empresa, el liderazgo, la toma de decisiones y la estructura que posee, son algunos criterios de evaluación de esta (Guizar, 2011).

Para el diagnóstico del clima organizacional, se debe tener en cuenta, según García y Bedoya (1997) citados por García (2009), las estrategias que existen para la medición del clima organizacional en la empresa: la observación del comportamiento y el desarrollo de los colaboradores, la realización de entrevistas directas y, por último, la

formulación de un cuestionario, donde este último el más utilizado y aplaudido para las investigaciones sobre el tema; en los cuestionarios se solicita a cada colaborador que manifieste su percepción sobre la situación actual de la empresa versus lo que consideraría ideal: esto permite descubrir qué nivel de agrado posee en relación con las actividades laborales. El análisis se hace desde el área en la que se desempeña y a los grupos a los cuales pertenece, hasta llegar a medir la generalidad de la organización.

Al tener el clima organizacional positivo, los colaboradores tendrán una atmósfera altamente motivacional, la cual permite que el desempeño mejore. También se debe aclarar que el ambiente en el que se desempeña el colaborador no solo tiene que ver con el lugar o puesto de trabajo, así mismo hace relación a diferentes aspectos como el lugar de trabajo cómodo y niveles adecuados de ruido.

Si se desea mejorar el clima en la organización, existen diversidad de estrategias según las diferentes necesidades que se puedan presentar como resultado del diagnóstico que se realice, y tener en cuenta lo manifestado por la plataforma Conexión ESAN, entre algunas de dichas estrategias se encuentra:

La generación de confianza. Como resultado de la búsqueda del ambiente de apoyo en el cual el gerente o los cargos directivos muestran una sincera preocupación por los colaboradores en todos los aspectos y no solo en temas de rendimiento o producción laboral.

Trabajo flexible. Comprendido como la oportunidad de que el colaborador pueda desempeñar sus funciones desde el lugar en el que sea necesario para él estar, es decir, que pueda equilibrar las actividades laborales con las personales y profesionales.

Reconocimiento. Se debe comprender la relevancia de incentivar a los colaboradores por el trabajo que se ha realizado bien, y de esta manera se genera un ambiente positivo y se minimice la rotación de empleados.

Dar autonomía. Una de las estrategias del empowerment, y en este caso de la estrategia, es confiar en los colaboradores lo que permite ser más productivos y que busquen alternativas de solución a los problemas identificados, sin esperar que sean los líderes quienes planteen dichas soluciones (Rappaport, 1988).

Capacitaciones. Como premio para los trabajadores, por medio del plan específico y adecuado a las necesidades de la empresa y de los colaboradores.

Actividades extra laborales. La oportunidad de mejorar y fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, generando incluso lealtad, mayor productividad y confianza (Conexión Esan, 2018).

Finalmente, es importante comprender que la incidencia en el clima organizacional está fundamentada en las características que conforman a la organización, las cuales infieren positiva o negativamente en las actitudes, los comportamientos y las motivaciones de los colaboradores de la empresa reflejadas así en la productividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2. Cultura organizacional

Se comprende como la relación entre los principios y valores, las normas organizacionales y comportamentales,

y las costumbres que adquieren y comparten los colaboradores en el entorno laboral de la organización (Newstrom, 2011).

Así mismo, se deben tener en cuenta algunas características que, según Robbins (2013), deben evaluarse para conocer la percepción general de la cultura organizacional en la empresa, las cuales se pueden presentar en:

a. Innovación y toma de decisiones.

b. Atención a los clientes.

c. Orientación a los resultados.

d. Orientación a la gente.

e. Orientación a los equipos.

f. Dinamismo.

g. Estabilidad.

Con base en lo anterior, es relevante para la presente investigación identificar la cultura organizacional en la óptica, la cual guía el actuar y determina la dirección de ella.

1.3. Planificación estratégica

La esencia de la planeación estratégica es la obtención y conservación de la ventaja competitiva, por lo cual las empresas deben direccionarse en este sentido. David (2013) aclara que el concepto de planeación estratégica se utiliza en el campo de los negocios y para el entorno académico se conoce como administración estratégica, por lo cual, y para la definición, se deben entender como sinónimos. Así, se comprende la planeación estratégica como el conocimiento y la habilidad de formular estrategias y procedimientos, implementarlos

adecuadamente y evaluarlos, así como analizar las decisiones que se tomaron en todos los campos y las disciplinas en la organización y que le permitieron o no el logro de los objetivos institucionales.

Con base en lo anterior, se puede identificar que la planeación estratégica se enfoca en cada una de las áreas existentes en las empresas, e incluir los procesos organizacionales y comunicativos, entre otros, direccionados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA EMPRESA

Actualmente, las empresas confrontan variables internas y externas que afectan el desarrollo de las actividades, por lo cual el presente capítulo busca identificar, con base en los conceptos de diagnóstico estratégico, el estado actual de la compañía y la situación interna y externa.

2.1. Diagnóstico estratégico

Para los administradores de las empresas es de vital importancia realizar el diagnóstico a profundidad, tanto de las situaciones externas como de las internas, y que al identificarlas sea posible el diseño de estrategias idóneas para la compañía (Thompson et al., 2018).

Por lo anterior es de vital importancia para la investigación realizar la valoración de la situación externa e interna actual de la empresa, y así plantear la dirección estratégica.

2.1.1. Análisis de la situación interna

Para este apartado, se tienen en cuenta las variables o los factores internos de la compañía, y comprender que ninguna empresa es completamente fuerte o débil en los departamentos y que en toda organización existen debilidades y fortalezas (David, 2013), por lo cual para este análisis se requiere conocer las debilidades y fortalezas de las diferentes áreas funcionales de la compañía y la relación entre ellas.

Al hacer referencia a las variables internas, estas tienen que ver con los aspectos o procesos administrativos, productivos, de *marketing*, finanzas y demás que dependen de la organización o tienen en mayor grado un control o incidencia para el tratamiento.

Para el adecuado análisis de la situación interna, se hace necesario revisar las fuerzas clave de la empresa

como son las actividades gerenciales, de mercadeo, finanzas, contabilidad, producción y demás áreas que, según la estructura de la organización se hayan definido, además de las acciones de investigación, desarrollo, comunicativas y demás que sean parte de la compañía, y buscar el identificar las variables

internas positivas y negativas con el fin de priorizarlas y evaluarlas, y proponer actividades estratégicas que minimicen o eliminen las negativas, y fortalezcan y proyecten las positivas. Es clave que en el proceso participen todos los miembros de la organización para la recolección de la información, pero, para el análisis es relevante la creación del equipo de trabajo que represente las áreas y los puntos de vista.

2.1.2. Análisis de la situación externa

En este punto se tienen en cuenta las variables o los factores externos a la organización, los cuales se identifican como oportunidades y amenazas que las empresas enfrentan, y buscar el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y así mismo minimizar o neutralizar las amenazas (David, 2013).

Para el análisis de la situación externa, se requiere identificar las variables externas clave, teniendo en cuenta que, por lo general, se presentan en aspectos como: el medioambiental, comprendido como la afectación que puedan generar los gobiernos en esta materia, sea por modificaciones en las normas de manejo de residuos, conservación y cambio climático y que pueden afectar a la organización en su normal funcionamiento; el social y el cultural, como los cambios, las formas o estructuras de pensamientos que se presenten en las personas o grupos de personas y que afectarían a la compañía; las políticas gubernamentales, como normas que se establezcan en diferentes aspectos como los antes mencionados y

que afecten a la empresa debido a las nuevas leyes; las competitivas, desarrolladas por las actividades de las compañías que compiten en el mercado y que influyen de forma directa o indirecta de la organización, y así llegar a amenazar el desarrollo normal de esta; las tecnológicas, es decir, el continuo avance y desarrollo tecnológico en las sociedades, que afecten a la empresa; y las económicas, como fruto de nuevas políticas, ajustes o ingreso de tratados comerciales entre países, devaluación e inflación, entre otros aspectos.

Adicionalmente, el análisis de la situación externa permite a los directivos de las organizaciones comprender mejor el sector en el que desarrollan las actividades, a sus competidores y, en definitiva, al mercado al que se dirigen, así permite hacerse a la idea de las tendencias actuales y futuras en los aspectos que se nombraron con anterioridad.

Para obtener la información requerida, se hace necesario monitorear con los colaboradores y, si es posible, con los mismos clientes, internet, medios digitales o impresos y hacer informes continuos que luego puedan ser analizados y evaluados con el fin de identificar y aprovechar las oportunidades y minimizar o eliminar el impacto que

puedan producir las amenazas, por medio de estrategias particulares.

2.2. Herramientas de análisis

Para el análisis de la situación actual de las empresas, se debe comprender que estas desarrollan las actividades en un ambiente donde convergen variables tanto externas como internas, y ser las primeras las que afectan a la organización desde afuera, y las segundas las que repercuten en las características propias de la compañía.

Con el fin de identificar dichas variables, se desarrollarán diferentes modelos y matrices como: las cinco fuerzas de Porter, como el modelo de la perspectiva organizacional; la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), como herramienta para identificar los principales competidores; la matriz FODA que evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y finalmente la matriz de Igor Ansoff para definir la estrategia producto versus mercado para la empresa.

2.2.1. Las cinco fuerzas de Porter

Esta es una herramienta de gestión para el desarrollo de estrategias en las empresas, que ayuda como fundamento para lograr y mantener la ventaja competitiva (David, 2013).

Las cinco fuerzas de Michael Porter contienen las variables nombradas como la rivalidad entre competidores, reconocida como la fuerza más intensa debido a que los actores que intervienen buscan mayor participación en el sector que se desenvuelven, para lo cual desarrollan diversidad de estrategias y las comunes se basan en la guerra de precios, ofertas o campañas publicitarias agresivas que buscan atraer al mercado para que adquieran los productos.

La entrada potencial de nuevos competidores hace referencia a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al sector y esto se determina con base en lo atractivo que sea el mercado y las barreras que existan para dicho ingreso, lo que incrementa la intensidad competitiva.

El desarrollo potencial de productos sustitutos, en el cual el mercado será menos apetecido cuando existen muchos productos que puedan satisfacer total o parcialmente la

misma necesidad y que, por ende, pueden afectar a las empresas del sector y la ventaja competitiva.

Poder de negociación de los proveedores: el sector en el que se participa será menos atractivo cuando los proveedores pueden poner las condiciones de pedidos, precios y volúmenes, sea porque son pocos o se encuentran organizados, e imponer las políticas comerciales.

Poder de negociación de los consumidores: al igual que en los proveedores, cuando los clientes son relativamente pocos o se encuentran organizados, son un mercado poco atractivo y pueden solicitar beneficios adicionales que afectan la rentabilidad de las empresas del sector.

Porter (2011) en el libro *Estrategia competitiva* manifiesta que el potencial de las utilidades de la empresa en el sector determinado está establecido por la combinación de las cinco fuerzas mencionadas.

Por lo anterior, al desarrollar las cinco fuerzas se puede analizar el sector de las ópticas, y así definir estrategias idóneas y aprovechar las oportunidades existentes y minimizar las amenazas que puedan existir.

2.2.2. Matriz de perfil competitivo

Herramienta que identifica a los principales competidores de las empresas en el sector determinado, junto con las debilidades y fortalezas, y revelar así la posición estratégica (David, 2013); por lo tanto, el análisis comparativo resultante brinda información estratégica relevante de la organización.

En la MPC se realiza una ponderación que está entre 0.0, que implica poca importancia, hasta 1.0, que manifiesta alta importancia; se debe tener en cuenta que la suma de la ponderación debe ser en totalidad el valor de 1.0

y, adicionalmente, se califican los factores clave, se tienen en cuenta variables internas y externas que se han identificado y se pondera de 1 a 4 donde 1 equivale a la debilidad principal, 2 a la debilidad menor, 3 a la fortaleza menor y 4 a la fortaleza principal; y al comprar los resultados generales, se pueden identificar y determinar aspectos estratégicos internos.

Por lo anterior, la descripción del perfil competitivo se convierte en el punto clave para la empresa para lograr identificar variables internas positivas y negativas, en comparación con la competencia y desarrollar estrategias o alternativas de solución para crear o mantener la ventaja competitiva.

2.2.3. Matriz FODA

La matriz FODA permite analizar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización frente al mercado, y actualmente se considera como la herramienta esencial en el diagnóstico organizacional para examinar los recursos y evaluar las capacidades competitivas.

La importancia de la matriz FODA en el diagnóstico organizacional radica en la oportunidad de obtener información relevante para el desarrollo de estrategias idóneas para la empresa, en las cuales por medio de los recursos existentes se pueda aprovechar las oportunidades y minimizar o eliminar las debilidades y amenazas que se puedan presentar en el futuro (Thompson et al., 2018).

En el desarrollo tradicional de la matriz, se encuentra que se requiere del uso del sentido común para determinar las estrategias que pueden ser diversas, por lo tanto plantea cuatro niveles de estrategias base que son las estrategias FO, DO, FA y DA, en las que las FO pretenden tomar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que

se identificaron; las estrategias DO buscan por medio de las oportunidades identificadas vencer las debilidades; las FA pretenden reducir o eliminar el impacto que pueden presentar las amenazas por medio del aprovechamiento de las fortalezas y, por último, las estrategias DA buscan evadir las amenazas identificadas y reducir las debilidades de la empresa.

Actualmente se realiza el nuevo planteamiento de la valoración de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el cual se realiza la comparación entre el grado de importancia de la variable frente al mercado y la empresa, y se hace la ponderación clasificada entre bajo y muy alto, en la cual se ubica la variable según la percepción de dichas variables de acuerdo con la percepción de los dos actores mencionados.

La ventaja de esta nueva versión de la matriz FODA es la valoración del grado de importancia de la variable para el mercado que adquiere y consume el producto versus el grado de importancia de la misma variable para la empresa que fabrica el producto.

Por lo cual, la matriz FODA es de vital importancia para la investigación con el fin de establecer las variables internas y externas de la óptica frente al mercado de Fusagasugá y definir las estrategias pertinentes para su posicionamiento.

2.2.4. Análisis de Factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL)

El análisis PESTEL en el entorno general en el que se desempeñan las empresas, tiene en cuenta diversos factores que pueden afectar positiva o negativamente a

la estrategia general de las compañías (Dess, 2011). Estas no tienen control o injerencia en ellos, pero sí afectan su estrategia y por ende el desempeño.

Para el análisis PESTEL se estudian los siguientes factores:

Políticos: son los que determinan la actividad de la empresa, como normas del país en materia comercial, tratados de libre comercio y políticas fiscales y económicas.

Económicos: la economía afecta a los actores, proveedores, fabricantes, al Gobierno y al cliente final que debe acceder al producto, por lo cual se debe tener en cuenta la inflación o deflación, ingreso per cápita, tipos de cambio, demanda y oferta, tasas de interés y demás factores que convergen en la economía.

Socioculturales: hace relación a los factores de valores, estilos de vida, creencias, tendencias, gustos y preferencias en la sociedad, que pueden influir en la empresa para el normal desarrollo o funcionamiento.

Tecnológicos: el avance tecnológico o innovación en el campo conduce al desarrollo de nuevos productos, su sistema de entrega, uso y, en consecuencia, la satisfacción del cliente final, lo cual conlleva que las empresas reformulen las estrategias empresariales para adaptarse y aprovechar dichos cambios e innovaciones.

Ecológicos: con el desarrollo tecnológico y con las políticas ambientales que formulan los gobiernos, las organizaciones se están adaptando a realizar ajustes a las estrategias en diferentes aspectos a minimizar la generación de residuos, al reciclaje y políticas de cero papeles, porque existe preocupación por el calentamiento global, la deforestación y los efectos en el planeta y sus habitantes.

Legales: los procesos de regulaciones y generación de normas que se producen en el sector y, en general, en el

entorno económico en diferentes aspectos, influyen en las empresas para adaptarse para su cumplimiento.

2.2.5. Matriz de Igor Ansoff

La matriz de Igor Ansoff permite a los administradores de las empresas determinar estrategias para el crecimiento de la organización y considerar las estrategias más acordes para la compañía con relación a los productos y mercados nuevos o existentes, en las cuales el resultado del análisis deriva en cuatro estrategias principales que son: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto y diversificación (Thompson et al., 2018).

La penetración en el mercado hace referencia a que la empresa busca aumentar la participación actual en el sector en el que se encuentra; el desarrollo de mercado pretende incursionar en nuevos segmentos de mercado que antes no atendía; el desarrollo de producto se enfoca en crear nuevos productos o innovaciones en segmentos de mercado qua actualmente atiende y, por último, la diversificación, que implica la combinación de los desarrollos anteriores, se resume en participar con nuevos productos o innovaciones en mercados que no se atendía con anterioridad.

Con base en lo anterior, la matriz de Igor Ansoff en la aplicación en la investigación dará luces para desarrollar estrategias de producto/mercado para proyectar la empresa.

CAPÍTULO 3.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Al tener en cuenta el concepto del punto 1.3., la esencia de la planeación estratégica es la obtención y conservación de la ventaja competitiva, por lo cual las empresas deben direccionarse en este sentido (David, 2013), por lo cual se busca la integración de los departamentos de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, en este apartado se encontrarán los elementos clave por tener en cuenta sobre la misión, definida como el quehacer de la empresa; la visión, entendida como la dirección en la que se proyecta la compañía; los objetivos, como las acciones para desarrollar la misión y buscar la visión de la organización; el marketing, área encargada de las estrategias y actividades de promoción y ventas de los productos que ofrece la empresa; los recursos humanos, que refiere a la adecuada administración del talento humano para la eficiencia y productividad operacional; la financiera, relacionada con la claridad de la información contable que refleja el estado actual de la organización para la toma de decisiones por parte de las directivas.

3.1. Misión

La misión se entiende como la declaración de su propósito, sobre lo que hace la empresa y por qué lo hace, también el propósito y por qué existe (Thompson et al., 2018); por lo cual, la misión si se establece adecuadamente, define la clara identidad a la empresa y la razón de lo que hace, para quién lo hace y el objeto de su quehacer.

Formulación de la misión

Con base en lo anterior, se debe tener en cuenta que las organizaciones son particularmente diferentes en los principios, valores corporativos y normas de comportamiento, por lo cual es muy importante que la formulación de la misión determine el quehacer de

la empresa, para quién lo hace y con qué cuenta, entre otros aspectos; es decir, que permita a los clientes, tanto internos como externos, identificar el objeto social de la compañía, su ventaja competitiva y la razón de la existencia y el funcionamiento de la organización.

3.2. Visión

La visión estratégica es una dirección específica de la empresa, y señala el curso de acción que debe seguir esta para lograr el cumplimiento en el futuro, apoyado por el compromiso de cada colaborador de la organización (Thompson et al., 2018); es decir, la visión da el horizonte deseado para la compañía, además, si se comunica adecuadamente a los colaboradores, se convierte en la herramienta que impulsa el compromiso y la motivación de todos.

Formulación de la visión

El planteamiento de la visión le permite a la empresa definir la dirección que desea tomar y plantear el objetivo general a largo plazo, es decir, a dónde quiere llegar en un tiempo determinado, a partir de la realidad actual, y plasmar de forma motivadora las ideas y acciones pertinentes para el cumplimiento.

3.3. Objetivos

Son las metas particulares que desea cumplir y que se desarrollan con el fin de llevar a cabo la misión y que, al lograrse, da paso o permite dirigirse a metas mayores (Dess, 2011). Adicionalmente, tienen un marco de tiempo bien definido y suponen el parámetro para evaluar el cumplimiento.

