

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Análisis de la actividad empresarial de la “Óptica Salud Visual Pamplona”

Jenny Rocío Polentino Ramírez

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Directora

Ec. Maryi Yurany Olarte Dueñas

Magister en administración

Candidata a Doctora en Ciencias de la Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias económicas, administrativas y contables

Facultad de administración de empresas

2021

Dedicatoria

En primer lugar, a mis padres y hermano por haberme apoyado en todo momento, por tantos consejos, por tanta incondicionalidad, por tanta paciencia y por el constante ejemplo que me dan día a día de seguir adelante y no rendirme.

A mi sobrina Gabriela, que, aunque no entenderá el valor de esta dedicatoria a su corta edad, sé que en el futuro se sentirá muy orgullosa.

A mi Nonita Cecilia ya que sin sus bendiciones y oraciones no habría alcanzado este logro.

Agradecimientos

Mis agradecimientos a Fabián Leal, porque día a día depositó toda su confianza en mí y en que lo lograría, y porque sin él no habría sido posible la creación y lo que se conoce hoy como SALUD VISUAL PAMPLONA.

A mis compañeros y ahora amigos el Padre Armando Conde y Claudia Maritza Reyes, por su apoyo.

A mis compañeros de maestría la cohorte 51 por su gran ejemplo de trabajo y verraquera.

A Leidy Leal Jaimes por su apoyo moral e intelectual en este proceso.

A Alejandra Sosa por su amistad de más de 20 años, por tanto, por todo su amor y apoyo.

A Julieth Sosa y a Katherine Sánchez, por su amor y hospitalidad.

Contenido

Introducción	22
1. Análisis de la Actividad Empresarial de la “Óptica Salud Visual Pamplona”	24
1.1 Definición del Problema	24
1.1.1 Planteamiento del Problema	27
1.1.2 Preguntas de Reflexión	27
1.2 Justificación	27
1.3 Objetivos del Estudio de Caso	29
1.3.1 Objetivo General.....	29
1.3.2 Objetivos Específicos.....	30
2. Marco Referencial.....	30
2.1 Marco Contextual Interno y Externo de la Empresa Salud Visual Pamplona	30
2.1.1 Descripción General de la Empresa.....	30
2.1.2 Componentes Estratégicos de la Organización.....	35
2.1.3 Política	36
2.1.4 Misión	36
2.1.5 Visión.....	36
2.1.6 Valores	37
2.1.7 Logo	38
2.1.8 Eslogan.....	39
2.1.9 Análisis de la Estructura Organizacional	39
2.1.10 Análisis Externo Organizacional	40
2.1.10.1 Descripción General del Sector.	40

2.2 Antecedentes de la Investigación.....	45
2.3 Marco Teórico.....	49
2.3.1 Finanzas Empresariales.....	49
2.3.1.1 Definición.	49
2.3.1.2 Stakeholders o Interesados de la Empresa.	50
2.3.1.3 Indicadores de Medición Financiera de una Empresa.	51
2.3.1.4 Razones de Liquidez.	51
2.3.1.5 Razones de Actividad.	52
2.3.1.6 Razones de Rentabilidad.....	53
2.3.1.7 Indicadores de Desempeño.	53
2.3.1.8 Indicadores de Diagnóstico Financiero. WACC:.....	54
2.3.2 Marketing.....	54
2.3.2.1 Definición.	54
2.3.2.2 Dimensiones y Tipos del Marketing Gerencial.	55
2.3.3 Gestión Humana con Énfasis en Legislación Laboral	59
2.3.3.1 Definición de Gestión Humana.....	59
2.3.3.2 Definición de Legislación Laboral.....	61
2.3.4 Gerencia de Proyectos.....	62
2.3.4.1 Proyecto de Inversión.	64
2.3.5 Pasos para la Evaluación de un Proyecto.....	65
3. Método	69
3.1 Tipo de Investigación.....	70
3.1.1 Caso de Estudio.....	70

3.1.2 Clasificación Según Alcance y Número	71
3.1.3 Definición del Enfoque del Caso de Estudio	71
3.2 Fases de la Investigación	71
3.3 Fuentes de Recolección de la Información	72
3.4 Instrumentos de Recolección de la Información.....	73
3.5 Métodos de Análisis de la Información.	74
4. Resultados	74
4.1 Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa	75
4.1.1 Resultados de Finanzas Empresariales	75
4.1.2 Resultados de marketing gerencial	80
4.1.2.1 Marketing Estratégico.	82
4.1.2.2 Marketing Digital.....	83
4.1.2.3. Marketing Mixto.	88
4.1.2.4 Marketing relacional.	89
4.1.3 Resultados de Talento Humano	91
4.1.4 Resultados de Gestión de Proyectos	94
4.1.4.1. Proyecto Salud Visual Plus.....	95
4.1.5. Análisis PESTEL, perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Aplicado a la Empresa	99
4.1.5.1 Factor Político.....	99
4.1.5.2 Factor Económico.	99
4.1.5.3 Factor Social.	100
4.1.5.4 Factor Legal.	101

4.1.5.5 Factor Tecnológico.	102
4.1.5.6 Factor Ambiental.	105
4.1.6 POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.....	105
4.1.6.1. Matriz DOFA.	107
4.2. Estrategias Propuestas a Partir del Diagnóstico.....	108
4.2.1 Estrategias de finanzas empresariales.....	109
4.2.2 Estrategias de Marketing.....	109
4.2.2.1 Marketing estratégico.....	110
4.2.2.2. Marketing Digital.....	116
4.2.2.3. Marketing Mixto.	118
4.2.2.4. Marketing Relacional.....	119
4.2.3 Estrategias de Talento Humano	122
4.2.4 Estrategias de Gestión de Proyectos	125
4.2.4.1 Flujograma.	127
5. Plan Operativo.....	128
5.1 Plan Operativo Finanzas	129
5.2 Plan Operativo Marketing.....	129
5.3 Plan Operativo Talento Humano	130
5.4 Plan Operativo Gestión de Proyectos	131
6. Conclusiones	131
Referencias.....	134
Apéndices.....	153

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matrículas de empresas Nuevas Por Año en la ciudad de Pamplona.</i>	25
Tabla 2. <i>Participación por sectores en la ciudad de Pamplona.</i>	41
Tabla 3. <i>Número de empresas de Pamplona según su actividad económica.</i>	45
Tabla 4. <i>Indicadores de liquidez</i>	75
Tabla 5. <i>Indicadores de actividad</i>	77
Tabla 6. <i>Indicadores de rentabilidad</i>	78
Tabla 7. <i>Indicadores de desempeño</i>	78
Tabla 8. <i>Indicadores de diagnóstico financiero</i>	79
Tabla 9. <i>Matriz de diagnóstico interno de la capacidad financiera.</i>	79
Tabla 10. <i>Matriz CANVA</i>	81
Tabla 11. <i>Matriz de diagnóstico interno de la capacidad tecnológica.</i>	89
Tabla 12. <i>Matriz de diagnóstico interno de la capacidad competitiva.</i>	90
Tabla 13. <i>Matriz de diagnóstico interno de la capacidad directiva.</i>	92
Tabla 14. <i>Matriz de diagnóstico interno de la capacidad talento humano.</i>	93
Tabla 15. <i>Diagnóstico Capacidad Directiva</i>	98
Tabla 16. <i>Normograma que cubre a la óptica Salud visual Pamplona.</i>	101
Tabla 17. <i>Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)</i>	106
Tabla 18. <i>Resumen del POAM</i>	107
Tabla 19. <i>Matriz DOFA</i>	108
Tabla 20. <i>Definición de la empresa</i>	111
Tabla 21. <i>Servicios y productos de la óptica Salud Visual Pamplona</i>	112

Tabla 22. <i>Ópticas de la ciudad de Pamplona</i>	112
Tabla 23. <i>Nichos de mercado de la óptica Salud Visual Pamplona</i>	113
Tabla 24. <i>Clientes potenciales de la óptica Salud Visual Pamplona</i>	114
Tabla 25. <i>Propuestas de mejora</i>	115
Tabla 26. <i>Estrategias para las redes sociales</i>	117
Tabla 27. <i>Temas de información por semana.</i>	117
Tabla 28. <i>Recomendaciones para contratos de los gerentes</i>	123
Tabla 29. <i>Recomendaciones para contratos de asesores</i>	123
Tabla 30. <i>Recomendaciones para contratos de persona de servicios generales</i>	124
Tabla 31. <i>Plan operativo Finanzas</i>	129
Tabla 32. <i>Plan Operativo Marketing</i>	129
Tabla 33. <i>Plan Operativo Talento humano</i>	130
Tabla 34. <i>Plan Operativo Gestión de Proyectos</i>	131

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Sectores de la industria</i>	18
Figura 2. <i>Ubicación óptica Salud Visual Pamplona.....</i>	31
Figura 3. <i>Interior de la óptica Salud Visual Pamplona</i>	33
Figura 4. <i>Exterior de la óptica Salud Visual Pamplona</i>	33
Figura 5. <i>Logo de la óptica Salud Visual Pamplona</i>	38
Figura 6. <i>Organigrama de la óptica Salud Visual Pamplona.</i>	40
Figura 7. <i>Encuesta hecha en el año 2018 por el DANE sobre el comportamiento del sector terciario de la economía.</i>	42
Figura 8. <i>División de actividades económicas por sectores, informe del 2018.....</i>	43
Figura 9. <i>Número de empresas creadas en Colombia, año 2014-2018.....</i>	44
Figura 10. <i>Estructura de costos</i>	67
Figura 11. <i>Alcance de la página de Facebook e instagram.....</i>	83
Figura 12. <i>“Me gusta” de la página de Facebook, por edad y sexo</i>	84
Figura 13. <i>“Me gusta” de la página por ciudad y países.....</i>	85
Figura 14. <i>Seguidores de la página de Instagram, por edad y sexo.....</i>	86
Figura 15. <i>Seguidores de la página de Instagram, por ciudad y país</i>	87
Figura 16. <i>Comportamiento del dólar en el mes de abril.....</i>	100
Figura 17. <i>Foróptero de la óptica Salud Visual Pamplona</i>	103
Figura 18. <i>Autorefractómetro automático de la óptica Salud Visual Pamplona.....</i>	103
Figura 19. <i>Lensómetro digital de la óptica Salud Visual Pamplona</i>	104
Figura 20. <i>Lámpara de hendidura de la óptica Salud Visual Pamplona</i>	104

Figura 21. <i>Eye Ruler de la óptica Salud Visual Pamplona.</i>	105
Figura 22. <i>Esquema para el marketing estratégico</i>	110
Figura 23. <i>Embudo de ventas</i>	116
Figura 24. <i>Mensajes para clientes</i>	119
Figura 25. <i>Plan de seguimiento al cliente</i>	120
Figura 26. <i>Incentivos de la óptica para los clientes fieles</i>	121
Figura 27. <i>Propuestas de mejora para el Talento humano de la empresa</i>	122
Figura 28 <i>Flujograma para la gestión e implementación de proyectos de la Óptica Salud Visual Pamplona.</i>	128

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona</i>	153
Apéndice B. <i>Estado Financiero de la Óptica Salud Visual Pamplona</i>	158

Glosario

Análisis estratégico: Se refiere al proceso de llevar a cabo una investigación sobre una empresa y su entorno operativo, para formular un plan que ayude al negocio a alcanzar sus objetivos. En este proceso intervienen distintos factores, como la recogida y evaluación de datos relevantes, la definición de los entornos internos y externos a analizar y la aplicación de distintos métodos analíticos. Como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis DOFA o el análisis de la cadena de valor. (Valencia, 2019)

Análisis PESTEL: Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática. (Torres M. , 2019)

Calidad de las organizaciones: La Calidad es satisfacción y precios competitivos para el cliente, y rentabilidad y sostenibilidad para la empresa”. Calidad es un concepto manejado con bastante frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras. Al hablar de bienes y/o servicios de calidad, la gente se refiere normalmente a bienes de lujo o excelentes con precios elevados. Su significado sigue siendo ambiguo y muchas veces su uso depende de lo que cada uno entiende por calidad, por lo cual es importante comenzar a unificar su definición. (Vásquez, 2007)

CANVAS: Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. (Ferreira, 2016)

Caso de estudio: El Estudio de Caso es un método de investigación cualitativa, aunque puede incluir evidencia cuantitativa. El Estudio de Caso usa múltiples fuentes de evidencia y explora el objeto de estudio dentro de su contexto. Esas fuentes de evidencia incluyen documentos, archivos, entrevistas, observaciones directas, u objetos. (BID, 2011)

Contratos: Según la teoría económica del Derecho, los contratos valen porque son una herramienta de maximización de la utilidad social, manifestando como propósitos del derecho de contratos el "obtener el compromiso óptimo de cumplir" y "la minimización de los costos de transacción de la negociación contractual mediante la provisión de términos de omisión eficientes. (Cooter & Ulen, 1999) Citado por (Guevara Parra & Mufdi Guerra, 2017)

Costos de apoyo: Gastos que sirven para apoyar la ejecución de los proyectos y actividades pero que no pueden asociarse directamente con su realización. (Programa Mundial de Alimentos, 2017)

Costos de producción: Es el valor de los bienes y esfuerzos que da la empresa para obtener determina producto para que sea vendido a sus clientes y genera ganancias a corto y largo plazo. (Jimenez, 2018)

Costos financieros: Son gastos que provienen de recursos de terceros con los que un autónomo o empresa financian su actividad. Tanto empresas como autónomos recurren a recursos ajenos o de terceros para financiar su actividad. Por ejemplo, un crédito o un préstamo. De estos recursos, que son una deuda, se derivan gastos para el negocio como comisiones o intereses. A ese tipo de gastos se les conoce como gastos financieros. (Debitoor, S.f)

DOFA: Matriz desarrollada por el ingeniero químico Albert S. Humphrey, surge en el proceso de investigación y como respuesta a la pregunta de que es bueno y malo para cumplir los objetivos organizacionales, se llegó a la conclusión de lo que es bueno en el presente

es Satisfactorio, lo que es bueno en el futuro es una Oportunidad, lo que es malo en el presente es una Falta o un Fallo y lo que es malo en el futuro es una Amenaza. Es aquí donde aparece el análisis SOFT (Satisfactory Opportunity; Fault, Threat) el antecedente de lo que hoy conocemos el análisis SWOT (o FODA, DAFO en los países hispanohablantes). (Sánchez D. , 2017)

Emprendedor: Persona física o jurídica que desarrolla una actividad económica empresarial o profesional que implica la asunción de riesgos económicos. (RAE,2020)

Emprendimiento: De "emprender": Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. (RAE,2020)

Finanzas empresariales: El análisis financiero es una herramienta clave para el manejo gerencial de toda organización, ya que contempla un conjunto de principios y procedimientos empleados en la transformación de la información contable, económica y financiera que, una vez procesada, resulta útil para una toma de decisiones de inversión, financiación, planeación y control con mayor facilidad y pertinencia, aunado a que permite comparar los resultados obtenidos por una empresa durante un lapso de tiempo determinado con los resultados de otros negocios similares. (Nava Rosillón, 2009)

Gerencia basada en valor: Proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos; requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor. (López C. , 2007)

Gestión de proyectos: La dirección o gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de una serie

de procesos agrupados, que conforman los cinco grupos de procesos. Estos grupos de procesos son: Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y Cierre. (Ameijide García, 2016)

Gestión humana: Se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2004)

Innovación: Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado. (GONZÁLEZ, 2012)

Liquidez: Se refiere a la posesión de la empresa de efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos. (Torres Velat, Riu Paül, & Ortiz Arias, 2014)

Mipymes: Micro, pequeña y mediana empresa, se clasifican así según su tamaño, sus ingresos por sus actividades anuales así:

Figura 1. Sectores de la industria

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Tomado de: <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>

Optometría: profesión sanitaria, autónoma, con un sistema docente y regulada (legislada y colegiada), dedicada al cuidado de la salud. Los optometristas ejercen labores de atención primaria de la salud visual, que comprende la refracción y adaptación de ayudas visuales, detección/diagnóstico y manejo de las enfermedades del ojo y la rehabilitación de las diferentes condiciones anómalas del sistema visual. (WCO, s.f.) Citado por (Andalucía, 2017)

POAM: Metodología que ayuda a determinar y asignar un valor o calificación a las amenazas y oportunidades potenciales de una organización. (CONTRERAS, 2018)

PMO: Una oficina de proyectos (PMO), es una unidad organizacional, física o virtual, especialmente diseñada para dirigir y controlar el desarrollo de un grupo de proyectos informáticos de manera simultánea, todo con el objetivo de minimizar riesgos (Tiempo, demora, inversiones, etc.) (ITMadrid, 2013)

Productividad: es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos,

capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado. (Felsing & Runza, 2002)

Redes sociales: Una red social consiste en un número variable de nodos, los que pueden ser sujetos u organizaciones, unidos a otros nodos, definidos como agentes de intercambio de información. Estos procesos de comunicación tienen una cierta densidad, factor determinante de la estructura de una red. (Jahnsen, 2014)

Sector terciario: O de servicios, sector que abarca las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos debienes, que se prestan a los ciudadanos, como la Administración, la enseñanza, el turismo, etc. (RAE, Real Academia Española)

Resumen

El presente trabajo examina la situación general de la óptica Salud Visual Pamplona desde cuatro áreas: financiera, marketing, talento humano y gestión de proyectos, lo anterior con el fin de reconocer las fortalezas y debilidades de la microempresa Salud Visual Pamplona para poder plantear estrategias que ayuden a mejorar las debilidades y potenciar las fortalezas. El trabajo se realiza bajo la metodología de caso de estudio, realizando un ejercicio descriptivo a partir del análisis de la información primaria recolectada. Los principales hallazgos contribuyeron a generar recomendaciones que apuntaran al mejoramiento de la relación con los clientes y con los empleados, a la creación de una oficina de gestión de proyectos y una estrategia de ventas para una mejor rotación de inventarios.

