DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ÓPTICA MULTIVISION 19 DE POPAYÁN

AUTORES:

EVER CAMILO LOMAS MANRIQUE
SERGIO ESTEBAN LOPEZ FERNANDEZ

TUTOR

RICARDO DAVID MONROY

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADOS
X SEMESTRE
POPAYAN, 2019

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA OPTICA MULTIVISION 19 DE POPAYAN

AUTORES:

EVER CAMILO LOMAS MANRIQUE

SERGIO ESTEBAN LOPEZ FERNANDEZ

PROFESOR:

TUTOR

RICARDO DAVID MONROY

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA GESTIÓN COMERCIAL Y DE MERCADOS

X SEMESTRE

POPAYAN, 2019

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: GENERALIDADES 10
1.1. Planteamiento del problema 10
1.1. Objetivos 13
1.2. Justificación 14
1.3. Marco teórico 17
1.4. Metodología 24
CAPITULO II. RESULTADOS 32
Encuesta servicio al cliente empresa Óptica Multivision 19 32
CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO OPTICA MULTIVISION 19 44
3.1. Información general de la organización. 44
3.2. Clasificación de la organización. 45
3.3. Reseña histórica de la organización. 46
3.4. Organigrama. 46
3.5. Situación actual de los departamentos o áreas de la organización. 47
3.6. Misión, visión y valores de la organización. 48
3.6.1. Misión. 48
3.6.2. Visión. 49
3.6.3. Valores 49
3.7. Objetivos, políticas, normas y estándares de la organización 50
3.7.1. Objetivos de la organización. 50
3.7.2. Políticas de la organización. 51
3.7.3. Normas de la organización. 51
3.8. Diagnóstico de la organización y su entorno. 54
3.8.1. Análisis PEST 57
3.8.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter. 66
3.8.3. Análisis externo. 70
3.8.4. Análisis interno. 73
3.8.5. Análisis FODA. 74
3.8.6. Análisis de Crecimiento –Participación o BCG. 77
3.9. Líneas estratégicas de la organización. 80

3.10. Planes de acciones de la organización. 83
3.11. Presupuesto total del plan de acción. 88
4. CONCLUSIONES 91
5. RECOMENDACIONES 93
6. BIBLIOGRAFÍA 95
7. ANEXOS 97

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formula muestra. 27

Figura 2. Nivel de satisfacción.. 34

Figura 3. Tiempos de entrega.. 36

Figura 4. Presentación personal. 37

Figura 5. Inconvenientes de la empresa. 39

Figura 6. Recomendaciones a la empresa. 40

Figura 7. Nivel de satisfacción - Tiempos de entrega.. 42

Figura 8. Nivel de satisfacción- Inconvenientes presentados 43

Figura 9. Organigrama actual de la organización.. 47

Figura 10. Matriz BCG -Modelo Boston Consulting Group. 77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra 28

Tabla 2. Nivel de satisfacción 32

Tabla 3. Porcentajes Nivel de satisfacción 33

Tabla 4. Tiempos de entrega 35

Tabla 5. Porcentajes Tiempos de entrega 35

Tabla 6. Presentación personal 36

Tabla 7. Porcentaje presentación personal 37

Tabla 8. Inconvenientes de la empresa 38

Tabla 9. Porcentajes inconvenientes de la empresa 38

Tabla 10. Recomendaciones a la empresa. 39

Tabla 11. Porcentajes Recomendaciones a la empresa 40

Tabla 12. Nivel de satisfacción - Tiempos de entrega 41

Tabla 13. Nivel de satisfacción- Inconvenientes presentados 42

Tabla 14. Descripción áreas de la organización. 47

Tabla 15. Parámetros de selección 68

Tabla 16. Análisis de la competencia 71

Tabla 17. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE) 72

Tabla 18. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI) 73

Tabla 19. Matriz DOFA 74

Tabla 20. Estrategias DOFA 75

Tabla 21. Matriz BCG 79

Tabla 22. Conclusión matriz BCG 79

Tabla 23. Plan de acción primera línea estratégica. 83

Tabla 24. Plan de acción segunda línea estratégica. 84

Tabla 25. Plan de acción tercera línea estratégica. 85

Tabla 26. Plan de acción general 86

Tabla 27. Presupuesto plan de acción 88

Tabla 28. Resumen presupuesto. 90

Introducción

Para incrementar las posibilidades de éxito de determinada empresa, se debe diseñar un plan estratégico que estipule las líneas de acción a seguir para garantizar el óptimo funcionamiento de la misma. Según Serna (2008) "La planeación estratégica es un proceso el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que debe llevar a cabo todas las empresas" (p.48).

En este sentido, para que la planeación estratégica tome realmente el valor que merece, los altos mandos de la empresa deben tener clara su razón de ser, pero sobre todo a dónde quiere llegar y que acciones deben realizar para alcanzar el objetivo. Además, lo concerniente a la planeación estratégica es una responsabilidad en común de todos los miembros de la empresa; tornándose así en una tarea primordial para llevar a cabo cualquier proceso de decisión.

La presente investigación está orientada al diseño de un plan estratégico para la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 de la ciudad de Popayán, empresa que centra su quehacer en la atención de optometría y venta de productos que mejoran la estética y calidad visual desde hace aproximadamente 6 años. El objetivo de la investigación está encaminado hacia el diseño de un plan estratégico para la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19, que permita a la empresa lograr un posicionamiento en el sector de la salud visual.

Lo anterior sustentado en la importancia que tiene para las empresas a día de hoy el diseño de un plan de estrategias que les permita enrutar sus acciones hacia el logro de un

objetivo y por ende al éxito empresarial, sobre todo en un mundo cambiante que busca innovaciones como lo es el mercado.

En este sentido, la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 de la ciudad de Popayán debe estar en constante cambio respecto a sus estrategias para lograr una estabilidad y avance en cuanto al mercado competitivo actual. A partir de unos determinantes claros que fortalezcan las variables que son determinantes al momento de generar una ventaja competitiva que los diferencie y resalte por sobre las demás empresas que se encuentran en el mercado.

En el documento se aborda en el capítulo inicial la problemática que evidenciamos en la empresa, la cual fue la motivación para la realización de este trabajo, a su vez se planteó los objetivos que se llevaron a cabo y la metodología que se implementó.

En el segundo capítulo se plasmó los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista realizada dentro de la organización, la cual permitió hacer un diagnóstico situacional.

Y finalmente en el capítulo tres se desarrolló el diseño del plan estratégico para la empresa, donde se determinó de manera integral factores determinantes para la organización y su óptimo funcionamiento.

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema

La OPTICA MULTIVISION 19 es una empresa caucana, con una trayectoria de aproximadamente 6 años y su propietaria María Yolanda Fuli Sánchez con una experiencia laboral de más de 15 años en el sector de la salud visual, la empresa se encuentra ubicada en la calle 2 N # 7–74 Barrio modelo en la ciudad de Popayán. Su principal actividad económica es la atención de optometría y venta de productos que mejoran la estética y calidad visual.

Como factor importante y observando el comportamiento en ventas de los últimos cinco años tiempo en el que ha sido atendido por su propietaria y además de ser la persona que se encarga de la parte administrativa de la empresa, se puede observar que las ventas se mantienen y/o no crecen de acuerdo al mercado, esto debido a que en el municipio de Popayán y en especial el centro de la ciudad, se encuentra muy saturado por empresas que se dedican a la venta de productos y servicios de salud visual, por ende, se ha convertido en un mercado muy competitivo, lo que ha afectado directamente las ventas e ingresos de la empresa en el último año.

Teniendo en cuenta que la empresa posee todos los recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos necesarios para generar ingresos que garanticen la operación eficiente de la organización, en este sentido, la deficiencia en metas de ventas afecta la posición financiera y competitiva de la empresa; siendo la competencia y saturación del mercado factores relevantes

en una ciudad tan pequeña como Popayán, razón por la cual, es fundamental adoptar estrategias que contribuyan a mitigar esta problemática.

Además, se ha podido identificar que, en ocasiones, los procesos no se desarrollan correctamente, debido a la falta de planeación, coordinación, seguimiento y capacitación del personal en el desarrollo de los procesos operativos, causando con ello demora en la entrega de los productos, que, si bien no es frecuente provocan inconformidad en los clientes internos y externos, lo que afecta el correcto desarrollo de los procesos y optimización de recursos causando pérdidas económicas en la operación de la empresa por deserción de clientes; esto conlleva a que la empresa actualmente enfrente problemas de posicionamiento y de la gestión del talento humano, generados principalmente por la poca gestión publicitaria, el poco orden evidenciado al interior de la empresa, ausencia de un reglamento interno, direccionamiento estratégico, falta de conocimiento y experiencia en el manejo de las ciencias de la administración, lo que no es conveniente en un sector donde hay alta competencia; y lo ideal es que la empresa cumpla con los requisitos, necesidades y expectativas del cliente

Debido a lo explicado en el párrafo anterior, y a las pocas estrategias administrativas que la empresa no ha logrado implementar dentro de su cultura organizacional, la OPTICA MULTIVISION 19 no ha logrado incrementar sus ingresos de forma significativa, además de no haber identificado la forma adecuada de llegar a más clientes, a pesar de que el principal aliado es la caja de compensación familiar del cauca “COMFACAUCA”, con el que la empresa maneja un convenio de descuentos en los productos y servicios ofrecidos a los afiliados.

En razón a estas situaciones se desea realizar un plan estratégico que contemple el análisis de sus proveedores, consumidores, competidores, clientes internos y la identificación del vínculo emocional, a través del cual sustentar la estrategia de posicionamiento, direccionamiento estratégico y gestión del talento humano, alternativas de marketing digital así como un crecimiento y cultura organizacional dentro de la OPTICA MULTIVISION 19 que permita lograr que la empresa mejore sus estándares de calidad, servicio y un posicionamiento en la ciudad de Popayán en el campo de la salud visual.

Pregunta problema

¿Cómo lograr que la empresa OPTICA MULTIVISION 19 ubicada en la ciudad de Popayán, mejorare su posicionamiento en el sector de la salud visual?

1.1. Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para la empresa OPTICA MULTIVISION 19 de la ciudad de Popayán, el cual permita a la empresa lograr un posicionamiento en el sector de la salud visual.

Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación interna y externa de la Óptica Multivisión 19.
- Definir un direccionamiento estratégico para la organización.
- Diseñar objetivos y estrategias que le permitan a la empresa mejorar su situación competitiva, organizacional y de posicionamiento de acuerdo al diagnóstico realizado.
- Realizar planes de acción y de inversión para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias.

1.2. Justificación

Las actividades estratégicas implican un gran reto para las empresas pequeñas, ya que hoy en día se enfrentan a una gran competencia, por lo tanto, lo más conveniente ante esta situación es tratar de desarrollar un buen análisis de todo el entorno interno y externo de la empresa, para así mismo enfrentar cualquier problemática que se esté ocasionando y también poder fortalecer debilidades que la empresa presente.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario que la empresa OPTICA MULTIVISION 19, haga una reorganización de la distribución de las áreas de trabajo, tareas y formular nuevos objetivos que permitan identificar la necesidad de llevar un manejo organizado que garantice la eficiencia en la operación, posición financiera y competitividad de la empresa en el mercado. El diseño de un plan estratégico le permitirá a la empresa darse a conocer y posicionarse en el mercado según Daniel & Gutiérrez (2012) "El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con lo que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades, financieras, trabajadores, clientes proveedores, etc." (p.9). Finalmente, este documento ofrece una serie de lecciones aprendidas que pueden ser útiles a diversas empresas que presenten problemáticas similares o que estén en busca de referentes para potencializar sus empresas ante un mercado en específico.

Teóricamente crear el diseño de un plan estratégico se hace necesario entonces para mejorar las fallas en los procesos, entregas, atención al cliente y optimización de recursos, que permitan mantener clientes satisfechos, fidelizados y la incursión en nuevos mercados para

brindar servicios y productos de calidad que permitan a la empresa mantener su posición competitiva y financiera en el mercado de la ciudad de Popayán. El diseño del plan estratégico en la empresa será una herramienta vital para desarrollar estrategias internas y externas las cuales podrán ser medidas mediante indicadores que le permitirán a la empresa evidenciar la eficiencia, tiempos y responsabilidades de cada uno de sus integrantes dando cumplimiento con ello al logro de objetivos y metas.

Institucionalmente teniendo en cuenta que en la actualidad la importancia de un producto o servicio no solo radica en el precio y calidad; sino también en la comodidad, excelencia en el servicio y la atención que se le brinda en el momento de manera personalizada como factor fundamental para atraer al cliente y fidelizarlo con determinada organización, marca, servicio y/o producto que se ofrezcan al mercado.

Razón por la cual es fundamental implementar un plan estratégico, siendo esta una herramienta que permite identificar las estrategias principales para que la empresa sea eficiente en el desarrollo de procesos y competitividad; manteniendo metas de ventas mediante indicadores de gestión, eficiencia y tiempos como instrumento esencial para el mejor desempeño de la organización, fidelización de clientes, optimización de recursos, verificación de metas establecidas que permitan evaluar su cumplimiento, realizar ajustes y hacer mejoras dirigidas por la gerencia y administración de la empresa. (Martínez & Gutiérrez, 2012, p.54)

Profesionalmente la elaboración del diseño de un plan estratégico permite afianzar y colocar en práctica los conocimientos adquiridos durante el ciclo profesional de aprendizaje, garantizando con ello una elaboración veraz, sólida y fundamentada que garantice a la empresa

cumplir con los objetivos y metas de éxito propuestas con la elaboración de este y de igual forma brindando al profesional adquirir mayor destreza, seguridad y pericia en el campo profesional como administrador de empresas o gerente de una organización garantizando el éxito y el cumplimiento de metas que le sean encomendadas al ejercer su profesión.

1.3. Marco teórico

La importancia de la planeación estratégica en las empresas radica según Palacios “en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar.”

Motivo por el cual las empresas a través del tiempo han introducido la planeación estratégica, para tener un mayor control de las actividades, procesos para llevar al éxito la organización, este concepto según Delgado, (2015) “la planeación estratégica se ha utilizado en las últimas décadas como una herramienta esencial para las organizaciones con visión de futuro y que desean anticiparse a sus competidores en el mercado” (p.42).

La planeación estratégica con el tiempo se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo de las empresas, la cual guía, y da control a todos los procesos que se llevan dentro de ella según Delgado (2015) “la planificación estratégica se presenta como un instrumento que permite reducir la incertidumbre brindando mayor margen para hacer frente a situaciones tanto beneficiosas como no, que no pueden ser enfrentadas de manera imprevista o improvisada”(p.32).

Para desarrollar un plan estratégico se debe tener en cuenta procesos específicos que lleven a un mismo objetivo y así lograr que la empresa cumpla con las metas propuesta para llegar al éxito. Un plan estratégico es la formulación y ejecución de planes que lleven al cumplimento de los objetivos según Martínez & Gutiérrez (2012) entre ellos está:

1. Paso

- La misión: que nos describe la razón de ser de la empresa.
- La visión: es la visualización de lo que la empresa quiere para su futuro.
- Los valores: Representan las convicciones de las personas encargadas de la empresa.
- Políticas organizacionales: Es la orientación o directriz que debe ser conocida por todos los miembros de la empresa.