3.4. Marketing

La importancia del *marketing* en la empresa se fundamenta que es en esta área en la cual se realiza la promoción y venta de los productos, por ende, se convierte en la única área que genera los ingresos.

Como parte de algunas variables que componen el *marketing* está el comportamiento del consumidor, el cual refiere al estudio las personas, sea individualmente o por grupos, quienes deciden adquirir productos o experiencias, los cuales puedan satisfacer sus necesidades o los deseos identificados teniendo en cuenta diversidad de factores internos como los personales y externos como los sociales y culturales, que influyen en dichas decisiones (Kotler y Keller, 2016).

Otra de las variables por considerar es el *marketing* mix o mezcla de *marketing,* en el cual se hace una importante presentación sobre las variables para tener en cuenta como son el producto, en el cual se caracteriza entre otros factores el diseño, la marca, el empaque, la calidad, las garantías y demás referentes al satisfactor de la necesidad del cliente. Adicionalmente, se debe tener claras las posibles estrategias que se puedan presentar como son las proactivas y las reactivas; en las primeras, se estudia el mercado para identificar necesidades para crear productos y suplirlas, por innovación a través de la investigación y el desarrollo y por adquisición de un producto que otro ha desarrollado; en las segundas estrategias, es cuando ya otras empresas han actuado y la organización reacciona ante dichas acciones, sea por adaptación de los productos, por imitación o por mejora.

También se encuentra el precio, como valor económico que se le asigna al producto con base en diferentes variables que se tienen en cuenta, así como las políticas que se establecen sobre descuentos, incentivos, condiciones de

pago, etc. Las estrategias para determinar los precios son principalmente tres: la primera es la competitiva, en la cual se tienen en cuenta los precios que otros competidores han determinado; la segunda es la diferencial, aplicada por lo general en campañas para atraer nuevos clientes; y la tercera son las psicológicas, en las cuales se considera la percepción que los consumidores tienen sobre el producto (Escuela Management, 2018).

La plaza comprende los canales de distribución y los sistemas de transporte que se requieren, la cobertura y la ubicación estratégica, tanto de la empresa como de los productos y, por último, la promoción, que viene del inglés promotion, que al traducirlo al español hace referencia a la comunicación. Se debe identificar que la promoción es una herramienta de la variable correcta que es la comunicación y se tiene en cuenta la publicidad, los sistemas de relaciones con los clientes, el equipo de ventas y los programas de *marketing* que se planteen para la organización y los productos (Kotler y Armstrong, 2013).

Además, se debe considerar una actividad relevante como es el posicionamiento de marca, en el cual se debe tener en cuenta los tres niveles: el primero y más básico está fundamentado en los atributos del producto y hace referencia a las funciones que cumple. También se puede posicionar por el beneficio deseable, en el cual se avanza sobre los atributos, además de mencionar beneficios que son más atractivos para las personas y, por último, se puede posicionar por medio de valores y creencias, para cautivar a los clientes de forma emocional; entre todas las formas de posicionar, la última es la principal y relevante.

Es importante tener en cuenta las estrategias para el desarrollo de la marca, en las cuales se debe tener claro el nombre de la marca y la categoría del producto; al cruzar estas variables, se obtiene un muy interesante análisis de las oportunidades de desarrollar la marca para la organización, y se encuentra como resultado de dichas

variables la extensión de línea, la extensión de marca, marcas múltiples y nuevas marcas.

La extensión de línea es utilizada por las organizaciones cuando por lo general tienen nuevos productos con menos riesgo; la extensión de marca amplía el nombre a nuevos productos, y obtener como resultado el reconocimiento inmediato a dichos productos; en las marcas múltiples, la empresa establece diversidad de marcas a los productos y así puede alcanzar diferentes mercados objetivo; y con las nuevas marcas, la organización amplía las marcas por lo general cuando ingresa a una nueva categoría (Kotler, 2013).

Así mismo, en las variables para tener en cuenta y que hacen parte del producto y de la estrategia general de la empresa, está la marca, la cual está compuesta por el nombre, símbolo y diseño o la combinación que se pueda producir con ellos. La marca permite tener una clara distinción de la compañía o producto, y se debe considerar que la marca se establece como el capital intangible de mayor relevancia que tiene la organización, la cual tiene la capacidad de expresar un significado, mensaje o valor, por lo cual es de vital importancia su desarrollo y administración con el fin de lograr transmitirlo (Kotler y Armstrong, 2013).

Cuando se ha recopilado información, se hace necesario plantear estrategias de *marketing* adecuadas para la empresa y que permitan diversidad de acciones de mercadeo. En estas estrategias se pueden encontrar las de fijación de precios, enfocadas a la forma adecuada para definir los precios teniendo en cuenta el segmento y nicho de mercado que se atiende; estrategias de distribución, direccionadas al o a los canales de distribución idóneos para los productos de la compañía, y tener clara la ubicación estratégica donde se van a comercializar; y las estrategias de promoción, direccionadas a la comunicación adecuada y atractiva de los productos,

por los medios publicitarios relevantes para el nicho de mercado (Kotler y Keller, 2016).

Por lo tanto, es de vital relevancia para la organización tener la adecuada capacidad de *marketing*, comprendida como la aptitud que posee la empresa de interrelacionar a los profesionales en *marketing* que tiene, los canales de distribución de los productos o servicios y el talento humano del área de ventas con el fin de satisfacer las necesidades del cliente final y generar ingresos que permitan el adecuado desarrollo de las actividades (Wheelen y Hunger, 2013).

3.5. Recursos humanos

La administración del recurso humano es vital importancia en el adecuado desarrollo del proceso administrativo, debido a que son las personas quienes se desempeñan en las organizaciones y con la adecuada administración del talento humano se puede lograr que su desempeño sea eficiente y productivo, reflejado en las diferentes actividades operacionales de las organizaciones.

Cada colaborador en la compañía responde a requerimientos específicos para el desarrollo de actividades, las cuales se denominan funciones. Los trabajadores al ubicarlos según la similitud o los objetivos de las funciones, conforman los departamentos o las áreas de las empresas.

Por lo anterior, se debe entender que la administración del talento humano son todas las prácticas, normas y demás variables que se requieren para el manejo de las relaciones entre los colaboradores y la función gerencial como es el reclutamiento, la capacitación, la evaluación de desempeño y la remuneración, apoyada en la oportunidad que tiene la empresa de ofrecer un ambiente seguro, ético y de trato digno y justo para todos (Dessler y Varela, 2011).

Para el reclutamiento, se hace necesario identificar el perfil de la persona que puede ocupar el cargo. Cuando se ha identificado, se ingresa al proceso de capacitación, el cual se enfoca en enseñar al nuevo colaborador sobre las funciones que debe desempeñar y la relevancia de ellas en la organización. Una vez se ha iniciado el desarrollo de las actividades laborales, se realiza el seguimiento y la evaluación de desempeño, con el objeto de establecer el grado de eficiencia en el cumplimiento de las funciones, para finalizar en el proceso actual con la remuneración como la retribución pactada entre la empresa y el colaborador.

Es vital en el proceso de la administración del recurso humano, ubicar estratégicamente a las personas en el cargo correcto, según sus habilidades y destrezas, así generar que las personas se sientan motivadas y como resultado se desarrolle la eficiencia laboral, lo cual desemboca en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el adecuado clima organizacional.

La capacitación hace referencia a las prácticas o metodologías que se utilizan para que los empleados nuevos o antiguos, sea por cambios, asensos, ingreso de tecnologías o diversas actividades, requieran desarrollar nuevas habilidades o destrezas que les permitan el óptimo desempeño en las labores, por lo cual la capacitación se convierte en una estrategia vital para que el logro de los objetivos de la organización se realice de forma adecuada y con éxito, debido a que se puede obtener lo que se espera de cada colaborador. Por ello se debe realizar el diagnóstico del estado actual de los trabajadores con el fin de trazar el plan de capacitación de acuerdo con las necesidades identificadas.

Cuando se haya realizado la capacitación correspondiente al plan diseñado, se hace necesaria la evaluación del desempeño de los colaboradores, con el objetivo de determinar que dichos colaboradores puedan desempeñar

sus actividades laborales enfocados en las metas de la organización.

En el adecuado desempeño que se espera de los colaboradores, se debe tener en cuenta la motivación, comprendida como toda actividad tendiente a impulsar a la persona para que realice algo voluntariamente, por lo cual la remuneración se convierte en una estrategia motivacional muy importante para el colaborador. La remuneración se define como la forma de pago por las actividades realizadas para la organización, y se espera que esta sea equivalente a la cantidad y calidad de las funciones desempeñadas, y se compone del pago en valor económico y las prestaciones.

Otros tipos de motivaciones que se deben tener en cuenta se basan en la realización de diferentes actividades tendientes a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores, tanto de índole personal, como familiar o profesional, y permitir la creación de actitud y compromiso para la realización de las actividades laborales (Dessler y Valera, 2011).

3.6. Financiera

Las empresas requieren conocer con claridad la información sobre los recursos que posee, especialmente los financieros; este concepto infiere el manejo de la contabilidad financiera, por lo cual el objetivo de la información contable permite conocer la verdad sobre la situación de la compañía por medio de diferentes estados financieros, cuya información de la organización en un determinado periodo busca satisfacer la necesidad de los usuarios que la requieren (Camacho, 2010), por lo cual es importante comprender cuál es la información contable y financiera que la empresa debe tener en cuenta para la toma de decisiones.

El área financiera y la información que recopila y presenta, facilita la toma de las decisiones de este tipo a los directivos en temas de proyectos actuales o nuevos, así permitir el identificar, medir, hacer seguimiento y evaluar las proyecciones presentadas y su grado de cumplimiento.

Los principales estados financieros que se deben considerar son: el balance general, ahora denominado por las Normas internacionales de Información Financiera, (NIIF, 2018) como Estado de la situación financiera, el cual muestra el estado completo de la empresa en tres términos de la ecuación contable que son los activos, los pasivos y el patrimonio, en los cuales la ecuación patrimonial equivale a que el patrimonio es igual a la resta del activo y el pasivo, y lo ideal es que el patrimonio tenga mayor participación; el estado de resultados, en el cual se registran las operaciones que realizó la empresa en un periodo determinado y que como resultado puede definir si existió utilidad o perdida; el estado de flujo de efectivo, que permite observar de dónde provienen los recursos y cómo fueron utilizados, es decir, registra los movimientos del capital de la empresa en un tiempo determinado (Calleja, 2015).

Es importante tener en cuenta que, aunque se relacionan aspectos anteriores a las NIIF (2018), debido a la fecha de realización de la investigación, la cual se terminó justo cuando se realizaba la implementación de estas, es relevante que se pueda realizar en otra investigación el aporte bajo dichas normas al presente capítulo, y fortalecer los aspectos relevantes para la organización.

3.7. Logística

La logística, que para este punto se debe entender como cadena de suministros, se define como las actividades que se deben realizar para cumplir la petición del cliente;

por lo tanto, en dichas actividades están involucrados diversos actores como son los proveedores, fabricantes, transportadores, distribuidores, vendedores y el mismo cliente. Además, se debe tener en cuenta que existen funciones implícitas, que van desde la requisición del cliente hasta su satisfacción, en las cuales se ven implicadas todas y cada una de las áreas de la organización que interactúan sincrónicamente para el cumplimiento y la satisfacción al cliente; por lo tanto, cada actor que interviene en la cadena de suministros cumple con funciones o actividades las cuales aportan valor al producto.

También, como parte de la cadena de suministros, se encuentra la distribución, la cual refiere a cada paso que se deben realizar con el objetivo de trasladar el producto, desde el momento que lo posee el proveedor hasta que llega al consumidor final; para la utilización, se deben tomar decisiones muy claras y estratégicas debido a que dicha distribución por las características y recursos necesarios afectará directamente la rentabilidad de la organización y el costo para el cliente.

Una variable para tener en cuenta en la logística, tanto para la producción de productos como para su distribución, es el manejo del *stock*, el cual hace referencia a la cantidad de materias primas en el caso de producción, o de productos en el caso de almacenamiento o ventas, por lo cual es importante para mantener un número adecuado de inventario en la organización, debido a que implica altos costos, como construcción de bodegas acordes a la cantidad para almacenar, e implica financieramente dinero que no rota, y es por ello que se requiere dicho control.

Como medio de control, está determinar el *stock* mínimo, que muestra la cantidad mínima de productos o materias primas que se debe tener para mantener el adecuado desarrollo de las actividades productivas o comerciales;

de la misma forma, se calcula el *stock* máximo, que relaciona la cantidad máxima que se puede tener. En los dos casos, cuando se pasan los límites, esto afectará financieramente a la organización y por ello la organización requiere definir una política de gestión de *stocks*, que le permita respaldar la toma de decisiones de compras, producción e inversiones.

CAPÍTULO 4.

ESTABLECIMIENTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Cuando se habla de la dirección estratégica, se debe tener en cuenta que se incluye el concepto de cultura organizacional, variable muy relevante en la organización cuando esta plantea la redirección de su estrategia y en la cual se presenta variedad de dificultades al intentarlo (David, 2013), por lo cual se debe considerar que implica un cambio sustancial en la empresa.

En este apartado se aclaran los conceptos sobre la formulación de política de calidad, valores y objetivos organizacionales, los cuales dictarán dicha dirección estratégica para la óptica.

4.1. Política de calidad

Las políticas son el conjunto de normas o lineamientos puntuales que guían y delimitan las acciones administrativas, además, aprovechar los métodos, reglas y prácticas determinadas en la organización, que apoyan las labores direccionadas al cumplimiento de los objetivos y que, además, apoyan la toma de decisiones de los directivos en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales (David, 2013).

Al referirse a la calidad, esta se comprende como todas las características que posee el producto para la satisfacción de quien lo usa; vale la pena aclarar que el concepto tiene aspectos objetivos como las materias primas, procesos productivos e insumos, también se basa en aspectos subjetivos y que se fundamentan en la percepción del cliente.

Además, el concepto de política de calidad se direcciona en cada lineamiento enfocado a los procesos de la empresa que apoyan la fabricación o servucción del producto para cumplir con la promesa de satisfacción del cliente.

Un concepto importante para tener en cuenta es la administración basada en la calidad total, la cual define que la organización para el cumplimiento de los objetivos y de su misión, debe crear una cultura en la cual todos los actores se enfoquen en el mejoramiento constante; por ello, se hace necesario mantener control de la calidad con el objeto de realizar evaluación a la planeación, la implementación y el desempeño de las actividades de la organización que afecten en la calidad del producto con el fin de

realizar los ajustes correspondientes y redireccionar desde los objetivos de calidad establecidos (Cantú, 2011).

Un proceso de calidad adicional que la organización debe tener en cuenta es la calidad en la atención del cliente, considerar que el servicio al cliente permite entre varios aspectos la fidelización del cliente, tener de primera mano información sobre tendencias, gustos y preferencias de los clientes, además de mantener la alta retención de ellos.

Cuando se habla de calidad para el cliente, se debe comprender como la percepción que este tiene sobre el producto y la organización: si el cliente está satisfecho, se genera una percepción positiva entre su necesidad y la forma de satisfacción obtenida, e intermediar en este proceso la relación que se genera.

En la calidad del servicio al cliente es importante distinguir la diferencia entre servicio al cliente y atención al cliente: el primero, se trata de la relación y disposición por parte de la empresa y las personas a cargo de ayudar a los clientes; y la segunda, hace referencia a la forma de tratar a los clientes, por lo tanto, se puede tener buena atención al cliente, pero no servicio al cliente, es decir, es posible tratar bien, pero no tener disposición de servir, sin embargo, cuando hay servicio al cliente el trato al cliente será el mejor.

Para tener alta calidad en el servicio al cliente, se requiere contar con habilidades comunicativas idóneas para tratar con las personas y generar excelentes relaciones personales, por lo cual existen técnicas comunicativas que se deben considerar, como son: actitudinales, criterio que enmarca la buena actitud, ser considerado y muy receptivo, con el fin de generar empatía; adaptativas, en las cuales se requiere la comunicación verbal y no verbal que se acomoden al gusto de la persona que se acompaña, y así brindar confianza en el proceso de servicio al cliente (Ascendia, 2009).

4.2. Valores corporativos

Según Thompson et al. (2018), a las creencias y normas que guían el cumplimiento de la misión y visión se les llama valores corporativos, en los cuales se confía que los colaboradores de la empresa los pongan en práctica en busca de la visión definida.

Además, se deben tener en cuenta valores muy particulares como el trato justo al talento humano, la ética, la justicia, la integridad y el trabajo en equipo, aspectos relevantes para considerar en la investigación.

4.3. Objetivos organizacionales

Los objetivos son resultados específicos que las organizaciones pretenden alcanzar con base en la definición de la misión (David, 2013), los cuales deben tenerse en cuenta como vitales para el éxito de la empresa; dichos objetivos deben ser medibles y cuantificables, y direccionados con la estrategia general en búsqueda del cumplimiento de la visión.

CAPÍTULO 5.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias clave para las organizaciones es el eje fundamental para el claro desarrollo de las actividades, por lo cual se debe tener un adecuado conocimiento del sector en el que se desenvuelve la empresa, el mercado que atiende y en especial los procesos internos de la organización.

En este apartado se tendrán en cuenta las estrategias funcionales, entendidas como las que van dirigidas a las operaciones de los empleados, incluidas las estrategias de recursos humanos, de comercialización y tecnología; adicionalmente se encuentran las estrategias corporativas, entendidas como las que van dirigidas a la toma de decisiones por parte de los directivos sobre la continuidad o no de productos o el ingreso a nuevos mercados.

5.1. Estrategias funcionales

Thompson et al. (2018) afirman que estas se enfocan en las actividades particulares de la empresa, como la investigación y el desarrollo, la producción o fabricación del producto, las acciones y actividades de *marketing* y ventas, y el servicio al cliente y las finanzas, cuyo objeto es apoyar la estrategia general de la empresa.

5.1.1. Estrategias de recursos humanos

Para el logro de los procesos administrativos y productivos, el recurso o talento humano con el que cuentan las empresas es de vital importancia, por lo cual la selección, capacitación y proyección de los colaboradores requiere de un planteamiento estratégico puntual que impulse a todo el cuerpo laboral, a la luz de la estrategia general de la organización y al cumplimiento efectivo de los objetivos y metas.

5.1.2. Estrategias de comercialización

En la organización, la única área que genera ingresos es la comercial o de mercadeo, por lo cual se debe tener en cuenta diversidad de estrategias que ayudan a identificar segmentos y nichos de mercado relevantes para la empresa, que le faciliten el posicionamiento tanto de la compañía como de los productos que oferta en el sector donde participa y propender por la relación adecuada del *marketing* mix (producto, precio, plaza y promoción), entre otros factores para tener en cuenta en el *marketing*.

Por lo anterior, se requiere tener claro que la óptica considere este tipo de estrategias, debido a que son base fundamental del problema de investigación.

5.1.3. Estrategias tecnológicas

Con el avance continuo de la tecnología, los diferentes procesos de las organizaciones se facilitan: desde la consecución o fabricación de materias primas, fabricación de los productos propios de la empresa y la promoción, hasta los sistemas comunicativos, entre otras actividades.

Por lo anterior, en el sector de la optometría la actualización de dicha tecnología se ha dado a grandes pasos, por lo cual es importante conocer cómo la empresa puede aprovechar y aplicar este tipo de estrategias que le faciliten el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

5.2. Estrategias corporativas

Hacen referencia a la forma en que se puede mejorar el desempeño de la empresa cuando esta se ha diversificado y tiene la oportunidad de combinar sinergias transversales, las cuales, como resultado, serían la obtención de ventajas competitivas (Thompson et al., 2013); también

tiene que ver con qué negocios se deben realizar y cuáles no, así como si se debe y de qué forma ingresar a nuevos mercados.