Palabras Clave: Óptica, marketing, finanzas, relacionamiento, inversión a futuro.

Abstract

This case study examines the general situation of the Optical Salud Visual Pamplona from four areas: financial, marketing, human talent and project management, to recognize the strengths and weaknesses of the microenterprise in order to propose strategies that help to improve weaknesses and enhance strengths. The work is carried out under the case study methodology, carrying out a descriptive exercise based on the analysis of the primary information collected. The main findings contributed to generating recommendations that aimed to improve the relationship with customers and employees, the creation of a project management office and a sales strategy for better inventory turnover.

Keywords: Optics, marketing, finance, relationship, future investment.

Introducción

El emprendimiento, materializado en las microempresas, ha tomado gran auge en Colombia en las últimas décadas, aportando fundamentalmente al crecimiento económico, a la generación de empleo y al desarrollo tanto local, regional como nacional. En el municipio de Pamplona, el número de microempresas registradas ha venido aumentando, sin embargo, uno de los principales problemas que tienen las microempresas es que no superan los 5 años de vida. Por ello, y para que las microempresas y en general cualquier empresa, sea productiva y pueda generar ganancias, es necesario hacer una evaluación de los procesos de finanzas, talento humano, gestión de proyectos y marketing que lleva una microempresa, con ello no solo se podrán plantear planes de mejoramiento sino, evaluar la realidad de la empresa y sus proyecciones futuras.

En el presente informe empresarial se desarrollará un caso de estudio sobre la microempresa Salud Visual Pamplona, con ello se pretende estudiar el contexto real de la empresa y cada uno de los componentes arriba mencionados con el fin de saber cuál es el estado de la empresa a 5 años de su creación. Teniendo en cuenta lo anterior, el caso de estudio se dividirá en 5 grandes apartados.

El primer apartado brinda un contexto general del problema, la sistematización del problema y la empresa a analizar. El segundo apartado da cuenta del marco de referencia en donde se exponen tanto los antecedentes como el marco teórico que guiará el caso de estudio. El tercer apartado hace referencia al método usado, allí se expone qué es un estudio de caso, cuál se va a utilizar aquí, los métodos y herramientas de recolección de información y de análisis de la misma.

En cuanto al cuarto apartado, esta se dividirá en cuatro, a saber, en una de las partes se llevará acabo el análisis financiero de la empresa, ya que el tema que trata los ingresos de la

empresa es de suma importancia, es pilar fundamental a la hora de creación e inicio de una empresa, y en SALUD VISUAL PAMPLONA, no es la excepción, la empresa es consciente que conocer los indicadores financieros resulta importante para analizar su crecimiento y desempeño, y empezar a trazarse metas y objetivos un poco más claros en cuánto a este tema. En una segunda parte, se desarrollará el tema de marketing gerencial, el área de marketing resulta ser una aliada para las empresas, ya que con un plan de Marketing bien conformado se puede lograr un posicionamiento en el mercado que le genere reconocimiento y que toque directamente sus finanzas, ya que se puede lograr la mejora en las ventas, tener un mayor alcance y lograr consolidar clientes. Un tercer apartado dará cuenta del estado del talento humano de la empresa, pero, además se realizará un plan de mejora teniendo en cuenta la importancia de los empleados para el éxito de la empresa. En la siguiente parte se tocará la temática de gestión de proyectos, allí se hablará de la sucursal que hace poco fue creada y de nuevos proyectos que han surgido, pero que no se han materializado. Respecto a estas secciones anteriormente enunciadas entonces, se hará un diagnóstico del estado actual de la empresa, resaltando así aquellos temas en los que la empresa tiene fortalezas debilidades, así mismo se propondrán recomendaciones que se busca mejore aquellos aspectos en los que la empresa presenta deficiencias y así mismo ayude a potencializar aquellas ventajas que presenta.

Finalmente, estarán las conclusiones, la cuales darán cuenta sintetizando los principales hallazgos.

1. Análisis de la Actividad Empresarial de la “Óptica Salud Visual Pamplona”

1.1 Definición del Problema

Según las proyecciones basadas en el último censo, Pamplona es una ciudad con aproximadamente 59.422 habitantes y está rodeada por 37 veredas. En cuanto a la división por sectores económicos de la ciudad, el informe de gestión de la Cámara de comercio de Pamplona (CCP, 2020), para el año 2017, afirma que el 76.82% de los establecimientos se dedican al comercio, el 18.81% a los servicios y el 4.36% a la industria. Como información adicional se podría decir que el municipio basa su actividad económica principalmente en el comercio gastronómico especialmente en la producción de dulces y colaciones, las cuales son famosas por su alta calidad y está ligado al turismo que presenta Pamplona en el marco de diferentes actividades religiosas y culturales como lo son la Semana Santa y las Fiestas de cuatro de julio, es decir en donde su mayores ingresos provienen de ser una ciudad cultural, en épocas como las anteriormente descritas hacen que a la ciudad lleguen personas de distintas partes del país. (JAIMES, 2019)

Ahora bien, Pamplona cuenta con un alto porcentaje de población flotante, “Se llama generalmente poblaciones flotantes a aquellas que tienen una alta movilidad geográfica, como son los estudiantes universitarios, las comunidades foráneas, los turistas, los participantes de grandes eventos de masas (procesiones, ferias, grandes espectáculos deportivos o musicales), los usuarios de transportes urbanos de gran escala, etc. Sin embargo, si bien ellas parecen no asentarse, generan una demanda de puestos de trabajo, que mantiene en común con la demanda que las genera, su característica de flotante” (Panaia, 2010), debido a su vocación como ‘Ciudad Estudiantil’ por lo

que se cree que parte de los ingresos económicos de los Pamploneses se basan en los productos y servicios que adquiere esta población flotante.

La ubicación de la ciudad es otro factor relevante, al ser una zona cercana a la frontera con Venezuela ha sido fuertemente afectada por cada una de las situaciones (positivas o negativas) por las que ha pasado el vecino país, según cifras de Migración Colombia, para abril del 2020 había aproximadamente 1.825.000 inmigrantes venezolanos en el país, un aumento del 14% respecto al primer trimestre de 2019. La población venezolana se ha desplazado «buscando huir del régimen de Maduro» (CNN, 2019); ahora bien, también se debe contar con la migración de colombianos que eran residentes en el vecino país; estas personas en un principio y como primera opción llegan a las ciudades más cercanas a la frontera, y Pamplona es una de ellas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que Pamplona no tiene una actividad económica significativa y representativa, la cual brinde empleo a los pamploneses y sostenibilidad al municipio, esto ha contribuido con el incremento de la creación de empresa propia por parte de los microempresarios de Pamplona, en los últimos años se presentó el siguiente registro de matrículas nuevas:

Tabla 1. *Matrículas de empresas Nuevas Por Año en la ciudad de Pamplona.*

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Número de matrículas nuevas	459	402	432	439	474	351	463	560

Nota: Adaptada de la cámara de comercio de Pamplona (2020).

El nacimiento anual de entre 400 y 500 establecimientos dedicados principalmente al comercio y a los servicios demostrado en la tabla 1, deja entrever una cultura pamplonesa emprendedora en este sector económico. Así mismo, de las microempresas que nacen, afirma Confecámaras que alrededor del 70% tienen a fracasar en los 5 primeros años, por ello es

importante prestar “atención por parte de estas [las microempresas] en el uso de sus activos. Para lograr un aumento exitoso en la productividad de una empresa es necesario entender los problemas a los que se está enfrentando y a su vez, implementar una estrategia en gestión para aprovechar al máximo sus recursos y procesos” (Nacional, 2018), para ello es importante tener en cuenta cada uno de los factores que pueden influir en el ciclo de generación de valor de una empresa, a saber, aspectos relacionados con el manejo de las finanzas, del personal, del marketing y de la gestión de proyectos, estos aspectos son fundamentales pues la adecuada implementación de dichos factores pueden contribuir a la sostenibilidad de una empresa dentro de su mercado a la vez que es más competitiva respecto al mismo.

Teniendo en cuenta que la óptica SALUD VISUAL PAMPLONA, nace con el objetivo de ser una empresa sólida, que pueda generar empleos y aportar al dinamismo económico de su ciudad, que es considerada una microempresa, que cuenta con 5 empleados, que está ubicada en la ciudad de Pamplona y que fue creada en el año 2015, sus fundadores son conscientes que, a cinco años de su creación podrían mejorar en aspectos como su contabilidad, pues consideran que está incompleta ya que no cuentan con un experto que organice de mejor manera esta área y que con evidencias demuestre que está siendo una empresa rentable y así poder fijarse metas en términos de crecimiento financiero. Por otro lado, en temas de contratación se podrían realizar mejoras, ya que en estos momentos se podría considerar que se encuentra fragmentada, requiriendo modificaciones, lo que significa una evaluación de los contratos que en el presente tienen sus colaboradores y un estudio para la mejora de los mismos. Los aspectos que la empresa se plantea mejorar, aportarían a que ella estuviera mejor organizada y con ello, tendría un mejor funcionamiento no solo al interior sino también, reflejado en procesos de sostenibilidad y competencia frente a otras ópticas de la ciudad.

De lo anterior surge la formulación de la siguiente pregunta problema:

1.1.1 Planteamiento del Problema

¿Cuál sería la propuesta estratégica que permita fomentar la sostenibilidad y el mejoramiento continuo de la “Óptica Salud visual Pamplona”?

1.1.2 Preguntas de Reflexión

- ¿Cuál es la situación actual de la microempresa vista desde las áreas: financiera, mercadeo, talento humano y gestión de proyectos; destacando así sus puntos críticos y puntos fuertes?
- ¿Qué propuestas de mejora se identificaron para la microempresa Salud Visual Pamplona?

1.2 Justificación

La óptica Salud visual es una microempresa joven, que a pesar de llevar 5 años de funcionamiento tiene claro que puede mejorar algunos procesos claves para que sea duradera, se espera que este estudio de caso le brinde a la óptica, por medio del estudio de 4 áreas fundamentales, una mejor organización empresarial que redunde en un beneficio en su ejercicio empresarial. Se podría decir que uno de los principales beneficios serían la fijación de metas, citando al psicólogo Estadounidense Edwin Locke: “A las empresas les corresponde un papel

fundamental a la hora de elaborar una serie de objetivos lo suficientemente interesantes como para que los trabajadores se sientan movidos a la consecución de los mismos” (Martín, 2018), para Locke es necesario que una organización se proponga metas claras, ya que de no ser así los empleados estarían perdiendo su tiempo apoyando un proceso en vano; otro beneficio estaría reflejado en el servicio y futura satisfacción al cliente, se es consciente del valor que tienen los clientes para una empresa y de la potencial relación que puede surgir con ellos, como dicen (Malthouse & Mulhern, 2007), estos procesos de intercambio y de aproximación al cliente deberán ir focalizados al incremento del valor que éstos aporten a lo largo del tiempo que dure la relación.

Adicionalmente, otro gran beneficio que brinda este análisis, será la afinación en la toma de decisiones, Edgar Schein, se refiere a esto como "es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización." (Schein, 1988), con esto la empresa es consciente que disminuirá su margen de error, resultando en consecuencias positivas que mejorarán sus estrategias que probablemente llevarán al camino del éxito a la organización.

Con la mejora de la empresa también se busca posicionamiento, el lograr aportar algo distinto a las demás empresas, algo que la identifique como única, se busca “llegar a la mente de los clientes con una nueva idea, un nuevo producto o un beneficio proporciona una ventaja enorme” (Ortuñez, 2004), la óptica tiene presente que aquellas empresas que son pioneras, lo son porque han logrado destacar por encima de las otras, y avanzando en el orden de la organización; por ello, la reflexión desde en su interior podrá redundar en mejores oportunidades de posicionamiento.

Otro aporte, en el corto y largo plazo es el aporte en la economía local y regional que se pueda hacer desde la microempresa, así como, en un futuro, a la economía regional; dado que “la

importancia económica y social que actualmente muestran las PYMES en el contexto del mundo globalizado; por intermedio de esta actividad empresarial se van canalizando nuevas estrategias de desarrollo en cada país, en concordia con sus propios modelos sistémicos, culturales y políticos” (Castro M. W., 1999), es decir, se denota la gran importancia y el gran papel que juega a nivel económico una empresa con las características de la óptica Salud Visual Pamplona, esta importancia puede ser vista desde el aporte a la productividad y el crecimiento económico y a la generación de empleos.

Como los anteriores se pueden destacar otros beneficios indirectos que se obtendrán de este análisis, a lo largo del mismo surgirán distintas ideas que seguirán exponiendo y destacando la importancia que tiene para la óptica Salud Visual Pamplona una evaluación de sus procesos en las cuatro áreas mencionadas con anterioridad.

1.3 Objetivos del Estudio de Caso

1.3.1 Objetivo General

Analizar el estado actual de la “Óptica Salud visual Pamplona” para la construcción de una propuesta estratégica que permita fomentar la sostenibilidad y el mejoramiento continuo de la óptica.

1.3.2 Objetivos Específicos

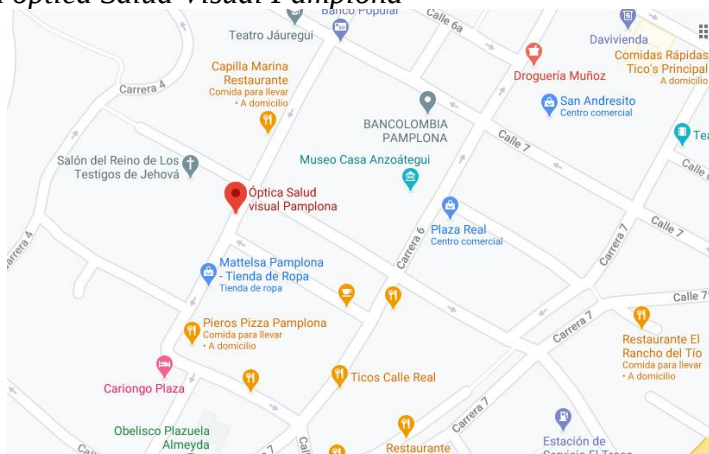
- Describir la situación actual de la microempresa desde cuatro áreas: financiera, mercadeo, talento humano y gestión de proyectos.
- Plantear estrategias para las oportunidades de mejora para la microempresa Salud Visual Pamplona.