2. Paso

- Situación actual de la empresa: Donde se desarrolla la DOFA, debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, determinando estas características se tiene la situación actual de la empresa.

3. Paso.

- Diseñar la estrategia de negocio, donde se plasma la idea de negocio que le permitirá a la empresa y sus colaboradores llegar al cumplimiento de objetivos y metas.

El desarrollo del plan estratégico no solo es beneficioso en la parte financiera, sino que se crea un ambiente laboral donde los directivos, subordinados se sienten a gusto con las actividades que se desarrollan en la organización según Fred (2013) “Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados” (p.30). Lo que busca la planeación estratégica es integrar a todo el personal para que así se sienta parte de

la empresa y así se vuelvan creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias según el autor.

Las empresas que no tienen una meta bien definida, una estructura en su organización, no se mantendrán por mucho tiempo en el mercado, ya que cada día la competencia está en una continua innovación en cuanto a productos, servicios, es por eso que algunas empresas llegan al fracaso

> Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. (Palacios, 2016, p.7)

Para la realización del plan estratégico se debe tener presente que siempre debe ir de la mano de la imaginación, la creatividad, la innovación y el valor agregado, lo que permite que se tenga una serie de procesos que sean de agrado de todas las personas que harán parte de las estrategias de la empresa.

La empresa que desee tener éxito y permanencia en el mercado debe someterse a la implementación de un plan estratégico y así minimizar riesgos futuros según Palacios (2016) “La compañía debe comprometerse, no solo para obtener los niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad, sino para asegurarse de disminuir los riesgos de fracaso mediante una correcta investigación, planeación, estudio e innovación.”(p.17).

Lo anterior se fundamenta a partir de lo descrito por Gómez (2008) donde argumenta diferentes aspectos:

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación se relacionan con la visión y la misión de la misma, pues son el soporte del direccionamiento estratégico, orientando el actuar de sus colaboradores, socios y directivos. Cuando se define la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización, implícita o explícitamente, tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios ni valores. Por ello, en un proceso de planeación estratégica, éstos deben analizarse, ajustarse o redefinirse y luego

divulgarse como parte del proceso. Principios y valores claros y precisos conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

MISIÓN.

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para que existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuál son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?

¿Cuál es su responsabilidad social?

VISIÓN.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa. (Konja & Alejandro, 2017, p.11).

EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

> El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy? Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. (Amaya, 2012, p.18)

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir

el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

En la realización de la matriz DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada una de las variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores clave (key factors), con el fin de consolidar los resultados del análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. (Cardenas, 2002, p.39)

Entendiendo la importancia de la planeación dentro de una organización, se entiende la planeación estratégica como: el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, permitiendo llevar a cabo el análisis de una empresa en particular con el fin de mantener y no perder el enfoque en el futuro partiendo del presente (Pfeiffer & Goodstein, 1998, p.54).

De esta forma, la planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Adicionalmente, colabora a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional. (Koontz & Weihrich, 2013, p.92)

1.4. Metodología

Enfoque.

En el presente trabajo el método de investigación que se implementará será el mixto ya que este modelo permite hacer una combinación de las características de los métodos cualitativos y cuantitativos para obtener más información que permita hacer un análisis de todos los planteamientos a investigar utilizando las fortalezas de ambos tipos de investigación combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades y maximizar sus potenciales que permitan responder al planteamiento del problema desde una perspectiva más amplia y profunda. (Sampieri, 2014, p.91)

Tipo de estudio.

Se realizará un estudio de investigación exploratorio descriptivo con base al enfoque mixto que permita hacer una recopilación de datos históricos y recientes que lleven a conocer la trayectoria de la empresa ya que no existe información física al respecto que nos brinde información de clientes internos y externos que conlleven a realizar una investigación profunda y verás que permita dar paso a diseñar el Plan estratégico con miras al éxito de la organización y satisfacción de sus clientes. De igual forma se recopila información de otras fuentes tales como investigación documental respecto al tema de estudio, basada en el análisis, de proyectos, tesis de grados, libros, artículos, entre otros; se llevará a cabo un trabajo de campo mediante observación en la empresa, entrevista al propietario y empleados, y realización de encuesta a clientes externos lo que nos permitirá identificar las falencias que se presentan en algunos de los

procesos que desarrolla la empresa y que se pretenden mitigar con la elaboración del diseño del plan estratégico; así como también el nivel de satisfacción o insatisfacción del cliente.

Los estudios exploratorios permitirán hacer un análisis de fondo en el contexto seleccionado inicialmente y evaluarlo para cerciorarse que es el adecuado con el ánimo de no entorpecer la investigación y que por el contrario conlleve a resolver su viabilidad fortaleciendo el crecimiento de la empresa respondiendo cada pregunta que surge en el desarrollo y evaluación del contexto. (Sampieri, 2014, p.88). Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objeto a examinar es un tema o problema que ha sido poco abordado, o es de vital interés para una organización, como es el caso de la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 que es la primera vez que aborda este tema para resolver la problemática que se presenta en el momento.

De igual forma corresponde a un tipo de investigación descriptiva porque se identifica la importancia de la creación de un diseño del plan estratégico ya que la empresa no cuenta con una estructura definida; aspecto que se pretenden mejorar luego de recolectar información mediante aplicación de entrevistas, encuestas y las estrategias que se deben plantear para el diseño del plan estratégico. Este tipo de investigación se utiliza para obtener una visión general del sujeto o tema, en donde es aplicada en estudios de casos, o cuando se va abordar el estudio y análisis de un proceso específico en determinada organización (Bernal, 2006, p.112).

Población.

Para el desarrollo de la investigación objeto de estudio, se tomarán la población total de la ciudad de Popayán la cual es de 277.540 habitantes, de edades entre 0 – 80 años, de los cuales tomaremos la población de edades de 18 a 65 años de edad (100500) habitantes teniendo en cuenta los clientes que

visitan la empresa con un promedio de 30 personas diarias, lo cual arroja un promedio mensual de 780 clientes, para así lograr realizar un total de 196 encuestas. (DANE, COLOMBIA. PROYECCIONES DE POBLACIÓN MUNICIPALES POR ÁREA)

Muestra.

La muestra a analizar serán los clientes externos e internos de la empresa ya que son las personas que pueden dar respuesta a las preguntas de investigación por ser ellas quienes han vivido las experiencias positivas o negativas directamente en cuanto a servicios, atención, precios y demás requerimientos. Además, porque deben ser el énfasis en el sentido de analizar sus necesidades, los procesos de compra, se mide la satisfacción y se atienden sugerencias que permitan marcar la diferencia ante la competencia y la mejora continua de la empresa ante el mercado. Como complemento a los objetivos planteados en el presente estudio se plantea la pregunta problema o de investigación la cual se pretende responder al finalizar el estudio respecto a la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 de la ciudad de Popayán.

Con relación a la población intervenida se realizará visita al establecimiento como cliente incógnito y/ observación práctica sistémicamente para evidenciar la atención y desarrollo de los procesos y de igual forma identificar en cuales de estos se presentan las fallas, además de interactuar con los clientes habituales para recolectar información veraz con criterios acerca de la satisfacción o insatisfacción de los productos y servicios recibidos en la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19.

En relación a la práctica existen diferencias entre los instrumentos en cuanto a las condiciones, población, espacios y/o lugar de intervención, se aprecian similitudes en relación a nivel de investigación y objeto de la misma como complemento para validar la diversidad de experiencias y datos que contribuyan al diseño del plan estratégico.

Determinación de la muestra

Determinar el número de encuestas que vamos a realizar es decir, el número de personas que vamos a encuestar.

$$n = \frac{Z^2 . p . q . N}{NE^2 + Z^2 \ p . q .}$$

Z=Nivel de confianza
N=Población-Censo
p= Probabilidad a favor
q= Probabilidad en contra
e= error de estimación
n= Tamaño de la muestra

Figura 1. Formula muestra. Fuente. Elaboración propia (2019).

La población total de la ciudad de Popayán entre 0 – 80 años es 277.540 habitantes, de los cuales tomamos la población entre 18 a 65 años de edad lo que hace referencia a 100.500 habitantes.

Tabla 1.

Muestra

MUESTRA	
Error de estimación	7,0%
Población	100.500
Nivel de confianza	95%
Tamaño de la muestra	**196**

Fuente. Elaboración propia (2019).

Fases.

Estas hacen referencia al plan o estrategias que se implementaran para obtener la información necesaria para responder a la pregunta problema de investigación; la cual se elabora teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados.

1. Diagnosticar la situación interna y externa de la Óptica Multivisión 19.

Las actividades que permitirán su cumplimiento son:

a) Recolección de datos e información de la competencia y el sector (precios, portafolio, tiempos de entrega, calidad de materias primas, horarios)

b) Recolección de datos de proveedores, clientes, personal, financieros, materias primas, inventarios y procesos mediante visita a la empresa y aplicación de encuesta a clientes.

c) Análisis de datos recolectados de factores internos y externo de la empresa Óptica Multivisión 19.

2. Definir un direccionamiento estratégico.

Las actividades que permitirán su cumplimiento son:

a) Diseñar para la empresa Óptica Multivisión 19 (misión, visión, objetivos y políticas)

3. Diseñar estrategias que le permitan a la empresa mejorar su situación competitiva, organizacional y de posicionamiento de acuerdo al diagnóstico realizado.

Las actividades que permitirán su cumplimiento son:

a) Diseñar las estrategias para el área de servicio al cliente.

b) Diseñar las estrategias para el área de marketing.

c) Diseñar las estrategias para el área Talento humano.

d) Diseñar las estrategias para el área financiera.

e) Diseñar las estrategias para el área mercadeo.

4. Realizar planes de acción y de inversión para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias.

Las actividades que permitirán su cumplimiento son:

a) Diseñar el paso a paso para colocar en marcha el plan de acción.

b) Definir actividades y metas en el marco del plan de acción.

c) Establecer indicadores que permitan el cumplimiento del plan de acción.

Instrumentos.

Para la recolección de datos que permitan dar respuesta a la pregunta planteada se realizará mediante instrumentos que conlleven al cumplimiento de los objetivos para lo que se realizará inicialmente consulta a libros, artículos, tesis y proyectos de grado que permitan adquirir conocimiento fundamentados con experiencias y vivencias de personas que hayan realizado esta clase de estudios.

La entrevista se le realizará al Gerente y empleados de la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19, será entrevista semiestructurada, ya que es un método que permite una recolección de datos empíricos y brinda un conocimiento más amplio de la historia de empresa, sus inicios, y la evolución que ha tenido durante estos años que le ha permitido mantenerse en el mercado de la publicidad, de igual manera el entrevistador con este método está en la libertad de profundizar en el tema que le sea más pertinente; la entrevista tendrá una duración aproximadamente entre 60 minutos, donde se grabará toda la información que aportara la señora María Yolanda Fuli gerente de la empresa y sus empleados , para luego revisar cuidadosamente, logrando así una recolección de datos que permitan evidenciar las falencias de la empresa y cuáles son los objetivos y metas del propietario de la empresa para estructurar el diseño del plan estratégico.

Tenido en cuenta lo anterior se entiende que la entrevista es un método adecuado de recolección de datos

> Las entrevistas constituyen un medio adecuado de recolección de datos empíricos donde el investigador puede tomar la decisión acerca de respetar el lenguaje de los entrevistados y cuidar que sus categorizaciones o expresiones no distorsiones u obstaculicen los significados que les asignan sus informantes (Troncoso & Daniele, 2004, p.46).

La recolección de datos de los clientes externos, se realizará mediante formulario de encuestas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas, según Sampieri (2014) "Son un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir para obtener información cuantitativa clara y precisa" (p.75), que permita hacer un análisis más profundo en cuanto a los servicios y productos que ofrece la empresa a su distinguida clientela. En cuanto a las técnicas que se emplearán para la recolección de la información y considerando los instrumentos serán.

- Entrevista al gerente de la empresa Óptica Multivisión 19
- Encuestas

El método de análisis será estructurado evidenciando una aproximación secuencial o sucesiva del progreso del análisis de factores y variables que componen el sistemas y matriz de impactos cruzados que permitan identificar la ponderación de las relaciones entre las variables incorporando todos los datos necesarios para dar consistencia a la teoría concluyente obtenida de la vivencia directa de los investigadores en el escenario estudiado (Amezcua, 2016, p.36).

El método de análisis de encuestas se realizará mediante procesamiento de datos y análisis estadísticos SPSS versión 12.0.

CAPITULO II. RESULTADOS

Tabla 2.
Ficha técnica encuesta clientes

REALIZADA POR	Estudiantes de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca Ever Camilo Lomas M, Sergio Esteban López F.
NOMBRE DE LA ENCUESTA	Encuesta servicio al cliente empresa Óptica Multivision 19
UNIDAD DE MUESTREO	Población que accede a la empresa Óptica Multivision 19 para adquirir productos o servicios.
FECHA DE CREACION	Abril 27 de 2019
AREA DE COBERTURA	Empresa Óptica Multivision 19
TECNICA DE RECOLECCICON DE DATOS	Encuesta realizada a clientes de la empresa.
OBJETIVO DE LA ENCUESTA	Recolectar información de los clientes para determinar la satisfacción en cuanto a la empresa, productos y servicios ofrecidos.
N. PREGUNTAS FORMULADAS	Catorce 14
TIPO DE PREGUNTAS APLICADAS	Cerrada y selección múltiple
ESCALA EMPLEADA PARA LAMEDICION	Escalar y nominal

Fuente. Elaboración propia (2019).

Tabla 3.

Nivel de satisfacción

Estadísticos		
¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa?		
Nº	Válido	196
	Perdidos	0

Fuente. Elaboración propia (2019).

Tabla 4.

Porcentajes Nivel de satisfacción

¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfecho	41	20.9	20.9	20.9
	Satisfecho	155	79.1	79.1	100.0
	Total	196	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia (2019).

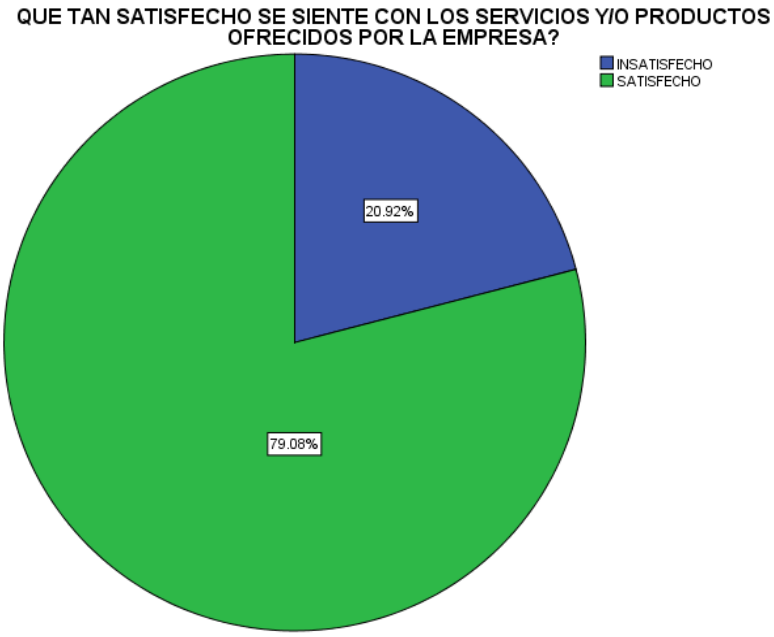


Figura 2. Nivel de satisfacción. Fuente. Elaboración propia (2019).