Para lograr el cumplimiento de las estrategias corporativas, se debe tener en cuenta que la mejor estrategia será tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas, por lo que se debe entender la ventaja competitiva como aquellas acciones, productos, sistemas, ubicación y alianzas, entre otros, que realice muy bien en comparación con otras empresas del sector en el que participa y que sus competidores no pueden imitar (David, 2013).

Entonces, para identificar y definir la ventaja competitiva, se hace necesario realizar el diagnóstico de la compañía, identificar qué hace bien en relación con las otras empresas del sector y buscar aprovecharlas para potencializarlas y comunicarlas.

Para lograr lo anterior, es importante definir que la ventaja competitiva permite identificar mejores formas para competir en el mercado; en este sentido, se pueden tener diferentes causas que lleven a la ventaja competitiva como: nuevas tecnologías, gracias al avance tecnológico es posible reinventar desde el diseño del producto, su fabricación, distribución y comercialización; nuevas necesidades, hace relación a que las necesidades de los consumidores son cambiantes, debido a los cambios tecnológicos, culturales o sociales en los cuales se desempeñan; normativas gubernamentales, teniendo en cuenta cambios o ajustes en disposiciones legales en diferentes ámbitos que permitan llegar mejor o a más clientes; con base en los cambios antes mencionados, es posible que aparezcan nuevos segmentos o nichos de mercado por atender, los cuales la organización puede investigar e identificar para satisfacer.

Por lo tanto, cuando se busca definir las estrategias corporativas, se deben plantear las acciones relevantes

de las empresas que les permita conseguir y mantener las ventajas competitivas para destacarse en el mercado.

MARCO EMPÍRICO

CAPÍTULO 6.

DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Introducción

En Fusagasugá, Cundinamarca, ciudad que cuenta con una población aproximada de 140.000 habitantes en la zona urbana, cada vez se hace necesario prestar mejores servicios en diferentes áreas, particularmente la salud visual.

El Centro de Salud Visual Davisión es una empresa que presta los servicios de examen visual y comercialización de dispositivos ópticos, donde a través del tiempo el reconocimiento profesional se ha incrementado, pero no se refleja de igual forma en las ventas de la óptica, y de las posibles causas, puede ser la falta de planeación estratégica en la organización y en procesos organizacionales de las diferentes áreas y proyecciones, lo cual afecta el crecimiento en dicho mercado, el cual se ve cada vez más competitivo, lo que a su vez impacta en el cumplimiento de los objetivos, por lo cual es necesario el diseño de la planeación estratégica adecuada a las necesidades particulares de la compañía para alcanzar el éxito en el mercado de la ciudad.

6.2. Objetivo general

Investigar las condiciones administrativas, financieras, logísticas, de marketing, de competencia y operacionales de la empresa para la propuesta del plan estratégico.

6.3. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis interno y externo de la situación actual de la óptica.
2. Identificar la principal competencia directa de la empresa y sus características principales.

3. Reconocer las características de los clientes actuales y potenciales de la compañía.
4. Describir los principales procesos administrativos, financieros, logísticos y de marketing de la organización.
5. Determinar los principales proveedores de los productos que ofrece la óptica.
6. Caracterizar el recurso humano de la empresa.

6.4. Variables

Administrativas y logísticas: se tiene en cuenta la frecuencia de uso y la revisión de los procesos y procedimientos de compras, almacenamiento, control de equipos y gestión documental, que la empresa tiene definidos para su funcionamiento.

Financieras: los recursos económicos, su planeación, distribución, ejecución y control.

De *marketing*: las actividades que se realicen para la comunicación de la empresa y sus productos.

Clientes: los actuales y potenciales, en los cuales se determinará el grado de satisfacción en el servicio de optometría y de los productos, frecuencia de visita, aspectos que le agradan de la óptica y por lo cual la visitan, lo que buscan en los dispositivos ópticos, y percepción de calidad de los productos y de reconocimiento de la compañía.

Recursos humanos: percepción del ambiente laboral, de los procesos que realiza y del trabajo en sí.

Marca: grado de posicionamiento o recordación de la empresa por parte de los clientes actuales y potenciales. Motivos por los cuales conocen la óptica y variables por las que relaciona la compañía.

Productos: percepción de calidad, de variedad y estilos de monturas, así como de bienes o servicios que ofrece.

Precio: percepción del costo, grado de satisfacción y comparación con la competencia.

Proveedores: tipos de monturas y lentes, facilidades de pago, garantías, marcas que distribuye y calidad, tiempos de entrega de productos.

Competencia: cantidad de ópticas en Fusagasugá, precios promedio de monturas, lentes y servicios que ofrece al mercado, medios de comunicación de la empresa, ubicación geográfica, percepción de reconocimiento.

6.5. Muestra

Teniendo en cuenta que la población de estudio es bastante reducida, se determina conveniente la aplicación de muestreo probabilístico, en el cual los individuos tienen la posibilidad de ser parte de la investigación, se toma los elementos que sean representativos o típicos de la población, por lo cual para la investigación considerarán los actores principales objeto de estudio distribuidos de la siguiente forma:

Clientes: en quienes se busca identificar por medio de encuesta, el grado de satisfacción del servicio de optometría y sobre los productos adquiridos

Para los clientes potenciales, se considera la población total del municipio de Fusagasugá que en promedio es de 140.000 habitantes, con índice de confianza de 95 % y margen de error de 5 %. Se realizará en total de 383 encuestas. (para conocer el instrumento, ver anexo No. 2)

Fórmula de población finita utilizada:

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

Donde:

Z = Nivel de confianza

N = Población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error estimado

n = Tamaño de la muestra

Para los clientes actuales o reales, se tiene en cuenta el bajo nivel de ventas, la población identificada promedio de 260 clientes, de los cuales se pudo encuestar al 20% de ellos, con total de 52 clientes. (para conocer el instrumento, ver anexo No. 3)

Proveedores: la óptica cuenta principalmente con tres proveedores: uno de lentes por ser laboratorio certificado y que cumple con las características de calidad, prestigio, reconocimiento y garantía; y dos de monturas, por contar con precios y calidad adecuados, por lo cual serán encuestados. (para conocer el instrumento, ver anexo No. 4)

Competencia: de 27 ópticas, que existen en el municipio ubicadas principalmente en la zona centro, solo alrededor de 15 cuentan con optómetra, quien es el profesional de la salud visual para este tipo de establecimientos (identificadas y visitadas por observación directa del

investigador), debido a que son la razón de la competencia directa para la empresa, de las cuales se observará el 50 % de ellas, para un total de 7 ópticas. (para conocer el instrumento, ver anexo No. 5)

Talento humano: teniendo en cuenta que en la empresa solo trabajan dos personas de forma directa: la optómetra y la auxiliar general, por lo cual se requiere de toda la colaboración (para conocer el instrumento, ver anexo No. 6)

6.6. Instrumentos de medición y técnicas

Para el desarrollo de la investigación, se tienen en cuenta los siguientes instrumentos:

Encuesta: se tomará como instrumento el formulario que se aplicará a clientes y proveedores, con preguntas cerradas de opción múltiple.

Observación: se tendrá como instrumento la guía de observación en la cual se tendrá criterios de valoración sobre productos y servicios de la competencia.

6.6.1. Fuentes de información

Se considerarán fuentes de información primarias y secundarias.

Primarias: los resultados obtenidos con la encuesta y la guía de observación.

Secundarias: el material de consulta bibliográfica con temas relacionados con planeación estratégica, estadísticas de entidades gubernamentales y privadas y estudios sobre el sector.

6.6.2. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Con la técnica de la encuesta, el procesamiento y análisis de datos consistirá, en primer lugar, en seleccionar la muestra de clientes y proveedores, seguido de la aplicación de la encuesta. Se continúa con la sistematización de la información por medio del programa Excel, sigue la aplicación de la estadística de tendencia central, específicamente valores porcentuales y promedios, luego el análisis de datos, por lo cual, con los resultados obtenidos por cada una de las variables estudiadas, se determinarán las características de calidad, prestigio, reconocimiento y garantía para los proveedores. En relación con los clientes, se analizará y determinará el grado de satisfacción del servicio de optometría y de los productos adquiridos.

Para la técnica de observación, una vez diseñada la guía de observación se visitará a las ópticas seleccionadas de forma aleatoria, para diligenciar dicha guía con la colaboración de las personas que apoyen la empresa, si están dispuestas. Para el análisis de datos, se contrastará las respuestas de las distintas ópticas.

6.7. Procedimientos

En cuanto al procedimiento para la encuesta, se iniciará con el diseño del instrumento, en el que se tendrán en cuenta los objetivos que se desean alcanzar, y de esa forma, una vez se tenga el instrumento, se continuará con su aplicación con el objeto de recolectar la información requerida.

Para la observación, se requiere, en primer lugar, realizar el diseño de la guía de observación. De igual forma, según los objetivos de la investigación y la información

que se requiere para dar respuesta a estos, se continúa con la visita a las ópticas, con el fin de diligenciar dicha guía y recopilar la información; el siguiente paso será la tabulación y sistematización de los datos por medio de Excel, y se finalizará con el análisis de datos recolectados.

6.8. Hipótesis de trabajo

H1. La principal debilidad de la empresa se basa en la falta de claridad en los diferentes procesos organizacionales y la carencia de filosofía institucional idónea.

H2. La compañía no tiene claridad del mercado que atiende ni aprovecha el uso de tecnologías y redes sociales que agradan a los clientes para atraerlos.

H3. La organización no conoce las características básicas, estrategias de comunicación ni ventajas con las que cuenta la competencia para hacerle frente estratégicamente.

H4. La empresa no aprovecha las ventajas y el conocimiento que pueden brindar los proveedores para mejorar el servicio que ofrecen.

H5. La compañía no aprovecha adecuadamente las capacidades y los conocimientos del talento humano para mejorar los procesos y el servicio.

CAPÍTULO 7.

RESULTADOS

Con base en el trabajo de campo para la recolección de la información, se presentan los siguientes resultados:

7.1. Resultados Objetivo 1.
realizar un análisis interno y externo de la situación actual de la óptica.

Para el análisis externo se hace el estudio basado en las cinco Fuerzas de Porter, se obtuvo lo siguiente:

7.1.1. Amenaza de nuevos entrantes

Los requisitos de capital son parte de las barreras de entrada al mercado de las ópticas en general, debido a que para entrar a dicho mercado deben realizar una inversión considerable en inventarios de productos que le permitan llamar la atención del cliente, gracias a la diversidad de estilos, marcas y calidad, lo cual impacta el mercado y hace que este sea de entrada uno de los factores diferenciadores; así mismo, deben contar con infraestructura física para la ubicación de la empresa, que puede variar de acuerdo con la capacidad financiera que posea.

Los actores ya establecidos son otras de las barreras de entrada a las que se deben enfrentar las ópticas en Fusagasugá, principalmente en cuanto a la alta tecnología con la que deben contar para brindar servicios de calidad a sus clientes, a través de equipos que pueden resultar de alto costo, así como lo costoso que puede ser ubicarse en un lugar estratégico, como puede ser en centros comerciales conocidos y que tengan alta afluencia de público.

El acceso desigual a canales de distribución es otra de las barreras de entrada al mercado de las ópticas, teniendo en cuenta que deben asegurar la distribución de los

productos y servicios, de manera que esta le sirva para asegurar el acceso de sus clientes a estos productos, como por ejemplo a través de alianzas estratégicas con instituciones educativas, centros médicos y demás, en los que se realicen descuentos en las tarifas, pero se garantice el volumen de clientes.

Las políticas y restricciones gubernamentales son finalmente otra de las barreras fuertes para las ópticas que pretenden ingresar al mercado, que en este caso están dadas, por ejemplo, por las habilitaciones de la Secretaría de Salud, que permitan la prestación de los diferentes servicios de atención visual, para lo cual se debe cumplir con series de requisitos entre los que se encuentran la infraestructura, las herramientas tecnológicas y los sistemas de información, así que esta se convierte en una fuerte barrera para algunos de estos establecimientos.

7.1.2. El poder de los proveedores

Una de las principales características que tienen los proveedores en el momento de la oferta radica en los puntos diferenciales o valores agregados que pueden tener sus productos; por ejemplo, las certificaciones de calidad y autorizaciones por parte de entes de control, como el Invima, con las que cuentan como empresa. Este punto les permite ejercer presión sobre el comprador, en este caso la óptica Davisión, en la medida en que garantiza que los productos cumplen con los estándares necesarios.

Por su parte, los proveedores adquieren poder sobre las ópticas gracias a la prontitud e incluso inmediatez de solución a los requerimientos de los propietarios, ya que, por aspectos como la localidad o la cercanía a Fusagasugá, pueden lograr ser la opción preferencial para la provisión de productos.

Además, características como la exclusividad de los productos, la innovación y el vanguardismo, al ofrecer gamas altas de nuevos lentes, permiten a los proveedores establecer los precios de los productos ofrecidos a las ópticas. Entre tanto, algunas compañías proveedoras les ofrecen a sus clientes valores adicionales como asesorías o cortesías de apoyo, mediante las cuales se le ofrece ayuda al optómetra en caso de error o equivocación.

En Fusagasugá existen por lo menos dos laboratorios optométricos; sin embargo, no cuentan con las mismas características, por lo que la competencia entre ellos radica en la opción que elijan los optómetras y las ópticas en materia de calidad e innovación.

Como ejemplo se toma el caso de Servióptica S. A. S. en Fusagasugá, que maneja aspectos como la talla digital, es decir, lentes de fórmulas altas, que al adicionarles complejidad con diversas características como filtros antirreflejo o tecnología Transitions, le permite competir en tiempo con apenas dos días para la provisión de este. Otro aspecto manejado por este proveedor de ejemplo y que le posibilita tener poder sobre los compradores es la garantía establecida al no recibir monturas en uso, y obligar al cliente a comprar una nueva para la adecuación de los lentes.

7.1.3. El poder de los compradores

Cuando los productos del sector son estandarizados y no se diferencian entre sí, los clientes sienten que pueden exigir mayor calidad, bajos precios o mejores servicios. Fusagasugá por tratarse de una población en crecimiento permite e impulsa la apertura a nuevos mercados; por ejemplo en el sector de las ópticas, se encuentran varias ubicadas en diferentes zonas del municipio, que le brindan al cliente la opción de elegir entre ellas, sin embargo la mayoría de estas se centran en ofrecer los

mismos servicios como consulta o valoración, monturas, lentes oftálmicos como gafas y lentes de contacto; por eso, se debe brindar a los clientes servicios que no encuentren en otro lugar, convirtiéndolos en el factor diferenciador como, puede ser, la adaptación a gafas, diagnóstico y tratamiento de enfermedades oculares y prevención visual infantil, servicios adicionales a los ofrecidos por otras ópticas.

Así, si se brinda productos de alta calidad, el cliente no va a tener como principal referencia el precio porque reconoce que se encuentra seguro en cuanto a su salud visual, y depositar su confianza en lugares y profesionales, con ética y comprometidos con los pacientes.

7.1.4. Amenazas de los sustitutos

Una de las posibles amenazas de productos y servicios sustitutos para Davisión es la conocida como atractivo trade-off de precio, es decir aquellas personas o lugares dedicados de manera informal a brindar productos visuales, en especial en cuanto a los lentes oftálmicos; lugares que se pueden encontrar incluso ubicados en plena calle, que no cuentan con ningún tipo de infraestructura, equipos, garantías o personas idóneas, pero que pueden llegar a convertirse en sustituto.

Teniendo en cuenta que algunos clientes prefieren esta alternativa para su salud visual basados en que las tarifas de estos productos son excesivamente bajas en comparación con las que las ópticas como Davisión puede brindar en las instalaciones, es imposible por rentabilidad para la empresa entrar a equilibrar las tarifas con las de este tipo de vendedores informales, por lo cual para combatir a estos sustitutos es posible incrementar la publicidad de los productos y servicios, y analizar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas

con entidades como instituciones educativas, empresas prestadoras de servicios de salud, del sector financiero, entre otras, que le permitan ser más conocida y más visible en el mercado. Además, el servicio posventa ayudaría a marcar la diferencia con las compañías del sector.

7.1.5. La rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad es más fuente cuando en un amplio sector se encuentran numerosos locales que ofrecen servicios similares, por ello la empresa se debe enfocar por salir del grupo y ser líder donde los demás compitan entre sí.

El crecimiento de la zona brinda una ventaja competitiva: Davisión tiene la oportunidad de encontrarse en Fusagasugá, donde gran cantidad de la población pertenece a la tercera edad, la cual requiere de diferentes servicios para lograr mejor calidad de vida; sin embargo, se debe tener en cuenta también a los jóvenes e incentivarlos a cuidar su visión y para ello realizar campañas de promoción y prevención de enfermedades visuales, así enfatizar en que, no solo es cuestión de moda y que se puede adquirir cualquier tipo de lentes o gafas para lucir bien, además de que se debe ser responsable en el uso de ellas ya que a futuro pueden resultar afectada la visión.

7.1.6. Filosofía institucional

Para continuar con el análisis de la empresa, se tienen, entre otros factores, la misión, la visión y los objetivos de la organización, los siguientes, son los criterios que a la fecha de la investigación la empresa tiene contemplados, los cuales se presentan a continuación:

7.1.7. Misión

El Centro de Salud Visual Davisión es una entidad que busca la óptima salud visual a los cundinamarqueses, con calidad y compromiso, por medio de un servicio de valoración en optometría con profesionales de alto nivel, con el fin de prevenir, corregir y proteger los ojos, por medio de lentes acordes a las necesidades de cada paciente, y que cuenta con equipos tecnológicos de punta adecuados para brindar un servicio de alta calidad a toda la población.

7.1.8. Visión

El Centro de Salud Visual Davisión busca en el 2020 ser una de las entidades líderes en la prestación de servicios de salud visual en el departamento de Cundinamarca, y ser reconocida por su calidez humana, profesionalismo, tecnología en equipos de valoración visual, calidad en los lentes, monturas, lentes de contacto que se formulan y con un alto compromiso social, en busca del bienestar y de una mejor calidad de vida de sus pacientes.

7.1.9. Objetivos

General

Proteger la salud visual de los cundinamarqueses, especialmente de los habitantes de Fusagasugá.

Específicos

7.1.3.1. Realizar exámenes y valoraciones de salud visual a los habitantes de la región.

7.1.3.2. Promover la buena salud visual en los pobladores de la zona.

7.1.3.3. Corregir las deficiencias visuales y oculares pertinentes a la optometría.

7.1.10. Matriz FODA

En el proceso de autoevaluación por parte del personal de la óptica respecto del estado actual de esta, se logran priorizar los aspectos más relevantes que generan mayor impacto con miras a el proceso de mejora continua.

Tabla 1

Matriz de hallazgos

Debilidades a. Falta de promoción de la óptica. b. Poca rotación de inventarios. c. Falta de digitalización de historias clínicas.	**Oportunidades** a. Crecimiento del mercado mediante campañas de concientización.
Fortalezas a. Ubicada en la zona centro del municipio. b. Programación de brigadas de salud con diversas instituciones. c. Reconocimiento por los años de existencia en el municipio.	**Amenazas** a. Cambios constantes de tendencias de moda. b. Oferta de cirugías correctivas.