2. Marco Referencial

2.1 Marco Contextual Interno y Externo de la Empresa Salud Visual Pamplona

2.1.1 Descripción General de la Empresa

A continuación, se desarrollará la descripción general de la microempresa Salud Visual Pamplona, la cual está a cargo de una persona natural, cuenta con cámara de comercio y RUT, su NIT es: 1094244377-1. Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Pamplona, Norte de Santander, sus horarios de atención son de lunes a sábado de 8:00am a 5:00pm está ubicada en el centro de la ciudad, en la carrera quinta con carrera octava, como se puede observar en la figura presentada a continuación:

Figura 2. *Ubicación óptica Salud Visual Pamplona*

Tomada de: Mapas de Google (2020)

Esta microempresa surge como un proyecto de dos jóvenes pamploneses que vieron en sus carreras profesionales: optometría y economía, una oportunidad de emprender a partir de la aplicación de sus carreras. Inicialmente se tuvieron en cuenta varios puntos importantes con el fin de garantizar la sobrevivencia de la microempresa, a saber: plante, ubicación, demanda del servicio, proveedores y competencia. Se realizó un pequeño recorrido por la ciudad verificando la cantidad de ópticas que se encontraban abiertas, los puntos en los que estaban y los servicios que manejaban, en esta etapa se identificaron varios elementos que fueron importantes para el montaje de la óptica: los servicios que ofrecían eran básicos, no todos tenían tecnología de punta, no se manejaban redes sociales y no había un diseño que impactara al cliente. En cuanto a la ubicación, se había identificado como punto importante de flujo de personas la Calle Real, la cual es considerada como una de las calles principales, sin embargo, los locales que se ubicaban allí no satisfacían la relación precio-m², por ello se procedió a buscar en otro sector, allí se encontró un local que cumplía con cuatro elementos: precio, m², sector comercial y requerimientos exigidos por el Ministerio de Salud, el gerente general de la óptica aportó la siguiente información:

“No se realizó de forma estructurada el proyecto de la óptica, investigué un poco las ópticas locales, luego busqué un local y la idea se fue adaptando, uno de los elementos que fue importante en la búsqueda del local fue lo exigido por la Secretaría de Salud quienes son los que en últimas dan el aval para la operación de la empresa” (**Apéndice A.** *Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona*)

Teniendo el plante y la información inicial, se procedió a trabajar en cuatro aspectos: el arriendo del local, la compra de equipos, el diseño de la óptica y las comunicaciones con proveedores. En cuanto al local, se hizo todo el proceso de firma del contrato mediante una arrendadora, allí se obtuvo información sobre el canon, las condiciones del contrato, el tiempo y las modificaciones que podrían hacerse en el local. Paralelamente, se estaba trabajando en el diseño de la óptica se tuvo en cuenta el primer reconocimiento de las ópticas y los servicios que ofrecían en ellas, teniendo en cuenta que la población flotante de Pamplona es joven y que los temas de moda se han vuelto fundamentales para varias porciones etarias, se quiso trabajar en una óptica con un concepto diferente al que se estaba al que se venía manejando en las demás ópticas, las cuales tenían un corte más clásico; teniendo en cuenta la población identificada como objetivo, se consideró manejar un corte moderno donde la innovación y la tecnología fueran las palabras claves para ofrecer tanto los productos como los servicios.

“También, durante el periodo en el que la idea de la óptica se estaba consolidando, solíamos visitar otras ópticas con el fin de conocer cómo se movía el tema de la consulta y cómo se manejaban las monturas y los lentes; ahí fue donde nos dimos cuenta que las ópticas no invertían mucho en su imagen, las vitrinas eran las mismas de hace años e incluso en algunos casos no se habían modernizado en materia de tecnología para diagnosticar los problemas refractivos” (**Apéndice A.** *Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona*)

Teniendo en cuenta lo anterior, se buscaron ideas modernas en cuanto a colores, distribuciones y vitrinas, se recurrió a plataformas como Pinterest, también se trabajó en la elección de los colores institucionales, los cuales fueron negro y verde, teniendo un impacto desde el letrero hasta el uniforme del optómetra, como se observa en la figura 2.

Figura 3. Interior de la óptica Salud Visual Pamplona



Tomado de: Registro personal interno.

Figura 4. Exterior de la óptica Salud Visual Pamplona



Tomado de: Registro personal interno.

En cuanto al nombre de la óptica y el eslogan, se trabajó de forma conjunta en construir un nombre que pudiera ser recordado fácilmente, con un eslogan que transmitiera al público objetivo

la preocupación de la microempresa por la salud y no por vender un producto. Así nace el nombre de Salud Visual Pamplona y el eslogan de: “Tu salud Visual, nuestro compromiso”. Teniendo claros los colores, el nombre y el eslogan, se trabajó en una imagen corporativa que tuviera un impacto visual sobre los transeúntes. El diseño interior de la óptica busco conjugar los colores corporativos con luz natural, se trató de incorporar un aroma que pudiera despertar en el cliente el recuerdo de la óptica. Otros puntos importantes fueron la presentación personal, se estableció como elemento importante el uso de diferentes clases y tecnologías de lentes que pudieran tener un impacto sobre los clientes.

La inauguración de la óptica se dio el día 17 de septiembre de 2015, a cabeza de la parte de optometría estaba Fabián Leal y de la parte administrativa, Jenny Polentino, la óptica busco mostrarse a través de redes sociales y, para los primeros días, se ofrecieron descuentos tanto en el servicio como en el lente. En un principio la óptica tuvo ingresos bajos porque hasta ahora empezaba a visibilizarse y posicionarse dentro de la ciudad, sin embargo, con el paso del tiempo empezó a consolidarse y a adquirir clientes que se sentían satisfechos tanto por la consulta de calidad como por la atención recibida desde el ingreso a la óptica.

En cuanto a los logros más significativos se puede decir que han sido consolidarse en el plano local como una óptica reconocida por el buen servicio al cliente y atención médica; se ha logrado vincular la salud visual con eventos deportivos, se han apoyado carreras de ciclismo donde la óptica es una de los principales patrocinadores; se ha logrado superar el índice de mortalidad microempresarial; se ha generado empleo para otros pamploneses; la situación de pandemia dejó ver que no solo se han consolidado clientes flotantes sino que los pamploneses han encontrado en la óptica un lugar ideal para su salud visual.

“En un principio teníamos la idea de que la óptica fuera moderna y pudiera impactar principalmente en los jóvenes universitarios, con el tiempo nos dimos cuenta que en realidad muchos de nuestros clientes eran pamploneses de varios rangos de edad y que, incluso, habíamos ganado clientes de otros municipios”. (**Apéndice A.** *Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona*)

En una entrevista realizada por el noticiero RTP Noticias al gerente general, éste dijo sobre la población flotante:

“Nosotros antes pensábamos y teníamos la idea que Pamplona sin los estudiantes no puede sobrevivir y esto [la pandemia], lo que los ha mostrado es que sí lo podemos hacer, porque nosotros somos animales de adaptación, nosotros nos tenemos que adaptar a las circunstancias. Pamplona, como lo podemos ver, ha podido surgir y ha podido mantenerse muy activo sin la presencia de estudiantes” (Leal, 2020)

Un indicador de éxito ha sido la posibilidad de ampliar la óptica con la creación de una nueva sede que se dedica a atender clientes que buscan en la empresa lentes de marcas reconocidas o para realizar algún tipo de deporte.

2.1.2 Componentes Estratégicos de la Organización

Tener claro cuál es la dirección en la cual se va a encaminar una empresa es vital para que el accionar sea consecuente y aporte al crecimiento real de la empresa, por ello es de vital importancia tener clara la política, los objetivos y las metas, esto facilita la creación de una ruta para conseguir cumplir cada uno de los objetivos fijados. La microempresa Salud Visual Pamplona inició el planteamiento estratégico de la siguiente forma:

2.1.3 Política

El consultorio de optometría nace de la necesidad de crear un espacio en el que el paciente se sienta cómodo al compartir sus problemas oculares con el profesional de la salud. Los pacientes son el eje fundamental de nuestra política, por esto la atención que se ofrece es integral, teniendo como objetivo preservar la salud visual, lo que a su vez significa una mejora en la calidad de vida del paciente.

2.1.4 Misión

Velar por la salud visual de las personas de forma integral mediante un servicio de punta que cuenta con lo último en tecnología en el campo visual y un profesional de la salud dispuesto a mejorar la calidad visual de los pacientes a través de un diagnóstico integral, ofreciendo servicios de optometría de alta calidad y que sean asequible a todas las personas.

2.1.5 Visión

Ser reconocidos en el 2027 como una entidad líder en la prevención de enfermedades oculares y en el cuidado de la salud visual en Pamplona y toda su provincia.

2.1.6 Valores

Comunicación clara: Esto se refiere a transmitir de forma fácil, directa, transparente, simple y eficaz información relevante. (Montolío & Tascón, 2016), para la óptica resulta ser importante este valor ya que es necesario tener una buena comunicación en primer lugar con los pacientes ya sea en cuanto a los servicios y productos que van a adquirir de la empresa, adicionalmente, entre los colaboradores de la empresa también es relevante que este valor resalte, incrementando la eficacia de la Administración.

Disciplina: Conjunto de mecanismos, dispositivos, normas y recursos que se anticipan como susceptibles de activarse en una organización a fin de garantizar que el personal respete las normas, que alcance los estándares de desempeño y rendimiento y que mantenga un mínimo de implicación en el trabajo. (Moreno, 2017). La disciplina permite que la empresa se fije unos estándares internos que se ven reflejados en el servicio y el cumplimiento que existe en la relación con los clientes.

Honestidad: Se refiere a la conducta recta y honrada que lleva a observar normas y compromisos, así como a actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia en lo que se hace, en lo que se piensa y en lo que se dice. (Vanguardia, 2012). Este valor corporativo se considera de gran importancia, en el tipo de negocio que tiene la óptica es elemental que la honestidad prime en sus procesos, ya que los pacientes ponen toda su confianza en recibir bienes y servicios de calidad.

Ética: Este valor implica conducirse de manera digna y congruente tanto a lo interno como a lo externo del negocio (Ríos Manríquez, Salazar, & López Mateo, 2015). Con este valor de forma

permanente en el actuar de la empresa, se asegura el mantenimiento de la credibilidad de los clientes hacia la organización.

Respeto: El respeto es un valor que permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. (Corporativa, 2007). Este valor se enfoca en un principio en lo interno de la empresa, en donde los integrantes de la organización deben respetarse los unos a los otros para finalmente exteriorizarlo y ponerlo en práctica con los clientes.

2.1.7 Logo

Figura 5. Logo de la óptica Salud Visual Pamplona



Tomado de: Diseño creado para la óptica.

El logo de la óptica Salud Visual Pamplona, fue creado por profesionales en diseño con las especificaciones dadas por parte de los dueños de la empresa, lo que se quería en él, era que se hiciera uso de los colores institucionales el blanco, el verde y el negro, adicionalmente que allí estuviera plasmado el nombre de la empresa y una pequeña imagen que representara un ojo.

2.1.8 Eslogan

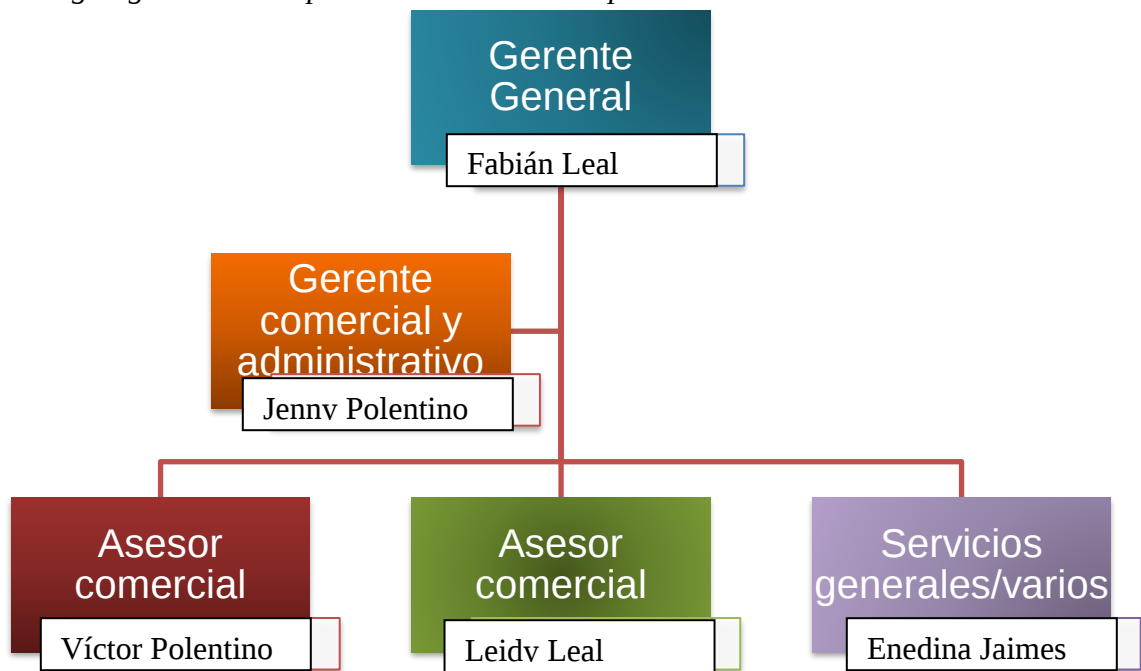
“Su salud visual, nuestro compromiso”

Por medio de este Eslogan se busca hacer un acercamiento a los pacientes, en donde se quiso demostrar que la empresa realmente está comprometida con los clientes y por supuesto con su salud visual, brindándoles un buen servicio y productos de calidad.

Es así como la óptica Salud Visual Pamplona por medio de su imagen corporativa ha conseguido una identidad para ser reconocida por sus clientes, el objetivo de ello es que la empresa destaque y se diferencie del resto, por ejemplo, el uso de los colores corporativos en las paredes, en las exhibiciones, en sus bolsas personalizadas o en los uniformes del optómetra; como se dijo anteriormente lo que desea la óptica es que los clientes tengan presente a la empresa.

2.1.9 Análisis de la Estructura Organizacional

La óptica Salud Visual Pamplona maneja una estructura organizacional basada en un organigrama funcional, según (emprendimiento, 2019) “En este tipo de organigramas se incluyen las principales funciones asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Son de gran utilidad para las capacitaciones del personal y para presentar a la organización en forma general”, es decir, que la función de cada trabajador define la jerarquía que tendrá en él, se resalta el valor que tiene cada empleado en el funcionamiento y éxito de la microempresa. Ver figura 6:

Figura 6. Organigrama de la óptica Salud Visual Pamplona.

Elaboración propia.

Se considera que para el tamaño de la empresa este esquema es el adecuado, ya que logra demostrar cómo se conforma la empresa por medio de la división del trabajo, quedando claro de donde parten las decisiones para el funcionamiento interno.

2.1.10 Análisis Externo Organizacional

2.1.10.1 Descripción General del Sector. La óptica Salud Visual Pamplona se ubica en el tercer sector de la economía, que comprende el ofrecimiento y venta de bienes y servicios. Según Jorge Romero Amado el sector servicios es un importante generador de empleo y representa una gran parte del PIB total tanto en economías desarrolladas como en economías en desarrollo; su crecimiento y especialización han sido evidentes en prácticamente todos los ámbitos del quehacer humano. (Amado, 2010).

Este sector comprende tipos de negocios tales como: negocios comerciales, las telecomunicaciones, el transporte, la medicina, la salud pública, la educación, el turismo, la administración y las finanzas.

Según el ministerio de comercio de Colombia la composición del PIB en el año 2019 según el sector económico fue de la siguiente manera:

Tabla 2. *Participación por sectores en la ciudad de Pamplona.*

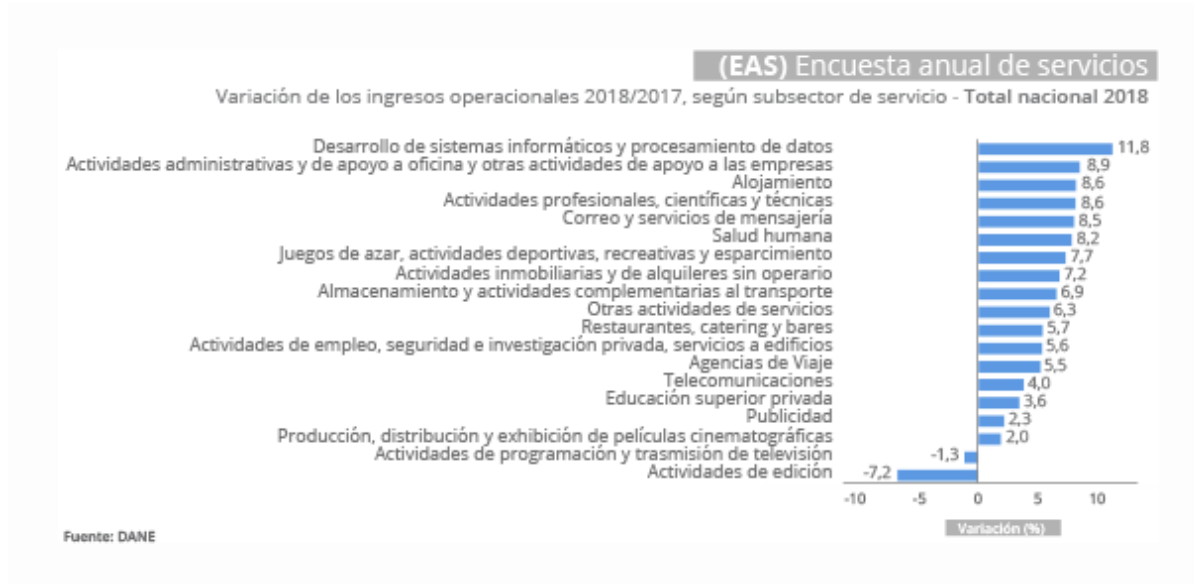
SECTOR	PARTICIPACIÓN
PRIMARIO	13.6%
SECUNDARIO	19.1%
TERCIARIO	67.3%

Nota: Adaptado de Cámara de Comercio de Pamplona (Comercio, 2019).