De acuerdo a la aplicación de la encuesta realizada a los clientes de la empresa Óptica Multivisión 19 para medir su grado de satisfacción en la figura 2, con una aplicabilidad de 196 clientes, en las encuestas se puede evidenciar que sus clientes se encuentran satisfechos con los servicios y/o productos que la empresa brinda. Aunque se deben hacer mejoras ya que lo ideal sería que el porcentaje de satisfecho fuese el 100 %.

Tabla 5.

Tiempos de entrega

Estadísticos		
¿Los tiempos de entrega de los productos y/o servicios fueron oportunos?		
Nº	Válido	196
	Perdidos	0

Fuente. Elaboración propia (2019).

Tabla 6.

Porcentajes Tiempos de entrega

¿Los tiempos de entrega de los productos y/o servicios fueron oportunos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, fueron oportunos	144	73.5	73.5	73.5
	No, fueron oportunos	52	26.5	26.5	100.0
	Total	196	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia (2019).

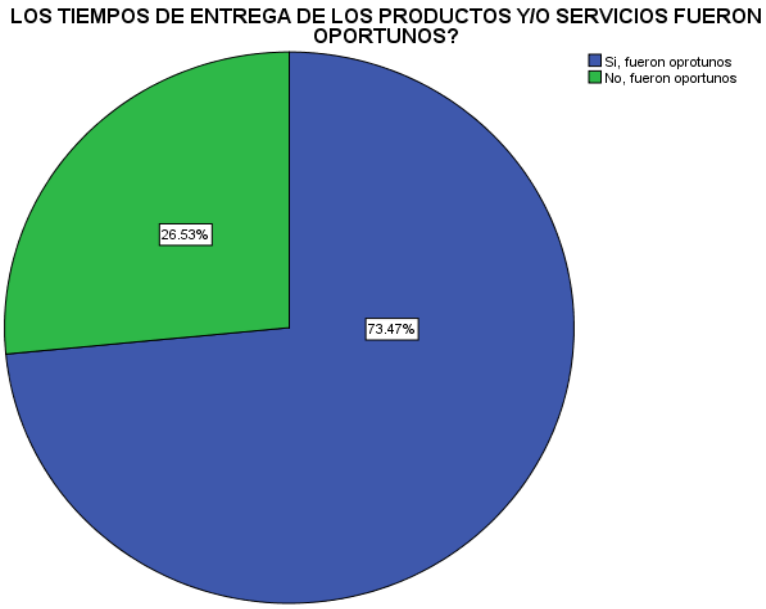


Figura 3. Tiempos de entrega. Fuente**.** Elaboración propia (2019).

De acuerdo a la encuesta realizada a clientes de la empresa Óptica Multivisión 19 para medir si los tiempos de entrega de los productos y/o servicios fueron oportunos se evidencia un porcentaje alto de acuerdo con lo oportunos que son como se puede observar en la figura 3, cabe resaltar que el porcentaje menor debe presentar mejoras para disminuir esta inoportunidad en los servicios.

Tabla 7.

Presentación personal

Estadísticos		
Señor usuario ¿Califique la presentación personal y conocimiento de los empleados de la empresa?		
N	Válido	196
	Perdidos	0

Fuente. Elaboración propia (2019).

Tabla 8.

Porcentaje presentación personal

Señor usuario ¿Califique la presentación personal y conocimiento de los empleados de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	83	42.3	42.3	42.3
	Excelente	113	57.7	57.7	100.0
	Total	196	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia (2019).

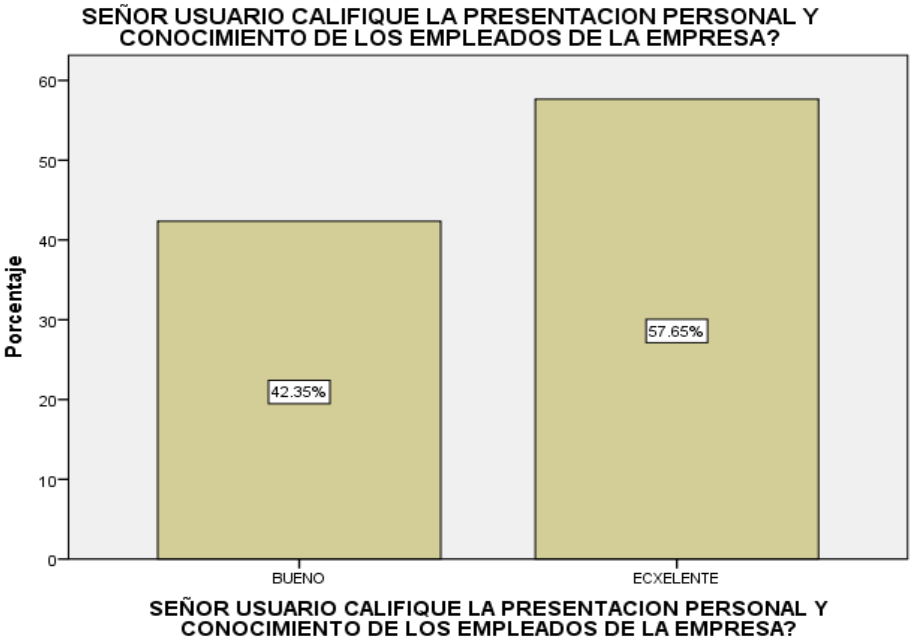


Figura 4. Presentación personal. Fuente. Elaboración propia (2019).

En la gráfica 4 se puede observar los resultados de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, muestra los porcentajes altos en la presentación personal de los empleados de la empresa, y se obtiene un 0% en la peor calificación.

Tabla 9.

Inconvenientes de la empresa

Estadísticos		
Señor usuario ¿Cuál de los siguientes inconvenientes ha presentado en la empresa?		
Nº	Válido	196
	Perdidos	0

Fuente. Elaboración propia (2019).

Tabla 10.

Porcentajes inconvenientes de la empresa

Señor usuario ¿Cuál de los siguientes inconvenientes ha presentado en la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Horarios inadecuados	47	24.0	24.0	24.0
	Demora en la entrega del producto	29	14.8	14.8	38.8
	Ninguna de las anteriores	120	61.2	61.2	100.0
	Total	196	100.0	100.0	

Fuente. Elaboración propia (2019).

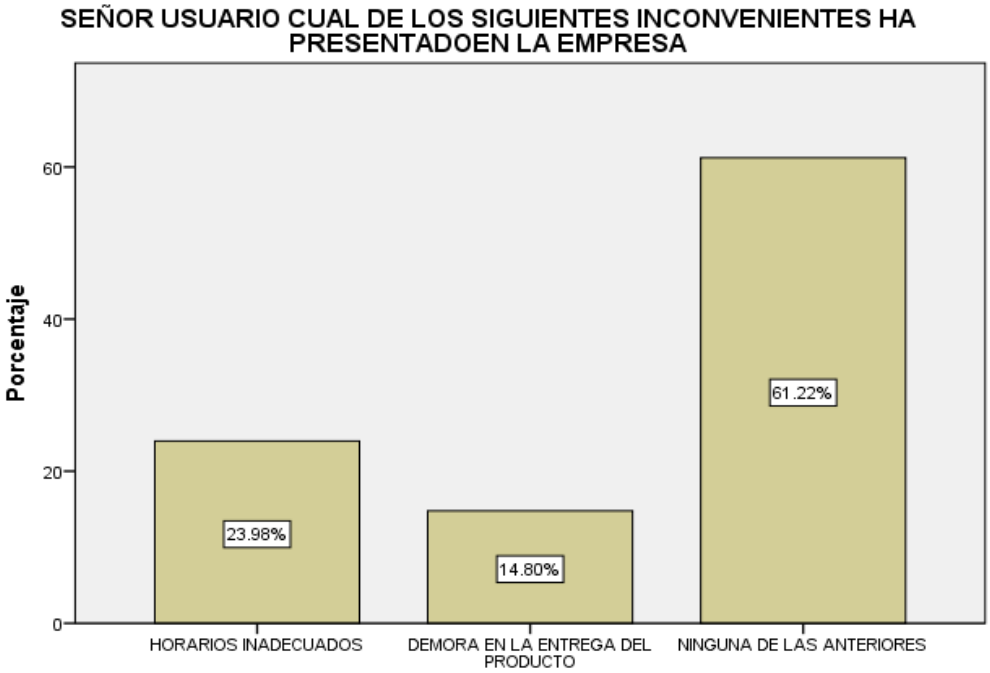


Figura 5. Inconvenientes de la empresa. Fuente. Elaboración propia (2019).

Tabla 11.

Recomendaciones a la empresa.

Estadísticos		
	Recomendaría nuestra empresa	
N	Válido	196
	Perdidos	0

Fuente. Elaboración propia (2019).

Tabla 12.

Porcentajes Recomendaciones a la empresa

Recomendaría nuestra empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	196	100.0	100.0	100.0

Fuente. Elaboración propia (2019).

Figura 6. Recomendaciones a la empresa. Fuente. Elaboración propia (2019).

Con la realización de la encuesta y tomando como referencia la apreciación de los clientes respecto de la variación NPS se puede evidenciar el reconocimientos, posicionamiento y fidelización que tiene la empresa Óptica Multivisión 19 en el mercado, ya que de los clientes encuestados el 100% respondieron que si recomendarían la empresa como se evidencia en la figura 6.

Cruce de variables

Tabla 13.

Nivel de satisfacción - Tiempos de entrega

Resumen de procesamiento de casos						
	Válido		Casos Perdidos		Total	
	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa? *¿Los tiempos de entrega de los productos y/o servicios fueron oportunos?	196	100.0%	0	0.0%	196	100.0%

Fuente. Elaboración propia (2019).

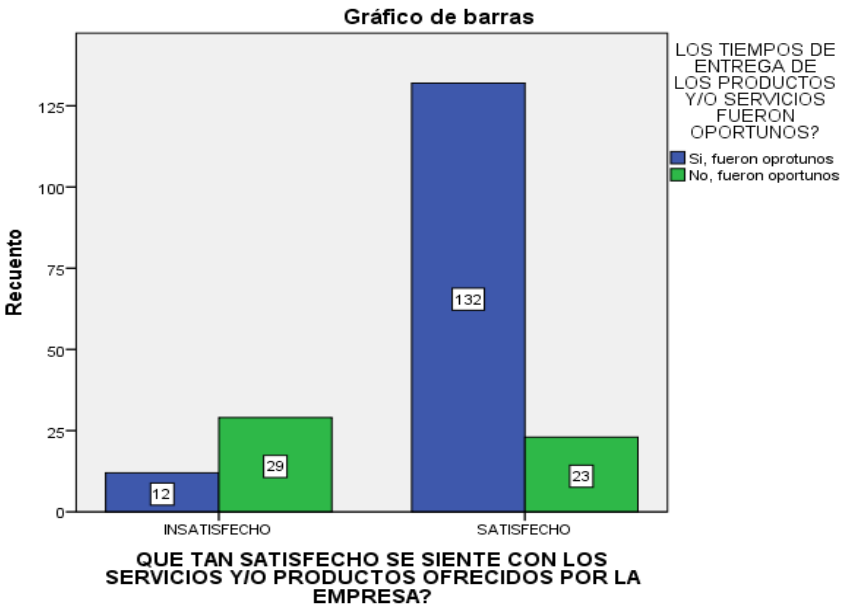


Figura 7. Nivel de satisfacción - Tiempos de entrega. Fuente. Elaboración propia (2019).

Tabla 14.

Nivel de satisfacción- Inconvenientes presentados

¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa?*Señor usuario ¿Cuál de los siguientes inconvenientes ha presentado en la empresa?

TABULACIÓN CRUZADA

Recuento		Señor usuario ¿cuál de los siguientes inconvenientes ha presentado en la empresa?			
		Horarios inadecuados	Demora en la entrega del producto	Ninguna de las anteriores	Total
¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa?	Insatisfecho	0	29	12	41
	Satisfecho	47	0	108	155
Total		47	29	120	196

Fuente. Elaboración propia (2019).

Figura 8. Nivel de satisfacción- Inconvenientes presentados. Fuente. Elaboración propia (2019).

De acuerdo a la aplicación de la encuesta realizada a los clientes de la empresa Óptica Multivisión 19 para medir su grado de satisfacción como se evidencia en la figura 8, con base a los inconvenientes que pueden ocurrir en la empresa, las encuestas pueden evidenciar que sus clientes se encuentran satisfechos con los servicios y/o productos que la empresa brinda aunque se debe mejorar el tiempo en la entrega de productos, además de contemplar un horario continuo que atienda las necesidades en las horas de almuerzo.

CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO OPTICA MULTIVISION 19

3.1. Información general de la organización.

La actividad económica principal con código G524603, de la empresa es el comercio de dispositivos médicos sobre medida para la salud visual. ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 ofrece servicios como consulta de optometría, monturas y accesorios o lentes especializados. Actualmente se encuentra ubicada en la ciudad Popayán, en la calle 2N # 6ª-54 barrio modelo, cuenta con una infraestructura tomada en arrendo, las instalaciones se han adecuado en transcurso del tiempo brindando un espacio amplio e iluminado el cual ha permitido la distribución de inventarios por áreas de acuerdo al uso que estos prestan, para cada servicio de la empresa. Los horarios de atención de la empresa son de lunes a sábado de 8:00am – 12:30 pm y 2:00 pm – 6:00 pm.

Los colaboradores de la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 para cumplir con el horario laboral se desplazan desde sus hogares algunos en transporte propio como (moto, vehículo) y/o transporte Publio; los demás a pie por la cercanía a sus lugares de residencia. Por su ubicación central la empresa tiene cercanía a las instalaciones de policía a una distancia de 5 minutos del CAI del Barrio Bolívar y bomberos de Popayán a 10 minutos de distancia; lo anterior garantiza la seguridad de la empresa, colaboradores y clientes de la misma en caso de cualquier eventualidad que requiera del servicio de estas entidades públicas para su protección y la de los miembros que la conforman.

Su ubicación estratégica en la ciudad, permite estar en contacto de las principales entidades del sector público debido a que se ubica en las instalaciones de la Caja de compensación familiar del Cauca (COMFACAUCA), además de encontrarse al frente de la súper tienda olímpica sao centro. La empresa cuenta con servicios de agua, energía eléctrica, servicio telefónico e internet; estos servicios permiten que la empresa pueda tener un normal funcionamiento acorde a los requerimientos específicos para el desarrollo de su actividad económica, bienestar de sus empleados y clientes.

También cuenta con el servicio de aseo diario para recolección de residuos por la empresa prestadora del servicio por ser zona céntrica el vehículo pasa a diario. Aunque dentro de las instalaciones se hace recolección de desperdicios (bolsas, cajas entre otros materiales) los cuales son recolectados cada 8 días (sábados) por una persona encargada del reciclaje de los mismos; lo cual garantiza la limpieza del lugar de trabajo. Labor que contribuye a las restricciones locales de preservación del medio ambiente y desarrollo sostenible teniendo en cuenta la problemática que se vive en los países en desarrollo, industrializados por el desaprovechamiento de los desperdicios producto de la actividad económica.