Se logró evidenciar que el factor que mayor impacto genera en la empresa es la deficiencia en la publicidad, lo que impide que la óptica incremente el volumen de clientes o usuarios, así, se genera poca rotación de inventarios y convirtiéndose en un limitante para que estos se encuentren actualizados de acuerdo con las tendencias de moda; así mismo, otra debilidad sentida para el adecuado desarrollo de los procesos de la compañía es la falta de digitalización de las historias clínicas.

Adicionalmente, se observan las fortalezas principales, y la primera refiere a la adecuada ubicación de la óptica en la zona centro del municipio y de alto tráfico de personas. Otra fortaleza hace referencia a la realización de brigadas de salud en diversas instituciones, por medio de las cuales la empresa hace presencia en colegios del municipio y de municipios cercanos que no cuentan con dicho servicio y, finalmente, los años de existencia de la empresa.

Por otra parte, en las variables externas se puede observar que la principal oportunidad identificada tiene que ver con el crecimiento del mercado mediante campañas de concientización, lo que indica el incremento de campañas publicitarias por parte de diferentes empresas que participan en varios medios de comunicación para la promoción de los productos, como lentes Transitions y Crizal, entre otros.

En las variables externas se pueden identificar dos principales amenazas: la primera hace referencia a los cambios constantes de tendencias de moda, en este caso, por moda internacional, lo que indica la necesidad continua de las personas de nuevas formas de satisfacer sus requerimientos y la búsqueda de variedad de lentes y monturas, que en muchos casos no son comercializados en el país y minimizan la oportunidad de venta de la empresa de los productos ya existentes.

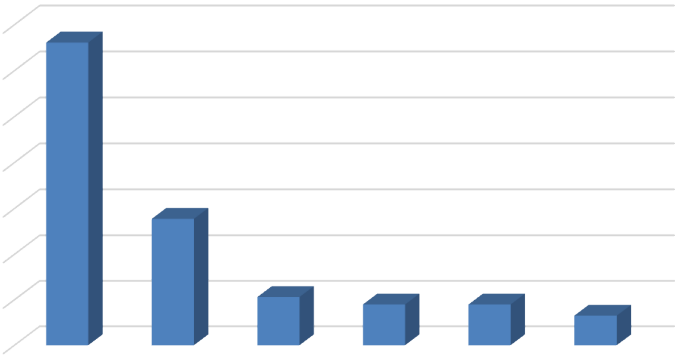
Anexo a las amenazas, se identifica la oferta de cirugías correctivas, que permite a las personas acceder a este servicio y minimizar o eliminar el uso de dispositivos ópticos, lo cual afecta a la empresa y a su actividad comercial.

7.2. Resultados objetivo 2.

Identificar la principal competencia directa de la empresa y sus características principales

Para la presentación de los resultados, se recuerda que se aplicaron instrumentos con el objetivo de recolectar la información, los cuales se encuentran detallados en los anexos 2 al 6.

Figura 1. Óptica a la que acude



Al preguntar a los encuestados sobre las ópticas a las que acude cuando requiere los servicios, se observa que las opciones más relevantes son la EPS a la que se encuentran afiliados con el 33 %, seguida de las ópticas que se encuentran en Bogotá con el 14 %, sin embargo en Fusagasugá las ópticas con mayor recordación o asistencia según los encuestados son Opticalia, GMO, Servisual y Opticentro, las cuales son independientes y se establecen como la principal competencia para la empresa. Además, se identificó que las principales características por las cuales se conocen son la venta de monturas, la variedad de ellas y la puntualidad en la entrega de los productos comercializados.

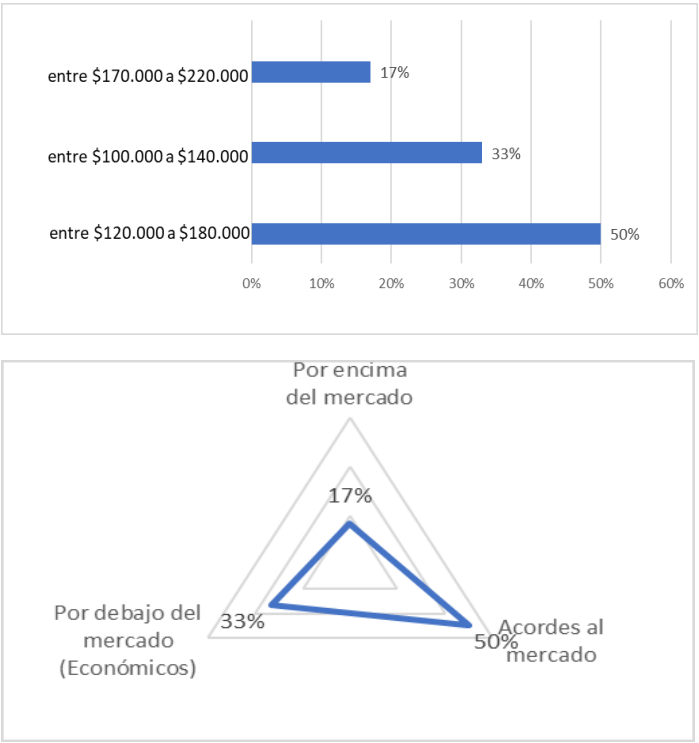


Figura 2. Percepción de precios de la óptica

Al visitar las principales ópticas de Fusagasugá para comparar los precios de los productos y servicios entre ellas, se puede observar que el 50 % de dichas ópticas se encuentra en rango similar, que va en los principales lentes entre $120.000 a $180.000 pesos. En cuanto a las otras ópticas, el 33 % de ellas presenta rangos de precios menor al común, que va desde $100.000 a $140.000 pesos, por lo cual se definen como económicas; y tan solo el 17 % de las visitadas están en el rango: por encima, que va desde $170.000 a $220.000 pesos, lo cual las identifica como más costosas.

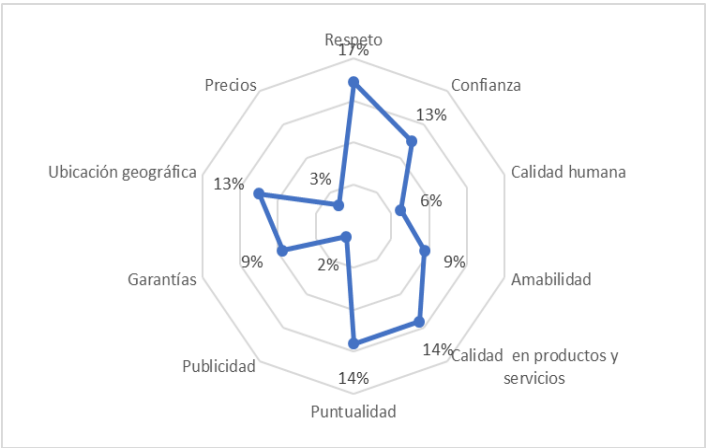


Figura 3. Los motivos por los que cree que la óptica se destaca

Al hacer la revisión de los motivos por los que las ópticas se destacan en su servicio, se deduce que el respeto es de los principales motivos, representado el 14 %. Igualmente, se puede observar que con promedio del 45 %, los motivos se basan en principios y valores corporativos como son el respeto, la confianza, la calidad humana y la amabilidad. Por otra parte, el 23 % se enfoca en la calidad de los productos y servicios y la garantía del producto. Además, el 15 % hace referencia a la ubicación y publicidad, el 14 % por la puntualidad y tan solo el 3 % de los motivos por los precios establecidos.

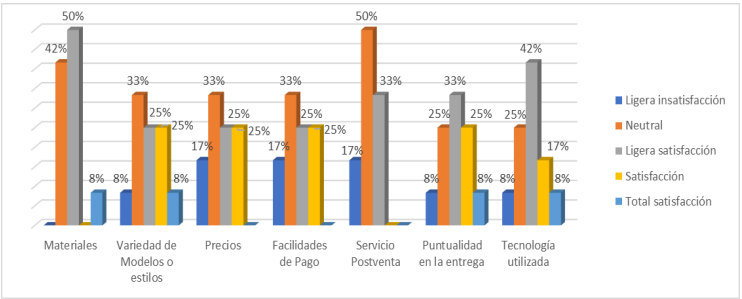


Figura 4. Características de los productos comercializados

Con base en los resultados sobre la investigación, al revisar las características de los productos comercializados, se encuentra que, entre ligera satisfacción a la total satisfacción, la puntualidad en la entrega y la tecnología utilizada participan con el 67 %, cada una. Además, las características de modelos o estilos de monturas y los materiales participan con el 58 % cada una. Igualmente, las características de precios y facilidades de pago participan con el 50 % cada uno. Finalmente, el servicio posventa participa con el 33 %.

En contraste a los anterior, existe la percepción neutral sobre las características mencionadas, y son las de principal participación el servicio posventa con el 50 % y los materiales con el 42 %. Al mismo tiempo, las características de variedad de modelos y estilos, los precios y las facilidades de pago participan con el 33 % cada uno. Adicionalmente, las características de puntualidad en la entrega y la tecnología utilizada participan con tan solo 2 % cada una.

Finalmente, las características con grado de ligera insatisfacción son los precios, las facilidades de pago y el servicio posventa con participación del 17 % cada una. Igualmente, las características de variedad de modelos, la puntualidad de la entrega y la tecnología utilizada participan con el 8 % cada una.

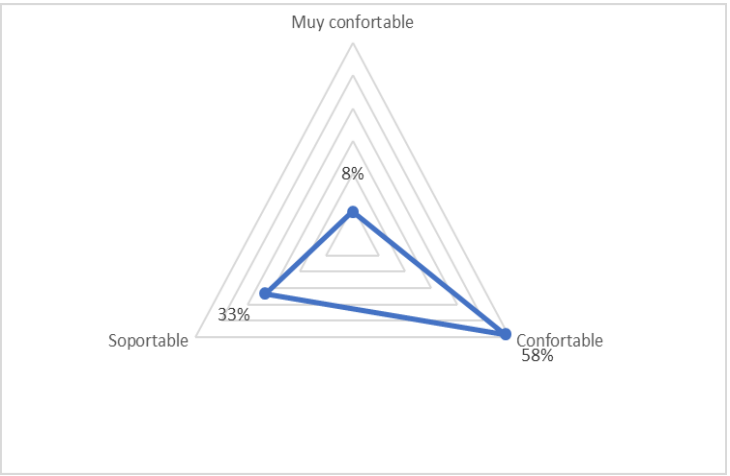


Figura 5. Percepción de las condiciones físicas de la óptica

Los resultados indican que la percepción sobre las condiciones físicas de las ópticas, el 67 % las consideran entre confortable y muy confortable, y el 33 % restante las percibe soportables.

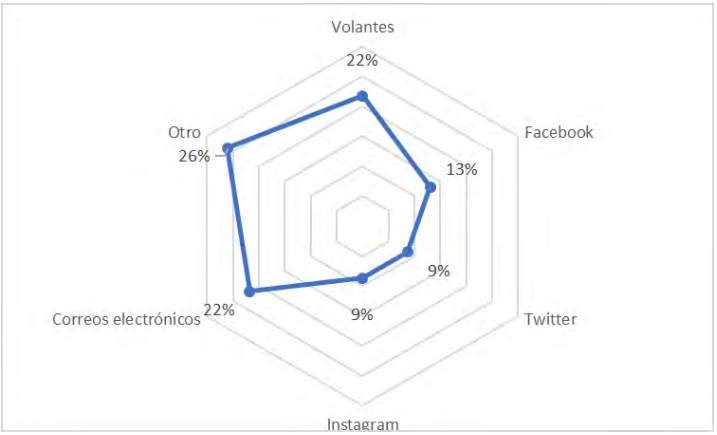


Figura 6. Medios de comunicación que utilizan

En cuanto a los medios de comunicación, se observa que las ópticas utilizan diversidad de medios, principalmente los medios digitales con participación del 52 % donde las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram participan con el 30% y los correos electrónicos con el 22%. Además, el 26% las empresas utilizan otros medios como referenciar por parte de los pacientes o invitación directa por laborar en otras entidades. Finalmente, los medios físicos como los volantes participan con 22%.

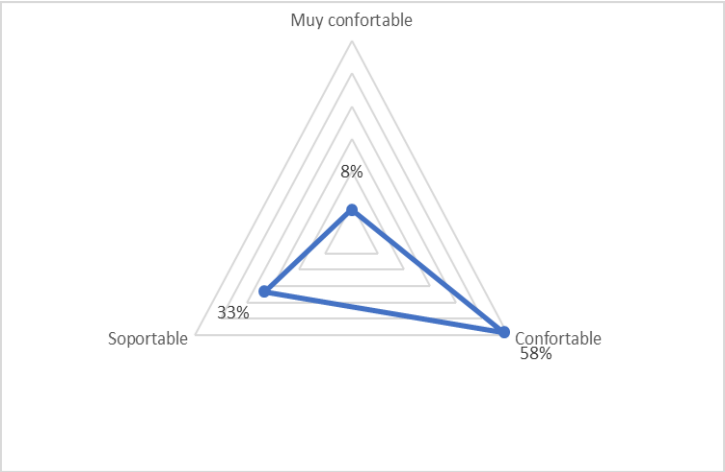


Figura 7. Ofertas que realiza la óptica

Sobre las ofertas que las ópticas realizan, se puede observar que los descuentos son las estrategias más utilizadas para atraer a los clientes con el 64%. Adicionalmente, la oferta de algunos servicios gratuitos como la consulta gratis por la compra de los productos ópticos participa con 27%. Por último, el 9% de las ópticas utilizan otras estrategias como amarre de productos o premios por las compras.

7.3. Resultados objetivo 3.
Reconocer las principales características de los clientes actuales y potenciales de la empresa

Principales características de los clientes actuales:

Figura 8. Frecuencia de asistencia para valoración de optometría

De los clientes de la óptica objeto de investigación fue posible identificar que el 70 % frecuenta la óptica una vez al año. De igual forma, el 18 % la visita cada 6 meses y el 12 % restante la frecuenta con tiempo menor a 3 meses.

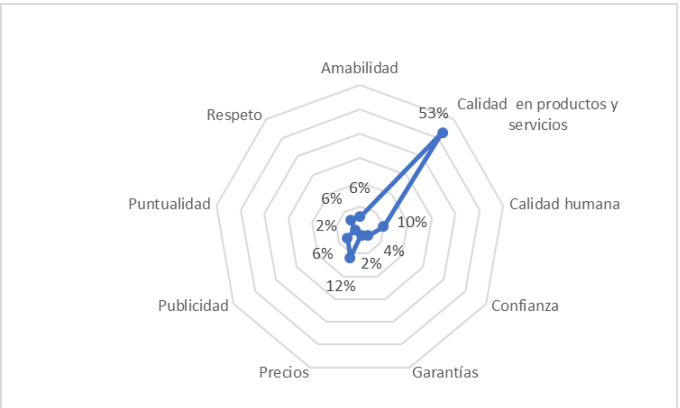


Figura 9. Motivos que destacan a una óptica

Al hacer la revisión de los motivos por los que las ópticas se destacan principalmente está la calidad en productos y servicios con el 53%. Igualmente, se puede observar que con promedio del 27%, los motivos se basan en principios y valores corporativos como son el respeto, la confianza, la calidad humana y la amabilidad, la puntualidad y el respeto. Por otra parte, el 14 % se enfoca en los precios y las garantías y solamente el 6 % hace referencia a la publicidad.

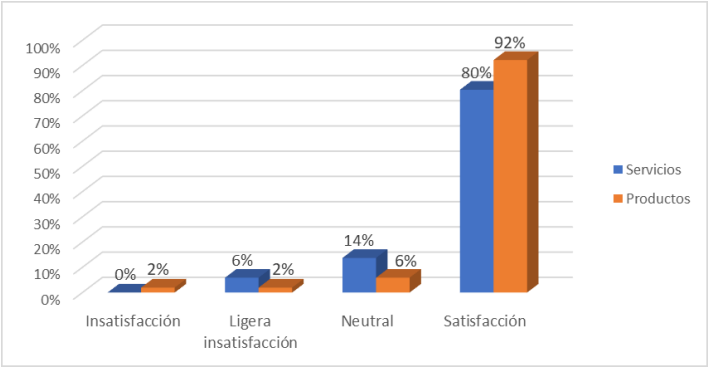


Figura 10. Grado de satisfacción con los servicios y productos prestados por la empresa

Con base en los resultados sobre el grado de satisfacción de servicios y productos, se encuentra que, entre ligera satisfacción a total satisfacción, los productos participan con el 92 % y los servicios con el 80 %. Además, presentaron porcentaje neutral del 14 % en servicios y del 6 % en productos, y tan solo un 6 % manifiestan tener una ligera insatisfacción en el servicio y una insatisfacción del 2 % en los productos.

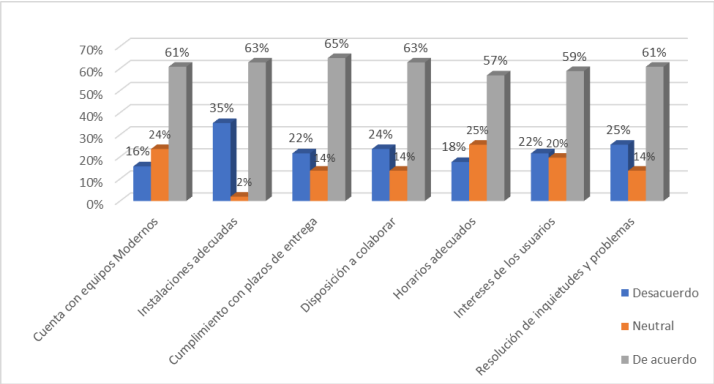


Figura 11. Aspectos que valora para asistir a un servicio de optometría - Clientes actuales

Según los resultados de la investigación, al revisar los aspectos que se valoran para asistir al servicio de optometría, se puede observar que están de acuerdo con los equipos modernos, donde se participa con el 61 %, seguido del 24 % que es neutral y 16 % que está en desacuerdo. Así mismo, en cuanto a las instalaciones adecuadas, el 63 % está de acuerdo, frente al 35 % que indica que está en desacuerdo. En relación con los plazos de entrega, el 65 % está de acuerdo frente al 22 % que está en desacuerdo. Además, en la variable de disposición a colaborar, el 63 % está de acuerdo versus un 24 % en desacuerdo. Para los horarios adecuados para los usuarios, el 57 % manifiesta estar de acuerdo frente al 18 % en desacuerdo. En cuanto a que los empleados se preocupen por los intereses de los usuarios, el 59 % manifiesta estar de acuerdo, frente al 22 % en desacuerdo. Finalmente, en el interés por resolver inquietudes y problemas, el 61 % está de acuerdo frente al 25 % en desacuerdo.

Adicionalmente, al ponderar las diferentes variables, se puede observar que en promedio el 61 % de los encuestados se encuentra de acuerdo sobre los diferentes

aspectos relacionados. Adicionalmente, con la percepción neutral se encuentra el 16 % y, por último, en desacuerdo sobre los aspectos un 23%.

Se puede interpretar que el Centro de Salud Visual Davisión, cuenta con un interesante promedio de aceptación y se debe tener en cuenta los datos de desacuerdo como aspectos a tener en cuenta para mejorar o identificar las situaciones que conllevan a que se pondere de esta forma, aspectos que el plan estratégico puede facilitar para minimizar o eliminar.