La anterior tabla deja ver un porcentaje de participación bastante alto por parte del sector terciario, lo que quiere decir que en su mayoría las empresas que se crean en el país se enfocan en este tipo de ventas, y es que el sector terciario en Colombia es uno de los más desarrollados. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia (DANE), el sector terciario aloja más del 80 % de la fuerza laboral del país y que de los establecimientos económicos que existen en el país, el 48 % está dedicado al comercio mientras que el 40 % está destinado al ofertar de servicios. (militares, 2020) Este sector resulta ser importante ya que, si bien no existe producción como tal a través de él, sí aporta de manera significativa al funcionamiento de los otros sectores en el funcionamiento de los otros sectores.

A continuación, el último boletín informativo por actividad de este sector en Colombia:

Figura 7. Encuesta hecha en el año 2018 por el DANE sobre el comportamiento del sector terciario de la economía.



Tomado de: (DANE, 2018)

Según la Encuesta Anual de Servicios, para el año 2018 el subsector con mayor ocupación de personal fue el de Actividades de empleo, seguridad e investigación privada y servicios a edificios, con 930.362 personas, seguido de Salud humana con 231.116 personas, como se observa en la figura 6. En el año 2018 los mayores niveles de gastos totales de personal se registraron en: las Actividades de empleo, seguridad e investigación privada y servicios a edificios; Salud humana; Educación superior privada; Actividades profesionales, científicas y técnicas; Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos; Actividades administrativas y de apoyo a oficinas y otras actividades de apoyo a las empresas; y Telecomunicaciones. En contraste, las actividades de Producción de películas cinematográficas, y actividades de Agencias de viaje, mostraron los menores niveles de gastos de personal. (DANE, 2018)

Por otro lado, hablando de otro tema importante a corte 2019 existían aproximadamente de 1 millón 620 mil empresas, 6793 grandes, 109 mil pymes y 1.5 millones de microempresas.

A continuación, se muestra una estimación según tipo de negocio, con cifras de Cámaras de Comercio y Confecámaras:

Figura 8. División de actividades económicas por sectores, informe del 2018

Número de empresas por sectores económicos y tamaño, 2018						
	Gran Empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	PYME (Pequeña + Mediana)	Microempresa	TOTAL
A : Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	343	1.341	3.261	4.602	21.038	25.983
B : Explotación de minas y canteras	249	393	953	1.346	10.011	11.606
C : Industrias manufactureras	1.072	2.499	9.926	12.425	122.111	135.607
D : Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	119	71	177	248	2.690	3.057
E : Distribución de agua, saneamiento ambiental	70	159	490	648	6.490	7.208
F : Construcción	772	2.585	8.170	10.755	82.418	93.945
G : Comercio al por mayor y al por menor;vehículos	1.146	4.476	18.824	23.300	261.295	285.741
H : Transporte y almacenamiento	313	1.030	4.363	5.393	38.408	44.113
I : Alojamiento y servicios de comida	105	341	1.829	2.170	24.301	26.576
J : Información y comunicaciones	165	482	2.410	2.892	44.119	47.176
K : Actividades financieras y de seguros	621	861	2.068	2.930	29.463	33.013
L : Actividades inmobiliarias	541	2.261	6.828	9.088	48.468	58.098
M : Actividades profesionales, científicas y técnicas	333	1.491	8.380	9.871	141.863	152.067
N : Actividades de servicios administrativos y de apoyo	247	1.042	4.124	5.166	63.478	68.891
O : Administración pública y defensa;seguridad social	18	11	37	48	1.590	1.656
P : Educación	16	98	675	773	13.239	14.028
Q : Actividades de salud humana y asistencia social	169	565	2.432	2.997	29.830	32.997
R : Actividades artísticas, de entretenimiento	33	121	690	811	11.315	12.160
S : Otras actividades de servicios	130	82	507	589	13.779	14.497
T : Actividades hogares en calidad de empleadores	-	-	1	1	153	154
Z : Actividad no Homologada a CIIU V4	332	1.550	11.617	13.167	538.271	551.769
Total	6.793	21.459	87.761	109.220	1.504.329	1.620.342

Tomado de (DANE, 2018)

En la figura 7, se muestra que, de los tipos de empresa, las actividades de salud humana y asistencia social tiene una importante cantidad de microempresas en funcionamiento, a saber, 29.830.

En la siguiente imagen se muestra la tendencia de creación de nuevas empresas según el sector, es importante reconocer que, si bien la salud ocupa el lugar 12 en creación de empresa, contribuye con un número importante al aumento microempresarial en el país.

Figura 9. *Número de empresas creadas en Colombia, año 2014-2018*

Empresas nuevas creadas en Colombia (Número, promedio anual 2014-2018)			
	Total	Sociedades	Personas Naturales
Comercio	115.141	14.817	100.324
Hoteles y restaurantes	42.227	2.527	39.699
Industria manufacturera	30.588	7.787	22.801
Otros servicios	12.789	762	12.027
Administrativos y de apoyo	13.253	4.114	9.139
Servicios profesionales	20.063	11.748	8.315
Cultura y entretenimiento	9.190	1.043	8.147
Construcción	16.138	8.953	7.185
Transporte	8.934	2.816	6.119
Telecomunicaciones	8.295	3.625	4.671
Agropecuaria	5.266	2.251	3.015
Salud	4.299	2.032	2.267
Financieras y seguros	3.696	1.463	2.232
Educación	3.263	1.185	2.079
Inmobiliarias	5.010	3.535	1.475
Agua y saneamiento básico	1.696	555	1.141
Minas y canteras	1.441	726	715
Electricidad y gas	331	244	87
Administración pública y defensa	147	109	38

Tomado de (Aplicada, 2019)

Cabe resaltar que el mayor número de empresas es creado en el sector comercio, hoteles y restaurantes, industria manufacturera, otros servicios y servicios administrativos y de apoyo. (Aplicada, 2019)

Ahora bien, hablando de la región Nororiente (Santander, Boyacá, Norte de Santander y Arauca), en la cual está ubicada la Empresa Salud Visual Pamplona, según el banco de la república, esta región pasó de una economía primaria en la década de los sesenta, a caracterizarse por la predominancia del sector servicios. En Santander, el sector predominante es el sector secundario, pero también se dedica a las actividades relacionadas con los servicios. En Boyacá y Norte de

Santander es predominante el sector terciario. En Arauca, la actividad primaria es la más importante. (González Gómez, Villa Durán, & Zuluaga Rivera, 2020)

Ahora, la ciudad de interés, Pamplona, en un boletín informativo del año 2017 por parte de la Cámara de comercio de la ciudad, se resaltó la actividad económica se organiza según el número de empresas de la siguiente manera:

Tabla 3. *Número de empresas de Pamplona según su actividad económica.*

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	NÚMERO DE EMPRESAS	Porcentaje
Comercio	633	77%
Servicios	155	19%
Industria	34	4%
<u>TOTAL</u>	<u>824</u>	<u>100%</u>

Nota: Adaptada de (Pamplona, 2017).

Con estos datos dados por la Cámara de comercio se resalta que un 19% el cuál es un equivalente a 155 empresas representan al sector de servicios, según esta institución Pamplonesa este sector está compuesto principalmente por establecimientos como: hoteles, ópticas, laboratorios, bancos, empresas públicas, empresas privadas y restaurantes, entre otros.

2.2 Antecedentes de la Investigación

En la presente sección se dará cuenta de los antecedentes investigativos que se han desarrollado en relación con el tema de estudio, para ello se tuvo en cuenta tanto las cuatro áreas a analizar como las investigaciones realizadas sobre microempresas de servicios de optometría.

Como antecedentes internacionales, se puede citar una investigación llamada “*Caracterización de la gestión de marketing con el uso del servicio de atención al cliente en las*

micro y pequeñas empresas de servicio – rubro ópticas del distrito de Sullana año 2017” (Bermeo, 2018), su autora Lesllie Katherine Montero Bermeo, tiene como objetivo realizar una caracterización sobre la importancia de hacer una correcta gestión del marketing y de la atención al cliente en las ópticas consideradas micro y pequeñas empresas, se considera importante para el presente caso de estudio ya que puede alimentar aspectos de mercadeo y resaltar aristas claves para evaluar qué aspectos en la empresa a estudio pueden fortalecerse o replantearse. El estudio que se identifica en esta investigación es de tipo descriptivo, y su enfoque es de carácter cuantitativo con un diseño fue no experimental – descriptivo.

Por su parte la investigación titulada “*Plan de negocios para la creación de una cadena de ópticas y laboratorio optométrico en la ciudad de Quito D.M*” (MUÑOZ, 2013) escrita por Hugo Gonzalo Pichucho Muñoz, la cual tuvo como principal objetivo identificar el mercado objetivo para una Cadena de Ópticas dentro del Distrito Metropolitano de Quito y así obtener información relevante acerca del mercado optométrico en la ciudad. Esta investigación se trata un estudio de mercados con fuentes de datos primarios y secundarios.

Si bien estas investigaciones tratan de contextos diferentes, se reconoce la importancia en cuanto aportan a la comprensión de aspectos y conceptos relacionados tanto con las microempresas de optometría, como con temas relacionados al marketing, la atención al cliente y la creación misma de una microempresa, lo cual no solo puede fortalecer el presente caso de estudio a partir del conocimiento de otras experiencias sino que, a largo plazo podrían ser insumos para la óptica salud visual en cuanto a la creación de una sucursal o al desarrollo de una nueva línea del negocio.

A nivel nacional, las investigaciones que sobresalen por sus aportes son, en primer lugar; “*Análisis de la demanda mensual de servicios de optometría en la óptica Innova Visual*” sus autores Javier Alexis Álvarez Osorio y María Alejandra Quiñonez Salazar (Alvarez Osorio &

Quiñonez Salazar , 2020) tienen como finalidad analizar la demanda de productos y servicios de optometría en la óptica Innova Visual, Bucaramanga en el segundo semestre de 2019, también uno de los objetivos específicos era “Proponer un portafolio de productos y servicios para la óptica Innova Visual”, es este punto considerablemente relevante para la óptica Salud Visual Pamplona, ya que podría ayudar a encontrar la manera de mejorar el portafolio que tiene en la actualidad basándose en experiencias previas en otras ópticas. Esta investigación propone un enfoque mixto con un diseño no experimental, en donde se realiza una caracterización de los clientes y cómo es la demanda de bienes y servicios, tomando datos cualitativos y cuantitativos.

Otra investigación importante fue la escrita por Diana Alexandra Gomez y Deisy Mayerly, su título es “*Marketing digital para la empresa óptica mundigafas 20/20 en la ciudad de San Juan de Pasto*” (Portilla & Gutierrez Neira, 2016), esta investigación tiene como objetivo el diseño de una propuesta de marketing digital para la óptica, el cual resulte en el aumento de la participación en el mercado de su ciudad y que influya en incrementar su reconocimiento; resalta para el caso de Salud visual Pamplona, ya que el tema de marketing digital si bien aún está en una etapa inicial para la óptica caso de estudio, se debe reconocer que fue de las primeras ópticas a nivel local que intentaron posicionarse a través del marketing digital, sin embargo, se reconoce la importancia de trabajar en este tópico, por ello, la investigación es un antecedente importante que podría orientar trabajos de marketing digital para ópticas. El estudio que se realiza es de forma descriptiva con un enfoque cuantitativo, para su ejecución se debe realizar una investigación de carácter deductivo

A nivel municipal no se encontraron investigaciones que relacionen las cuatro áreas mencionadas con las experiencias de las microempresas de optometría, sin embargo, a nivel departamental se han encontrado algunas investigaciones:

La primera investigación se titula: *“Propuesta de un plan de mejoramiento para el centro óptico Todo Gafas del municipio de Ocaña Norte de Santander”* sus autoras Diana Paula Torres y Keila Alejandra Vega (Torres & Vega., 2016), realizaron un diagnóstico situacional para la empresa mencionada con el fin de evaluar la situación actual de la óptica y así poder formular un plan de mejora, lo realizaron por medio de distintas matrices para evaluar su escenario interno y externo; resulta relevante este trabajo para la óptica Salud Visual Pamplona, pues nunca ha hecho formalmente un análisis de este tipo, por lo cual esta investigación puede dar nociones de cómo realizarlo para que se puedan distinguir sus debilidades y sus fortalezas. El método de esta investigación fue cuantitativo y el diseño se trató de un estudio de campo.

De la misma ciudad se destaca otra investigación llamada *“Los efectos de la innovación en el desempeño de las gerencias empresariales del sector de optometría en la ciudad de Ocaña Norte de Santander”*, escrita por Yulitza Jimenez Contreras y Wilfredo Carrascal Ardila (Jimenez Contreras & Carrascal Ardila , 2019), su análisis se centra qué efectos ha tenido la innovación en el funcionamiento de las ópticas de la ciudad, resaltando la importancia de innovar y proponiendo desarrollar estrategias innovadoras; para la óptica Salud Visual Pamplona resulta atractivo el hecho de que la innovación toque sus procesos, desde su nacimiento se pensó en la innovación tecnológica como un sello empresarial, por lo que esta investigación puede aportar antecedentes importantes que redunden en el desarrollo de tácticas que den un nuevo aire a la empresa. Esta investigación es descriptiva con enfoque mixto.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Finanzas Empresariales

2.3.1.1 Definición. Según (Mascareñas, 2013) las finanzas empresariales se focalizan en generar valor y mantenerlo con el uso eficiente de los recursos financieros. Existen tres tipos de decisiones: Las decisiones de inversión, las decisiones de financiación y las decisiones directivas. Toda decisión ejecutada repercute de manera financiera en la empresa, por ello la importancia de la administración financiera o finanzas corporativas dentro de la organización.

Por otro lado, el Grupo financiero BASE, dice que las finanzas corporativas son un área en la que las grandes empresas tienen la posibilidad de crear un valor y sostenerlo siempre y cuando se haga un uso eficiente de los recursos. Alrededor de ellas giran muchas acciones, pero todas tienen un mismo objetivo: hacer eficientes los negocios e incrementar la rentabilidad. (BASE, s.f.)

Julio Pindado junto a sus colaboradores, en su libro Finanzas empresariales, resalta que se trata de administrar los recursos a lo largo del tiempo. Y que las finanzas están relacionadas con la determinación de valor. (García J. P., 2012)

Se puede decir entonces que las definiciones expuestas de finanzas empresariales o corporativas afirman que el fin de las mismas es la generación de valor, es decir, en la generación de rentabilidad financiera para que la empresa genere un costo mayor al que incurre por funcionamiento. Este concepto es fundamental pues la óptica no ha tenido un ejercicio constante de revisión y evaluación de sus ganancias, sin embargo, es importante entender que no tener rentabilidad puede redundar en la quiebra de una empresa, por ello es importante tener claro los costos de funcionamiento, los ingresos mensuales y la ganancia real de la empresa.

2.3.1.2 Stakeholders o Interesados de la Empresa. Inicialmente se consideraba que un stakeholder era una persona que de manera temporal tenía el control de dinero y bienes, mientras se determinaba quién era su propietario legal, sin embargo, Richard Edward Freeman, definió el término stakeholder, en su obra, *Strategic management: A stakeholder approach*, una obra considerada hoy en día un clásico en el tema: Un stakeholder es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. (Freeman, 1984), citado por (Ángel, 2010).

Para Isaac Bleger, los stakeholders son cuerpos (organizados o no) de personas con un interés mutuo en relación con una organización de negocios. Este interés puede estar legalmente constituido, como en el caso de accionistas y empleados, o puede derivarse de intereses identificados o derechos en relación con una organización o negocios. (Belger, 2004)

A su vez, para Donaldson y Preston, los stakeholders son importantes ya que contemplar el comportamiento de las organizaciones bajo la perspectiva de la teoría de los stakeholders ha ayudado apreciablemente a entender, por ejemplo, el papel que deberían desempeñar los negocios en la sociedad. (Donaldson & Preston, 1995).

Entonces, se puede observar que los stakeholders son una parte elemental en una empresa, y que juegan un gran papel en las finanzas de la misma. Para el caso de la óptica se podría conjugar la perspectiva de que los empleados también son stakeholders, ya que la empresa debe ser “socialmente responsable y debe satisfacer las necesidades de todos sus grupos de interés, entre ellos, sus empleados” (Ágora, 2018), el bienestar de los empleados que va desde la misma relación contractual con la empresa puede verse reflejado en el buen funcionamiento de la microempresa, por ello es fundamental pensar en el talento humano como un componente vital en la microempresa.

2.3.1.3 Indicadores de Medición Financiera de una Empresa. El Objetivo Básico Financiero se define como la maximización del patrimonio de los propietarios (García O. L., 2003). Para alcanzarlo es necesaria la implementación de buenas prácticas operacionales y financieras. Existen cuatro tipos de razones financieras, a saber, Razones de liquidez, Razones de endeudamiento, Razones de cobertura y Razones de actividad. (Tellez, 2019)

2.3.1.4 Razones de Liquidez. El concepto de liquidez se refiere a la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas. Es decir, sus obligaciones en el corto plazo. Para esto, no solo se toma en cuenta el efectivo con el que cuenta la compañía sino también la facilidad con la cual puede convertir sus activos en efectivo y así cubrir sus obligaciones inmediatas. A continuación, se explican los drivers que contiene esta razón de liquidez (Castro L. F., 2019):

Razón Corriente (RC): Este índice es uno de los más usados, indica la capacidad financiera y la disponibilidad que tiene la compañía para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo tomando los activos corrientes como base. Es decir, muestra la relación que existe entre activos corrientes y pasivos corrientes, es así como se puede decir que este indicador expresa cuántas unidades monetarias se tiene en el activo corriente para cubrir los pasivos de corto plazo o corrientes (Incp, 2012).