3.2. Clasificación de la organización.

- *Actividad principal:* comercio de dispositivos médicos sobre medida para la salud visual.
- *Sector económico:* servicios.
- *Tamaño:* microempresa.
- *Tipo de sociedad:* unipersonal.

3.3. Reseña histórica de la organización.

La empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 de la ciudad de Popayán lleva una trayectoria de 6 años en el mercado, se fundó en el año de 2013, teniendo en cuenta que su propietario en ese entonces trabajaba en el centro oftalmológico vejarano y vio la necesidad de prestar un servicio para personas de menos capacidad económica, teniendo en cuenta los precios que se manejan en esta entidad, por esta razón toma en arrendo un local en las instalaciones de la caja de compensación del cauca COMFACAUCA, Cl 2 N # 6 A – 54 Barrio Modelo, la encargada del manejo era su hermana María Yolanda Fuli Méndez, con el pasar del tiempo se incrementó la demanda de los productos y se implementó el servicio de optometría, por consiguiente se adquirió el convenio de descuentos con COMFACAUCA, y así el contrato de dos empleados más, la empresa fue creciendo poco a poco hasta este momento.

3.4. Organigrama.

(Se propone implementar este organigrama) Debido a que la estructura organizacional de la empresa es jerárquica/piramidal ya que las decisiones son tomadas por el propietario el alto mando; seguido del administrador mando medio quien imparte las órdenes estipuladas desde gerencia a las áreas comerciales y de producción.

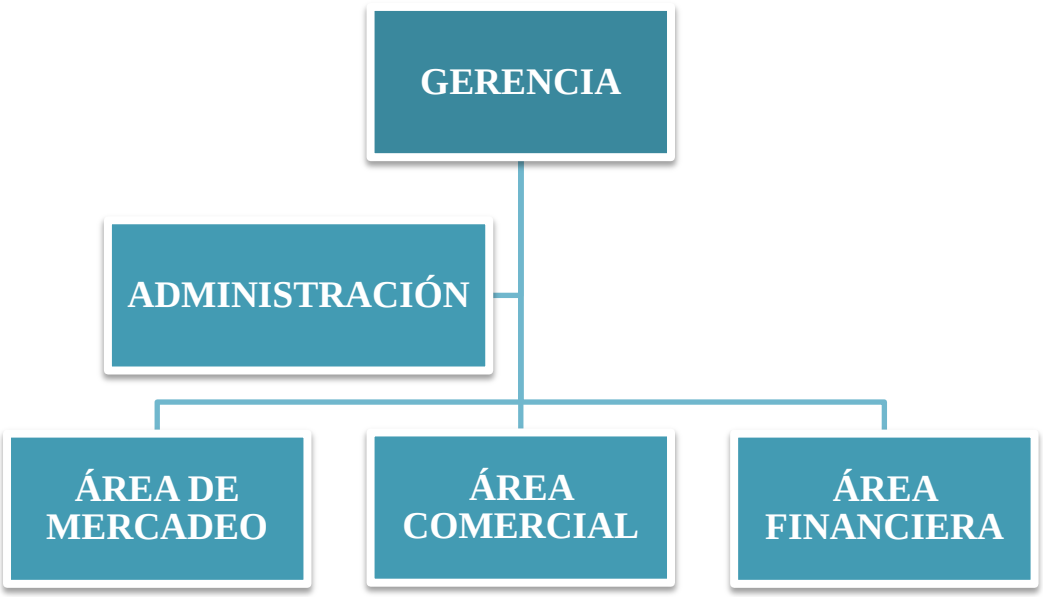


Figura 9. Organigrama actual de la organización. Fuente. Elaboración propia (2019).

3.5. Situación actual de los departamentos o áreas de la organización.

Las áreas que conforman la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 son:

Tabla 15.

Descripción áreas de la organización.

ÁREA	RESPONSABLE DE:	PROCESOS A CARGO
GERENCIA	Realizar el direccionamiento estratégico de la organización. Ejecutar los lineamientos establecidos por la gerencia. Recepción, selección y vinculación de personal.	**Gerente:** Ejecutar el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) en todas las áreas de la empresa. Dirigir y controlar los procesos asignados en cada área de la empresa. **Talento humano** el gerente también es la persona encargada de la recepción, selección y vinculación de personal el cual debe ser idóneo para el desarrollo de

		las actividades a desarrollar dentro la empresa.
ADMINISTRACIÓN	Planear y definir metas. Establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.	**Administrador:** Llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales.
ÁREA DE MERCADEO	Llevar el control de ventas diarias.	Además de las funciones anteriores la gerente María Yolanda Fuli Méndez es quien se encarga de llevar el registro de ventas diarias.
ÁREA COMERCIAL	Área encargada de atender a los clientes y de la calidad del servicio.	**Recepcionista:** Recepción de requerimientos e inquietudes de igual manera proponer, solucionar y hacer que el cliente se sienta satisfecho con el servicio y/o producto entregado.
ÁREA FINANCIERA	Llevar registros contables de la actividad o actividades económicas de la empresa.	**Contador:** Es quien está vinculado con honorarios por prestación de servicios, persona externa encargada de llevar el registro contable y demás actividades financieras conexas, por otra parte, presentar informes mensuales.

Fuente. Información otorgada por la empresa (2018)

3.6. Misión, visión y valores de la organización.

3.6.1. Misión.

(Se propone implementar esta misión). Somos una empresa dedicada al cuidado de la salud visual de las personas de forma integral, ofreciendo una alta gama de productos para satisfacción de nuestros clientes con los recursos de tecnología más avanzados disponibles a

nivel humano y material, orientado a la excelencia total en el trato personal y familiar de la mano con un servicio profesional.

3.6.2. Visión.

(Se propone implementar esta visión). Para el año 2024 ser la empresa líder a nivel local que provea la más alta calidad de productos y atención de salud visual de cada uno de nuestros clientes a lo largo de sus vidas, con orientación a la expansión de ciudades aledañas a la ciudad de Popayán.

3.6.3. Valores

(Se propone implementar estos valores) Teniendo en cuenta lo analizado en el entorno general de la empresa).

- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las obligaciones establecidas.

- **Honestidad:** Actuar siempre con rectitud y veracidad; cumplir con el correcto proceder en el desempeño de su cargo y en todos sus actos: servicial, oportuno, amable y disciplinado.

- **Liderazgo:** Contar con un administrador que este pendiente del cumplimiento de las actividades empresariales y que a su vez ayude al desarrollo integral de los empleados; fomentando así la participación de ellos en las decisiones para planear y proponer estrategias que vayan en pro del bienestar de la empresa.

- **Excelencia:** Se busca brindar productos o servicios de alta calidad contando con matera prima de primera mano, con la mejor atención al cliente contando con personal idóneo en cada área para el desarrollo y cumplimento de los objetivos.

- **Innovación:** Implementar capacitaciones por medio de profesionales en el área de la salud visual.

- **Compromiso con el cliente:** Brindar un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente, en cuanto a calidad, tiempo de entrega y garantías.

3.7. Objetivos, políticas, normas y estándares de la organización

(Se propone implementar estos objetivos).

3.7.1. Objetivos de la organización.

Objetivo general.

Generar servicios y productos de dispositivos médicos sobre medida para la salud visual, con base en nuevas tecnologías garantizando la calidad de los productos y satisfacción del cliente.

Objetivos específicos.

- Definir estrategias que conlleven a la eficacia y eficiencia de la organización.

- Analizar costos y gastos que permitan evidenciar el rendimiento financiero de la empresa.
- Establecer productos y servicios de calidad que cumplan con las expectativas y requerimientos de los clientes.
- Identificar normas legales y ambientales establecidas para el correcto funcionamiento de la empresa.

3.7.2. Políticas de la organización.

La política que maneja la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 respecto al cliente está basada en: el respeto, la comunicación asertiva, disposición para con el cliente, bridar un servicio rápido, oportuno, eficiente , eficaz y de calidad en cuanto a los servicios y productos que ofrece la empresa, adicional cuenta con un equipo humano capacitado e idóneo para orientar, resolver y satisfacer la necesidad del cliente, lo que permite ofrecer una gran variedad de servicios y/o productos de alta calidad y a precios competitivos del mercado lo cual le ha permitido a la empresa su permanencia por más de 5 años en el mercado.

La empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 cuenta con capacitación y retroalimentación constante de los servicios y productos de la salud visual, lo que le permite estar en constante innovación de productos acordes a nuevas tendencias del mercado.

3.7.3. Normas de la organización.

Con base a las normatividades vigentes que se deben cumplir para el correcto funcionamiento de la empresa. ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 cuenta con todas las normas legales de funcionamiento como cámara y comercio, DIAN, industria y comercio, uso de suelos, bomberos, señalización y normas de seguridad que se requieren para la prestación de los servicios.

El Reglamento Interno de Políticas y Procedimientos de Protección de Datos Personales, tiene como objetivo, poner en conocimiento de clientes, pacientes y proveedores, en su calidad de titulares de los datos personales que reposan en las bases de la Óptica.

Atendiendo los lineamientos normativos, la empresa, recoge y Administra información personal de sus clientes, pacientes y proveedores, con el fin de realizar las transacciones comerciales y contractuales al igual que promocionar sus productos y servicios que regulan la administración de la información personal de sus clientes, proveedores y pacientes

En cumplimiento de la obligación legal consagrada en la Ley 1581 de 2012, artículo 17, literal K, a través de la expedición del presente reglamento, se busca establecer un marco jurídico y procedimental adecuado para proteger el derecho fundamental de Hábeas Data de los clientes, pacientes y proveedores, garantizándoles mecanismos efectivos para que conozcan, actualicen, rectifiquen o soliciten la supresión de los datos personales de los cuales son titulares, y que son tratados por la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19.

Los datos personales e información usada, capturada, recolectada y sujeta a tratamiento, serán objeto de protección en la medida en que los recursos técnicos y estándares mínimos así lo

permitan, a través de la adopción de medidas tecnológicas de protección, como claves de acceso a las bases de datos, protocolos, y todo tipo de medidas administrativas que sean necesarias para otorgar seguridad a los registros y repositorios electrónicos evitando su adulteración, modificación, pérdida, consulta, y en general en contra de cualquier uso o acceso no autorizado o fraudulento.

- Tramitar las consultas y reclamos formulados en los términos señalados en la Ley 1581 de 2012.
- Cumplir las instrucciones y requerimientos que imparta la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Al momento de su ingreso, el nuevo trabajador recibirá instrucciones sobre el horario, las responsabilidades y obligaciones inherentes de su puesto y turnos de trabajo.
- Todos Los derechos de los trabajadores se regularan por las leyes vigentes en el país.
- Permanecer en su lugar de trabajo durante el horario estipulado, dedicando las horas establecidas a la atención de las actividades que le han sido asignadas, no pudiendo abandonar su puesto sin la previa autorización del jefe inmediato.
- Cumplir y hacer cumplir todas las normas de seguridad y salud ocupacional, velando constantemente por la salud y bienestar de los trabajadores y por la seguridad de las instalaciones.
- los empleados médicos deben usar bata blanca y limpia todo el tiempo.

- Al recibir una llamada, debe recordar contestar muy amablemente y en primer lugar mencionar el nombre de la empresa y luego el saludo correspondiente.

- La limpieza se hará por sectores y no podrá interrumpir las labores que en ese momento se lleven a cabo en determinado espacio de trabajo.

3.8. Diagnóstico de la organización y su entorno.

La estructura empresarial e industrial son elementos de análisis necesarios dentro de la dinámica laboral de una ciudad o región, ya que nos permiten poner en evidencia de alguna manera las necesidades de mano de obra y los perfiles ocupacionales que la economía requiere.

La ciudad de Popayán se ha caracterizado por tener una dinámica económica diferente a la del resto del departamento, pues mientras la economía departamental gira en torno al sector agrícola, la vocación productiva de la ciudad está en el sector de servicios.

El Municipio de Popayán hace parte de la región pacífico de acuerdo con lo contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo 2014- 20181. Para 2016 el DANE estimó su población en 282.453 habitantes (20.3% del total departamental); de los cuales el 89% es urbana y el restante 11% rural. La población entre 15 y 59 años, representa el 61% del total departamental, lo cual se traduce en una relación de 2 personas económicamente activas por cada persona inactiva. Popayán es el municipio más representativo en materia de producción del departamento del Cauca, con un PIB que asciende a 3,4 billones de pesos, siendo el 26,8% del PIB departamental. Sus principales actividades económicas son los servicios sociales, comunales y personales, la

industria y los servicios financieros. Durante 2016 la economía del municipio repuntó en los sectores de agricultura y comercio, y cayó, en el sector construcción, en la balanza exterior, y en la producción minera. (MinHacienda, 2016, p.20).

De acuerdo con el DNP las coberturas de educación y salud departamentales son superiores al promedio nacional. En 2015 la cobertura en salud llegó a 96%5, la cobertura neta en educación secundaria fue 86,7%6. La cobertura de acueducto era de 95,2% para 2005, superior al promedio regional y departamental (78,8% y 62,8%, respectivamente).

La economía del Municipio se concentra en los sectores de servicios, comercio y turismo. La base económica pequeña limita la recaudación de impuestos y hace que los indicadores socioeconómicos de Popayán sean desfavorables con respecto a los promedios nacionales. Además, es una ciudad receptora de población desplazada, al ser la capital del Departamento del Cauca, lo que debilita aún más su economía.

La dinámica de la economía del Cauca depende básicamente de cinco grandes ramas de actividad económica, que representan para el periodo analizado generalmente el 75% de la producción total. De acuerdo con el gráfico 3, las ramas de mayor peso son la de servicios, industrial, financiera, agrícola y comercial; y los de menor proyección son transporte, electricidad, construcción y minas.

El sector de servicios es una de las ramas de actividad económica que mayor protagonismo ha alcanzado en la dinámica del PIB en el departamento del Cauca en los últimos años, aunque también lo ha sido para Colombia y América Latina. Este sector incluye

básicamente actividades, que aunque no producen bienes materiales de forma directa, satisfacen necesidades de la población, tales como educación o salud. De acuerdo con la Cámara de Comercio del Cauca (2016) “las empresas del sector salud son las responsables de este positivo jalonamiento del PIB. Las expansiones en la oferta de servicios especializados y de nivel superior se han convertido en un imperativo que busca posicionar a su capital como una ciudad capaz de brindar atención en salud en el suroccidente colombiano” (p.16).

Con respecto a la actividad económica, el sector de servicios y el sector comercial fueron donde los payaneses encontraron sus mayores posibilidades de emplearse. Es así que, en el 2016, el primero representó el 25,1% y el segundo el 21,3% del total de los empleados de la ciudad. En otras palabras, entre ellos dos consolidaron cerca de la mitad del empleo en la ciudad. Otros sectores, como la industria manufacturera (15,5%), la construcción (11,8%) y el suministro de energía (10,2%), aportaron la demanda efectiva de la mano de obra.