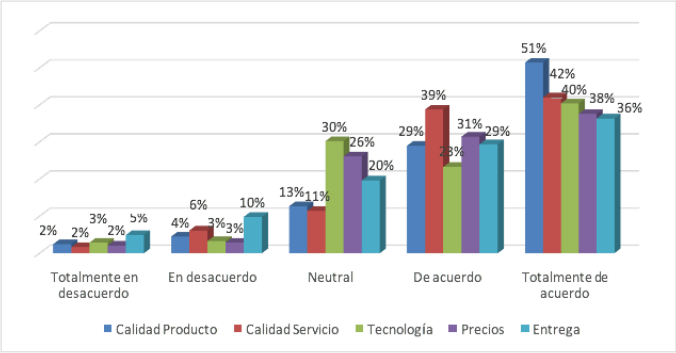


Figura 12. Factores que valora de una óptica - Clientes potenciales

En los resultados de la investigación sobre cuáles son los factores que se valoran en una óptica, se identificaron cinco principales, los cuales en el rango de acuerdo o totalmente de acuerdo son el factor de la calidad del producto con promedio del 80 %, la calidad en el servicio con un promedio del 81 %, seguido por la tecnología con el 64 %, los precios accesibles con el 69 % y finalmente la entrega puntual con el 66 %.

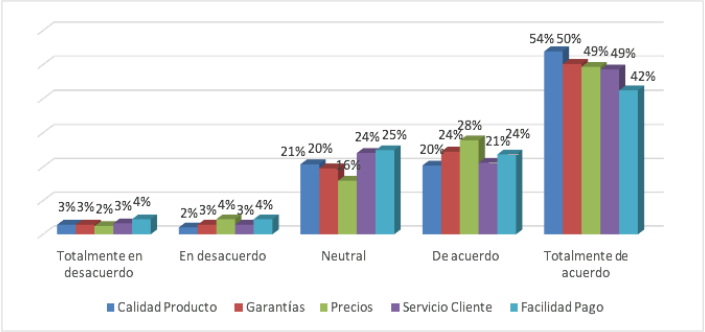


Figura 13. Aspectos para comprar en una óptica - Cliente potencial

En la investigación a los posibles clientes potenciales sobre las características que buscan en los dispositivos ópticos que se comercializan, se logró identificar las cinco principales, los cuales en el rango de acuerdo o totalmente de acuerdo son en primer lugar los precios con 77 %, seguido de las garantías con el 75 %, la calidad de los productos con 70 %, el servicio al cliente con el 70 % y finalmente las facilidades de pago con 66 %. Además, existe un promedio relevante para tener en cuenta en el rango neutral, en el cual los precios participan con el 16 %, seguido de las garantías con 20 %, la calidad de los productos con el 21 %, el servicio al cliente con 24 % y por último las facilidades de pago con el 25 %.

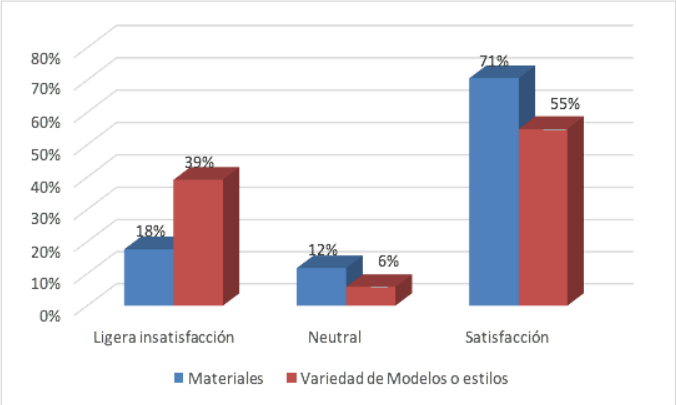


Figura 14. Grado de satisfacción con los productos adquiridos en la empresa

Sobre la satisfacción de los productos adquiridos en la empresa, los resultados muestran que los encuestados en relación con los materiales entre ligera satisfacción a total satisfacción participan con el 71 % y con la variedad de modelos o estilos con el 55 %. Por el contrario, entre insatisfacción y ligera insatisfacción en cuanto a los materiales se encuentra el 18 % y el 39 % sobre la variedad de modelos o estilos. Finalmente, los encuestados que se encuentran en posición neutral participan con el 12 % sobre materiales y 6 % en variedad.

Al ponderar las diferentes variables, se puede observar que en promedio el 63 % de los encuestados está entre ligeramente satisfecho a totalmente satisfecho en relación con las dos variables antes mencionadas, frente al 28 % entre insatisfacción y ligera insatisfacción. Por último, el 9 % indica una percepción neutral de satisfacción.

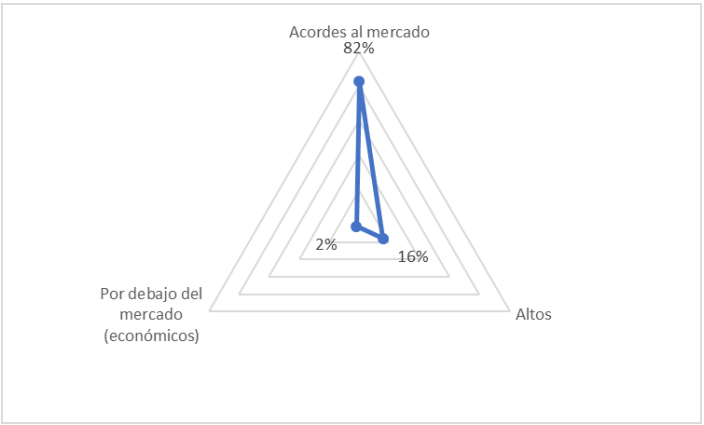


Figura 15. Percepción de precios de los productos que ofrece la óptica

En la percepción que tienen los clientes en cuanto a los precios de los productos que se comercializan en la óptica, el 82 % considera que los precios están acordes al mercado; adicionalmente, el 16 % cree que los precios son altos. Por último, solo el 2 % piensa que los precios son económicos.

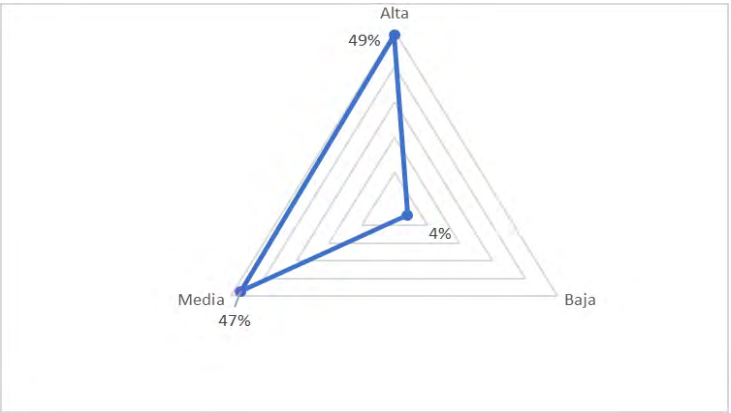


Figura 16. Grado de calidad de los productos que oferta la empresa

Para determinar el grado de calidad percibida por los clientes de la óptica, se puede observar que el 49 % de los encuestados considera de alta calidad. Además, el 47 % piensa que la calidad es media. Finalmente, el 4 % manifiesta que la calidad es baja.

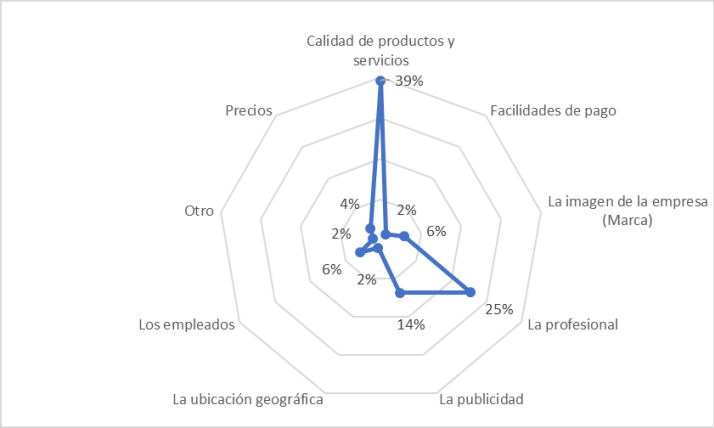


Figura 17. Percepción de reconocimiento

Las principales variables de reconocimiento de la óptica son: la calidad en productos y servicios, la publicidad y la profesional con promedio de las cuatro variables del 78 %; además, los empleados es la variable más relevante. Adicionalmente, las variables de menor reconocimiento son la ubicación geográfica, las facilidades de pago, los empleados, los precios, la imagen de la empresa y otros con porcentaje del 22 %.

7.4. Resultados objetivo 4.

Describir los principales procesos administrativos, financieros, logísticos y de marketing de la empresa

Con base en los resultados de la investigación, se encuentra la percepción sobre aspectos de la empresa que son valorados por los colaboradores. En ella se analizan aspectos como saber si los procesos organizacionales son claros, frente a lo cual se observa que están de acuerdo en que los procesos básicos son claros para los colaboradores. Por el contrario, en la variable sobre si la empresa cuenta con los medios contables y financieros acordes a las necesidades, los colaboradores manifestaron estar en desacuerdo. Adicionalmente, en la variable sobre si existen políticas contables acordes con la empresa, los resultados indican que los colaboradores se encuentran en neutralidad sobre el tema.

Y ante la variable sobre los tiempos de entrega de los productos son adecuados, los colaboradores indican estar de acuerdo, debido a que se programa cada entrega de los productos con base en los tiempos de fabricación por parte de los proveedores.

Según lo anterior y para comprender los diferentes procesos de la óptica, se describen los principales que realiza la empresa, y se aclara que no existen áreas como tal, sino actividades que desarrollan los colaboradores, pero que para tener mayor claridad se discriminarán como áreas.

Tabla 3.

Actividades administrativas

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo de acción
Control de los procesos	Optómetra	Verificar que se realicen las diferentes actividades y los procesos establecidos.	Diariamente
Realizar base de datos de los clientes	Asesora	Mantener actualizada la base de datos de los clientes que han comprado en la óptica, por fecha y productos adquiridos.	Diariamente
Informar la llegada de pacientes	Asesora	Comunicar constantemente que el ingreso de pacientes a la óptica sea para realización de exámenes visuales, cotización de productos o compra.	Diariamente

En el área administrativa, se reconocen las principales actividades basadas en el control de procesos, alimentar la base de datos de los clientes de la óptica y mantener informada a la optómetra sobre si el ingreso o la visita de pacientes es para exámenes de optometría, cotización de productos o la compra de ellos.

Tabla 4

Actividades de marketing

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo de acción
Publicaciones en redes sociales	Asesora / Optómetra	Publicar continuamente en Facebook información sobre la óptica y los productos y servicios que ofrece.	Diariamente

En el área de mercadeo, la única actividad que se realiza es la publicación de información de la óptica por medio de Facebook, la cual se postea continuamente en diferentes grupos comerciales.

Tabla 5

Actividades contables

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo de acción
Verificación de ingresos Diarios	Asesora / Optómetra	Revisar el registro de los ingresos del día con el efectivo.	Diariamente
Registro de egresos diarios	Asesora / Optómetra	Registrar las salidas de dinero en el libro de diario.	Diariamente

En el área contable, las únicas actividades que se desarrollan son principalmente la verificación de ingresos diarios y el registro de los egresos en el libro fiscal de movimientos diarios.

Tabla 6

Actividades financieras

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo de acción
Pagar las obligaciones financieras	Optómetra	Realizar el pago de las obligaciones financieras resultado de la actividad comercial.	Quincenal / Mensual
Planeación de compras	Optómetra	Verificar las necesidades de productos y programar las compras necesarias.	Quincenal / Mensual

Para esta área, se realizan principalmente dos actividades: el pago de las diferentes obligaciones que tiene la óptica como el arrendamiento, los proveedores y el talento humano. Adicionalmente, se hace la planeación de las compras, en especial de monturas y estuches, entre otros elementos que se requieran para la prestación del servicio.

Tabla 7

Actividades comerciales

Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo de acción
Capacitación sobre productos	Optómetra	Continua capacitación sobre los productos que se comercializan en la empresa.	Diariamente
Establecer precios	Optómetra	Define los precios de los productos que se comercializan en la empresa, según los cambios o ajustes de los proveedores.	Quincenal / Mensual
Gestión de cartera	Asesora	Se llama a las personas que tienen saldos pendientes para que se acerquen a la compañía, paguen y lleven los productos que tienen separados.	Diariamente
Recepción de dinero	Asesora	Recibir los valores por concepto de compra de productos o por los servicios, y registrar el ingreso en el libro de diario.	Diariamente

En el área comercial, las principales actividades que se realizan son la capacitación sobre los productos, tanto actuales como nuevos, que integran los proveedores. Además, el establecimiento de los precios es una actividad

que se desarrolla con base en los ajustes o cambios de los costos de los proveedores.

Por otra parte, la actividad de gestión de cartera se basa en la oportunidad que tiene la asesora de comunicarse con los pacientes que han comprado productos con la empresa y que tienen saldos pendientes por pagar, ya que, al realizarlos, se cumple la última actividad que es la recepción de dinero para su posterior registro.

7.5. Resultados objetivo 5.
Determinar los principales proveedores de los productos que ofrece la óptica

Tabla 8

Variables de los proveedores

Artículo	Proveedor	Tiempo de funcionamiento	Frecuencia de cambios en estilos	Grado de calidad de productos
Lentes	Servióptica	16 años	Según avance tecnológico	Alta
	Visión Lab.	20 años	Según avance tecnológico	Alta
	Óptica y Sol	17 años	Trimestral	Alta
Monturas	S y M	5 años	Trimestral	Alta y media
	Montu Inn	2 años	Trimestral	Alta y media

En la tabla 8 es posible observar que la óptica cuenta principalmente con dos proveedores para los lentes, los cuales ya tienen un tiempo de funcionamiento de entre 16 y 20 años, lo cual las ha posicionado en el mercado como empresas de tradición y reconocimiento. Además, dichos proveedores cambian o actualizan el portafolio de productos con base en los avances tecnológicos que

se presentan y buscan siempre ofertar productos de alta calidad. Al mismo tiempo, la empresa cuenta con tres proveedores de monturas, y es Óptica y Sol la de mayor tiempo de funcionamiento. Tales proveedores cambian o actualizan los estilos de las monturas trimestralmente en promedio, cuando presentan los productos con percepción de calidad alta y media.

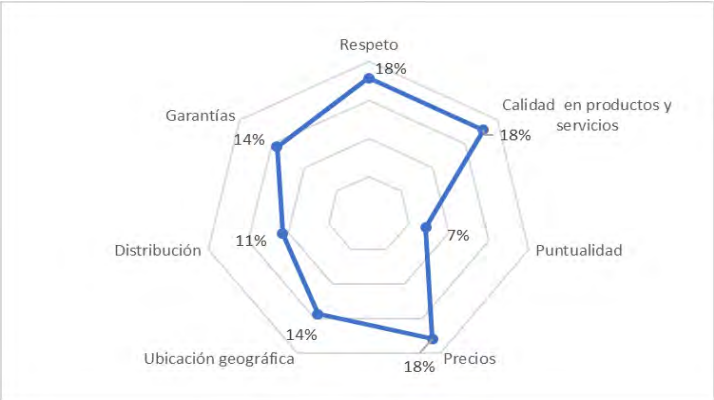


Figura 18. Motivos por los que cree que la empresa se destaca

La figura 18 muestra que en las variables que los proveedores consideran que las empresas se destacan en el mercado son principalmente y de forma puntual el respeto, la calidad y los precios con 18 % cada uno. Adicionalmente, las variables que acompañan la menor participación son la ubicación geográfica y la garantía con el 14 % cada una. Así mismo, está la capacidad de distribución con el 11 % y la puntualidad en la entrega de los productos participa con el 7 %.

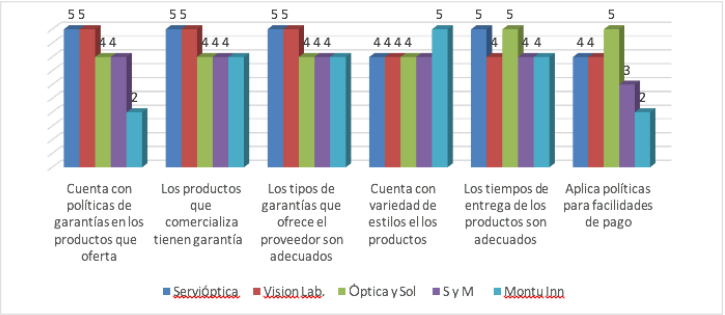


Figura 19. Características del proveedor de la empresa

Con base en los resultados sobre las características de los proveedores, se puede observar que en escala de 1 a 5, en la cual 1 no cumple y 5 cumple totalmente, en relación con si cuenta con políticas de garantía, Servióptica y Visión Lab. sí cuentan completamente con dichas políticas, mientras Óptica y Sol y S y M Monturas tienen algunas políticas y Montu Inn no las posee.

Ante la característica de si los productos tienen garantía, se encuentra que Servióptica y Visión Lab. sí ofrecen garantía en caso de daños por fabricación. Por su parte, en Óptica y Sol, Montu Inn y S y M Monturas, la mayoría de los productos cuenta con garantías.

En cuanto a si son adecuados los tipos de garantía que los proveedores ofrecen, Servióptica y Visión Lab. brindan adecuadas garantías teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y sus clientes. Adicionalmente, se identifica que, en Óptica y Sol, Montu Inn y S y M Monturas, aunque la mayoría de los productos tiene garantías, no todas son adecuadas a las necesidades de la compañía y sus clientes.

Al mismo tiempo, ante la característica de contar con variedad de estilos en los productos, Servióptica, Visión Lab., Óptica y Sol, y S y M Monturas poseen buen portafolio

de productos con variedad de estilos, pero Montu Inn cuenta con mayor portafolio de productos en cuanto a diversidad de estilos y materiales.

En relación con la característica de entrega de los productos en los tiempos adecuados, se observa que Servióptica y Óptica y Sol son los proveedores que cumplen adecuadamente con los requerimientos de la empresa, mientras que los demás proveedores tienen buen tiempo de entrega.

Finalmente, ante la característica de aplicar políticas para las facilidades de pago, Óptica y Sol es la única que las aplica de forma adecuada a las necesidades de la compañía, mientras que Servióptica y Visión Lab. las aplican, pero no completamente de forma adecuada a las necesidades de la empresa. Por otra parte, S y M Monturas es neutral, mientras que Montu Inn no tiene este tipo de políticas.

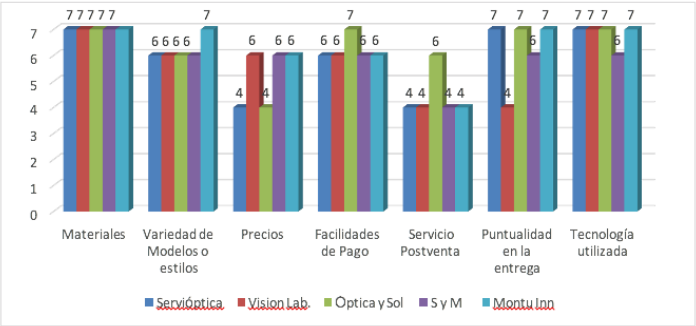


Figura 20. Grado de satisfacción con el proveedor

Como resultado del grado de satisfacción de la empresa frente al proveedor, en escala de 1 a 7, en la cual 1 es totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho, se encuentra que en la variable de materiales existe total satisfacción por parte de la compañía. Además, en cuanto a la variedad de modelos o estilos, Montu Inn es el

proveedor con mayor satisfacción, seguido por los demás proveedores con buen grado de satisfacción.