Prueba ácida: También conocida como liquidez seca, esta ratio es usado para analizar la liquidez de una empresa, indica principalmente si la compañía tiene los activos líquidos suficientes para responder a sus responsabilidades inmediatas, es decir en el corto plazo. Muestra si la empresa es capaz de responder por sus operaciones diarias (Rosillón, 2009).

Capital de trabajo: Son los recursos totales que la compañía requiere para sus operaciones en el corto plazo, recursos necesarios para su funcionamiento y el desarrollo de sus actividades operacionales. Refleja en términos monetarios si existe un faltante de cobertura entre los activos y pasivos corrientes (Sánchez L. A., 2016).

Capital de trabajo neto operativo (KTNO): Es una medida específica de los recursos que requiere la empresa para financiar su operación en el corto plazo, es decir es la necesidad de dinero de una empresa para cumplir con sus obligaciones. En este caso mide la liquidez operativa descontándole la cartera por pagar al KTO. Un KTNO positivo indica que la empresa tiene suficientes activos corrientes operacionales para cubrir sus obligaciones corrientes. Por otro lado, cuando se tiene un KTNO con valores negativos se indica que la compañía podría tener problemas para hacerse cargo de sus obligaciones a corto plazo (Suárez & Calderón, 2006).

2.3.1.5 Razones de Actividad. También son conocidos como indicadores de rotación o eficiencia. Estos indicadores miden la efectividad o el grado de eficiencia con el cual la administración gerencia los recursos que posee. Los resultados de estas razones por lo general se presentan en veces o días. Así mismo, se explicarán los drivers que alimentan la actividad (Castro L. F., 2019):

Rotación de inventarios: Indica en cuantos días promedio los inventarios que posee la empresa se están convirtiendo en cuentas por cobrar y/o en efectivo; expresa el número de veces que se renuevan las existencias de una empresa en determinado periodo, se define por medio del costo de los bienes vendidos y el nivel de stock promedio (Rosillón, 2009).

Rotación de cartera: Este indicador define el tiempo en el que la empresa recauda el dinero que tiene adeudado, es decir, muestra cuántos días tardan en pagarle a la empresa, también es conocido como cuentas por cobrar (Siigo, 2019).

Periodo medio de cobro: Se refiere al número de días en los que la empresa financia a sus clientes, es decir, el tiempo en el que una empresa tarda en cobrarle a sus clientes (Carrera, 2019).

Rotación de activos: Mide el grado de eficiencia de una empresa por medio del uso que le da a sus activos lo cual debe generarle ventas e ingresos (Cerchiaro, Análisis financiero, 2017).

Rotación de cuentas por pagar o proveedores (CXP): Refleja en cuantos días promedio la empresa estaría pagando a sus proveedores los créditos que le han otorgado por la adquisición de productos (Cerchiaro, Análisis Financiero, 2017).

2.3.1.6 Razones de Rentabilidad. Estas permiten evaluar cómo se encuentra la empresa en cuanto a utilidades que vienen de las ventas, los activos o la inversión hecha por los propietarios, por medio de estas razones se puede medir el nivel de ganancias de la empresa, a continuación se explicará el que será relevante para el presente análisis empresarial (De La Hoz Suárez, Ferrer, & De La Hoz Suárez, 2008):

Margen Bruto de utilidad: Este indicador financiero es usado para evaluar la salud financiera de una empresa, mide el porcentaje de utilidad que se logra después de haber cancelado las mercancías o existencias (Incp, 2012).

2.3.1.7 Indicadores de Desempeño. Índice de crecimiento en ventas: Determina la razón en porcentaje en el que han crecido las ventas de una empresa (Solutions, 2017).

2.3.1.8 Indicadores de Diagnóstico Financiero. WACC: O costo medio ponderado de capital, permite valorar en el momento actual los flujos de caja futuros esperados (Jurado, 2019).

TIO: También conocida como tasa interna de oportunidad, es una tasa que da un promedio de los rendimientos que la empresa tendrá a futuro por una inversión ya hecha, y que indicará si se puede reinvertir.

2.3.2 Marketing

2.3.2.1 Definición. Según la RAE (Real Academia de la lengua española) se define la actividad de marketing como el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin. (RAE, Real Academia Española, s.f.). Para la Asociación Americana de Marketing, una asociación para profesionales de marketing, el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos último, de manera que beneficien a toda la organización (ASSOCIATION, 2017) y finalmente para el Chartered Institute of Marketing, otro organismo profesional de marketing que está situado en Reino Unido , el marketing es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente de forma rentable.

Ahora, en cuanto a teóricos, el economista Estadounidense Philip Kotler, el cual es considerado el padre del marketing de la actualidad, lo define de la siguiente manera: el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Kotler, 2001); así mismo el Estadounidense Jerome McCarthy, gran profesor de

Marketing y que se considera el creador del concepto de marketing mix, define el marketing como la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente (Pastor); así mismo Para Stanton, Etzel y Walker (Etzel, Walker, & Stanton) los autores de "Fundamentos de Marketing", se refieren a este concepto como un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

En conclusión, se puede decir que esta ciencia es un proceso continuo que analiza principalmente la gestión comercial de una empresa, y contempla un conjunto de actividades y cuyo objetivo es la plena satisfacción de aquel nicho de mercado, aquellos clientes objetivo, con el fin de lograr la fidelización de éstos y aumentar la utilidad y beneficio de la organización, dándole un valor de la organización. El marketing empresarial debe destacar en cualquier empresa, sin importar su actividad productiva. Ahora bien, se hace mención a esta definición pues el marketing será uno de los elementos que requieren un plan de acción para la óptica caso de estudio.

2.3.2.2 Dimensiones y Tipos del Marketing Gerencial. Partiendo de saber que la óptica Salud Visual Pamplona no tiene un plan estratégico frente al marketing y de la existencia una variedad de ellos, se hará referencia solo a algunos tipos de marketing que puedan impactar de forma positiva la microempresa. Estos son:

1. Marketing estratégico: Cuando se habla de algo estratégico, se hace referencia al direccionamiento de un asunto, si hablamos del componente administrativo, lo estratégico hace referencia a los planes fijados para alcanzar metas y cumplir a satisfacción con las políticas

organizativas. Thompson y Strickland en (UDLAP), definen la estrategia como el conjunto de elementos que la organización pone en marcha para lograr sus objetivos y cumplir con su misión. Se puede decir que el marketing estratégico se refiere a aquella planeación lógica hecha y dirigida por parte de la organización con el fin de lograr objetivos que harán que se genere valor para la empresa.

Ahora bien, debe contarse con un plan estratégico de marketing, para Philip Kotler, un plan estratégico es un documento escrito en el que se evidencian los aprendizajes sobre el mercado y se dan las directrices sobre cómo alcanzar los objetivos empresariales en ese mercado (Kotler, 2001). Este documento se puede ver como un plan de acción que facilita, dirige y coordina los procesos alrededor del marketing.

Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo (Fischer & Espejo, 2011), la planeación estratégica trae consigo, al menos cinco ventajas: 1. Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing; 2. Contribuye con el mejoramiento en materia de coordinación de las actividades de la empresa; 3. Brinda orientación sobre objetivos, políticas y estrategias que deberían ser desarrolladas; 4. Evita el factor sorpresa dentro de las actividades empresariales; 5. Fomenta la participación de los ejecutivos en los proyectos empresariales. Teniendo en cuenta esto, existe la necesidad de contar con un plan detallado que indique claramente los objetivos de la organización y que exponga a manera de acciones, metas e indicadores, una ruta para lograr, de la mano del marketing, el cumplimiento de dichos objetivos y cómo el cumplimiento de los mismos impacta en la generación de valor sobre la empresa en el largo plazo.

2. Marketing digital: El mundo está viviendo sin duda una “era digital”, de la mano de tecnologías de la información y la comunicación, esto generó una transformación en todos los aspectos sociales, culturales, políticos y económicos, La sociedad comenzó a enfrentarse estos

cambios y todos los agentes económicos han tenido que ver con ello, las empresas son las que más han tenido que volcarse a este mundo digital, es allí donde se hicieron necesarias las herramientas del marketing digital, buscando posicionarse en distintas plataformas, ya que de seguro esto genera reconocimiento de marca. Y es que como se refiere (Yejas, 2016) en su investigación a este tema, la función del marketing se ha extendido a todas las organizaciones y empresas, grandes, medianas o pequeñas. Casi todas «hacen marketing» aunque en ocasiones no lo sepan o lo hagan de forma inconsciente o rudimentaria. (FCA, 2009)

El marketing digital se ha vuelto un elemento fundamental para posicionar marcas y empresas, es por ello que la óptica de estudio debe fortalecerse en cuanto a él. Es importante resaltar que la pandemia ha dejado ver la importancia de este marketing ya que muchas de las empresas han tenido que trabajar a puerta cerrada ofreciendo sus productos mediante internet.

3. Marketing Mix: Este tipo de marketing es conocido como el de las 4P ya que hace referencia a producto (product), precio (Price), promoción (Promotion) y distribución (placement), variables que se establecen como claves para el funcionamiento de una empresa, por ello, lo que se busca es la adaptación a las necesidades del cliente y a los aspectos que ellos tienen en cuenta al comprar un producto o contratar un servicio (EUDE, 2019).

Para la óptica Salud Visual Pamplona es importante hacer una evaluación de estas cuatro variables, por una parte, ver el precio que ofrece respecto al mercado; por otra parte, evaluar si el producto que ofrece es acorde a las necesidades de los clientes; se debe evaluar también la distribución, en esta variable, particularmente, se debe ser cuidadosos pues depende de un tercero; en cuanto a la promoción, el análisis de esta debe darse teniendo en cuenta el marketing digital.

4. Marketing transaccional: Por otra parte, en el marketing transaccional, como lo dice su nombre, la relación de la organización con el cliente se centra en la transacción que ocurre con

el intercambio de bienes/servicios por el dinero, Evert Gummesson un profesor emérito de Marketing dice “convence al consumidor para que compre un determinado producto” (Gummesson, 2002). Sin embargo, no se crea como tal un lazo entre el consumidor y la empresa más allá de la relación oferta/demanda, la empresa que pone en práctica este marketing ve como único objetivo la obtención rápida de la ganancia, denota gran preocupación por la venta del producto, más no por un servicio al cliente agradable o por la experiencia de compra, y por supuesto no busca el fidelizar al cliente, por mantenerlo en el largo plazo, incluso, se considera que las empresas que manejan esto en sus estrategias tienen metas a corto plazo, sus ganancias en este plazo pueden tornarse altas por el volumen de ventas que probablemente tienen, pero no se considera un plan para lograr una estabilidad en plazos más largos.

Según (Iglesias, 2003), este paradigma que domina muchos negocios, empezó a debilitarse, ya que mostró sus ineficiencias para dar respuesta a las necesidades del sector servicios y de los negocios entre empresas.

5. Marketing relacional: Por su parte, el marketing relacional, se orienta a la creación de relaciones sólidas de las empresas con sus clientes, más allá de que el cliente obtenga de la empresa un bien o ésta le preste un servicio, se realice el pago y se finalice la venta, busca que el cliente tenga satisfacción y viva una experiencia de compra, más allá de que el cliente sea atraído a comprar es lograr mantenerlo como un cliente en el largo para la organización. Para (Grönroos 1994, como se citó en (López J. F., 2009)), con este tipo de marketing los objetivos de todas las partes se alcanzarán mediante intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas, claramente se espera que con esto el valor de la organización incremente, y no sólo en el largo plazo, sino en todo el ciclo de vida del cliente. Se considera que la empresa tendrá una evolución al pasar de lo

transaccional a lo relacional, ya que esta arista del marketing está centrada en el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios exitosos. (Morgan & Hunt, 1994).

Teniendo en cuenta esto, para la óptica caso de estudio es importante hacer una evaluación de la relación que sostiene con sus clientes, esto con el fin de migrar del marketing transaccional a uno relacional. Si bien se sabe que, en algunos casos, la relación con el cliente será meramente transaccional, se debe buscar generar más relaciones a largo plazo con el cliente.

2.3.3 Gestión Humana con Énfasis en Legislación Laboral

2.3.3.1 Definición de Gestión Humana. Como se dijo anteriormente, el factor humano es uno de los más importantes para la empresa, siguiendo con la lógica de personal como stakeholders que le aportan de forma integral al crecimiento de la misma. Rodolfo Caldera, afirma que los recursos humanos son el trabajo conjunto de quienes componen una organización, sin embargo, aclara que es frecuente usar este término para referirse a las acciones relacionadas con la selección, contratación, formación, etc., de los colaboradores empresariales (Espejo, 2016). Al pensar en una empresa, se debe ser consciente del trabajo que cada una de sus partes aporta al funcionamiento de la empresa ya que son ellos quienes realizan las acciones que contribuyen a alcanzar logros, por ello, la relación que exista entre las partes puede determinar el éxito o fracaso de los procesos ya que a través de los recursos humanos son operados los demás recursos.

Sobre este mismo tema, (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999) afirma que si la organización le permite al personal alcanzar objetivos personales bien sea relacionados o no con el trabajo que desempeñan, la eficiencia del personal será mucho mayor. El

autor también afirma que el componente humano depende directamente de la cultura de cada organización en materia de estructura, contexto ambiental, tecnología, procesos internos, etc.

Así las cosas, para el caso de estudio es importante tener en cuenta cuál es la cultura organizacional y cómo cada persona que allí trabaja es una pieza importante que se ancla a las demás para activar la empresa y lograr que funcione de manera exitosa para: 1. Alcanzar objetivos, metas y cumplir tanto con su misión como aportar a la visión; 2. Mantener la motivación de quienes trabajan en ella, bien sea por medio de incentivos monetarios o humanos; 3. Estar preparados a los cambios venideros como organización que se preocupa de manera integral por sus empleados y por la supervivencia de la microempresa que, finalmente, es la garantía para la generación de empleo. Estos puntos son planteados por Chiavenato (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999).

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

Ahora bien, retomando a (Schuler, 1992), se debe tener una gestión estratégica de los recursos humanos, esto con el fin de impactar de forma positiva en la participación de cada empleado dentro de la empresa. Así, se debe ser consciente que cada proceso y que cada relación afecta a quienes componen la empresa, por ello, la toma de decisiones se debe dar pensando en cómo una decisión va a afectar el entorno laboral, esto con el fin de no influir negativamente en la eficiencia de las actividades y el un ambiente laboral sano.

2.3.3.2 Definición de Legislación Laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario saber cuál es la legislación laboral que rige al país y cuál es el tipo de contratación ideal para cada empleado, esto teniendo en cuenta que el vínculo laboral influye directamente en la motivación que un empleado pueda tener frente a las labores que realiza en una empresa.

Vesga Rodríguez, por ejemplo, habla de los tipos de contratación y su implicación en el contrato psicológico, dice el autor que “existen diferencias en la significación que hacen los trabajadores sobre la relación de trabajo dependiendo de la modalidad por la cual se vinculan a una organización” (Rodríguez Vesga, 2011), la relación laboral sin lugar a dudas tiene un impacto directo sobre el funcionamiento de la empresa pues son los empleados quienes desarrollan una gama importante de actividades y quienes transmiten al cliente el positivismo o negativismo asociado a la empresa. Retomando a Vesga, antes de hacer una contratación se debe tener en cuenta el servicio que se busca contratar y la forma óptima para hacer el contrato, no solo para la empresa sino para el empleado pues “los significados sobre la modalidad de empleo tienden a tener connotaciones más positivas, mientras que los significados sobre modalidades de tercerización tienen connotaciones más negativas. Así, en la formación de su contrato psicológico, aparecen en estos trabajadores la necesidad y el deseo de ser tenidos en cuenta como trabajadores de la misma y la expectativa de cambiar su modalidad a la de empleo, condición que esperan poder lograr a través de un buen desempeño y mejor productividad” (Rodríguez Vesga, 2011)

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario para la óptica caso de estudio, entender las necesidades de sus empleados y mejorar significativamente la relación laboral con los mismos. Para ello es importante tener en cuenta los tipos de contratación existentes en Colombia, a saber:

Contrato a término fijo, regulado por el artículo 46 del código sustantivo del trabajo y por la ley 789 de 2002, en este tipo de contrato se especifica el tiempo en que se van a realizar las labores, poniendo un límite temporal.