El comercio es el sector que más concentración de empresas tiene, caracterizado por presentar altos niveles de informalidad y baja inversión en activos, lo cual genera un impacto negativo en la productividad del factor, redundando en bajos niveles salariales. Adicionalmente, la mayoría de empresas registradas son microempresas, es decir, establecimientos cuyo número de trabajadores no supera los 10 empleados, por lo tanto, la generación potencial de empleo de este tipo de empresas no excede los 75.000.

En términos generales el departamento del Cauca se caracteriza por tener una economía volátil, baja industrialización, altos niveles de desempleo, pobreza, concentración del ingreso, bajos ingresos per cápita, y adicionalmente, es permeada profundamente por el conflicto armado

y la corrupción. Estos problemas van en contra de lograr fomentar el empleo, por tanto, se requiere de una política pública en diferentes escenarios que fomenten un mejor clima para atraer empresas del sector real que generen empleo.

El departamento del Cauca ha mostrado en su historia reciente que su economía depende básicamente de tres sectores: el sector agrícola, industrial y, actualmente, del sector comercial y de servicios.

3.8.1. Análisis PEST

La ÓPTICA MULTIVISION 19 es una empresa con una trayectoria de 6 años en el mercado, con una infraestructura tomada en arrendo, ubicada en el centro de la ciudad, se mantiene en el mercado de cuidado en la salud visual con unos productos y servicios de calidad.

La empresa ÓPTICA MULTIVISION 19 a pesar de lo anterior tiene grandes competidores puesto que este mercado en la actualidad es muy amplio; por lo cual se desea establecer una mayor organización y análisis de sus estratégicas que le permitan identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; y por ende los aspectos a mejorar en cada una de estas variables

Factores políticos

Teniendo en cuenta que la discapacidad visual y la ceguera, ocupan el segundo tipo de discapacidad humana con mayor prevalencia mundial para el año 2000, el ministerio de protección social, mediante la aprobación de la Resolución 412, estableció diferentes actividades

y procedimientos de detección temprana, reglamentando así la Norma técnica para la detección de alteraciones de agudeza visual en la cual incluyeron la promoción de salud y la guía de atención para las alteraciones de refracción, el estrabismo y la catarata (MinSalud, 2017, p.20).

En el año 2006 mediante la resolución 4045, Colombia acoge el PLAN VISIÓN 20/20 “El derecho a la visión”.

En 2007-2010, mediante el decreto 3039 las entidades departamentales, distritales y municipales de salud, las entidades de régimen contributivo y subsidiado, su objetivo es “disminuir las enfermedades no transmisibles y las discapacidades, mediante la promoción de acciones preventivas para mantener o reducir la prevalencia de limitaciones evitables” (MinSalud, 2017, p.29).

En la actualidad, el plan decenal de salud pública 2012-2021, el cual constituye la carta de navegación que plantea la línea de trabajo que establece una meta, que corresponde a la detección temprana de los defectos de refracción en población infantil, y el tratamiento oportuno de los mismos.

La reforma plasmada en la ley estatutaria, Ley 1751 de 2015, defiende el derecho fundamental autónomo a la salud, diferenciándose de los derechos sociales y económicos, tal como estaba consagrada en la constitución de 1991. Esta redefinición implica para el estado colombiano, la obligación de prestar servicios integrales de salud a todas las personas sin distingo de ninguna naturaleza, que incluyan acciones de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, recuperación, rehabilitación y paliación a quien lo necesite. (MinSalud, 2016, p.35)

El programa nacional de atención integral de salud visual Colombia 2016-2022, busca favorecer el derecho a ver y la necesidad de disminuir la discapacidad visual evitable, en el marco de un ejercicio pleno de derechos de todas las personas, en el marco continuo del cuidado de la visión. (MinSalud, 2016)

El sistema de salud colombiano se fundamenta en un esquema de aseguramiento, cuyas bases datan de la Ley 100/1993 por medio de la cual se establece el aseguramiento en salud como mecanismo para garantizar el derecho a la salud, consignado en la Constitución de 1991. El aseguramiento en salud se estructuró en dos regímenes de afiliación con el fin de brindar cobertura a la totalidad de la población del país:

- Régimen contributivo (RC)

Orientado a dar cobertura en salud a los trabajadores independientes y dependientes del sector formal de la economía y a sus familias, es decir a la población con capacidad de pago. Se financia con las contribuciones de las empresas y los trabajadores mediante cotizaciones que se encuentran ligadas a la nómina o valor de los ingresos para el caso de los trabajadores independiente.

Una reciente reforma a su estructura de financiamiento (Ley 1607/2012, implementada desde 2014) determino la sustitución de fuente de las cotizaciones para empleadores de trabajadores que devenguen menos de 10 salarios mínimos por un impuesto a las utilidades denominado Impuesto sobre la renta para la equidad. (MinSalud, 2016, p.35).

Con base a las normatividades vigentes que se deben cumplir para el correcto funcionamiento de la empresa. Óptica Multivision 19 cuenta con todas las normas legales de

funcionamiento como cámara de comercio, DIAN, licencias de software, industria y comercio, uso de suelos, bomberos, señalización y normas de seguridad que se requieren para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

- Régimen subsidiado (RS)

Encaminado a dar cobertura en salud a la población pobre y vulnerable sin capacidad de pago, es decir que no puede participar del régimen contributivo. La financiación de los subsidios proviene, principalmente, de la solidaridad del sistema (contribución cruzada desde los trabajadores del sector formal de la economía) y de aportes del gobierno nacional y los gobiernos locales, departamental y municipal (MinSalud, 2016). Esto es una amenaza para el negocio teniendo que en cuenta que la población vulnerable y de bajos recursos busca acceder a correcciones ópticas económicas de preferencia subsidiadas por el sistema de salud.

Factores económicos

Fuentes presupuestales del sector salud y la seguridad social Por la vigencia 2017, según el decreto 2170 del 27 de diciembre de 2016, le fueron asignados al sector salud vía presupuesto general de la nación $13.60 billones de los cuales se encuentran bloqueados $20.170 millones para una apropiación neta de $13.58 billones. Estos recursos representan un incremento nominal de 2,6% frente a los $13.23 billones asignados para la vigencia 2016 (MinSalud, 2016, p.31).

De acuerdo con el DNP las coberturas de educación y salud departamentales son superiores al promedio nacional. En 2015 la cobertura en salud llegó a 96%5, la cobertura neta en educación secundaria fue 86,7%6. La cobertura de acueducto era de 95,2% para 2005, superior al promedio regional y departamental (78,8% y 62,8%, respectivamente).

El plan obligatorio de salud, cubre la consulta de optometría y oftalmología a todos los grupos de edad en todos los regímenes de afiliación, para la identificación, diagnóstico y tratamiento de los defectos de refracción, el médico general realizará la remisión a este servicio.97 En cuanto a corrección óptica la cobertura está establecida de la siguiente manera:

Régimen contributivo: Se cubren una vez cada año a personas de doce años de edad o menos y una vez cada cinco años en los mayores de doce de edad, por prescripción médica o por optometría y para defectos que disminuyan la agudeza visual. Esto quiere decir que no hay cobertura total del negocio y esto abre la oportunidad para entrar en él. La cobertura incluye la adaptación del lente formulado; el valor de la montura es asumido por el usuario. Esto genera una oportunidad de negocio porque el usuario se ve en la necesidad de comprar una montura cada vez que asista a consulta y requiera una modificación en su corrección óptica actual.

Régimen subsidiado: Para personas menores de 21 años y mayores de 60 años de edad, se cubre una vez al año, por prescripción optométrica. La cobertura incluye el suministro de la montura hasta por un valor equivalente al 10% del salario mínimo legal mensual vigente. Para personas mayores de 21 y menores de 60 años de edad se cubren los lentes externos una vez cada cinco años por prescripción del optómetra. El valor de la montura es asumido por el

usuario.100 Estas políticas confirman la oportunidad de venta de monturas en ópticas independientes.

De acuerdo a lo anterior la empresa Óptica Multivision 19 genera 6 empleos directos permanentes, garantizando a sus empleados el sostenimiento económico, bienestar laboral y familiar, también es importante resaltar que la empresa se ha mantenido en el mercado como una empresa competitiva y reconocida durante los últimos años.

La empresa cada año se fija metas para adquirir nuevos proveedores con mejores productos porque siempre busca ofrecer la mejor calidad y suplir las diferentes necesidades de sus clientes con el fin de fidelizarlos con sus productos y servicios ; lo cual permite el aprovechamiento de oportunidades para generar ingresos empresariales, vinculación laboral directa e indirecta producto de la actividad económica que desarrolla.

Factores psicosociales

La ambliopía consiste en el retraso en el desarrollo de la función visual en mayor o menor grado en la infancia con la pérdida parcial o completa de la visión. Puede afectar uno o, con menor frecuencia, a ambos ojos. Lo padece de un 2 a 3 % de la población. El diagnóstico y tratamiento precoz es imprescindible antes de los 4 primeros años de vida ya que es cuando la corteza cerebral visual se adapta mejor a estímulos visuales y de ello dependerá la recuperación visual; disminuyendo las posibilidades terapéuticas hasta los 10 años (Maiztegui, 2012). Esto es una oportunidad de negocio porque todos los niños que tengan un defecto visual deben usar anteojos de forma permanente.

Por desconocimiento de los padres y falta de campañas de prevención de salud visual la ambliopía aumenta cada año, afectando así la vida de muchas personas, con mayor prevalencia en mujeres que en hombres. Esto sigue siendo una oportunidad de negocio para distribución de monturas que acompañadas del lente adecuado pueden disminuir el índice de prevalencia de la ambliopía en la actualidad.

Desde la estrategia promocional de calidad de vida y salud, la salud es entendida más allá de la ausencia de enfermedad, es la posibilidad efectiva que tienen los sujetos de buscar las condiciones ideales para el desarrollo humano, es allí desde donde se ubica el análisis de la salud y la enfermedad en el plano de los determinantes sociales. Por esto, no solo se debe tener en cuenta la mirada desde lo biológico, sino también el plano en que se desarrolla el individuo, la familia, la comunidad en un territorio y que dependen de un ordenamiento a nivel político, social, cultural económico y ambiental que corresponde a mecanismos generales, particulares y singulares.

Un gran porcentaje de niños con alteración visual se encuentra en estratos bajo, (1 y 2) donde la información acerca de salud visual en general, es muy baja, casi nula, y donde aún se le atribuye el bajo rendimiento del niño a problemas de coeficiente intelectual. Los canales para acceder a los servicios de salud son muy débiles, las actividades de salud visual que se garantiza el POS presentan una cobertura limitada, no existe control de costos frente a los suministros de lentes y monturas, principalmente en estratos más bajos, esto dificulta el acceso a la corrección visual, ya que el principal móvil de esta estrategia ha sido comercial (MinSalud, 2017, p.43).

Existe una falta de ejecución de algunas Normas relacionadas con salud visual, como es el caso de la resolución 4045 de 2006, por la cual se acoge según el Ministerio de Salud (2017)

“El derecho a la visión de la organización mundial de la salud como programa de interés en salud pública, la cual no ha sido implementada hasta el momento” (p.13).

Hay otra oportunidad de negocio, cuando la gente no puede acceder al sistema de salud se ve obligada a asistir a ópticas independientes buscando soluciones que cuiden su salud visual, adicional a esto es importante tener en cuenta que hoy en día las gafas son vistas como un accesorio de lujo, lo que facilita la venta de monturas a las ópticas y de las ópticas al usuario final.

La empresa Óptica Multivision 19, se ha caracterizado por ser una empresa que busca satisfacer las necesidades con las que llegan sus clientes, puesto que su equipo de trabajo tiene en su mente que “a todo problema del cliente se le debe dar soluciones inmediatas y efectivas para su satisfacción” puesto que la empresa ofrece productos de calidad.

Factores tecnológicos

El sector de salud visual cuenta con constantes avances tecnológicos que permiten optimizar las técnicas quirúrgicas para que los pacientes adquieran una mejor calidad de vida y puedan reincorporarse a sus actividades cotidianas en menos tiempo. En los últimos años los adelantos de la ciencia permitieron mejorar las técnicas quirúrgicas y ofrecer nuevas herramientas, entre otras, para las patologías retinianas y cataratas. Esto amenaza la venta de monturas oftálmicas y abre una oportunidad para la venta de gafas de sol. Es importante destacar que la mayoría de la población está expuesta al uso de computador, celular, televisor, entre otros, por esto es necesario usar gafas de protección a la radiación artificial y también a la solar.

El entorno ha ofrecido aprovechamiento de las oportunidades que se han presentado en su larga trayectoria para adquirir productos con hechos con una excelente tecnología, debido a que en los últimos años ha contado con alianzas estratégicas (proveedores), que le han permitido a la empresa adquirir mejores productos y de alta tecnología año tras año para así satisfacer la demanda de sus clientes y facilitar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de su actividad. Además de hacer aprovechamiento de la página web de COMFACAUCA, donde se brinda la información de la empresa.

Factores ambientales

Colombia tiene normas ambientales para manejar los desechos y residuos sólidos, una de ellas es la resolución 1326 del 6 de julio de 2016.

El policarbonato no es biodegradable, en su mayoría los residuos, están contaminados por otros materiales que los hacen inadecuados; metal, refrigerante, cinta y mucho más.

El impacto ambiental de la empresa Óptica Multivision 19 es amigable con el medio ambiente puesto que maneja un moderado reciclaje de desperdicios, reutilización de materiales e infraestructura acorde a los procesos que se desarrollan con el fin de evitar la contaminación y afectación de las salubridad de la comunidad.

Factores legales

- *Talento humano*: Todos los establecimientos que están relacionados con la salud visual deben contar mínimo con el siguiente recurso humano:

- *Director científico*: Deberá contar con título de formación académica en optometría u oftalmología; tendrá bajo su responsabilidad la calidad de los productos comercializados en dicho establecimiento (MinSalud, 2017, p.43).

- *Requisitos de habilitación de un consultorio de optometría:* los profesionales de la salud que deseen habilitar un consultorio de optometría deben tener, capacidad técnico-administrativa, suficiencia patrimonial y financiera, capacidad tecnológica y científica. Debe realizar una autoevaluación en la que verifique el cumplimiento de las condiciones de habilitación, como lo son las medidas mínimas requeridas del consultorio y los equipos necesarios para realizar un examen visual. La vigencia de esta habilitación es de 4 años a partir de la fecha de inscripción. (MinSalud, 2013, p.2).

Para ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 es importante cumplir con todos los estándares exigidos bajo la ley 1030 del 2010, por esta razón invierte en todo lo requerido para habilitar el consultorio oftalmológico y poder mantener sus puertas abiertas con la tranquilidad.