Por otra parte, en la variable de precios se manifiesta que está satisfecha con Visión Lab., S y M Monturas y Montu Inn, a diferencia de los proveedores Servióptica y Óptica y Sol, con los cuales la empresa se encuentra neutral ante los precios.

Sobre la variable de facilidades de pago, se observa que la total satisfacción está con Óptica y Sol, seguida con grado de satisfacción bueno por los demás proveedores.

Para la variable de servicio posventa, la única que cumple con total satisfacción es Óptica y Sol, seguida por los demás proveedores que son ponderados desde un punto neutral.

En la variable de la puntualidad en la entrega, las que brindan total satisfacción son Servióptica, Óptica y Sol y Montu Inn, seguidas por S y M Monturas con valoración de satisfacción y, por último, Visión Lab. valorada como neutral.

Y ante la variable de tecnología utilizada, se valora a Servióptica, Visión Lab., Óptica y Sol, y Montu Inn como los proveedores que satisfacen totalmente, seguidas por S y M Monturas con valoración de satisfacción.

7.6. Resultados objetivo 6.
Caracterizar el recurso humano de la organización

Con base en los resultados de la investigación, en referencia a la percepción sobre las condiciones físicas del puesto de trabajo por parte de los colaboradores, se puede observar que consideran dichas instalaciones como confortables.

Por otra parte, al preguntar ¿cómo calificaría el nivel de satisfacción por laborar en la empresa?, los colaboradores establecen que su nivel de satisfacción es alto y muy alto.

Así mismo, ante la oportunidad de valorar si la empresa tiene en cuenta sus aportes, puntos de vista y opiniones para un mejor desempeño en ella, los trabajadores manifiestan que están satisfechos. Y ante la variable de si la compañía cuenta con planes y acciones para mejorar las actividades laborales, los colaboradores manifiestan total insatisfacción, por lo que no se han planteado dichos planes o acciones.

Por último, ante el interrogante sobre si se aprovechan las oportunidades de promoción de la empresa, los colaboradores manifiestan satisfacción en este aspecto.

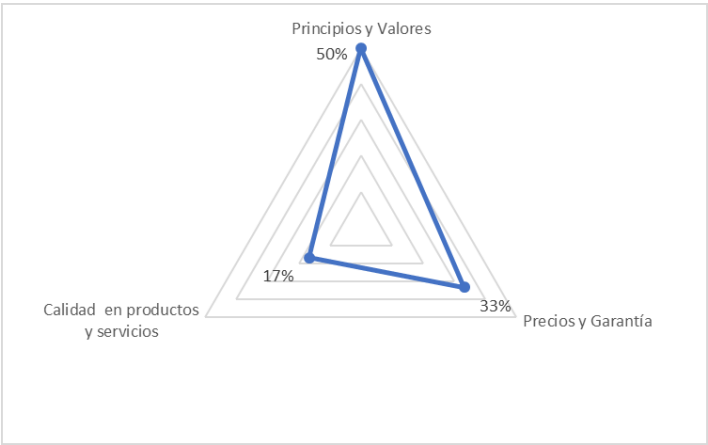


Figura 21. Motivos por los que cree que la empresa se destaca

Los colaboradores manifiestan que en cuanto a los motivos por los cuales la empresa se destaca, están con participación del 50 % los principios corporativos como son el respeto, la confianza y la amabilidad. Adicionalmente, los precios y las garantías que se ofrecen

participan en segundo lugar con el 33 %. Por último, la calidad en productos y servicios son considerados con el 17 %.

Por otra parte, ante la variable sobre si la compañía permite proponer acciones o estrategias que aporten, los empleados expresan estar de acuerdo en que la empresa los escucha.

Tabla 9

Acciones que se podrían mejorar en la empresa en las diferentes áreas

Marketing	Contables	Financieras	Comerciales	Administrativas
Redes sociales	Estados financieros	Planeación	Crear políticas	Crear la misión
Ofertas	Contador	Proyecciones	Definir objetivos	Definir la visión
Descuentos especiales	Programa Facturación	Metas	Capacitaciones	Establecer objetivos

Ante la interrogante sobre qué acciones cree que se podrían mejorar en la empresa en las diferentes áreas, los colaboradores manifiestan que en el área de *marketing* se hace necesario mejorar la participación en redes sociales de mayor uso, realizar ofertas y descuentos especiales, con el fin de atraer a los clientes de este tipo de servicios.

En el área contable, mencionan que se hace necesario contratar los servicios de contador público que ayude a los procesos contables y financieros, así como tener claros los estados financieros de la empresa en un periodo determinado.

En referencia al área financiera, se requiere con la información que se haya identificado realizar procesos de planificación y proyecciones para definir metas claras.

Además, para el área comercial se hace necesario crear políticas comerciales como tal, definir objetivos puntuales para el cumplimiento de metas y, por último, realizar capacitaciones que faciliten mejorar el desempeño de los colaboradores.

Finalmente, en el área administrativa se hace indispensable definir la nueva filosofía institucional, como la misión y visión, así como los objetivos institucionales.

CAPÍTULO 8.

DISCUSIÓN

La óptica Davisión es considerada como una buena empresa y es recomendada por sus clientes y conocidos. En el desarrollo de la investigación, se encontraron varias dificultades, así como aciertos que se pueden ver con los resultados presentados y al comparar varios enunciados de las teorías administrativas actuales, con los que se pueden otorgar lineamientos de gestión estratégicos para la mejora interna y de mercado para la óptica.

Según el objetivo de identificar la principal competencia directa de la empresa y sus características principales, se encuentra que, según la figura 1, el mayor porcentaje se encuentra en las EPS o los seguros de salud a las que se encuentran afiliadas las personas con 33 %, lo que implica que la mayor cantidad del mercado hace uso y aprovecha los servicios del plan obligatorio de salud POS.

De igual forma, las personas que prefieren asistir a otras ópticas en Bogotá participan con el 14 %, esto con base en las actividades personales o laborales por la cual aprovechan los desplazamientos a esta ciudad para acudir a las valoraciones de salud visual.

Por otra parte, queda claro que la principal competencia en Fusagasugá para la óptica Davisión, son Opticalia, GMO, Servisual y Opticentro con participación total del 16 % y en cuyas características principales se destacan la venta de monturas, la variedad y la puntualidad en la entrega de los productos comercializados, entre otras que se describen a continuación.

Con los resultados obtenidos, se evidencia que el sector de las ópticas con 50 % presenta rango similar en precios, entonces para los clientes son aspectos como el respeto, la confianza, la calidad humana y la amabilidad con 45 %, los valores que se perciben como atractivos y que destacan para ingresar a las ópticas.

De la misma forma, se denota que los clientes encuentran satisfacción en la puntualidad de entrega de los productos y en la tecnología utilizada, con el 67 %, seguida de la variedad en estilos y monturas con 58 %, lo que indica que los pacientes buscan variedad de productos y estilos, pero de alta calidad.

Al mismo tiempo, se encuentra que el 67 % de las personas perciben las condiciones físicas de las ópticas como confortables, al igual que los medios de comunicación como un aspecto que valoran, en los cuales las empresas del sector aprovechan las redes sociales como principal medio con el 52 %.

Por lo tanto, según la figura 4, se observa que los aspectos que la competencia oferta al mercado para ser competitivos son principalmente la calidad en los materiales que oferta, la variedad de modelos y estilos en monturas, la tecnología que utiliza y la entrega puntual o rápida de los productos adquiridos, aunque en menor participación. Además, se tiene en cuenta que los precios bajos y las facilidades de pago son aspectos para tener en cuenta para ser competitivos en el sector y hacer frente a la competencia existente.

Dichas ópticas realizan ofertas atractivas para el mercado y son los descuentos los de mayor preferencia con 64 %, datos que al ser analizados por Galán (2015) en su trabajo titulado *Plan estratégico de un negocio de óptica*, indican que las ópticas independientes basan sus estrategias principalmente en ofertar productos con precios bajos y servicios de calidad, en las cuales la venta es la consecuencia de todo el proceso de atención. De igual forma, los servicios gratuitos con participación del 27 % son otra forma de oferta que utilizan las ópticas para atraer al mercado.

Con los resultados presentados, se afirma que el conocimiento de la competencia permite identificar

cuáles son las características que más se valoran por parte de los clientes y por la misma competencia; es decir, precisar la diferencia competitiva en el sector y conocer el posicionamiento que tiene la marca en el mercado.

Además, David (2013) infiere que es importante recopilar y evaluar información sobre los competidores, e identificar características de la competencia como las debilidades, fortalezas, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias aplicadas, con el objeto de formular exitosamente las estrategias de la compañía.

Según el objetivo de reconocer las principales características de los clientes actuales y potenciales de la empresa, con referencia a los clientes actuales, se observa que el 70 % de los pacientes asisten una vez al año al examen de optometría, en el cual tienen contacto con diferentes aspectos de las ópticas y es en este momento cuando el paciente tiene la oportunidad de percibir las características de la organización y valorarlas.

En este punto se manifiesta que principalmente la calidad en productos y servicios, con 53 %, es uno de los factores de mayor relevancia para ellos, seguido por los principios y valores corporativos, y finalmente por los precios y las garantías.

Así mismo, el 92 % indica estar satisfecho con los productos y el 80 % de los clientes se encuentra satisfecho con los servicios que ofrece la óptica, lo cual implica que quienes adquirieron los productos o servicios de la óptica lograron satisfacer la necesidad e incluso su deseo en relación con los estilos y modelos.

En cuanto a los equipos modernos, el 61 % define que son variables por las cuales asiste al servicio de optometría, el 63 % valora las instalaciones adecuadas, los plazos adecuados de entrega con 65 % y el 61 % valora el hecho de que los empleados muestren interés por resolver sus

inquietudes, datos que al ser comparados con Galán (2015) se encuentra que el 80 % de la población tiene capacidad visual por debajo de sus necesidades visuales, así como los productos que se comercializan en ópticas son de larga duración, por lo cual el paciente tendrá en cuenta un básico de la calidad y el servicio. Además, con los cambios tecnológicos y culturales aparecen nuevos estilos de vida y con actitud diferente a la compra, por lo cual se requiere tener en cuenta los medios de comunicación y la forma en que se dirigen al público.

Al mismo tiempo, los clientes de la óptica manifiestan que las principales variables por las cuales reconocen la óptica son la calidad de los productos con el 39 % y el reconocimiento de la profesional con 25 %, lo que implica la importancia en el mercado, el buen nombre de la profesional por las cualidades de servicio y la calidad de los productos que comercializa.

En relación con los clientes potenciales, el 74 % señala que asisten a los servicios de optometría una vez al año y en este momento de contacto con la empresa se puede identificar que las características que valoran para la asistencia son principalmente la calidad de los productos que comercializan con el 80 %, además de la calidad de los servicios con promedio del 81 %, seguido por el uso de tecnología adecuada o avanzada con 64 %, el precio de los productos al alcance de su poder adquisitivo con el 69 % y finalmente la entrega puntual de los productos que adquieran con el 66 %, lo cual implica que sigue siendo la percepción de la calidad en el servicio y los productos los factores que motivan a las personas para asistir a una óptica específica.

Por otra parte, al preguntar sobre las características que busca al adquirir dispositivos ópticos, dicen que las cinco principales variables son los precios accesibles a su poder adquisitivo con el 77 %, y consideran que los productos deben presentar garantías con 75 %, por lo

cual la calidad de los productos participa con un 70 %; además el servicio al cliente es la siguiente variable con el 70 % y finalmente las facilidades de pago con 66 %.

Lo anterior indica la relevancia que los posibles clientes potenciales consideran como aspectos del porqué adquirir productos o servicios en una óptica, base para tener en cuenta para la empresa en la planeación estratégica.

Dess (2011) expresa que hay atributos clave de la administración estratégica, que esta incluye a múltiples grupos de interés, entre ellos los clientes internos y externos, a quienes se les debe suplir sus necesidades con el fin de generar utilidades para la empresa; de esta forma se hace necesario identificar servicios o generarlos que agregan valor para dichos clientes como una de las estrategias de éxito organizacional.

Según el objetivo de describir los principales procesos administrativos, financieros, logísticos y de *marketing* de la empresa, los resultados muestran que en esta no existen definidas áreas, sino se establecen como funciones asignadas a los cargos existentes.

Con base en lo anterior, se puede observar en la tabla 2 tres principales actividades que son el control de procesos, alimentar la base de datos de los clientes de la óptica y mantener informada a la optómetra sobre el ingreso o la visita de pacientes, sea para exámenes de optometría, cotizaciones de productos o la compra de ellos. Y en la tabla 8 sobre las acciones que se pueden mejorar la empresa con relación a esta área, se hace necesario redefinir la filosofía institucional, la misión, la visión y los objetivos.

Para el área de *marketing* se observa en la tabla 4 que solo se realiza una actividad diaria que es la publicación en diferentes grupos de información de la óptica por medio de Facebook; de igual forma, en la figura 9 se observa

la necesidad de implementar actividades publicitarias en redes sociales, aplicación de ofertas y descuentos especiales, los cuales pueden ser por temporadas o fechas especiales.

En la tabla 5 se identifican las actividades en el área contable, que son la verificación de ingresos diarios y el registro de los egresos en el libro fiscal de movimientos diarios; sin embargo, se observa la necesidad de contar un profesional en contaduría pública, que facilite la realización de los estados financieros y la implementación del sistema contable y programa de facturación que mejore los procesos de la empresa.

Así mismo, en el área financiera (tabla 6) se observa que las actividades son el pago de obligaciones financieras como los proveedores y la planeación de recursos para nuevas compras; con base en las acciones que son posibles de mejorar, se requiere el aprovechar los estados financieros que se creen con el contador para planear de forma efectiva y pueda establecer proyecciones y metas acordes a las necesidades de la empresa.

Y en el área comercial (tabla 7) se identifican las actividades de capacitación sobre productos, establecer precios, gestión de cartera y la recepción de dinero; con estos resultados se puede afirmar que los procesos organizacionales de la compañía deben ser claros y enfocados a sus necesidades. Además, Dess (2011) manifiesta en el diseño de la estructura de la organización que el líder exitoso participa en la construcción de, entre otros aspectos, los procesos organizacionales de la empresa que generen valor y facilita de esta forma la implementación de la visión y sus respectivas estrategias. Adicionalmente, se hace relevante la creación de políticas comerciales que apoyen el proceso, y defina con claridad los objetivos para desarrollar y capacitar al talento humano para la consecución.

Para el objetivo de determinar los principales proveedores de los productos que ofrece la óptica, los resultados (tabla 8) muestran que la óptica cuenta con cinco proveedores principales: dos relacionados con la compra de lentes oftálmicos y tres con las monturas, de los cuales en la figura 18 se puede observar que consideran que las ópticas se destacan principalmente por el respeto, la calidad y los precios con el 54 %.

Por otra parte, al buscar las características de los proveedores, en la figura 19 se puede identificar que para la compra de lentes oftálmicos, Servióptica es la que mejor puntuación presenta sobre Vision Lab., que debe mejorar los tiempos de entrega; y con base en los proveedores de monturas, Óptica y Sol es la que mejor puntuación posee, aunque debe mejorar en la mayoría de las variables calificadas, seguida de Montu Inn, que tiene mayor puntuación en la variedad de estilos, criterio de alta relevancia para la óptica.

Al valorar el grado de satisfacción de la óptica frente a los proveedores que posee, claramente en la figura 14 se puede concluir que, de los proveedores, los que brindan mejor servicio acorde a las necesidades de la empresa son Vision Lab. en la parte de lentes y Montu Inn en relación con las monturas; lo anterior sin desconocer que existen falencias en algunos puntos que se deben mejorar, datos que al ser comparados por Ayerbe y Esquivel (2017) en su *Plan estratégico de la óptica Sport Lentes*, identifican como actividad clave la gestión con los proveedores con el objeto de tener punto de equilibrio entre el inventario con suficiente variedad y costo, por lo cual con estos resultados se puede afirmar que se requiere hacer alianzas estratégicas con los proveedores para buscar el gana-gana entre las empresas y destinado a la satisfacción de los clientes de la óptica.

Con base en el objetivo de caracterizar el recurso humano de la organización, el resultado de la investigación muestra que los colaboradores de la óptica se sienten altamente satisfechos de laborar en la empresa, consideran que las instalaciones son confortables y saben que sus aportes, puntos de vista y opiniones se tienen en cuenta, así como la oportunidad de proponer acciones o estrategias que contribuyan, es decir, están motivados porque la empresa los escucha. Al mismo tiempo, el 50 % infiere que la empresa se destaca principalmente por sus valores y principios corporativos como el respeto, la confianza y la amabilidad.

Según lo anterior, se puede observar que el talento humano de la óptica está completamente empoderado, se sienten satisfecho por su labor en la empresa y es propositivo ante situaciones que se pueden presentar, lo que está fundamentado en la oportunidad de ser escuchados en sus ideas y proposiciones, lo cual indica claramente que el talento humano de la óptica tiene la oportunidad de aprender y aportar. En ese sentido, la gerencia participativa incluye a los subalternos para la toma de decisiones, pero implica que los colaboradores deben tener un mínimo de competencias y conocimientos que les permita hacer contribuciones útiles.

CAPÍTULO 9.

CONCLUSIONES

El sector de las ópticas en Fusagasugá, Cundinamarca, se caracteriza por la fuerte rivalidad entre los competidores, los cuales poseen una marcada similitud en el funcionamiento organizacional y en las estrategias utilizadas, principalmente las comerciales, y compita con calidad en materiales de los productos (en la mayoría de los casos, por tener los mismos proveedores de lentes), la variedad en estilos de monturas, la tecnología que utilizan para los exámenes visuales, los precios accesibles, las facilidades de pago y la entrega puntual de los lentes solicitados. Además, su estrategia publicitaria no es atractiva y por lo general no cuentan con planeación estratégica.

Al realizar el análisis de la empresa, se definen tanto aspectos internos como externos; en referencia a los internos, se puede observar que está ubicada en zona central del municipio, se apoya en la realización de brigadas que promueven los servicios y productos que comercializa y además la profesional optómetra cuenta con reconocimiento gracias a los años de experiencia y presencia en Fusagasugá. Sin embargo, es evidente que sus falencias principales radican en la falta de publicidad enfocada al mercado que atiende, además que falta mayor atención en los cambios en gustos y preferencias de los clientes, lo que afecta la rotación de los inventarios; por otra parte, hace falta mayor utilización de tecnología que facilite los procesos internos.

En cuanto a los aspectos externos, se puede decir que gracias al crecimiento del mercado las empresas proveedoras de lentes de la óptica están realizado campañas publicitarias sobre los productos y, al mismo tiempo, en el espacio publicitario generan una concientización sobre la necesidad de uso; no obstante, en los aspectos externos también se puede observar un marcado cambio en las tendencias de la moda y por ende de las monturas que aprecian los clientes, y en el caso

de no querer hacer uso de lentes, también se accede a la oportunidad de realizarse cirugías correctivas, lo cual afecta la actividad de la óptica.

Las funciones de la óptica están definidas como actividades que desarrollan los colaboradores: las administrativas son el control de los procesos, actualizar bases de datos de los clientes e informar los requerimientos de los clientes; en relación con las funciones de *marketing*, se describe la principal actividad que es la publicidad por medio de redes sociales, seguida de las funciones contables como el registro de ingresos y

registros diarios; en las funciones financieras está el pago de obligaciones financieras y la planeación de compras y, finalmente, en las funciones comerciales están las capacitaciones sobre productos, la definición de precios, la gestión de cartera y la recepción de dinero por las compras.