Contrato a término indefinido, regulado por el artículo 47 del código sustantivo del trabajo, en este tipo de contrato, no se estipula la fecha de terminación del contrato

Contrato de obra o labor, regulado por el artículo 45 del código sustantivo del trabajo, este contrato se realiza por una obra puntual y llega a su fin cuando dicha obra termina.

Contrato de aprendizaje, regulado por el artículo 30 de la ley 789 de 2002, es una forma especial de contratación, la cual tiene como objetivo principal la formación de practicantes.

Contrato temporal, ocasional o accidental, regulado por el artículo 6 del código sustantivo del trabajo, es un trabajo de corta duración.

Contrato civil por prestación de servicios, se hace la contratación para una labor específica, se acuerda la remuneración y la duración.

2.3.4 Gerencia de Proyectos

El turco impulsador de la “Teoría Fayolista” Henri Fayol como se citó en (Urbina, 2013), se refiere a la gerencia como la forma en que la empresa debe conducir sus procesos para conseguir un objetivo haciendo un correcto uso de los recursos que tiene disponible. Es decir, es un proceso planificado que, a través de una serie de pasos, y haciendo uso de las herramientas de la empresa, y con efectividad busca el logro de los objetivos planteados. Lo ideal es que las partes de la empresa, tanto colaboradores como los procesos, estén plenamente coordinadas y controladas. Los principales objetivos de un proceso gerencial son: Posicionarse en el mercado, desarrollo

gerencial, procesos de innovación, aumentar la productividad, mejora de los recursos físicos, y aumento de la rentabilidad.

Un proyecto es el conjunto de actividades, un plan o idea que requiere primero de una metodología y de esfuerzo, y que busca el desarrollo de un objetivo o varios objetivos específicos, para esto es necesario un grupo capacitado de personas y de suficientes recursos disponibles (Ortegón , Pacheco, & Prieto, 2017).

Ahora bien, este concepto ya brinda formalización a los dos conceptos anteriores, los empresarios hablan en la actualidad de la gerencia de proyectos aquella dirección y organización del trabajo que se constituye en una herramienta efectiva para alcanzar los objetivos trazados y que por su flexibilidad se alinea de forma precisa con la estrategia de las compañías. Para Kezner, 2003 como se citó en (Moreno Monsalve, Sánchez Ayala, & Velosa García, 2018), la disciplina de la gestión de proyectos ha cambiado mucho con respecto a épocas pasadas. Hoy en día, el gerente de proyectos debe centrar su gestión en tratar de generar valor a las compañías.

La gerencia de proyectos hace referencia a las actividades previas a la ejecución de un proyecto, es necesaria la figura de un modelo gerencial que dirija y coordine las diferentes actividades encaminadas a garantizar la entrega oportuna del proyecto dentro de las especificaciones de alcance, costos y calidad. Miranda, 2004 como se citó en (Moreno Monsalve, Sánchez Ayala, & Velosa García, 2018)

Al encontrarse las empresas en escenarios que pueden ser complejos para su desarrollo, en donde las organizaciones tienen que enfrentarse a variables externas como cambios económicos, en donde variables como la producción, el empleo, los precios de los bienes y servicios, entre otras pueden tener variaciones y que de una u otra forma inciden directamente en las empresas, o también cambios demográficos, este fenómeno que afecta a la sociedad, afecta directamente a las

empresas, al ser una amenaza para el equilibrio de los sistemas socioeconómicos, ya que existen alteraciones en la esperanza de vida y en la tasa de natalidad transformando sin duda la estructura de la sociedad; por otro lado otro cambio al que deben enfrentarse las organizaciones, es a que los clientes al pasar el tiempo han incrementado sus expectativas en cuanto a su consumo, al adquirir bienes y servicios han aumentado sus exigencias.

Por otro lado, hablando de variables internas, la empresa puede verse afectada cuando no se tiene clara la evolución de la estructura de costos, cuando surgen transformaciones en la estructura del negocio, cuando se requieren inversiones que le apunten a nuevas tecnologías y a la innovación de procesos, también cuando se requieran procesos de mejora, y por último en la búsqueda de creación de valor de forma sostenible por parte de la empresa, cómo es la habilidad para ejecutar estos procesos de creación de valor, tener clara la manera en que la organización en un principio identificar nuevas oportunidades de mercado, y así lograr mejorar y hacer más eficientes los procesos.

Entonces, cuando la organización se vea enfrentada a alguna situación de las descritas anteriormente, debe acudir a la gestión de proyectos, sea un nuevo negocio o el refuerzo de un negocio ya constituido.

2.3.4.1 Proyecto de Inversión. Un proyecto de inversión, es un plan a seguir, es un conjunto de planes detallados, haciendo uso de recursos disponibles, y en donde uno de sus objetivos es obtener ganancias, estos beneficios pueden ser al corto, mediano o largo plazo (Cruz, 2010). Todo proyecto de inversión incluye la recolección y la evaluación de los factores que influyen de manera directa en la oferta y demanda de un producto. Esto se denomina estudio de

mercado y determina a qué segmento del mercado se enfocará el proyecto y la cantidad de producto que se espera comercializar (ASYCOCPSA).

El proyecto de inversión, en definitiva, es un plan al que se le asigna capital e insumos materiales, humanos y técnicos. Su objetivo es generar un rendimiento económico a un determinado plazo. Para esto, será necesario inmovilizar recursos a largo plazo. Las etapas del proyecto de inversión implican la identificación de una idea, un estudio de mercado, la decisión de invertir, la administración de la inversión y la evaluación de los resultados. El proyecto en sí suele ser evaluado por distintos especialistas (Gómez, 2015).

2.3.5 Pasos para la Evaluación de un Proyecto

Los siguientes pasos fueron puestos en consideración por el docente de gestión de proyectos Jorge Osorio. (Osorio, 2020), pero su definición si fue construida por la autora del presente análisis empresarial.

- **Diagnóstico del proyecto:**

Se debe empezar con este paso, ya que su principal objetivo es realizar un análisis realista de la situación de inicio y del contexto en el que se quiere realizar el proyecto, con el diagnóstico se estudia más a fondo que necesidades y/u oportunidades se presentan y pueden llegar a ser satisfechas teniendo en cuenta las características y posibilidades de la empresa (UDLA, 2016). Con el diagnóstico se puede establecer si es conveniente o no poner en marcha la idea; se debe en un principio recopilar toda la información posible construyendo un marco referencial que alimente la verificación de la viabilidad del proyecto.

- **Aspectos estratégicos de un proyecto**

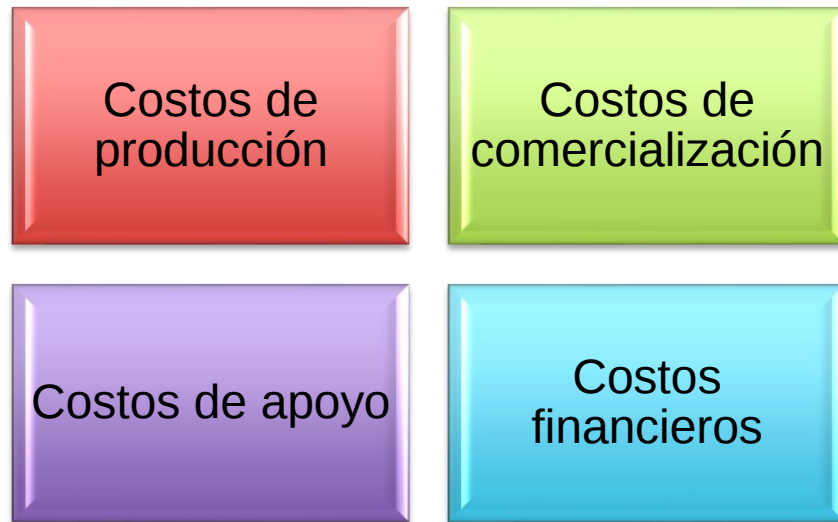
Respecto a este punto, es donde se organizan una serie de procesos que permitan definir los objetivos, los medios y acciones a los que se va a recurrir para alcanzarlos; un plan estratégico permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones para el “quehacer” y cuál camino es el correcto. Los objetivos que nacen de esta planificación son de carácter prioritario. Según el Manual de Planificación de la CEPAL (Armijo, 2011), “la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo”

- **Aspectos financieros de un proyecto**

El estudio financiero es muy importante para comenzar un nuevo proyecto, su principal objetivo es averiguar qué recursos económicos serán los necesarios para poder llevar a cabo la idea. Este análisis le dará a la organización el cálculo de todos los costos y gastos en los que se puede incurrir en el proceso del proyecto, adicionalmente se puede estimar los ingresos que se pueden percibir gracias a él (OBS). Este estudio brindará la viabilidad del proyecto en términos económicos, arrojará la rentabilidad final. Es importante para este estudio contar con datos, si se trata de una empresa ya creada saldrá de su información real, si es un proyecto nuevo se debe hacer uso de la estadística y de supuestos.

- **Estructura de costos**

Una estructura de costos puede verse como aquel estudio que permite organizar los costos de una empresa, esto facilitará la toma de decisiones a la hora de evaluar la viabilidad de un proyecto, se pueden presentar los siguientes costos (GOMEZ MOLINA & CONTRERAS GUTIERREZ, 2018):

Figura 10. *Estructura de costos*

Tomada de: (GOMEZ MOLINA & CONTRERAS GUTIERREZ, 2018)

Pero en realidad los dos grandes grupos de costos a evaluar son los siguientes, ya que son vitales para la determinación del punto de equilibrio de una organización (Lemus, 2010):

Costos Variables: Son aquellos que aumentan o disminuyen de acuerdo con las variaciones de la actividad, es decir, que el costo variable es proporcional al nivel de tus ventas y este no existirá sin producción de artículos o prestación de servicios. Algunos ejemplos de los costos variables son: la materia prima, comisiones por venta, impuestos sobre ingresos, entre otros (Barrera) .

Costos Fijos: Son aquellos costos que se mantienen constantes sin importar los cambios en la actividad de la organización, es decir, estos costos tienden a mantenerse igual sin importar el volumen de producción de la empresa. Una de sus características principales es que son necesarios para mantener la estructura de la organización. Algunos ejemplos de los costos fijos son: los honorarios, el costo de los servicios, alquiler del local, entre otros. (Barrera)

1. Gestión del tiempo

Este es un proceso que permite establecer y estudiar qué tiempo será el necesario para llevar a cabo el proyecto, se debe conocer el cronograma, es un área del conocimiento que planifica el proyecto, buscando que este tiempo sea el adecuado para que su realización se haga con un coste mínimo, es decir el plazo debe ser viable de tal manera que no afecte los resultados para la organización, estos plazos deben ser razonables y deben estar relacionados con los objetivos que se quieren conseguir, adicionalmente este tiempo debe ser realista y estar de la relacionado con los recursos de los cuales dispone la empresa (ISOTools, 2018).

2. Recursos en un proyecto

Se deben tener en cuenta todos los recursos que van a influir en la creación del proyecto, no sólo se debe hablar de recursos financieros, sino también de los recursos humanos y materiales que serán vitales en la consecución de los objetivos del proyecto, su repartición y cantidad total de cada tipo de recurso se dará según la necesidad que se tenga o en qué etapa del proceso se encuentre, y es que los recursos, juegan un papel vital para el éxito de cualquier proyecto. (Zabala, 2019).

Se recomienda que, para llevar a cabo este proceso, la organización debe realizar un inventario que le permita conocer con qué recursos cuenta y cuales puede emplear y de qué manera puede hacerlo, y en segundo lugar se debe determinar si se debe dar la integración entre estos y cómo deben interactuar estos recursos

3. Parámetros de calidad

En este paso se incluyen todos los procesos y las actividades, que la empresa que va a llevar a cabo el proyecto, que van a determinan las responsabilidades, los objetivos y las políticas de calidad que estén acordes con las necesidades por la cuales fue emprendido; las medidas y técnicas

relativas a la calidad del producto son específicas al tipo de producto generado por el proyecto. Se debe tener en cuenta, que estos requisitos de calidad deben ser cumplidos a cabalidad, ya que de no ser así se puede comprometer todo el proyecto o traer consecuencias negativas para la organización. (PMBOK)

4. Riesgos potenciales.

Al realizar un proyecto se incurre en una serie de riesgos, es decir de eventos que pueden resultar negativos o positivos para el proyecto, entonces, es necesario que la organización realice una gestión de ellos adecuada para en un principio minimizar la probabilidad de caer en ellos y que esto afecte la continuidad del proyecto, y por otro lado minimizar su impacto, será clave en la toma de decisiones para que si se enfrentan a un riesgo negativo su efecto sea mínimo o nulo, y si es un riesgo positivo tomarlo como una oportunidad. (TAYO, 2017)

La anterior recopilación de información alimenta el marco teórico, el cual resulta ser importante y clave para el desarrollo del presente análisis empresarial, esta información teórica ayudará a solucionar el problema planteado y orienta el cómo desarrollar el siguiente capítulo, ya que brinda las bases orientadoras para la búsqueda e interpretación de datos relevantes en la investigación.

3. Método

El presente análisis empresarial se hará por medio de un estudio de caso, su diseño será mixto, en donde se tocan puntos descriptivos, ya que por medio de este se identifica y describe distintos factores que ejercen influencia sobre la empresa, y exploratorio, dado que se pretende

conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 Caso de Estudio

La metodología de estudio de caso puede tener enfoques cualitativos, cuantitativos o mixtos como en el caso del presente caso de estudio. Según Yin, 1994 como se citó en (Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016), esta metodología investiga el fenómeno definido en su contexto real, lo que supone la inmersión en el fenómeno y su contexto, ahora bien, la inmersión tiene como consecuencia el uso de información subjetiva como parte del ejercicio investigativo. Esto último ha sido criticado por diferentes autores bajo el argumento de la rigurosidad científica, se ha argumentado que el uso de información subjetiva le quita científicidad al estudio y, en alguna medida, lo invalida. Habría que preguntarse entonces si los ejercicios no pasan en gran medida por un ejercicio de comprensión subjetivo y se condicionan por lo mismo. Ahora, precisamente por el ejercicio subjetivo y de estudio de un fenómeno puntual y, muchas veces, reducido, se le resta nivel de generalización a sus hallazgos, sin embargo, ya se ha dicho por otros sectores, como el Poverty Lab, que, en situaciones similares, los resultados de un programa, proyecto o estudio, pueden ser usados como marco de nuevos desarrollos.

3.1.2 Clasificación Según Alcance y Número

Además, el presente estudio de caso contempla el diseño de estudio de caso único, que se define como aquel estudio particular de una instancia o evento (en un individuo, grupo, comunidad, o una entera sociedad) con el propósito de obtener un entendimiento profundo que dé cuenta del estado actual de las cosas. Midgley (2006), como se citó en (Stopiello, 2009).

3.1.3 Definición del Enfoque del Caso de Estudio

Pues bien, los estudios de caso según Yin, 1994 como se citó en (Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016), pueden tener cuatro finalidades: descripción, explicación, ilustración o exploración. Teniendo en cuenta lo expuesto por el autor, se puede decir que este es un estudio de caso descriptivo pues se pretende estudiar un fenómeno, en este caso una microempresa y generar a partir de dicho estudio propuestas, en este caso, propuestas de acción frente al funcionamiento de la microempresa. Ahora bien, siguiendo lo que expone el (BID, 2011) sobre qué es un caso de estudio, se puede decir que la finalidad descriptiva de este estudio poder entender la experiencia de la óptica Salud Visual Pamplona desde su contexto, analizando cómo llegó a los 5 años e identificando que aspectos deben ser atendidos a futuro como parte de su mejoramiento.

3.2 Fases de la Investigación

El presente caso de estudio se realizó en tres fases: la fase teórica, la fase de trabajo de campo y la fase analítica. La fase preactiva hace referencia al diseño del estudio de caso, en ella

se revisan los antecedentes investigativos y se hace la revisión teórica sobre los temas centrales del caso de estudio, de esta fase se desprenden preguntas orientadas a planear el propósito, las preguntas de reflexión y el método mismo. Seguido a ello, viene la fase interactiva, en donde se realiza el trabajo de campo, se refiere a la recolección de información. Por último, está la fase postactiva, la cual se refiere al análisis de la información recolectada en consonancia con la fase teórica previamente planteada. (Gallego, y otros, 2016-2017)

3.3 Fuentes de Recolección de la Información

(Maranto & González, 2015) Realizan una breve guía sobre fuentes de información, éstas pueden ser primarias: información de primera mano o información original resultado de una investigación; las fuentes secundarias hacen referencia a todo contenido que sea producto de análisis de una fuente primaria; las fuentes terciarias, son usadas para obtener un panorama general sobre la idea que se va a tratar.

En este estudio de caso, se recurrirá a fuentes primarias, en cuanto la información recolectada tiene que ver información propia de la microempresa que no ha sido producto de análisis. Además, se recolecta información de la parte gerencial de la empresa.