3.8.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Referido al aspecto de la negociación de los clientes frente a la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 es necesario resaltar que, la empresa dentro de su plan de acción tiene la

tarea de establecer y fijar unos precios determinados para cada uno de sus servicios y/o productos con el objeto de garantizar los ingresos necesarios para la permanencia de la misma dentro del mercado. Sin embargo, estos precios establecidos tienden a ser flexibles y por ende cambiantes para lograr adaptarse a la diversa gama de clientes a quienes la empresa ofrece sus servicios. En este sentido, la empresa se ve inmersa en un entorno de negociación con cada uno de los clientes que permita llegar a un punto medio favorable para ambas partes teniendo en cuenta las variables como el precio, el segmento del mercado, los porcentajes de ganancia, los descuentos aplicables por pertenecer a la caja de compensación familiar COMFACAUCA, entre otras que se determinen en cada caso específico.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Respecto al área o ámbito de la negociación referida a los proveedores la empresa tiene estipulados ciertos parámetros para la adquisición de materias primas que garanticen el correcto desarrollo y funcionamiento de la principal actividad comercial de la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19. En este sentido, los insumos (monturas, lentes, accesorios) para mejorar la calidad visual de los clientes son obtenidos a partir de la compra de estos a diversos proveedores ubicados en ciudades diferentes. El criterio de selección para estos procesos respecto a los proveedores se encuentra estipulado de acuerdo a la relación calidad-precio que mantienen estos anualmente; añadido a ello, se tienen en cuenta otras variables como las condiciones de pago, el portafolio de productos y el tiempo de entrega.

Estos factores son fundamentales para la empresa, pues a partir de estos la óptica puede establecer una línea de precios y condiciones de servicios que ofrecer a los clientes, además de

facilitar el control de los inventarios y la incursión en nuevos mercados que garanticen el éxito de la empresa. A continuación, se presenta una tabla que contiene los datos de los principales proveedores de la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 y los parámetros que tiene en cuenta la empresa para la selección de sus productos.

Tabla 16.

Parámetros de selección

EMPRESA	PARAMETROS DE SELECCION
SERVIOPTICA	Descuentos permanentes por compras, amplio portafolio de productos, descuentos por cliente permanente, garantías, precios favorables para clientes y Por ubicación cerca es entrega casi inmediata.
ELEMENT	Distribuidores mayoristas nacionales, garantías, entrega oportuna y amplio portafolio de productos.
DYM	Amplio portafolio de productos y ampliación de portafolio constante , condiciones de pago favorables
HTL	Amplio portafolio, condiciones de pago favorables y garantías.

Fuente: Google imágenes (2017)

- **Amenaza de los nuevos competidores.**

En la ciudad de Popayán, las empresas que centran su quehacer a los servicios de cuidado y mejoramiento de la salud visual han proliferado con el trasegar del tiempo, ubicando a la empresa en un mercado competitivo y cambiante día a día. Esta situación instala a la empresa en un estado de amenaza constante, sin embargo, esta se ha logrado mantener vigente gracias a la acogida por parte de los clientes.

Además, en este contexto se analiza que las empresas emergentes son pequeñas y, por ende, se encuentran en una línea de precios y un portafolio de productos que no competitivos respecto a los de la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19, pues esta cuenta con proveedores que generan un portafolio de productos bastante amplio y de calidad. En este sentido, la empresa se caracteriza como un lugar con precios asequibles.

Aunque a la fecha actual se ha evidenciado una disminución en cuanto a los clientes en comparación con los años anteriores, la calidad, atención de los productos y servicios ofrecidos en la empresa permiten que los compradores sean leales a ella. Así, las empresas que entran en el mercado tienen variables diferenciadoras que les dificulta competir con la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19.

- **Amenaza de productos sustitutos.**

Teniendo en cuenta que los productos y servicios ofrecidos por las empresas dedicadas a la salud visual son similares en la ciudad, la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 en su factor diferenciador ofrece las garantías necesarias para cada uno de los productos o servicios demandados por los clientes. En este sentido, a través de la post venta y las garantías en sus productos la empresa se encarga de cuidar y asegurar a sus clientes desde los factores diferenciadores que aportan valor a sus servicios y productos (atención al cliente, nivel de respuesta, entre otros).

- **Rivalidad entre los competidores existentes.**

Dentro de las empresas que se dedican al cuidado de la salud visual, el precio, calidad de productos y atención al cliente es la ventaja más competitiva entre unas y otras, teniendo en

cuenta que cada administración tendrá unos objetivos y metas por cumplir ya sea por calidad, precio, atención o todas las anteriores.

Es por ello que se debe realizar un continuo análisis de la competencia, necesidades de cliente e innovación de productos; lo que permitirá estar atentos para profundizar en los factores tanto internos como externos que en algún momento afecten el funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta la rivalidad competitiva que existe en las empresas; en específico en la ciudad de Popayán por ser una ciudad pequeña con un mercado tan competitivo. Frente a esta situación, la empresa ha identificado unos parámetros que le permiten claramente observar las ventajas en el mercado que son relevantes para continuar con éxito en este medio.

Ventajas Competitivas

- Personal idóneo para ofrecer los productos y servicios.
- Eficiencia en las entregas oportunas de los servicios.
- Alianza estratégica (COMFACAUCA)
- Precios acordes al mercado (alianza estratégica).

3.8.3. Análisis externo.

Análisis de la competencia. Análisis de nuestros competidores potenciales los cuales son Ópticas reconocidas y están ubicadas en puntos estratégicos y cerca al sector histórico de la ciudad que prestan servicios similares entre los cuales encontramos:

Tabla 17.

Análisis de la competencia

EMPRESA	PRODUCTO	PRECIO	PROMOCIÓN	PLAZA	OBJETIVOS LOGRADOS
Óptica Multivisión 19	Monturas accesorios y servicio de optometría	Bajos	Radial, volantes, voz a voz.	Calle 2 N # 6 A 54 canal de distribución directo	Posicionada en el mercado 10 años en el mercado, cumplimiento en la entrega, instalaciones
Óptica Popayán	Monturas accesorios y servicio de optometría	Promedio del mercado	Radial, periódico, televisiva, volantes tarjetas, vos a vos	Cr 9 # 5 41 canal de distribución directo	Posicionada en el mercado Ubicación en un sitio estratégico, acogida
Opticauca	Monturas accesorios, servicio especiales de oftalmología,	Promedio del mercado	Radial, periódico, televisiva, volantes tarjetas, vos a vos	Calle 4 # 7 88 canal de distribución directo	Posicionada en el mercado Ubicación en sitio estratégico vía concurridas, convenios con entidades de salud
Óptica Canadá	Monturas accesorios, servicio especiales de oftalmología,	Altos	Radial, periódico, televisiva, volantes tarjetas, vos a vos	Cr 6 # 6 33 canal de distribución directo	Posicionada en el mercado Ubicación en centros de cadena, amplio portafolio de servicios, convenios con entidades de salud y tecnología de punta
Fundación Oftalmológica Vejarano	Monturas accesorios, servicio especiales de oftalmología,	Altos	Televisiva, radial , periódico, tarjetas, vos a vos	Carrera 3 No. 5-54 canal de distribución directo	Posicionada en el mercado Amplio portafolio de servicios y tecnología de punta

Fuente. Elaboración propia (2019).

Tabla 18.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE)

N°	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
	OPRTUNIDADES			
1	CRECIMIENTO ECONPMICO	0,1	4	0,4
2	POSIBLES ALIANZAS CON EMPRESAS	0,1	4	0,4
3	NUEVAS TENDENCIAS EN MONTURAS	0,09	4	0,36
4	POLITICA FISCAL	0,05	3	0,15
5	PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES EN LA CADENA DE SUMINISTROS	0,1	4	0,4
6	PROBLEMAS ECONOMICOS DE LA COMPETENCIA	0,06	3	0,18
7	ATENCION AL CLIENTE CON REGISTRO COMPUTARIZADO	0,08	4	0,32
	SUBTOTAL	0,58		2,21
	AMENAZAS			
1	TASA DE INTERES	0,05	1	0,05
2	DESACUERDOS CON PROVEEDORES	0,05	2	0,1
3	EMPRESAS QUE VENDEN POR INTERNET	0,08	1	0,08
4	AUMENTO EN COSTOS DE IMPUESTOS	0,1	1	0,1
5	DESCENSO DE LA DEMANDA	0,07	1	0,07
6	AUMENTO EN COSTOS DE MATERIAS PRIMAS	0,05	1	0,05
7	NEGOCIACION CON MONEDA ILEGAL	0,02	2	0,04
	SUBTOTAL	0,42		0,49
	VALOR TOTAL	1		2,7

Fuente. Elaboración propia (2019).

Interpretación.

La matriz de factores externos nos permite hacer un resumen o evaluación de las oportunidades o amenazas identificadas en el entorno exterior, que afectan a la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 en el desarrollo de su actividad comercial; con el objetivo de identificar si las estrategias que aplica la empresa en el momento son acordes o eficientes para el aprovechamiento de las oportunidades existentes como componentes de éxito para la organización con un análisis positivo por ser las oportunidades con mayor ponderación 2,21 y minimizando los efectos negativos de las posibles amenazas identificadas con ponderación 0,49

lo cual establece que el ambiente externo es favorable para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

3.8.4. Análisis interno.

Tabla 19.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)

FORTALEZAS	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
ECXELENTE SERVICIO PARA LOS CLIENTES	0,1	4	0,40
CONVENIO CON LA CAJA DE COMPENSACION DEL CAUCA	0,1	4	0,40
DESCUENTOS EN LENTES Y MONTURAS SEGÚN CONVENIO	0,08	4	0,32
GARANTIAS EN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA	0,09	3	0,27
INFRAESTUCTURA ADECUADA	0,08	4	0,32
UBICACIÓN ESTRATEGICA	0,06	3	0,18
SUBTOTAL	0,51		1,89
DEBILIDADES			
LIMITADOS LOS SERVECIOS DE OPTOMETRIA	0,08	2	0,16
NO CONOCIMIENTO DE NORMAS	0,07	1	0,07
NO CUENTA CON ESTRATEGIAS PARA ATRAER CLIENTES	0,1	1	0,10
POCO RECONOCIMIENTO EN LA CIUDAD	0,08	1	0,08
BAJO POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	0,07	2	0,14
LIMITACION DE PROVEDORES	0,09	1	0,09
SUBTOTAL	0,49		0,64
TOTAL	1,00		2,53

Fuente. Elaboración propia (2019)

Interpretación.

La matriz de factores internos nos permite hacer un resumen o evaluación de las Debilidades y Fortalezas identificadas en el entorno interno, que afectan a la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 en el desarrollo de su actividad comercial; con el objetivo de identificar si las estrategias que aplica la empresa en el momento son acordes o eficientes para el aprovechamiento de las fortalezas existentes como componentes de éxito para la organización con un análisis positivo por ser las Fortalezas con mayor ponderación 1,89 y minimizando los

efectos negativos de las posibles Debilidades identificadas con ponderación 0,64 lo cual establece que el ambiente interno es favorable para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

3.8.5. Análisis FODA.

Tabla 20.

Matriz DOFA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
FACTORES INTERNOS	Excelente servicio al cliente F1 Convenio con la caja de compensación del Cauca F2 Descuentos en lentes y monturas según convenio F3 Garantías en los productos y servicios de la empresa F4 Infraestructura adecuada F5 Ubicación estratégica F6	Limitados los servicios de optometría D1 No conocimiento de normas D2 No cuenta con estrategias para atraer clientes D3 Poco reconocimiento en la ciudad D4 Bajo posicionamiento en el mercado D5 Limitación de proveedores D6
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
FACTORES EXTERNOS	Crecimiento económico O1 Posibles alianzas con empresas O2 Nuevas tendencias en monturas O3 Política fiscal O4 Poder de negociación de proveedores en la cadena de suministros O5 Problemas económicos de la competencia O6 Atención al cliente con registro computarizado O7	Tasa de interés A1 Desacuerdos con proveedores A2 Empresas que venden por internet A3 Aumento en costos de impuestos A4 Descenso de la demanda A5 Aumento en costos de materias primas A6 Negociación con moneda ilegal A7

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 21.

Estrategias DOFA

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
F5 -O1 Consolidar alianzas estratégicas con entidades de salud para atender a un número mayor de pacientes **F3-O2** Negociar convenios institucionales con empresas como la Licorera del Cauca, Gobernación, Alcaldía y brindar beneficios para sus empleados a través de los diferentes servicios que ofrece la óptica.	**F3-A5** llevar acabo diferentes tipos de descuentos tanto para las empresas con convenios como para las personas particulares con el fin de incentivar la compra de lentes y monturas.
F4-O3 Ofrecer lo último en tendencias de monturas a precios asequibles con el fin de ser más competitivos en el mercado, y de esta manera diferenciarse de las demás ópticas de la ciudad por estar siempre a la vanguardia en moda y tecnología.	**F4-A6** Ofrecer productos de calidad con garantía porque las monturas y lentes son elaborados con materias primas de alta calidad.
F1-O6 Aprovechar el excelente servicio al cliente que tiene la óptica como ventaja competitiva para posicionarse en el mercado.	**F5-A3** Fortalecer la infraestructura del lugar para ofrecer una experiencia agradable a los clientes y disminuir la compra de productos por internet.
F1-O7 Fortalecer el servicio al cliente de la óptica con la automatización de procesos por medio de herramientas tecnológicas con el fin de hacer más eficientes los procesos y hacer un	**F1-A3** Aprovechar el buen servicio al cliente de la óptica para hacer un mayor seguimiento a los clientes y atraer nuevos clientes por la calidad de los productos y

mejor seguimiento a los clientes.	servicio.
ESTRATEGIA DO	**ESTRATEGIA DA**
D1-O2 Realizar alianzas con otras ópticas con el fin de suplir la demanda de servicios de optometría que Multivisión no posee y de esta manera acaparar mayor parte del mercado.	**D3-A5** Diseñar un plan de marketing que contenga medios impresos que difunda los servicios y productos que ofrece la óptica y de esta manera llegar a un mayor número de personas.
D6-O5 Buscar nuevos proveedores locales o nacionales de suministros que permitan el abastecimiento total de los productos e insumos que se requieren en la óptica, y de esta manera negociar precios favorables, tiempos de entrega y formas de pago que beneficien a las dos partes.	**D6-A6** Buscar nuevos proveedores de monturas y lentes con el fin de disminuir altos costos en materias primas y transporte para de esta manera ofrecer precios más competitivos.
D4-O2 Realizar convenios con empresas locales con el fin de brindar los servicios de la óptica y de esta manera difundir la marca y posicionarla en el mercado porque se llegaría a un mayor número de personas, para ello se debe hacer un plan efectivo de publicidad que logre captar la atención de las personas.	**D5-A3** Mediante tácticas publicitarías y convenios institucionales lograr posicionar la óptica como una de las mejores de la ciudad y de esta manera disminuir la compra de productos por internet.
D2-O4 Contratar los servicios de un contador con el fin de que la óptica cuente con toda la documentación requerida y evite problemas fiscales y de impuestos.	**D4-A5** Incrementar la oferta de servicios y productos oftalmológicos con el fin de llegar a un mayor número de personas e incrementar la demanda a través de la oferta de productos de calidad a la vanguardia.

Fuente. Elaboración propia (2019)

3.8.6. Análisis de Crecimiento –Participación o BCG.

A continuación, se muestra el análisis de la matriz Boston Consulting Group con el fin de identificar el aporte en términos de rentabilidad y madurez de que cada uno de los productos del portafolio de la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19.