Las anteriores funciones son adecuadas para el tamaño de la organización y permiten el funcionamiento normal, pero limitan la oportunidad de mejorar continuamente y proyectar acciones que lleven a la empresa a la organización estratégica acorde a sus necesidades y, por ende, al crecimiento.

Al tener claras las condiciones de la empresa, es indispensable el replanteamiento de la organización, y presentar la propuesta de filosofía institucional, procesos organizacionales y administrativos, de *marketing*, contables, financieros y comerciales, enfocados al sostenimiento en el mercado y paulatino crecimiento de participación en el sector y el municipio; en ese sentido, se debe replantear el funcionamiento de esta y realizar el proceso administrativo estratégico acorde a sus necesidades.

Adicionalmente, se plantean una serie de políticas de calidad, de compras, talento humano, de ventas, atención al cliente, mercadeo y publicidad, las cuales apoyan el proceso funcional de la empresa, de la misma forma se definen los objetivos estratégicos y las correspondientes estrategias que la óptica debe considerar, así como la estructura organizacional acorde a sus requerimientos.

Por último, se ponen a consideración en la propuesta estratégica, las principales funciones administrativas, comerciales, de *marketing*, financieras y contables, que la compañía debe implementar para desembocar en la propuesta de la cadena de valor, el respectivo cronograma de estrategias y el sistema de control y seguimiento.

CAPÍTULO 10.

RECOMENDACIONES

Según la relevancia de la investigación y con base en los resultados que se obtuvieron, se formulan algunas sugerencias para tener en cuenta:

a. Realizar reuniones periódicas con los proveedores con el objetivo de revisar la rotación del inventario, las monturas que tienen menor rotación y planear la necesidad de nuevos estilos conforme a tendencias, gustos y preferencias del mercado.

b. Evaluar permanentemente la satisfacción de los pacientes para determinar las posibles oportunidades de mejora continua para implementar en la empresa.

c. Desarrollar reuniones de planificación sobre las diferentes actividades de la empresa que le ayuden a mejorar la gestión general de la óptica.

d. Implementar un cronograma de capacitaciones sobre las distintas actividades de la empresa para la evaluación y las propuestas de crecimiento.

REFERENCIAS

Aguirre, R. (2009). *Elaboración de un plan estratégico para Serpin Publicidad Cía. Ltda.* (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador). http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/965

Alvarado, G. (2015). *Diseño de un plan estratégico para la compañía Matelpa* (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica). https://bit.ly/3fl8cGf

Arias, M. y Zúñiga, A. (2015). *Propuesta de plan estratégico para el periodo 2015-2019 de la empresa Ricateak S. A. ubicada en Gualel, vía a La Paz, provincia del Azuay* (Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador). http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7832

Ayerbe, A. y Esquivel, J. (2017). *Plan estratégico de la óptica Sport Lentes* (Tesis de maestría, Universidad Icesi, Cali). https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83214/1/T01109.pdf

Calleja, F. (2015). *Contabilidad 1*. https://bit.ly/30GgcgX

Camacho, M. y Rivero, M. (2010). *Introducción a la contabilidad financiera*. https://bit.ly/2UH58fA

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. https://bit.ly/2YAcSBd

Comfecámaras. (2017). *Determinantes de supervivencia empresarial en Colombia*. http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An %Do %Bolisis_Economico_N_14.pdf

_____. (2018). *Informe de la Dinámica Empresarial en Colombia del Primer Semestre de 2018*. http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Informe_de_Din%C3%A1mica_Em presarial/Informe_de_Din%C3%A1mica_Empresarial_Sem_I_2018_rMML.pdf

Conexión ESAN. (2018). *Estrategias para obtener un buen clima laboral*. https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un- buen-clima-laboral/

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. https://bit.ly/2C7hKX3

Dess, L. E. (2011). *Administración estratégica* (5.ª ed.) McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. https://bit.ly/3hsvzzp

Dinero. (2016, 14 de abril). *Mipymes generan alrededor del 67 % del empleo en Colombia*. https://bit.ly/30FXZjr

Escuela Europea de Management. (2018). *Tipos de estrategias de precios o cómo poner valor a un producto*. http://www.escuelamanagement.eu/gestion- estrategica/tipos-estrategias-precios-poner-valor-producto

García, A. (2018). *Planeación Estratégica Consultorio RIE Unidad de Estética Dental*. https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3239/Trabajo% 20de%20

grado%20Consultorio%20Odontologico 20aprobado%20 febrero%2022%20201 8-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), julio-diciembre, 43-61. Universidad del Valle, Cali. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004

Guizar, R. (2011). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. https://bit.ly/2Y25RdC

Gutiérrez, G. y Quintanilla, D. (2014). *Propuesta de plan estratégico de la correduría de seguros GQ Corredores S .A. para el periodo 2014-2017* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima). https://bit.ly/2XYSlr2

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. https://bit.ly/2C7huY5

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. (14.ª ed.). https://bit.ly/2MUzpmU

Méndez, A. y Serrano, M. (2015). *Propuesta para la estructuración de la plataforma de planeación estratégica de la empresa Óptica Dr. Méndez* (Tesis de maestría, Universidad de La Salle. https://bit.ly/3fsJ6oH

Navarrete, J. (2014). *Plan estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brakets de Cali* (Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente, Cali). https://bit.ly/2ULj5JD

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. https://bit.ly/2MVP3ye

Peñaranda, S. (2015). *Diseño de plan estratégico para la empresa QS Consultores* (Trabajo de grado, Universidad Industrial de Santander - UIS). http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156268.pdf

Porter, M. (2011). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. https://bit.ly/30DyTlr

Thompson, A., Strickland, A. J., Janes, A., Sutton, C., Gamble, J., y Peteraf, M. (2018). *Administración estratégica* (2.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Vargas, H. (2014). *Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo* (Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador). http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/812

Vargas, J. (2014). *Influencia de un plan estratégico para mejorar la gestión de la Óptica's Twin Eyes* (Trabajo de grado, Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur de Lima (UNTECS). https://bit.ly/2YyndxE

Wheelen, T. y Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Conceptos y casos. https://bit.ly/3e2Hsdn

GLOSARIO

Antirreflejo: es un recubrimiento que se le puede insertar a los lentes oftálmicos para mejorar la apariencia y ayuda al usuario para mayor protección, eliminando la luz que se refleja en la superficie.

Cundinamarqués: es el gentilicio de las personas nacidas en el departamento de Cundinamarca, Colombia.

Habilitación: la habilitación en salud hace referencia al conjunto de normas, requisitos y procedimientos que una entidad debe cumplir como condiciones básicas para el funcionamiento y cuyo propósito es la seguridad del usuario frente a potenciales situaciones de riesgo en cuanto a la prestación del servicio.

Invima: el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico-científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos,

medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

Laboratorios optométricos: es el lugar o empresa proveedora de lentes oftálmicos que se dedica a su elaboración, compra y venta.

Lentes oftálmicos: son fragmentos de plástico o vidrio cuya superficie plana por una parte es cóncava y por la otra convexa, la cual modifica la vergencia de los rayos de luz que llegan a los dos ojos, y cuyo objetivo es corregir los defectos visuales o compensarlos.

Montura: es el armazón que sostiene los lentes oftálmicos, y existen diversidad de colores, diseños, estilos y materiales, de acuerdo con las necesidades, los gustos y las preferencias de las personas.

Secretaría de Salud: entidad gubernamental adscrita a entes territoriales y al Ministerio de Salud, encargada de la protección de la salud pública y que define los requisitos que deben cumplir las entidades promotoras de salud.

Talla digital: es la utilización de tecnología para el cortado y pulido de los lentes oftálmicos, que se pueden adecuar a las diferentes necesidades de los pacientes.

ANEXOS

Anexo 1. Propuesta estratégica

El Centro Óptico Davisión es una empresa dedicada a prevenir, corregir y proteger la salud visual de los habitantes de Fusagasugá y los municipios cercanos, por lo cual cuenta con un talento humano altamente capacitado y comprometido en busca de satisfacer las necesidades de cada paciente, apoyándose con equipos tecnológicos de punta adecuados para brindar un servicio de alta calidad a toda la población.

Propuesta de visión

El Centro Óptico Davisión pretende para el año 2025 ser una empresa de alto reconocimiento en el sector de la salud visual, y contar con talento humano altamente capacitado y comprometido en búsqueda mejorar la calidad de vida de sus pacientes.

Valores corporativos

Se fundamentan en el ámbito de la responsabilidad social, empresarial y el desarrollo, y son:

- Calidad en el servicio y los productos.
- Respeto.
- Integridad.
- Cuidado del medioambiente.
- Amabilidad.
- Comunicación continua.

Política de calidad

La óptica se compromete a ofrecer un servicio de examen visual y ocular de alta calidad, junto con sus productos, para lo cual aprovecha los recursos tecnológicos instalados

y la adquisición de diversidad de monturas conforme a los estilos y las tendencias culturales y de moda, además de contar con un talento humano comprometido con los objetivos de

calidad establecidos, que trabaja en equipo para la satisfacción de los clientes, propender por el mejoramiento continuo y la efectividad en cada actividad organizacional.

Objetivos de calidad

- Garantizar la calidad del servicio que se ofrece.
- Asegurar la calidad del portafolio de producto de la empresa.
- Respeto por los gustos y las preferencias del cliente sobre los productos.
- Mantener la ética como base de actuación de los colaboradores.
- Respetar y actuar con base en la filosofía institucional.
- Propender por una comunicación asertiva y respetuosa interna y externa.
- Tratamiento transparente y cuidadoso de la información de la organización.
- Mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del sistema de gestión.
- Buscar el mejoramiento de las competencias del personal con el objeto de impulsar el crecimiento organizacional.

Políticas de compras

- Las compras de lentes oftálmicos se realizan cada vez que el cliente haya abonado al menos el 60 % del valor total del producto.
- La compra de monturas se realizará cuando el stock de inventario relacione un mínimo de existencias o cuando se requiera actualizar las monturas por cambio de tendencias.
- Cada solicitud de lentes o monturas se soporta con una orden de compra para su análisis, en reunión administrativa que da su aprobación.
- Solo se adquieren los productos si los proveedores cumplen con los estándares de calidad, modelos, entregas y precios adecuados.

Política de talento humano

- Para el ingreso de colaboradores, se requiere cumplir con requisitos básicos solicitados y el proceso de entrevista personal.
- Se requiere que el colaborador de la óptica Davisión cumpla con las funciones asignadas según el cargo.
- Los colaboradores de la empresa recibirán capacitaciones periódicas de acuerdo con los temas que se requiera desarrollar o actualizar.
- Cada mes se realizarán reuniones administrativas para evaluar el desempeño por cargo y funciones.

Políticas de venta

- Cuando se realicen cotizaciones, estas tendrán una validez de 15 días hábiles, después de su emisión.

- Solo se pueden retirar los productos cuando se haya pagado el 100 % del valor.
- En ningún caso hay devolución de dinero.
- Las garantías de monturas aplican por defectos de fabricación y solo para las monturas de alta calidad.
- La garantía de lentes oftálmicos aplica para defectos de fabricación y en ningún caso aplican por daños causados por el usuario, desgaste por uso o falta de adaptación.
- En caso de alguna falla de los productos, se reciben para su revisión semanalmente solo con el comprobante de pago y el producto estará sujeto a revisión por parte del proveedor para determinar la causa.
- No se realiza devolución de dinero.

Políticas de atención al cliente

Los colaboradores deben

- Responder oportuna y amablemente los requerimientos de los clientes.
- Brindar un servicio óptimo a los clientes o visitantes.
- Permitir a los clientes conocer la variedad de productos existentes para su elección.
- Propender por la completa satisfacción del cliente.
- Solicitar a los clientes la valoración del servicio o productos como herramienta de evaluación.

- Construir relaciones de largo plazo con los clientes por medio de la amabilidad, el respeto y compromiso por satisfacer su necesidad.

- Facilitar la comunicación entre los clientes y la empresa.

Políticas de mercadeo y publicidad

- Se deben publicar diariamente posts en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, además de los grupos de interés general y comercial para la óptica.

- Mensual y trimestralmente se hace seguimiento a los pacientes que hayan comprado en la óptica para conocer su experiencia con el producto.

- Mensualmente se realizan ofertas como descuentos o servicios gratuitos, según temporadas o celebraciones especiales.

- En cada visita de los clientes para adquirir los servicios o productos, se obsequian calendarios, lapiceros, agendas o productos generales de la óptica.

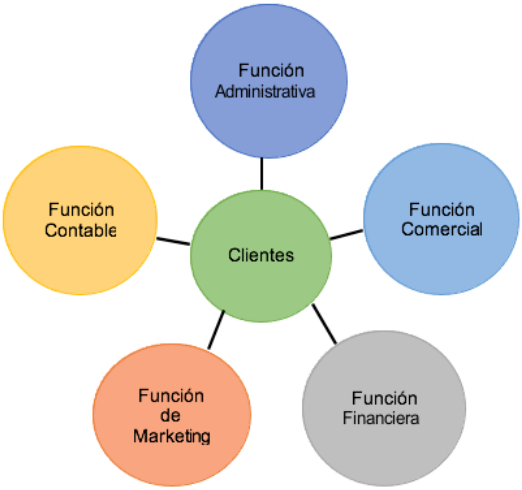
Objetivos estratégicos

1. Desarrollar el proceso administrativo para el crecimiento de la empresa en lo estratégico, operacional y táctico.
2. Invertir en estrategias publicitarias que fomenten el reconocimiento empresarial y su competitividad.
3. Implementar procedimientos contables y financieros que apoyen la toma de decisiones para el adecuado funcionamiento.
4. Desarrollar cronogramas de capacitación continua a los colaboradores sobre temas de interés para el mejoramiento continuo de la óptica.

5. Mantener un continuo control de calidad a los productos que llegan de los proveedores.

Propuesta organizacional

Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un organigrama debido al estilo de funcionamiento basado en funciones y no en departamentos, así como por lo pequeña de su estructura, se propone el siguiente diagrama de la organización:



El anterior organigrama representa las actividades que se deben desarrollar en la óptica, que se proponen estratégicamente con el objeto de mejorar el adecuado desarrollo de la empresa.

Estrategias funcionales para la Óptica Davisión

A continuación, para desarrollar los objetivos estratégicos y definir las funciones organizacionales presentadas en el organigrama, se hace la sugerencia de estrategias para la empresa Davisión con el objeto de mejorar sus

actividades comerciales, como planes estratégicos para tener en cuenta para su aplicación.

Estrategias matriz FODA

Con base en la matriz de hallazgos, se realiza el cruce de variables FO, DO, DA y FA para la creación de las acciones estratégicas de la siguiente forma:

Debilidades

D.1. Falta de promoción de la óptica.

D.2. Poca rotación de inventarios.

D.3. Falta de digitalización de historias clínicas.

Oportunidades

O.1. Crecimiento del mercado mediante campañas de concientización.

Fortalezas

F.1. Ubicada en la zona centro del municipio.

F.2. Programación de brigadas de salud con diversas instituciones.

F.3. Reconocimiento por los años de existencia en el municipio.

Amenazas

A.1. Cambios constantes de tendencias de moda.

A.2. Oferta de cirugías correctivas.

Tras el cruce de las variables y su análisis, se procede a establecer acciones estratégicas que permitan avanzar hacia el crecimiento que se busca para la consolidación y el posicionamiento de la óptica en el mercado local y regional.

Tabla 2

Estrategias FODA

Debilidades (D1, O1) Realizar publicidad en redes sociales, páginas web y pautas radiales, contar con publicidad atractiva que generen recordación de marca. (D2, O1) Implementar bonos y descuentos especiales para inventario estancado o de baja rotación para las brigadas que se realizan. (D3, O1) Adquirir un *software* que facilite el manejo de historias clínicas de acuerdo con lo solicitado en la norma.	**Oportunidades** (O1, D1) Hacer jornadas de prevención y promoción de la salud visual, y promueva además la imagen de la óptica.
Fortalezas (F1, O1) a. Establecer contacto con las instituciones educativas de Fusagasugá y municipios aledaños. (F2, O1, D3) Aprovechar el reconocimiento de la profesional optómetra para contactar otras instituciones. (F3, O2) Enfatizar la promoción y comunicación de la empresa sobre los años de experiencia y existencia en la ciudad y el reconocimiento adquirido.	**Amenazas** (A1, D1, D2) a. Estar a la vanguardia en tendencias de moda, pero realizando control de *stock* de los productos para evitar represamiento de inventario. (A2, O1, F2) b. Establecer alianzas estratégicas con las empresas que ofrecen cirugías visuales para promocionar sus servicios, como un complemento de la óptica.

Aunque la empresa se encuentra en la implementación de diversas actividades para disminuir el impacto de los factores encontrados, es necesario realizar estrategias que permitan ver mayores resultados; la mayoría de estas son de carácter interno y pueden ser aplicadas sin requerir de amplio presupuesto, como por ejemplo, la promoción de los productos y servicios brindados a través de las redes sociales y la intención y disponibilidad de establecer alianzas estratégicas que impulsen el crecimiento de la óptica y su posicionamiento en el mercado.

A continuación, se describen las estrategias para su adecuada interpretación:

Estrategias adaptativas

a. Realizar publicidad en redes sociales, páginas web y pautas radiales, contar con publicidad atractiva que generen recordación de marca; con esta estrategia se pretende promover la imagen, los servicios y productos de la óptica, implementar adicionalmente nueva publicidad y anuncios atractivos para los usuarios, así generar y fortalecer recordación de la marca. Por ello se hace necesario tener claro el nicho de mercado al cual se dirige con la publicidad.

b. Incrementar las brigadas en instituciones para fortalecer la publicidad y reconocimiento de la profesional optómetra y la empresa; con dicha estrategia se pretende ampliar el rango de acción de la empresa, para abarcar el mayor porcentaje del mercado empresarial e institucional, en el cual se debe incrementar la publicidad con el objeto de una mayor recordación de la marca y de la profesional.

Adquirir un *software* que facilite el manejo de historias clínicas de acuerdo con lo solicitado en la norma; para este punto se requiere que la óptica cumpla la normativa de la Secretaría de Salud de Cundinamarca, ente regulador

y fiscalizador de las actividades de las empresas que prestan servicios de salud en el departamento, la cual, entre otros aspectos, manifiesta la necesidad de implementar este tipo de tecnología y de esta forma eliminar cualquier riesgo de sanción por faltar a la norma.

Estrategias ofensivas

a. Establecer contacto con las instituciones educativas de Fusagasugá y municipios aledaños con el fin de agendar visitas para realizar brigadas de salud visual, lo que genera reconocimiento en el mercado; esta estrategia busca apoyar una estrategia adaptativa.

b. Aprovechar el reconocimiento de la profesional optómetra para contactar otras instituciones; para esta estrategia, se requiere aprovechar el reconocimiento de la profesional en entidades ya laboradas como oportunidad de abrir nuevos espacios de atención y fortalecer la publicidad de la profesional y la empresa.

c. Enfatizar la promoción y comunicación de la empresa sobre los años de experiencia y existencia en la ciudad y el reconocimiento adquirido; como estrategia publicitaria se hace relevante informar la experiencia de la profesional no solo en el municipio, sino a lo largo de su carrera profesional, y buscar impactar en la mente de las personas como una profesional idónea y con conocimientos actualizados.

Estrategias de supervivencia

a. Estar a la vanguardia en tendencias de moda, pero realizando control de *stock* de los productos para evitar represamiento de inventario; para mantenerse en el mercado, se requiere que la empresa adquiera productos con base en las tendencias actuales de moda, gustos y preferencias basados en el segmento de mercado que atiende en el municipio.

b. Realizar alianzas estratégicas con las empresas que ofrecen cirugías visuales para promocionar sus servicios como uno complementario de la óptica.