Por otra parte, se realiza una observación participante, la cual “faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades. Provee el contexto para desarrollar directrices de muestreo y guías de entrevistas (...) La observación participante se caracteriza por acciones tales como tener una actitud abierta, libre de juicios, estar interesado en aprender más acerca de los otros, ser consciente de la propensión a sentir un choque cultural y cometer errores, la mayoría de

los cuales pueden ser superados, ser un observador cuidadoso y un buen escucha, y ser abierto a las cosas inesperadas de lo que se está aprendiendo” (Kawulich, 2005)

Se debe decir que esta observación participante que se realiza en el presente caso de estudio se realizará con la figura de participante completo, “el investigador es un miembro del grupo estudiado, y el grupo es consciente de la actividad de investigación. En esta postura, el investigador es un participante en el grupo que observa a los otros, y que se interesa más en observar que en participar, dado que su participación es un supuesto, pues él es miembro del grupo” (Kawulich, 2005), esto debido a que la investigadora principal del presente caso de estudio hace también parte del equipo de la óptica Salud Visual de Pamplona. Además, la observación se realizará de forma enfocada, es decir, a partir de la entrevista realizada, se hace una focalización con el fin de concentrarse en la recolección de información sobre los puntos importantes señalados por el entrevistado acerca de las áreas de finanzas, gestión de proyectos, marketing y talento humano.

3.4 Instrumentos de Recolección de la Información

La recolección de información se realizará de dos formas, por una parte, se recurrirá a la entrevista semi-estructurada para conocer las percepciones generales de la parte gerencial de la empresa, esta entrevista contiene las preguntas descritas en él. (**Apéndice A. Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona**)

Un segundo instrumento es la revisión documental pues se recurrirá a manuales de funciones, información contable, información sobre redes sociales e información administrativa de la microempresa, esto con el fin de generar un balance que permita plantear soluciones y rutas de manejo de acuerdo con lo planteado también en el marco teórico.

3.5 Métodos de Análisis de la Información.

En cuanto al análisis de la información, para la entrevista se realizó la transcripción y la categorización de la misma, sin embargo, no se usó ninguna herramienta cualitativa, el ejercicio se realizó mediante word y Excel.

El análisis de la parte financiera se realizó con los datos reales de la empresa, se hizo uso del software contable con el que cuenta, adicionalmente con datos que se mantenían en una base de datos de Excel y se hizo uso de fórmulas para el desarrollo de los indicadores que mostrarán la realidad financiera de la óptica salud visual Pamplona.

En cuanto al talento humano, se realizó la contrastación del organigrama, los contratos vigentes y la contratación en Colombia con el fin de evaluar alternativas que permitan mantener la motivación en los empleados.

Para el área de marketing, basados en el marco teórico, se hizo un análisis de los datos arrojados por la red social instagram y facebook con el fin de diseñar planes de acción que generen más impacto; también se verificaron los tiempos de entrega y los retrasos de terceros como elementos que deben ser evaluados.

Y en cuanto a la gestión en proyectos se tomó como base la teoría que rodea a la correcta gestión de un proyecto, cuáles son los pasos desde que surge la idea hasta que se hace realidad.

4. Resultados

Los resultados estarán divididos en dos grandes partes una de ella corresponde al diagnóstico general, allí se realizará el diagnóstico financiero, de marketing, de gestión de

proyectos y de talento humano, el diagnóstico responde a los elementos encontrados en la óptica Salud Visual Pamplona. Producto de este diagnóstico, se realizarán propuestas de mejora de los cuatro puntos arriba mencionados.

4.1 Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

4.1.1 Resultados de Finanzas Empresariales

El siguiente análisis se hizo por medio de la verificación de los estados financieros de la Óptica Salud Visual Pamplona, este análisis se hizo para observar detalladamente el flujo de dinero que se presenta primero que todo el estado de resultados del 2018 y 2019 el cual puede ser visto en la Apéndice B. *Estado Financiero de la Óptica Salud Visual Pamplona*, se verificaron los drivers de la empresa y aquellos índices e indicadores relevantes para concluir finalmente cual es el estado financiero actual de la Óptica.

La realidad financiera de la óptica Salud Visual Pamplona se indica a continuación:

Los indicadores de liquidez que se estudiaron fueron la razón corriente, la prueba ácida y el Capital Neto de trabajo, se pudo observar que del año 2018 al 2019 hubo un aumento en los dos primeros, mientras que en el capital Neto de trabajo existió una disminución, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. *Indicadores de liquidez*

Bloque de liquidez	2018	2019
Razón corriente	1,39	1,45
Prueba ácida	77.635.807	79.865.662
KTNO	27.273.089	18.412.171

Nota: Elaboración propia

Se puede observar que para el año 2018 la óptica cuenta con la capacidad de pago de sus obligaciones en corto plazo ya que puede cubrir en un 1,39 veces sus deudas, y para el año 2019 también cuenta con la capacidad de pago de sus obligaciones en corto plazo ya que puede cubrir en un 1,45 veces sus deudas. En comparación con el año anterior la óptica ha venido mejorando mostrando una mejor capacidad para responder ante las obligaciones que adquiere y así poder crecer.

En cuanto a lo que arroja la prueba ácida, se puede indicar que en el año 2018 la óptica cuenta con dinero suficiente para cubrir sus obligaciones, sin necesidad de recurrir a préstamos o venta de activos. Y para el año 2019 la óptica cuenta con dinero suficiente para cubrir sus obligaciones, al igual que en el año anterior, sin embargo, se puede decir que año tras año presenta aumento y mejoría.

El Capital Neto de Trabajo que la óptica presenta en el 2018 es de 27.273.089, y para el año 2019 es de 18.412.171, se puede observar que a comparación con el 2018 el KTNO ha disminuido lo cual es un indicador bueno para la óptica, ya que este índice en términos de “a la baja” representa que la empresa tiene poca necesidad de dinero para poder operar, lo que resulta ser positivo para la óptica.

Por otro lado, con relación a los indicadores de actividad en los cuales se analiza la rotación de inventarios, la rotación de cartera, los periodos de cobro, la rotación de activos y la rotación de proveedores, se puede observar que del año 2018 al 2019 todos los indicadores tuvieron un incremento significativo como se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Indicadores de actividad

Bloque de actividad	2018	2019
Rotación de inventarios	2,49	2,71
Rotación de cartera:	10,89	20,12
Periodos de cobro	33,50	0,04
Rotación de activos	1,89	2,20
Rotación de proveedores	50,65	52,17

Nota: Elaboración propia

Se puede observar que para el año 2018 en la óptica los inventarios rotan cada 2,48 veces al año, y para el año 2019 los inventarios rotan cada 2,71 veces en el año, lo que indica que la óptica depende del tiempo que le tome a la empresa adquirir nuevo surtido, los inventarios no están rotando tan a menudo lo que puede generar una depreciación del inventario y un costo para la empresa que deberá asumirlo.

En el año 2018 la rotación de cartera de la óptica se da cada 10,89 veces al año, tiene un plazo corto lo que indica que la cartera es sana. Y ya para el año 2019 dicha rotación se da cada 20,12 veces al año, en comparación con el año 2018 se demuestra demora en la recuperación de la cartera lo que puede implicar a futuro una pérdida de cartera por difícil cobro.

En cuanto a los periodos de cobro, para el año 2018 las cuentas por cobrar de la óptica rotan cada 33 días, lo que indica que la óptica estaba dando unos plazos de pago muy largos, tema que corrigió para el año 2019 en donde se puede observar que disminuyó a 0,49 días, en comparación con el 2018 se puede observar que la óptica trabaja bajo pedido y con mayor eficiencia ya que no se acumulan cuentas por cobrar y reciben el dinero cada vez que prestan el servicio y venden el producto.

Evaluando los días que tarda la óptica en el año 2018 en saldar las cuentas por pagar a terceros, esta demora 50,65 días, y para el año 2019 esta demora 52,17 días, comparando los dos años de estudio se puede decir que en el año 2019 se demoró más el pago a los proveedores.

Por su parte, en cuanto a los indicadores de rentabilidad fue analizado el indicador que se consideró más importante, el margen bruto de utilidad el cual demostró el comportamiento descrito en la tabla 6.

Tabla 6. *Indicadores de rentabilidad*

Bloque de rentabilidad	2018	2019
Margen bruto de utilidad	18,76	21,25

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 6, presentada anteriormente, para el año 2018 evaluando a la óptica se puede indicar que tiene un margen bruto de Utilidad de 18,7%, y para el 2019 este margen bruto de Utilidad fue de 21,25%; esto quiere decir que hay un incremento del 3% originado por una disminución en los costos de ventas, de seguir en este proceso será positivo para la empresa el hecho de que año a año aumente el margen de utilidad.

El índice de crecimiento de ventas fue la variable financiera estudiada para el indicador de desempeño, el cuál demostró una disminución del año 2018 al 2019, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. *Indicadores de desempeño*

Bloque de desempeño	2018	2019
Índice de crecimiento en ventas	121,59	117,79

Nota: Elaboración propia

Respecto a este indicador se puede observar que las ventas en comparación año 2017-2018 el porcentaje de crecimiento fue mayor que en el periodo 2018-2019, a pesar de que en el año 2019 las ventas netas fueron mayores que los años anteriores.

En el bloque de diagnóstico financiero se estudió el indicado WACC, el costo medio ponderado de capital presentó un aumento del año 2018 al 2019, como se indica en la tabla 8.

Tabla 8. *Indicadores de diagnóstico financiero*

Bloque diagnóstico financiero	2018	2019
WACC	14,54%	14,69%

Nota: Elaboración propia

El WACC presentado por la óptica en el año 2018 es de 14,54%, y en el año 2019 demuestra ser mayor, cuanto mayor sea la tasa libre de riesgo, la rentabilidad esperada de la óptica en el nivel de endeudamiento y el coste financiero. En relación con el año 2018 aumentó un 0,15%.

Tabla 9. *Matriz de diagnóstico interno de la capacidad financiera.*

<u>CAPACIDAD FINANCIERA</u>	DIAGNOSTICO INTERNO								
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital cuando lo requiere.						X	X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.	X							X	
3. Rentabilidad, retorno de inversión.	X						X		
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.		X						X	
5. Habilidad para competir con precios.	X								X
6. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.	X						X		
7. Estabilidad de costos.				X			X		
8. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.	X						X		
9. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.				X				X	

Nota: Elaboración propia

La capacidad financiera de la Óptica se considera como positiva, a pesar de que es una microempresa, ha sobrevivido a través de 5 años y de una manera sólida, no ha tenido que recurrir

a apalancamientos de emergencia, y en épocas de crisis económicas ha sabido sobrellevar sus gastos.

4.1.2 Resultados de marketing gerencial

Analizando las distintas matrices y herramientas de marketing se puede decir que el área de mercadeo en la Óptica Salud Visual Pamplona está en constante desarrollo, e implementando nuevas estrategias que fortalezcan estos procesos en la empresa.

Según la información suministrada por la empresa y el entorno se pudo desarrollar la siguiente matriz conocida como CANVAS, la cual nos arrojó los siguientes resultados:

Tabla 10. Matriz CANVA

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTO DE CLIENTES
1. Tiempos de entrega 2. Solución rápida de inconvenientes que dependen de terceros (Garantías, revisiones específicas por parte de los laboratorios)	1. La creación de un laboratorio en la ciudad de Pamplona 2. No depender de terceros, que todo el manejo se diera por parte de la óptica MÉTRICAS - La creación de una página WEB para poder realizar ventas por esta plataforma, y mostrar más fácilmente nuestros productos - Aumentar el tráfico en las redes sociales	Se considera que se cuenta con 3 propuestas de valor fuertes: 1. La tecnología de nuestros equipos 2. El servicio al cliente con el que cuenta la óptica 3. Servicio post-venta incluidos dentro del servicio que adquieren en la óptica	Acompañamiento a los pacientes en su proceso de adaptación de los lentes CANALES 1. El conocimiento de los colaboradores de la óptica respecto a los servicios que ofrece y la tecnología con la que se cuenta 2. El uso de redes sociales para mostrar a los seguidores cada actualización que se realiza 3. Al tener disponibilidad de redes sociales, se pueden realizar ventas a través de ellas 4. Se tiene contacto constante con el paciente en caso de ser necesario (6 meses después del servicio de consulta o por emergencias que presente el cliente)	Personas sin importar su género, entre 17 y 55 años, de la ciudad de Pamplona o de ciudades o pueblos aledaños, que necesitan usar gafas ya sea por defectos visuales o por protección de dispositivos electrónicos y/o del sol
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS		
- Actualización de equipos - Arriendos - Sueldos - Proveedores - Papelería - Laboratorios		- Compras realizadas personalmente - Compras realizadas desde otro lugar, por algún medio digital, el dinero se recibe por transacciones bancarias.		

Nota: Elaboración propia

Se puede decir que la óptica Salud Visual Pamplona maneja un marketing enfocado en la captación de la de sus clientes, clientes potenciales que ya tiene segmentados e identificados, es consciente de sus canales lo que permitirá fortalecer las ventajas en las que ha venido trabajando a lo largo de su funcionamiento, así mismo reconoce que tiene problemas los cuales de ser solucionados mejorarían muchos procesos internos de la empresa. También, tiene propuestas sus metas que debe alcanzar para que la empresa alcance objetivos claros.

A continuación, se verán cada uno de los resultados de marketing producto del análisis del contexto y datos de la óptica.

4.1.2.1 Marketing Estratégico. Un gran porcentaje de emprendimientos se crean sin un plan de negocio concreto, ese es el caso de la óptica Salud Visual Pamplona, y así mismo a lo largo de su ciclo de vida, no ha organizado una estrategia de marketing, nunca se ha desarrollado un plan de acción que coordine el actuar del negocio, se es consciente que hay un escaso análisis y conocimiento, basado en teoría, del mercado, que esté realmente sustentado, y que persiga realmente un objetivo. El representante legal, por ejemplo, manifestó que:

“No se realizó de forma estructurada el proyecto de la óptica, investigué un poco las ópticas locales, luego busqué un local y la idea se fue adaptando” (**Apéndice A.** *Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona*)

Si bien la óptica cuenta con unos manuales básicos donde están consignada su definición, su política, misión, visión, valores, entre otros, la óptica no ha realizado una evaluación de dichos manuales, por lo anterior, se hace necesaria la revisión de dichos objetivos y conceptos.

4.1.2.2 Marketing Digital. Se parte de reconocer la era digital en la que vivimos, aún más, en medio del aislamiento por la pandemia del COVID-19, la cual, entre muchas cosas, ha mostrado la importancia del mundo digital no solo para posicionar una marca sino para realizar venta de productos vía internet.

La óptica Salud Visual Pamplona cuenta con dos medios digitales de comunicación: Facebook e Instagram. Según la información identificada de las principales redes sociales del negocio, se evidencia que la óptica tuvo desde su nacimiento la idea de comunicar por medio de redes sociales pues en ellas se encontraba inmersa la población objetivo: los estudiantes. Sin embargo, desde la creación de estas redes sociales no se tuvo claro cuál era el contenido que se iba a compartir o la periodicidad, por lo que las redes cuentan con una gran gama de contenido que va desde fotos de monturas hasta información sobre cuidado de lentes. A continuación, se presentan las estadísticas arrojadas por las redes sociales:

En la página de Facebook y de Instagram se puede ver el alcance que tienen dichas páginas, es decir el número de personas que han visto o interactuado al menos en una ocasión, con las publicaciones o anuncios del negocio.

Figura 11. Alcance de la página de Facebook e Instagram



Tomado de: Métricas Facebook- Instagram.

En la figura 15 se puede observar que las personas que interactúan con las distintas publicaciones de la óptica y las visualizaciones de las mismas van en aumento.

Por su parte también estas redes sociales arrojan los “me gusta” y los “seguidores” de las distintas páginas, y los logra segmentar por el sexo y por la edad, como se muestra en la figura 9.

Figura 12. “Me gusta” de la página de Facebook, por edad y sexo



Adaptada de: Métricas Facebook.

En Facebook la óptica cuenta con 1,157 “me gusta”, y también se puede identificar que, en la página de Facebook, las mujeres superan en número a los hombres, y que en cuanto a la edad los que se encuentran entre los 25 y 44 años son los que más siguen a la óptica por esta red social.

De igual manera, se puede ver de qué lugar (ciudad y país) provienen dichos seguidores.

Figura 13. “Me gusta” de la página por ciudad y países

Adaptado de: Métricas Facebook.

La figura 11, deja ver que la mayoría de seguidores de Facebook provienen de Colombia, pero que también tiene seguidores de otros países como México, España, Argentina y Ecuador, y en cuanto a la ciudad, Pamplona es la que más seguidores aporta.