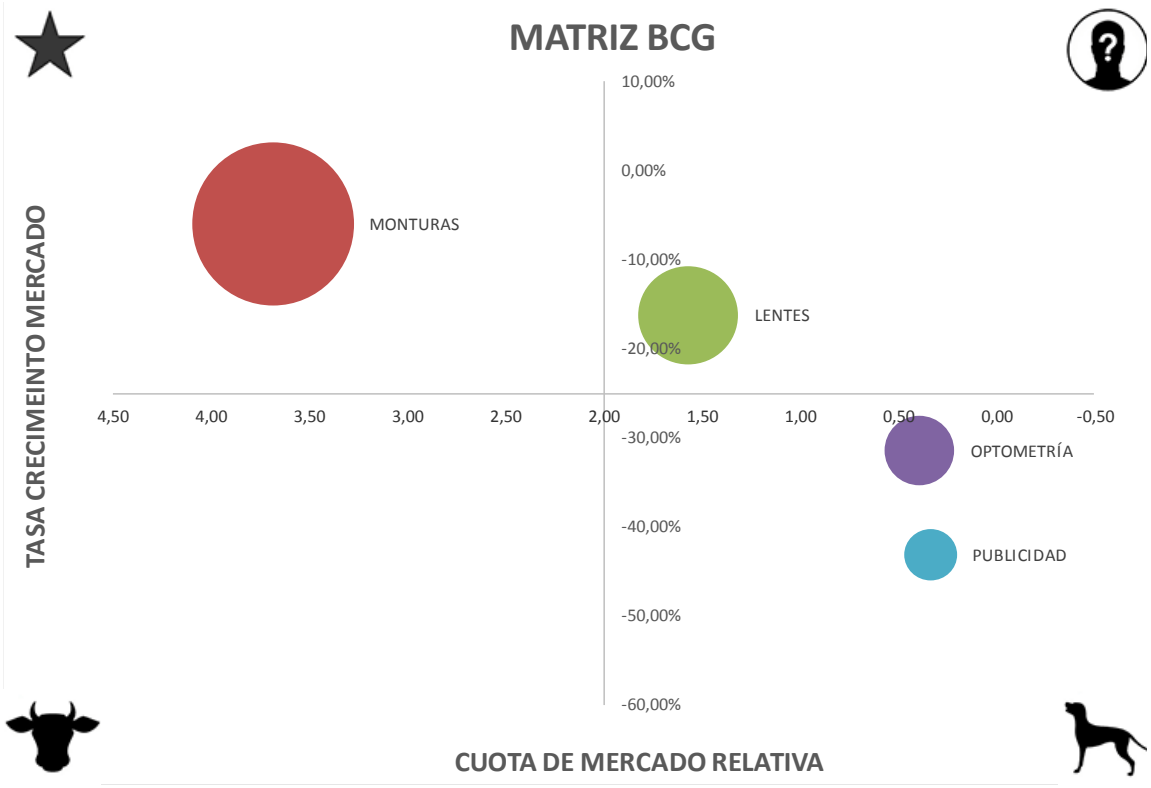


Figura 10. Matriz BCG -Modelo Boston Consulting Group. Fuente. Elaboración propia (2019)

En la matriz se identifica que existen cuatro productos ubicados, tres ubicados en el lado derecho y uno ubicado en el lado izquierdo, distribuidos entre producto estrella (1), producto perro (2) y producto interrogante (1). En el cuadrante estrella y con uno de los tamaños más

representativos de la empresa, se encuentran las monturas representan unas ventas de 590.000 mensual y representa una cuota del mercado del 3,69 pero tiene una tasa de crecimiento del mercado negativa de -5,94 %. En el cuadrante “Interrogante” el cual representa una cuota del mercado del 1,57 pero tiene una tasa de crecimiento del mercado negativa de -16,24 %., esto representa para la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 crecimiento, pero poca participación de mercado por lo tanto hay que reevaluar la estrategia en esta área, y eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro. Los lentes dependen mucho del flujo de caja con el que se cuente, ya que son productos de alto costo y requieren de inversión para generar utilidad.

Optometría y publicidad están ubicados en el cuadrante “Perro” ya que son los productos que no tienen crecimiento y representa una participación de mercado es baja con una cuota del mercado de 0,39 y 0,33 relativamente. Estas áreas de la óptica son las que tienen baja rentabilidad y tasa de crecimiento negativa. Los servicios de optometría son los productos que menos venden del portafolio, igualmente sus márgenes son los más bajos dado a su nivel de ingresos. Sin embargo, específicamente servicios de optometría se encuentran muy cerca del cuadrante interrogante, por lo tanto, se propone invertir en este producto de forma tal que se logre posicionar en este cuadrante y se conviertan en una fuente importante de ingresos para la empresa.

Tabla 22.

Matriz BCG

MATRIZ BCG

Cartera de negocios	Ventas	Ventas del lider	Ventas del sector año actual	Ventas del sector año anterior	Cuota mercado relativa	Tasa crecimiento del mercado	Proporción cartera de negocios
MONTURAS	$ 590.000	$ 160.000	$ 161.400.000	$ 171.600.000	3,69	-5,94%	60,20%
LENTES	$ 220.000	$ 140.000	$ 48.648.700	$ 58.080.000	1,57	-16,24%	22,45%
OPTOMETRÍA	$ 110.000	$ 280.000	$ 20.146.500	$ 29.400.000	0,39	-31,47%	11,22%
PUBLICIDAD	$ 60.000	$ 180.000	$ 9.001.432	$ 15.840.000	0,33	-43,17%	6,12%

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 23.

Conclusión matriz BCG

CONCLUSIÓN MATRIZ BCG

NOMBRE	MATRIZ
Monturas	Estrella
Lentes	Interrogante
Optometría	Perro
Publicidad	Perro

Fuente. Elaboración propia (2019)

3.9. Líneas estratégicas de la organización.

Después del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se identificaron iniciativas para que la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 pueda continuar explotando sus fortalezas y mitigando sus amenazas. Este fue un trabajo conjunto que se realizó con el personal de la óptica dado que para nosotros fue importante entender las necesidades externas e internas de la empresa y entender desde la perspectiva de los trabajadores las líneas estratégicas idóneas para la organización comprendiendo así sus propósitos y metas para lograr proyectar la empresa como una de las mejores empresas a nivel local.

Con lo anterior y basados en las declaraciones misionales que se relacionaron inicialmente, se proponen desde las siguientes perspectivas:

Perspectiva financiera

- Aumentar financiación para inversión en capital de trabajo.
- Aumentar rentabilidad de la empresa.
- Incrementar ingresos de ventas de la empresa.

Perspectiva de clientes

- Aumentar la satisfacción del cliente con un portafolio de monturas amplio y a un precio competitivo con el mercado.
- Trasmitir beneficios diferenciadores en calidad, acompañamiento y servicio postventa.
- Implementar plan de fidelización de clientes.

Perspectiva de procesos internos

- Desarrollar plan de negociación con proveedores para buscar alternativas en suministro de monturas y procesos de laboratorio óptico.
- Lograr asociación con proveedores que permitan una reducción en costos del producto/servicio.
- Desarrollar un plan de mercadeo enfocado en promoción de aspectos diferenciadores.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

- Establecer programas de capacitación del personal en temas técnicos de oftalmología y negociación con proveedores.
- Generar un ambiente de trabajo agradable que trasmita al cliente confianza y cercanía con la empresa.

Teniendo en cuenta la situación actual del mercado en el que participa la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19, se propone una estrategia inicialmente enfocada en la optimización de los costos de sus productos y servicios, principalmente mediante alianzas estratégicas con proveedores, las cuales permitan mejorar la rentabilidad y a su vez optimizar su capital de trabajo para apalancar su plan a largo plazo.

Para llevar esto a cabo, es de vital importancia el enfoque en el área de aprendizaje y desarrollo, en la cual se propone inicialmente garantizar condiciones óptimas de trabajo para los colaboradores, acompañado de programas de capacitación que lleven a alcanzar la optimización de costos mediante las negociaciones con proveedores.

Finalmente, se propone acompañar esta estrategia con un componente de diferenciación en la atención a sus clientes, enfocándose en la excelencia de su servicio, lo cual garantice la fidelización de los actuales y mayor captación de clientes en el futuro.

Otras estrategias:

- Lineamiento para la implementación de actividades de promoción de la salud visual, control de alteraciones visuales y discapacidad visual evitable (estrategia visión 2020)
- Ampliar el portafolio de monturas para diferentes segmentos de clientes
- Llegar a nuevos clientes por medio de publicidad y social Network
- Transmitir al cliente beneficios diferenciadores tales como acompañamiento y servicio post-venta.
- Desarrollar una página web y perfil de redes sociales como Facebook e Instagram
- Seguimiento a procesos de ventas de ejecutivos comerciales para identificar falencias y oportunidades de mejora.
- Obtener convenios con diferentes EPS, Cooperativas, Colegios, Universidades, Bancos y empresas.
- Asesorar al paciente en la consulta sobre las ventajas de las diversas alternativas para la corrección de los defectos visuales.
- Mostrar al paciente la importancia de la protección visual al sol, al medio ambiente y al computador
- Desarrollar un plan publicitario para que los clientes actuales generen mayor recordación de la óptica y además procure la llegada de nuevos clientes.

- Desarrollar clientes corporativos a través de un programa de relaciones públicas.

3.10. Planes de acciones de la organización.

Tabla 24.

Plan de acción primera línea estratégica.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 1. Fortalecer el conocimiento de normas.

PLAN DE ACTUACIÓN: 1.1 Socializar la normativa que rige la empresa

FECHA DE ACTUACIÓN: 22/04/2019.

OBJETIVO: Generar perspectivas comunes para el logro de objetivos mediante la normativa

RESPONSABLE: Gerencia.

PERSONAS IMPLICADAS: Todo el personal de la empresa

ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN
Investigación normativa	Gerencia.	22/04/2019.	$ 100.000
Organización de material	Gerencia.	23/04/2019.	$ 80.000
socialización normativa	Gerencia.	24/04/2019.	$ 250.000
Evaluación conocimientos	Gerencia.	25/04/2019.	$ 125.000
Actividad dinámica normativa	Gerencia.	26/04/2019.	$ 400.000
RECURSOS REQUERIDOS			
Capacitación aspectos legales	Gerencia.	25/05/2019	$ 300.000
Diligencia de tramites de habilitación	Gerencia.	26/05/2019	$ 150.000

INDICADOR: # Capacitaciones/ # actividades de actualización

MEDIO DE VERIFICACIÓN: Este indicador se medirá semestralmente con

el propósito de evaluar el fortalecimiento en el conocimiento de normas y de esta forma medir el impacto de la estrategia implementada. En el año se realizarán dos veces al año.

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 25.

Plan de acción segunda línea estratégica.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 2. Estrategias para atraer nuevos clientes

PLAN DE ACTUACIÓN: 2.1 Generar estrategia publicitaria

FECHA DE ACTUACIÓN: 2/05/2019.

OBJETIVO: Establecer estrategias publicitarias que amplíen las perspectivas de la empresa

RESPONSABLE: Gerencia.

ERSONAS IMPLICADAS: Todo el personal de la empresa

ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN
Contratación publicistas	Gerencia.	02/05/2019.	$ 1.000.000
Selección de medios publicitarios	Publicista	03/05/2019.	$ 50.000
Marketing digital	Publicista	04/05/2019.	$ 250.000
Publicidad física	Publicista	05/05/2019.	$ 900.000
Diseño de ofertas	Trabajadores	06/05/2019.	$ 200.000
RECURSOS REQUERIDOS			
portafolio de productos y servicios	Gerencia.	10/05/2019	$ 200.000

con carácter diferenciador			
Materiales de impresión amigables con el medio ambiente	Publicista	11/05/2019	$ 350.000

INDICADOR: # de clientes nuevos –

TIEMPO DE MEDICION: Este indicador se medirá trimestralmente con el propósito de evaluar el número de clientes nuevos entre este lapso de tiempo y de esta forma medir el impacto de la estrategia implementada. En el año se realizarán 4 evaluaciones del indicador.

MEDIO DE VERIFICACIÓN: Nuevos convenios, reconocimiento en el mercado e incremento nivel de ventas.

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 26.

Plan de acción tercera línea estratégica.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 3. Estrategias para extender los convenios.

PLAN DE ACTUACIÓN: 3.1 generar nuevos convenios con otras empresas.

FECHA DE ACTUACIÓN:
15/05/2019.

OBJETIVO: ampliar convenios de la empresa para incrementar clientes.

RESPONSABLE: Gerencia.

PERSONAS IMPLICADAS: Gerencia.

ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN
Estudio de posibles convenios.	Gerencia.	15/05/2019.	$ 600.000
Estudio de portafolio de servicios.	Gerencia.	16/05/2019.	$ 200.000
Primeros contactos con empresas.	Gerencia.	17/05/2019.	$ 400.000
Socializaciones.	Gerencia.	20/05/2019.	$ 250.000

Periodos de prueba.	Gerencia.	21/05/2019.	$ 300.000
RECURSOS REQUERIDOS			
Publicidad	Gerencia.	25/05/2019	$ 100.000
Portafolio de servicios	Gerencia.	26/05/2019	$ 80.000

INDICADOR: # de convenios nuevos en ultimo año / # total de convenios. (Porcentaje)

TIEMPO DE MEDICION: Anual

MEDIO DE VERIFICACIÓN: Firma de contratos de convenios y renovación de los mismos.

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 27.

Plan de acción general

PLAN ESTRATEGICO					PLAN TACTICO				PLAN OPERATIVO
PERPECTIVA	**OBJETIVO ESTRATEGICO**		**META**		**PROYECTO ESTRATEGICO**			**KPI**	
	DEFINICIÓN	**INDICADOR**	**2019**	**2020**	**#**	**TIPO**	**RESPONSABLE**	**INDICADOR**	**INICIATIVAS PROPUESTAS POR LAS ÁREAS**
CLIENTES	Aumentar la satisfacción mediante una atractiva propuesta de valor	# de clientes satisfechos / # de ventas realizadas	70%	90%	1.1	Proyecto	Gerente	Encuesta post-venta	Ampliar el portafolio de monturas para diferentes segmentos de clientes. Transmitir al cliente beneficios diferenciadores tales como acompañamiento y servicio post-venta.
	Gestionar la marca	Encuesta al cliente sobre la satisfacción con el servicio.	Por definir	Por definir	1.2	Programa	Gerente	% Cumplimiento	Desarrollar página web y perfil de redes sociales como Facebook e Instagram

	Aumentar la lealtad de los clientes	# Clientes inscritos / Total clientes	200	300	1.3	Proyecto	Gerente	% Cumplimiento	Seguimiento a procesos de ventas de ejecutivos comerciales para identificar falencias y oportunidades de mejora.
PROCE-SOS INTER NOS	Desarrollar un plan de negociación con posibles alternativas de proveedores.	Disponibilidad de proveedores año anterior versus año actual.	5	12	2.1	Proyecto	Gerente	% Cumplimiento	Desarrollar base de posibles proveedores, realizando un análisis que permita una ponderación de cada uno de ellos.
	Lograr asociación con proveedores	% de utilidad por tipo de servicio	30%	40%	2.2	Proyecto	Gerente	% Cumplí-miento	Analizar tendencias de ventas para determinar qué tipo de monturas tienen una rotación permanente y poder negociar con los proveedores para reducir los costos.
	Desarrollar un plan de mercadeo enfocado en promoción de aspectos diferenciadores	# Clientes que identifiquen aspectos diferenciadores/ # Total de clientes.	75%	85%	2.3	Proyecto	Gerente	Encuesta post-venta	
APREN DI-ZAJE Y DESAR ROLLO	Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos.	% de empleados con conocimientos y capacitación en gestión	60%	80%	3.1	Proyecto	Gerente	% Implementación	Desarrollar programas de formación orientados: - Servicio al cliente -Conocimientos específicos de oftalmología -Tendencias del mercado de lentes ópticos. - Negociación
	Desarrollar competencias estratégicas	# de capacitaciones realizadas/ # de capacitaciones programadas	70%	80%	3.2	Proyecto	Gerente	# de cursos por empleado	
	Crear una cultura centrada en el cliente	Encuesta a los empleados sobre	Por definir	Por definir	3.3	Programa	Gerente	Encuesta organizacional	Fomentar el programa de cultura orientado al cliente. Socializar los resultados

		la cultura y atención al cliente.						es	obtenidos en la empresa con los trabajadores.
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad de la empresa	$ Ventas netas - $ Costo de venta/$ Ventas netas	35%	45%	4.1	Proyecto	Gerente	% Crecimiento margen operacional	Buscar apalancamiento financiero para invertir en materiales y equipos tecnológicos. Revisar los PyG de la empresa.
	Aumento de ingresos provenientes de clientes actuales y nuevos	$ Ingresos año actual - $ ingresos año anterior	5% incremento	10% incremento	4.2	Programa	Contador	% Crecimiento ventas netas	Llegar a nuevos clientes por medio de publicidad y social network. Desarrollar un modelo de presupuesto y seguimiento de indicadores financieros de la óptica.