Como una forma de mantener el mercado de salud visual y generar otra fuente de ingresos, se requiere contar con empresas que ofrecen cirugías visuales y oculares, en las cuales la profesional sea quien valora inicialmente y remita a dichas compañías cuando sea necesario o el paciente desee visitarlas.

Estrategia de recursos humanos

Considerando que la óptica Davisión cuenta con colaboradores comprometidos con las labores de la empresa, se sugieren unas estrategias que permitan fortalecer al talento humano en búsqueda de las metas y los objetivos organizacionales.

a. Realizar capacitaciones sobre la filosofía institucional de la empresa y sus políticas; al conocer estas herramientas y políticas, los colaboradores se enfocarán hacia su implementación con mayor facilidad y, al mismo tiempo, podrán comunicar a los clientes la información y mantener una actitud que busque su cumplimiento.

b. Incrementar las capacitaciones sobre los servicios y productos; el ingreso de nuevos productos según estilos o tendencias del mercado hace necesaria la actualización por parte de los colaboradores sobre qué productos ingresan al mercado y a la óptica, los gustos y preferencias de las personas, la tecnología implementada en los servicios y productos desarrollados o comercializados, con el objetivo de asesorar efectivamente a los clientes.

c. Mejorar las condiciones laborales de los colaboradores; es relevante que los colaboradores de la óptica puedan contar con todos los beneficios de ley establecidos y

proponer incentivos adecuados al desempeño laboral y cumplimiento de metas comerciales.

Adicionalmente a las estrategias anteriores, se presenta otra serie de funciones resultado de la investigación, actividades que se requiere implementar en la organización como parte activa y detallada del plan estratégico, las cuales se describen a continuación:

Funciones administrativas

Permiten un adecuado funcionamiento de la empresa, por lo cual se deben tener en cuenta las siguientes funciones:

a. Planear todas las actividades tendientes al crecimiento de la óptica.

b. Fortalecer la estructura organizacional de la óptica, y propender por la flexibilidad, la efectividad y la eficacia en las actividades para la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

c. Definir estrategias orientadas al adecuado funcionamiento organizacional enfocadas a la total satisfacción del cliente.

d. Identificar por medio de diagnósticos, los cambios internos y externos que afecten el funcionamiento de la óptica, con el fin de desarrollar planes o programas que puedan minimizar o eliminar dichas afectaciones.

e. Propender por mantener y mejorar el clima organizacional en la óptica, así garantizar el adecuado desarrollo de los colaboradores de la empresa.

Funciones comerciales

a. Brindar el mejor servicio al cliente, con el objeto de identificar y satisfacer sus necesidades.

b. Mantener un adecuado clima organizacional basado en los valores corporativos y las políticas institucionales que facilite la fidelización del cliente y por ende el crecimiento de la empresa.

c. Apoyar el desarrollo de políticas comerciales que faciliten la actividad en la compañía.

d. Definir los objetivos específicos para estas funciones y de igual forma la visión, es decir, cuál debería ser el estado adecuado y las acciones para tener en cuenta para su consecución.

Funciones de marketing

a. Realizar la planeación correspondiente a las actividades de mercadeo para la empresa.

b. Implementar estrategias publicitarias por medio de redes sociales con base en las necesidades, los gustos y las preferencias del mercado objetivo.

c. Enfocar las actividades de la compañía y las acciones de los colaboradores en conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

d. Proponer estrategias de venta como descuentos por compras, amarre de productos y demás, que permitan a la empresa el crecimiento y reconocimiento de marca.

Funciones financieras

a. Planear el uso de los recursos financieros de la óptica.

b. Aprovechar la información contable y financiera para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

c. Realizar proyecciones financieras que permitan tomar decisiones estratégicas y marcar el rumbo de las acciones por seguir.

d. Proponer metas financieras que guíen las acciones organizacionales.

Funciones contables

a. Aplicar procedimientos contables que garanticen seguridad y eficiencia.

b. Actualizar diariamente la información contable de las actividades de la óptica.

c. Contratar a un contador público que controle la información contable para la realización de los estados financieros necesarios.

d. Adquirir e implementar un programa de facturación adecuado para la empresa.

Diseño de la cadena de valor

La implementación de una nueva cadena de valor en la óptica Davisión permite mejorar la negociación de los servicios y productos, por lo cual se describen las actividades primarias y secundarias como parte de la búsqueda de su objeto social.

Actividades primarias

Logística de entrada: para el caso de la empresa, se requiere que los colaboradores encargados tengan claro el estado de los lentes y las monturas que se envían a laboratorio para su montaje, además de hacer seguimiento para el control de calidad en la recepción, y así cumplir con las características solicitadas y sin defectos de fabricación, disminución de desechos, plazos de entrega de los productos y manejo del bodegaje de inventarios.

Operaciones: hace referencia a las funciones administrativas y financieras, en las cuales se deben tomar decisiones relacionadas con la distribución e

inversión de los recursos de la empresa y su debido control; esto, para la adquisición a los proveedores de lentes oftálmicos y monturas adecuados a las necesidades de los clientes que se comercializan, el mantenimiento anual de equipos, el pago de la nómina, la revisión de presupuestos de inversión en publicidad, monturas, lentes oftálmicos y equipos, la administración y el seguimiento del talento humano, y demás que sean relevantes para el funcionamiento de la organización.

Logística de salida: para este punto se tiene especial atención a los procesos de mantenimiento continuo de la infraestructura, proceso del manejo de los inventarios, atención al cliente y la transmisión de la información, proceso de venta, sistema de pedidos de los clientes, proceso de cobro, entrega de los productos a los clientes e incluir la distribución, empacado de los productos, disminución de desechos, cumplimiento de los

plazos de entrega de los productos, manejo del bodegaje de inventarios, definición de los estándares de calidad en lentes y monturas, realización de un análisis de los proveedores y competencia, y fortalecimiento de la relación con los proveedores.

Marketing **y ventas:** se realizan actividades enfocadas al cliente y la oportunidad de que adquieran los productos y servicios tales como: definir lo medios de comunicación adecuados para la óptica, implementar estrategias publicitarias con mensajes atractivos, implementar el sistema de comunicación telefónico o redes sociales con el cliente, selección y capacitación a la fuerza de ventas, visita o comunicación frecuente a los clientes, fijación de precios adecuados a los productos e implementación de un sistema CRM.

Actividades de soporte

Se requieren como apoyo para el cumplimiento de las actividades primarias, y son:

Infraestructura para la óptica: en este aparte se tiene en cuenta una adecuada distribución física del establecimiento, definir las zonas de atención al cliente, valoración visual, bodega de productos separados y productos terminados; de igual forma, se tiene en cuenta las áreas donde se desarrollarán las funciones operacionales de la empresa como las administrativas, de *marketing*, finanzas y contables.

Manejo del factor humano: se consideran los procesos de la empresa relacionados con los colaboradores, especialmente con la contratación y selección de colaboradores, el proceso de inducción y capacitación, definición de funciones por desarrollar y anexo a lo anterior, definir un programa de incentivos y efectuar evaluaciones periódicas de desempeño.

Tecnología: en este punto se debe aclarar que la mayoría de las actividades en la óptica tienen directa o indirectamente contacto tecnológico, el cual agrega valor a estos. Desde la valoración o el examen visual, se utilizan equipos tecnológicos idóneos, hasta el registro de clientes, pasando por las actividades de *marketing*, contables y financieras.

Abastecimiento: la óptica cuenta con los equipos necesarios para su funcionamiento, sin embargo, se debe tener en cuenta la papelería como facturas, historias clínicas, órdenes de trabajos, programación de mantenimiento de los equipos, procesos y elementos necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.

Cronograma de estrategias

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Realizar publicidad en redes sociales (según presupuesto de la empresa)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hacer alianzas estratégicas con las empresas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Utilizar publicidad en páginas web (según presupuesto de la empresa)		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Incrementar las brigadas en instituciones		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Adquirir un *software* que facilite el manejo de historias clínicas				X																				
Establecer contacto con las instituciones educativas	X				X				X				X				X				X			
Compra de productos según tendencias de la moda		X				X				X				X				X				X		
Desarrollar capacitaciones sobre la filosofía institucional de la empresa y sus políticas			X				X				X				X				X				X	
Incrementar las capacitaciones sobre los servicios y productos		X				X				X				X				X				X		
Mejorar las condiciones laborales de los colaboradores	X																							

Con base en las estrategias propuestas, se define un cronograma que muestra los primeros seis meses, pero que se mantiene a un año con el mismo orden cronológico, en el cual se muestran las estrategias y la sugerencia de su aplicación por semanas.

Control y seguimiento

Para la óptica Davisión se hace necesario plantear un control y seguimiento a las estrategias y actividades que se van a desarrollar en las cuales, según la estrategia, debe tener un plazo tanto de tiempo como en funciones realizadas, teniendo en cuenta las recomendaciones sobre realizar reuniones periódicas y que cada semana se analicen en reunión con los colaboradores aspectos como:

Seguimiento y control comercial y ventas

Descripción	Indicador	Responsable
Cantidad de productos vendidos	Productos vendidos / Meta productos vendidos X 100	Encargado de las funciones comerciales y financieras
Tipo de productos vendidos	Tipo de productos vendidos/ Meta productos vendidos x 100	
Cantidad exámenes realizados	Exámenes realizados / Meta clientes atendidos x 100	
Meta de ingresos semanal	Ventas / Meta de ventas x 100	
Efectividad en ventas	Ventas totales / Clientes atendidos x 100	

Al aplicar los indicadores expuestos, es posible tener claridad sobre las funciones y actividades realizadas por los colaboradores y el avance semanal de las metas en diferentes aspectos que permiten conocer la situación en un momento específico y tomar decisiones estratégicas de continuidad o correctivas, según sea el caso.

Seguimiento y control marketing

Descripción	Indicador	Responsable
Impactos en redes sociales	Publicaciones / Meta de publicaciones x 100	Encargado de las funciones de *marketing*
Contacto telefónico con Clientes	Llamadas / Meta llamadas a clientes x 100	
Seguimiento a clientes	Contacto a clientes / Clientes atendidos mes anterior x 100	
Inversión en *marketing*	Inversión / Presupuesto de *marketing* x 100	

Para el seguimiento y control en acciones de *marketing*, resalta la oportunidad de identificar la efectividad de las diferentes estrategias y actividades que se han realizado y permite tomar las decisiones correspondientes según su cumplimiento.

Seguimiento y control administración y finanzas

Descripción	Indicador	Responsable
Eficiencia presupuestal	Ingresos totales / Ingresos presupuestados x 100	Encargado de las funciones administrativas y financieras
Eficiencia de egresos	Egresos ejecutados / Egresos presupuestados x 100	
Ingresos por cliente	Total de ingresos / Cantidad de clientes atendidos x 100	
Equilibrio financiero	Ingresos totales / Gastos totales x 100	

Para las funciones y actividades administrativas y financieras, se sugieren las anteriores acciones de control y seguimiento, las cuales permiten identificar la efectividad de dichas funciones y tener un panorama general del desarrollo de la organización, facilitando así la toma de decisiones con base en los resultados.

Anexo 2. Instrumento para clientes potenciales

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes sobre los servicios y productos de las ópticas
Instrucciones: Favor marcar con una X la respuesta que considere adecuada

1. Con que frecuencia asiste a una valoración de optometría

Una vez cada 15 días	
Una vez al mes	
Una vez cada 3 meses	
Una vez cada 6 meses	
Una vez al año	

2. ¿Cuándo requiere los servicios de optometría, a que óptica acude?

_____

3. ¿Cuáles son los factores que valora de la óptica?

Aspectos	En desacuerdo				De acuerdo
Calidad en el servicio	1	2	3	4	5
Calidad de los productos	1	2	3	4	5
Rapidez en la entrega de productos	1	2	3	4	5
Variedad de estilos	1	2	3	4	5
Facilidades de pago	1	2	3	4	5
Garantías	1	2	3	4	5
Ubicación geográfica	1	2	3	4	5
Tecnología en equipos	1	2	3	4	5
Precios	1	2	3	4	5
Calidad Humana	1	2	3	4	5
Otro, Cual: _____	1	2	3	4	5

4. De las siguientes Ópticas, describa las características que conoce de ella:

ÓPTICA	Características
Davisión	
Servisual	
Ciudad Jardín	
Funvisual	
GDO	
Vision Lens	
Prislens	
Sumapaz	
Otro, Cual: _____	

5. Cuando busca dispositivos ópticos que valora para adquirirlos

Satisfacción	En desacuerdo				De acuerdo
Materiales	1	2	3	4	5
Variedad de Modelos o estilos	1	2	3	4	5
Precios	1	2	3	4	5
Ubicación de la óptica	1	2	3	4	5
Reconocimiento de la empresa	1	2	3	4	5
Reconocimiento de la optómetra	1	2	3	4	5
Servicio al cliente	1	2	3	4	5
Imagen de la óptica	1	2	3	4	5
Facilidades de Pago	1	2	3	4	5
Calidad de los productos	1	2	3	4	5
Garantías	1	2	3	4	5
Otro, Cual:	1	2	3	4	5

Edad

	Menos de 15
	De 16 a 26 años
	De 27 a 36 años
	De 37 a 46 años
	De 47 a 56 años
	Más de 57 años

Nivel de estudios

	Primaria
	Bachiller
	Técnico
	Tecnológico
	Pregrado
	Posgrado

Género

	Masculino
	Femenino

Estado Civil

	Soltero (a)
	Casado (a)
	Unión libre
	Viudo (a)

	Estrato socioeconómico

Ocupación

	Estudiante
	Empleado
	Independiente
	Pensionado
	Desempleado

Nivel de Ingresos

	1 SMMLV
	Entre 1 y 2 SMMLV
	Entre 2 y 3 SMMLV
	Entre 3 y 4 SMMLV
	Más de 4 SMMLV

Muchas gracias por su valiosa colaboración

Anexo 3. Instrumento para clientes de la óptica

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes en diferentes aspectos de la óptica Davisión.
Instrucciones: Favor marcar con una X la respuesta que considere adecuada.

1. Con que frecuencia asiste a una valoración de optometría

Una vez cada 15 días	
Una vez al mes	
Una vez cada 3 meses	
Una vez cada 6 meses	
Una vez al año	

2. Indique Los motivos por los que cree que la empresa se destaca

Respeto	
Confianza	
Calidad humana	
Amabilidad	
Calidad en productos y servicios	
Puntualidad	
Publicidad	
Garantías	
Ubicación geográfica	
Precios	
Otro, Cual: _____	

3. Indique el grado de satisfacción con los servicios y productos prestados por la empresa

Satisfacción	Total Insatisfacción						Total Satisfacción
Grado de satisfacción del servicio	1	2	3	4	5	6	7
Grado de satisfacción de los productos	1	2	3	4	5	6	7

4. Aspectos que valora para asistir a un servicio de optometría

Aspectos	En desacuerdo				De acuerdo
La óptica tiene equipos modernos	1	2	3	4	5
Las instalaciones son adecuadas	1	2	3	4	5
La empresa cumple con los plazos para la entrega de los productos	1	2	3	4	5
Los empleados siempre están dispuestos a colaborar	1	2	3	4	5
Los horarios de la empresa son adecuados para los usuarios	1	2	3	4	5
Los empleados se preocupan por los intereses de los usuarios	1	2	3	4	5
Se interesan por resolver las inquietudes y problemas de los usuarios	1	2	3	4	5
Otro, Cual: _____	1	2	3	4	5

5. Indique el grado de satisfacción con los productos adquiridos en la empresa

Satisfacción	Total Insatisfacción						Total Satisfacción
Materiales	1	2	3	4	5	6	7
Variedad de Modelos o estilos	1	2	3	4	5	6	7
Otro, Cual: _____	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 4. Instrumento para proveedores

Objetivo: Caracterizar variables de los proveedores de la óptica Davisión.
Instrucciones: Favor marcar con una X la respuesta que considere adecuada.

1. Nombre del proveedor: _____

2. Tiempo de funcionamiento del proveedor en el mercado: _____

3. Con que frecuencia el proveedor cambia los estilos de los productos que comercializa

	Monturas	Lentes
Mensual		
Trimestral		
Semestral		
Anual		
Otro:		

4. Indique el grado de calidad de los productos que oferta el proveedor

Alta	
Media	
Baja	
¿Por qué? :	

5. Indique los motivos por los que cree que la empresa se destaca

Respeto	
Confianza	
Calidad humana	
Amabilidad	
Calidad en productos y servicios	
Puntualidad	
Publicidad	
Garantías	
Ubicación geográfica	
Precios	
Otro, Cual:	

6. Características del proveedor de la empresa

Aspectos	En desacuerdo				De acuerdo
Cuenta con políticas de garantías en los productos que oferta	1	2	3	4	5
Los productos que comercializa tienen garantía	1	2	3	4	5
Los tipos de garantías que ofrece el proveedor son adecuados	1	2	3	4	5
Cuenta con variedad de estilos el los productos	1	2	3	4	5
Los tiempos de entrega de los productos son adecuados	1	2	3	4	5
Aplica políticas para facilidades de pago	1	2	3	4	5

7. Indique el grado de satisfacción con el proveedor en:

Anexo 5. Instrumento guía para la competencia

Anexo 6. Instrumento para colaboradores

Objetivo: Identificar las características y percepciones de los empleados óptica Davisión.
Instrucciones: Favor marcar con una X la respuesta que considere adecuada

1. Como percibe las condiciones físicas de su puesto de trabajo

Muy confortable	
Confortable	
Soportable	
Incómodo	
Muy Incómodo	

2. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción por laborar en la empresa?

Muy alto	
Alto	
Regular	
Bajo	
Muy bajo	

3. Qué acciones cree ud que se podrían mejorar en la empresa en las diferentes áreas:

Marketing:
Contables:
Financieras:
Políticas Comerciales:
Administrativas:
Otras, Cuales:

4. Variables a considerar

Satisfacción	Total insatisfacción					T Satisfac
Se tiene en cuenta sus aportes, puntos de vista y opiniones para un mejor desempeño en la empresa?	1	2	3	4	5	6
La empresa cuanta con planes y acciones para mejorar las actividades laborales?	1	2	3	4	5	6
Se aprovecha las oportunidades de promoción de la empresa	1	2	3	4	5	6

5. Aspectos de la empresa

Aspectos	En desacuerdo			De acuerc
Los procesos organizacionales de la empresa son claros	1	2	3	4
La empresa cuenta con los medios contables y financieros acordes a las necesidades?	1	2	3	4
Existen Políticas contables acorde a la empresa	1	2	3	4
Le permiten proponer acciones o estrategias que aporten a la empresa	1	2	3	4
Los tiempos de entrega de los productos son adecuados	1	2	3	4

1. Indique Los motivos por los que cree que la empresa se destaca

Respeto	
Confianza	
Calidad humana	
Amabilidad	
Calidad en productos y servicios	
Puntualidad	
Publicidad	
Garantías	
Ubicación geográfica	
Precios	
Otro, Cual:	

2. Tiempo de servicio en la empresa en meses

Muchas gracias por su colaboración

EX UMBRA IN SOLEM

Dirección de Investigación

2021

UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

www.ucundinamarca.edu.co

Universidad
de cundinamarca

ucundinamarcaoficial

@ucundinamarca

UCUNDINAMARCATV

CO-SC-CER355037

SC-CER355037

Vigilada MinEducación