Fuente. Elaboración propia (2019)

3.11. Presupuesto total del plan de acción.

El presupuesto total para el implemento del plan estratégico diseñado para la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 2019 de la ciudad de Popayán tiene un costo total de cinco millones doscientos cinco mil pesos ($5.205.000) el primer mes, teniendo en cuenta las actividades orientada a la consecución de convenios empresariales y actualización de normativas tendrán una inversión anual de dos veces por año y las actividades de publicidad se llevarán a cabo tres veces en el año

Tabla 28.

Presupuesto plan de acción

PRESUPUESTO				
		MENSUALES		ANUALES
INGRESOS	**$**	**13.080.000**	**$**	**156.960.000**
Consultas	$	3.360.000	$	40.320.000
Monturas	$	7.080.000	$	84.960.000
Lentes	$	2.640.000	$	31.680.000
COSTOS	**$**	**5.905.000**	**$**	**14.310.000**
1ª línea estratégica	**$**	**1.405.000**	**$**	**2.810.000**
Investigación normativa	$	100.000	$	200.000
Organización de material	$	80.000	$	160.000
socialización normativa	$	250.000	$	500.000
Evaluación conocimientos	$	125.000	$	250.000
Actividad dinámica normativa	$	400.000	$	800.000
Capacitación aspectos legales	$	300.000	$	600.000
Diligencia de tramites de habilitación	$	150.000	$	300.000
2ª línea estratégica	**$**	**2.750.000**	**$**	**8.000.000**
Contratación publicistas	$	1.000.000	$	3.000.000
Selección de medios publicitarios	$	50.000	$	100.000
Marketing digital	$	250.000	$	750.000
Publicidad física	$	900.000	$	2.700.000
Diseño de ofertas	$	200.000	$	400.000
Portafolio de productos y servicios	$	100.000	$	300.000
Materiales de impresión amigables con el medio ambiente	$	250.000	$	750.000
3ª línea estratégica	**$**	**1.750.000**	**$**	**3.500.000**
Estudio de posibles convenios.	$	600.000	$	1.200.000
Estudio de portafolio de servicios.	$	200.000	$	400.000
Primeros contactos con empresas.	$	400.000	$	800.000
Socializaciones.	$	250.000	$	500.000
Periodos de prueba.	$	300.000	$	600.000

Fuente. Elaboración propia (2019)

Tabla 3.

Resumen presupuesto.

RESUMEN	MENSUALES	ANUALES
Total Ingresos	$ 13.080.000,00	$ 156.960.000,00
Total Costos	$ 5.905.000,00	$ 14.310.000,00
Ingresos – Costos	$ 7.175.000,00	$ 142.650.000,00

Fuente. Elaboración propia (2019)

4. CONCLUSIONES

- Con la correcta divulgación de la misión, visión y objetivos de la empresa se logrará un cambio significativo para el cumplimiento de los objetivos, pues permitirá a los colaboradores tener una claridad respecto de las metas que se pretenden alcanzar en la empresa y las estrategias que se implementaran para ello. En este sentido, se brindarán herramientas propicias para el mejoramiento del sentido de pertenencia desde los colaboradores hacia la empresa con la finalidad de trabajar en conjunto por un bien común.

- A partir de las estrategias establecidas en la presente investigación se brindan herramientas que faciliten a la empresa el ocupar una posición competitiva en el sector. De este modo, se logra aumentar su participación en el mercado y se aporta al fortalecimiento y establecimiento de la imagen de la compañía dentro del sector en que se desenvuelve; obteniendo de este modo clientes potenciales que aporten al reconocimiento en general.

- Se hace pertinente resaltar la importancia que tiene la planeación estratégica para las empresas y en especial para aquellas que se encuentran en etapa de crecimiento, siendo esta una estrategia de gestión que lleva consigo el esfuerzo principal de la gerencia y sus colaboradores.

- Se percibe que, la limitación en el mercado que manifiesta la empresa recae principalmente en la no utilización de promoción y publicidad en cuanto al marketing y las redes social se refiere, pues, consecuencia de ello se refleja en el poco conocimiento que se tiene de la empresa en la ciudad lo que conlleva a un número bajo de clientes.

- A través del diagnóstico, análisis empresarial y diseño del plan estratégico realizado a la empresa ÓPTICA MULTIVISIÓN 19 se dará cumplimiento total de los objetivos tanto general como específicos, así como a las metas establecidas al inicio de la investigación; de este modo se aporta a establecer lineamientos concretos que permitan y garanticen el éxito de la empresa.

5. RECOMENDACIONES

- Con el ánimo de permitir al cliente conocer los productos y servicios que se adhieran a sus necesidades, se hace pertinente elaborar un portafolio de las líneas de productos y servicios con que cuenta la empresa, exponiendo la información detallada de cada uno de ellos para una óptima toma de decisión por parte de estos, además, dicho portafolio puede ser implementado como un medio de promoción para la ÓPTICA MULTIVISIÓN 19.

- Se hace necesario capacitar a los colaboradores respecto al enfoque en la atención al cliente, puesto que esta acción se ofrece como un factor diferenciador que aumenta la competitividad de la empresa y asegura el aumento de los potenciales clientes, garantizando así la sostenibilidad de la empresa.

- Realizar reuniones periódicas entre las personas pertenecientes a la empresa con el ánimo de resaltar opiniones y observaciones respecto al avance y progreso de las metas establecidas en común. Propiciando espacios de comunicación asertiva que faciliten la adhesión de los colaboradores a las líneas estratégicas establecidas.

- Se recomienda de igual manera la implementación de evaluaciones en cuanto al desempeño mensuales de las áreas para de esta manera mantener informado al personal respecto a su quehacer y como poder optimizarlo.

- Cuando se lleve a cabo los acercamientos con los proveedores, buscar nuevas alianzas para obtener mejores precios, el gerente debe hacer acompañamiento de cerca al proceso hasta que se logren estabilizar los parámetros de negociación según lo estipulado.

- Hacer seguimiento mensual a los costos de venta, de tal forma que se garantice que se está obteniendo mejores tarifas con los proveedores después de las nuevas negociaciones.

- Implementar un plan de fidelización de clientes, con el cual se busque retener los clientes actuales mediante algún incentivo, el cual se otorgue a los usuarios recurrentes, una vez cumplan con una serie de requisitos.

6. BIBLIOGRAFÍA

Amaya, J. (2012). *Gerencia: Planeacion & Estrategia.* La Vid.

Amezcua, M. (2016). *Metodología de investigación cualitativa de los datos a la interpretación.* México DF: Fundación INDEX.

Bernal, é. A. (2006). *Metodología de la investigación.* México DF: Pearson.

Cardenas, M. (2002). *Metodología para el analisís FODA.* México DF: Instituto Politécnico Nacional.

Cauca, C. d. (2016). *Analisís de la dinamica del mercado.* Popayán: Camara de Comercio del Cauca.

Delgado, J. V. (2015). *Planificando Estratégicamente.* California: Windmills Editions.

Gómez, H. S. (2008). *Gerencia estratégica.* Bogotá: 3R Editores.

Konja, F., & Alejandro, A. (2017). *Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas.* Lima: Tesis digitales UNMSM.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración.* México DF: McGraw-Hill.

Maiztegui, I. R. (2012). *barraquer.* Obtenido de barraquer: https://www.barraquer.com/que-tratamos/ambliopia-ojo-vago/

Martínez, D., & Gutiérrez, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.* Madrid: Altair.

MinHacienda. (2016). *Municipio de Popayán* . Bogotá: MinHacienda.

MinSalud. (2013). *Resolución Número 1441 de 2013.* Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Socia.

MinSalud. (2016). *Informe de ejecución presupuestal sector salud y protección social enero de 2017.* Bogotá: Minsalud.

MinSalud. (2016). *Política de atención integral en salud.* Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social.

MinSalud. (2016). *Programa nacional de atención integral en salud visual 2016-2022.* Bogotá: Ministro de Salud y Protección Social.

MinSalud. (2017). *Lineamiento para la implementación de actividades de promoción de la salud visual, control de alteraciones visuales y discapacidad visual evitable (estrategia visión 2020).* Bogotá: MinSalud.

Palacios, L. C. (2016). *Dirección Estratégica.* Ecoe Ediciones.

Pfeiffer, W., & Goodstein, L. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada.* México DF: McGraw-Hill .

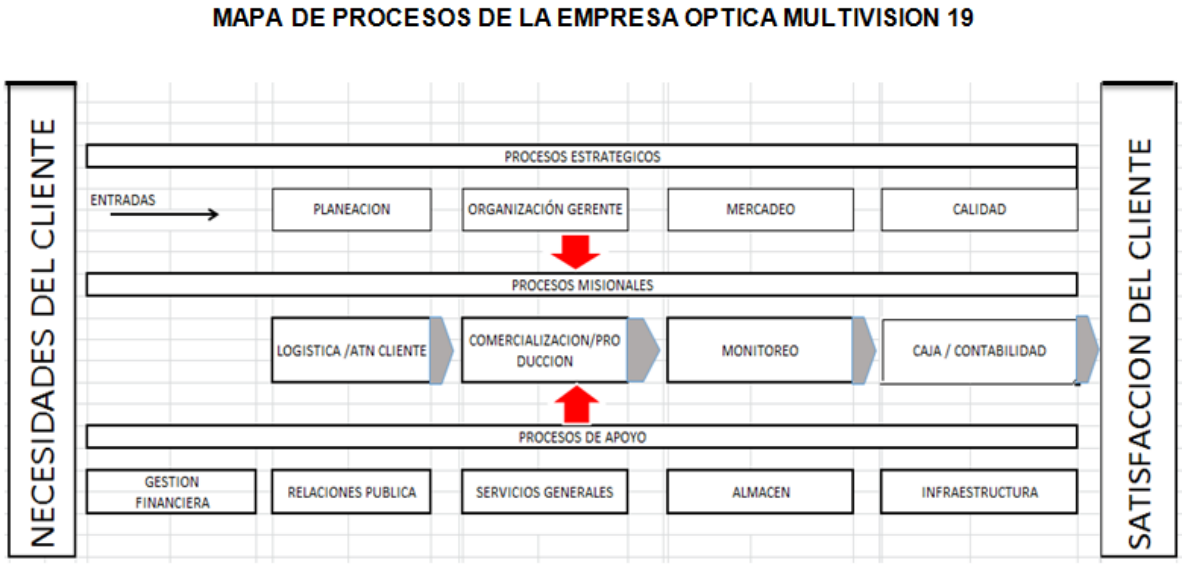
R, D. F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* México DF: Pearson.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación.* México DF: McGraw-Hill.

Troncoso, C. E., & Daniele, E. G. (2004). *Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las Ciencias Naturales.* Argentina.

7. ANEXOS

Anexo 1: mapa de procesos de la empresa Óptica Multivisión 19 de la ciudad de Popayán, fuente: elaboración propia.



ANEXO 2: preguntas conductoras para la entrevista semiestructurada al gerente de la empresa.

1 - ¿Cuéntenos un poco de la historia de la Óptica?

2 - ¿Cuál es la visión de Óptica?

3 - ¿A la fecha como está posicionada la empresa?

4 - ¿Qué servicios y/o productos ofrece la empresa?

5 - ¿A qué se debe el éxito de la empresa?

6 - ¿Cómo se logra la satisfacción del cliente?

Anexo 3: foto de la página web óptica visión 19 Popayán.

Anexo 4: Encuesta aplicada para la investigación y recolección de información.

INSTITUCION UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA OPTICA MULTIVISION 19

La Óptica Multivision 19 desea brindar una mejor satisfacción a sus clientes, para lo cual lo invitamos realizar una breve encuesta de servicio al cliente. De antemano gracias por su colaboración.

NOMBRE_____ **GENERO** **F** ☐ **M**☐

NIVEL ACADEMICO_____ **ESTRATO**_____

OCUPACIÓN _____

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE CORRECTA

1. ¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa?

   a) Satisfecho
   b) Insatisfecho

2. ¿Los tiempos de entrega de los productos y/o servicios fueron oportunos?

   1 Si fueron oportunos? _____
   2 No. Fueron oportunos? _____

Si su respuesta es No.
Por qué?_____

3. Señor usuario califique la presentación personal y conocimiento de los empleados en la empresa.

   4 Excelente
   3. Bueno
   2. Regular
   1. Malo

Anexo 5: Encuesta

INSTITUCION UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA

ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE EMPRESA OPTICA MULTIVISION 19

La Óptica Multivision 19 desea brindar un mejor servicio a sus clientes, para lo cual lo invitamos realizar una breve encuesta. De antemano Gracias por su colaboración.

NOMBRE: _____ **GENERO** F ☐ M ☐

EDAD: Entre 18 y 25___ 25 y 30___ 30 y 40___ 40 y 50__ mayor de 50____

OCUPACION: EMPLEADO PUBLICO ☐ PENSIONADO ☐ DOCENTE ☐

EMPLEADO EMPRESA PRIVADA ☐ COMERCIANTE ☐

NIVEL ACADEMICO: PRIMARIA ☐ BACHILLERATO ☐ UNIVERSITARIO ☐

PROFESIONAL ☐

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE CORRECTA

1. Los productos y servicios de la Empresa Óptica Multivision 19 le parecen:
Asequible ___ Económico ___ Completo ___ Poco Atractivo ___

2. ¿Qué productos o servicios de la empresa Óptica Multivision 19 a utilizado? (Seleccione una o varias respuestas)

a) Monturas__ b) accesorios___ c) servicio de optometría___

3. Trato del empleado de la empresa?
Deficiente ☐ Malo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Muy Bueno ☐

4. Rapidez en la atención?
Deficiente ☐ Malo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Muy Bueno ☐

5. Presentación personal de los empleados de la empresa?
Deficiente ☐ Malo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Muy Bueno ☐

6. Información brindada por parte del personal?