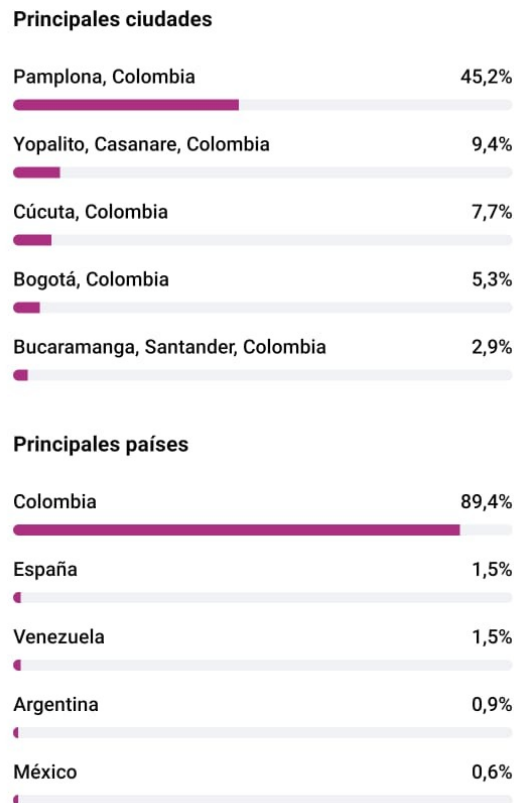
Ahora, en cuánto a Instagram también podemos segmentar la información de la siguiente manera:

Figura 14. Seguidores de la página de Instagram, por edad y sexo

Adaptado de: Métricas Instagram

La óptica cuenta con 659 seguidores en Instagram como se puede ver en la figura 18, y estos seguidores en su mayoría son mujeres entre los 25 y 44 años.

También se puede identificar el lugar de residencia de sus seguidores, como se puede observar en la figura 15:

Figura 15. Seguidores de la página de Instagram, por ciudad y país

Adaptado de: Métricas Instagram

Se observa que la mayoría de seguidores de Instagram provienen de Colombia y de la ciudad de Pamplona.

Entonces, se puede ver en estas gráficas que el alcance de las redes sociales no tiene un continuo, sino que sube y baja de forma aleatoria, por ello, es importante identificar cuál es el contenido que se publica en los días pico de alcance con el fin de generar contenidos similares que puedan impactar de igual forma. Además, como se dijo anteriormente, el contenido publicado en estas páginas no tiene un fin específico, por lo que resulta importante hacer un plan de acción que pueda dirigir el marketing digital. Ya que, en caso de ser así, de hacer un uso efectivo de estas redes sociales le va a permitir a la óptica usar esta herramienta innovadora para dar a conocer más de sus productos y servicios a los seguidores, además de dialogar y conocer de una manera más

cercana a sus clientes potenciales, fomentando así una comunicación continua creando una convivencia amplia entre las marcas y los compradores. (Cabrera Iriarte & Colom Cueto, 2012)

4.1.2.3. Marketing Mixto. En cuanto a los resultados de marketing mixto, se pudo conocer que: (I). El producto/servicio que ofrece la óptica Salud Visual Pamplona es acorde a las necesidades del cliente, puesto que maneja tecnología de punta con una gama de precios que pueden ser accesibles para diferentes personas. (II). El precio del servicio, en este caso de la consulta de optometría, es un precio estándar manejado por todas las ópticas, lo cual quiere decir que en cuanto a la consulta, la óptica Salud Visual Pamplona se encuentra en el mismo nivel de competencia de las demás ópticas; en cuanto a monturas y lentes, si bien las demás ópticas manejan precios y promociones distintas, se ha podido establecer que la óptica es competente en cuanto maneja precios de marcos desde 60.000 hasta 700.000 y lentes desde 400.000 hasta aproximadamente 2.000.000, con lo cual una gama amplia de personas pueden acceder al servicio y al producto. (III). La promoción del producto se realiza por medios virtuales y físicos, sin embargo, se hace evidente que el uso de fechas comerciales para la promoción del servicio y/o producto ha disminuido. (IV). En cuanto a la distribución, se hace evidente una problemática en el cumplimiento de los tiempos de entrega pues Pamplona no cuenta con laboratorios de lentes y esto supone el envío de fórmulas a otras partes del país como Cúcuta, Bucaramanga y Bogotá, si bien se cuentan con tiempos establecidos por parte de los laboratorios clínicos, se presentan casos de incumplimiento que afectan la imagen corporativa frente al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario trabajar en la mejora de la entrega del producto, si bien es difícil manejar el tiempo de entrega, se podría hacer un ejercicio de notificación al cliente, esto se verá más adelante.

4.1.2.4 Marketing relacional. En cuanto al marketing relacional, es importante resaltar que la óptica Salud Visual Pamplona ha tendido a preocuparse por generar clientes fieles y que ellos puedan ser transmisores de la óptica a otros potenciales clientes. Sin embargo, la óptica no tiene claro una estrategia de cambio en la relación con sus clientes, es decir, no ha desarrollado estrategias para ir de un relacionamiento transaccional a uno relacional. Si bien la óptica es consciente de que en promedio anualmente los clientes regresan para hacerse su control visual, no ha desarrollado un método que le permita guiar si marketing hacia uno relacional que redunde en la fidelización de los clientes y en la recomendación por voz a voz. Teniendo en cuenta esto, se hace necesario generar estrategias que posicionen la óptica en marketing relacional.

En cuanto a este tema el gerente general Fabián Leal dice que: “No hay una estrategia como tal de marketing, se realizan algunas promociones, pero no una estrategia sólida. Frente a los clientes, recuerdo que un diciembre tratamos de darles detalles a algunos, pero no seguimos con la idea, en su momento me pareció que la idea iba a tener un impacto positivo y ahora que lo volvemos a hablar, creo que es importante seguir trabajando para que los clientes vuelvan.

Apéndice A. *Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona*

Tabla 11. *Matriz de diagnóstico interno de la capacidad tecnológica.*

<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</u>	DIAGNOSTICO INTERNO								
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel tecnológico.	X						X		
2. Efectividad de la producción y programas de entrega.						X	X		
3. Inversión en I & D & I para desarrollo de nuevos servicios.	X						X		
4. Página Web.				X					X
5. Valor agregado al servicio.	X						X		

Nota: Elaboración propia.

En la capacidad tecnológica se presentan dos debilidades clave, una que tiene un alto impacto y otra que se considera el impacto es bajo, el de alto impacto tiene que ver con programas de producción y entregas ya que lamentablemente no está en las manos de la empresa, teniendo en cuenta que Pamplona no cuenta con laboratorios ópticos, los pedidos tienen que ser enviadas a Cúcuta, Bucaramanga e incluso Bogotá, esto impacta en los tiempos de entrega pues a pesar de contar con un calendario de entregas, existen retrasos que están fuera del alcance de la óptica. La segunda debilidad tiene que ver con la página web, si bien la óptica no cuenta con una, si tiene redes sociales que ayudan a su posicionamiento, sin embargo, se considera como un elemento que puede ser mejorado, generando un mayor impacto.

Tabla 12. Matriz de diagnóstico interno de la capacidad competitiva.

CAPACIDAD COMPETITIVA	DIAGNOSTICO INTERNO								
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Fuerza del servicio y el producto, calidad, exclusividad.	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente.		X						X	
3. Participación del mercado.		X					X		
4. Bajos costos de distribución y ventas.			X					X	
5. Inversión en I&D	X						X		
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.				X				X	
7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.		X						X	
8. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos.	X							X	
10. Administración de clientes.				X				X	
11. Portafolio de servicios y productos.	X						X		
12. Programas de posventa.				X			X		

Nota: Elaboración propia.

En el aspecto que se relaciona con competitividad la Óptica también presenta más fortalezas que debilidades, se considera que la mayor falla tiene que ver con la administración de los clientes y con el uso del ciclo del producto, la directiva es consciente que tiene un gran impacto y que debería manejar estos aspectos, sin embargo, es fuerte en otros puntos lo que hace que frente a la competencia sea muchas veces el elegido.

4.1.3 Resultados de Talento Humano

Como se mostró en el organigrama, la óptica está compuesta por 5 colaboradores, un gerente general, una gerente administrativa, dos asesores comerciales y una persona de servicios generales. Actualmente los dos gerentes no cuentan con ningún tipo de contrato, los dos asesores comerciales tienen un contrato como prestación de servicios y la persona de servicios generales tiene un contrato por obra labor, en cuanto a este tema el gerente general opina:

“La relación es buena, llevamos varios años trabajando juntos y creando una relación sólida. Pero la verdad no los hemos involucrado a la óptica y su crecimiento de forma más activa. Me parece que hemos dado por sentado su compromiso con la óptica y no hemos trabajado en fortalecerlo” (**Apéndice A.** *Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona*)

Se evidencia una primera problemática, a saber, los gerentes no cuentan con un contrato que los vincule a la microempresa, si bien los gerentes, como fundadores de la empresa, tienen una conexión directa con ella, la cual los hace trabajar en pro de su mejoramiento, es importante que la empresa genere incentivos también para ellos, por ello es fundamental generar un contrato para los gerentes, con ello se pueden plantear tareas propias de cada gerente.

En cuanto a los asesores comerciales, se debe decir que estos han estado vinculados por buena parte de la existencia de la empresa, por lo cual un contrato por prestación de servicios que es renovado cada 4 meses, ya no es el contrato ideal para incentivar a dichos empleados en sus labores diarias. Ahora, las funciones de dichos contratos no son específicas, son tareas generales que, muchas veces, no separa sus funciones de las ocupaciones de, por ejemplo, la persona que ayuda con los servicios generales, por ello, es importante hacer una revisión de las funciones que puedan darles tareas concretas que ayuden con: marketing, gestión de proyectos y finanzas.

Por otra parte, la persona contratada por servicios generales, está vinculada por obra labor, sin embargo, haciendo una revisión de las implicaciones de este tipo de contrato, se evidencia que no es el adecuado para las labores que realiza la contratista, ya que la misma realiza su trabajo a lo largo del año, y semana a semana la labor que realiza debe ser llevada a cabo de nuevo, por ello, es importante evaluar este tipo de contrato, cambiándolo a uno de término fijo.

Ahora bien, adicional a la relación laboral entre la microempresa y los empleados, se evidencio que no existen elementos de motivación a los empleados, si bien en la óptica se les hacen descuentos en cuanto a la adquisición de lentes y monturas, no se han creado estrategias motivacionales que vinculen de forma más comprometida a los empleados con el éxito de la microempresa, se hace entonces necesario hacer la revisión un plan motivacional.

Tabla 13. Matriz de diagnóstico interno de la capacidad directiva.

<u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u>	DIAGNOSTICO INTERNO								
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen corporativa.	X						X		
2. Responsabilidad social.					X			X	
3. Análisis estratégicos.	X						X		
4. Organización de la empresa.		X						X	
5. Comunicación y control gerencial.	X						X		
6. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.	X						X		
7. Habilidad para manejar la inflación.			X				X		
8. Agresividad para enfrentar la	X						X		

DIAGNOSTICO INTERNO

competencia.

9. Sistemas de toma de decisiones.	X		X
10. Evaluación de la gestión.		X	X
11. Gestión oportuna de quejas y reclamos.			X

Nota: Elaboración propia.

En el aspecto de capacidad directiva la Óptica Salud Visual presenta más fortalezas que debilidades, se considera que todos los puntos a evaluar en este diagnóstico son importantes, tienen un alto impacto para el funcionamiento del negocio. La empresa es consciente de que las debilidades que tiene y que aquellas que no están tan fortalecidas, deben ser evaluadas para generar procesos y acciones de mejoramiento que impacten directamente en el funcionamiento y éxito de la óptica.

Tabla 14. Matriz de diagnóstico interno de la capacidad talento humano.

DIAGNOSTICO INTERNO

<u>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</u>	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento humano.		X						X	
2. Estabilidad.					X			X	
3. Rotación.				X			X		
4. Ausentismo.						X		X	
5. Pertenencia.	X							X	
6. Motivación.	X						X		
7. Nivel de remuneración.	X							X	
8. Experiencia.		X					X		
9. Plan de relevo.						X	X		

Nota: Elaboración propia.

A pesar de no contar con demasiados empleados, esta empresa tiene los suficientes para entender cada uno de los aspectos que son considerados en la contratación, y también el hecho de valorar a estos colaboradores. Una debilidad puede ser el hecho de no tener plan de relevo, ya que hasta el momento cada uno es indispensable en el funcionamiento de ella, y no se ha contemplado

el hecho de tener un plan B, de reemplazo. Se es consciente que puede ser un problema, porque algún proceso puede verse afectado.

4.1.4 Resultados de Gestión de Proyectos

La óptica salud visual Pamplona no tiene un proceso de gestión de proyectos estipulado, se han identificado oportunidades de negocio, pero no existe un área en la empresa que logre la organización para la toma de decisiones en cuanto a ello.

Esta microempresa, la óptica Salud Visual Pamplona, decidió en el mes de julio iniciar una nueva idea de negocio, un nuevo proyecto, la idea se logró y sigue vigente hasta el día de hoy, pero los gerentes de la organización son conscientes de que la idea pudo resultar mejor de haber realizado una gestión de proyectos para su creación, sabiendo la importancia de plantearse objetivos claros y de realizar una evaluación previamente, para saber si el negocio valdrá o no la pena; es por eso que en esta sección se realizará una crítica correctiva de cómo habría sido el correcto inicio de este emprendimiento.

Se puede decir que formalmente no hay un departamento que formule y controle los proyectos que esta empresa decida emprender, a continuación, con un ejemplo real se realizará un diagnóstico más profundo en cuanto a este tema. Al ser conscientes los riesgos que se toman al emprender y al hacer crecer a la empresa sin un estudio previo, se logró evaluar que a pesar de que como se dijo anteriormente la empresa no cuenta con un departamento formal que evalúe las ideas de la organización, la empresa toma medidas que rodean la temática y se alinean con la gestión de proyectos, que aunque con fallas ya que no se hace de forma completa o de la mano de teorías o

con personas expertas en el tema, si toma en cuenta aspectos relevantes en la temática, lo que supone ha sido importante y ha permitido que la empresa esté teniendo éxito.

El ejemplo que se va a tomar en cuenta es una idea que surgió en el mes de junio, la óptica quiso expandirse en la misma ciudad de creación y emprendió un nuevo negocio, a continuación, sus características descritas por el gerente general de la óptica:

“Este año abrimos otra sede en nuestra ciudad y a corto plazo queremos remodelar el punto principal. En cuanto a la nueva sede, esta idea surgió en medio de la pandemia y fue una decisión un tanto arriesgada pero que ha contribuido mucho a crecer y a que nos conozcan más” (Apéndice

A. *Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona*)

4.1.4.1. Proyecto Salud Visual Plus. NOMBRE DEL PROYECTO: SALUD VISUAL PLUS, este negocio surge con el objetivo de realizar mejoras y aumentar el valor de la óptica Salud visual Pamplona, la empresa inicial; estas mejoras se basan en un principio, en mejorar la localización ya que el nuevo negocio se ubica en la calle más comercial de la ciudad de Pamplona, la calle real, y así mismo esto permitirá que este negocio también sirva como complemento de la principal, ya que ambos negocios son diferentes, ya que ofrecen productos diferentes.

La óptica salud visual emprendió un proyecto, pero ¿qué debió analizar para esta nueva oportunidad de negocio?

1. La idea inicial:

Se debió realizar un diagnóstico, un análisis para saber si la idea era viable, si los productos y servicios que iba a brindar, cubrían necesidades y demandas del mercado, adicionalmente se abrió en época de COVID, este diagnóstico debió ser mucho más severo por la época que se estaba

viviendo, ya que la economía nacional y local no venía funcionando de la mejor manera por las afectaciones de la pandemia y de la cuarentena.

Es necesario que se plantee la Visión, la Misión y los objetivos de la nueva idea.

2. Objetivos de la idea de negocio:

La óptica debió plantear objetivos claros en cuanto a la idea, objetivos prioritarios que hicieran que se fijaran metas y que en este momento la empresa pudiera decir datos reales que después de 3 meses de creación las está cumpliendo, o por el contrario no las cumple a cabalidad.

3. Descripción de los productos y/o servicios:

En este punto, por la experiencia de la óptica principal, ya se tenía claro lo que se iba a comercializar, los proveedores con los cuales se iba a realizar la compra y los precios tentativos que iban a tener éstos. Entonces, la situación de la óptica en cuánto a este punto, se considera que a pesar de que no se realizó de forma explícita, sí se hace de forma adecuada, pero guiados por conocimiento empírico.

4. Descripción de la competencia:

Desde la creación de la óptica inicial en el año 2015, se puede decir que se realizó un estudio de mercados por observación, en ese momento, los propietarios no fueron conscientes de lo que estaban haciendo, pero ya con el paso de los años y con la adquisición de conocimientos se puede decir que no se erró en la manera de hacerlo, consistió en que los propietarios antes de emprender y junto a amigos y familiares, fueron óptica por óptica averiguando precios, conociendo sus locales y la forma de atención, de nuevo, no se realizó de manera formal, pero analizando la situación se puede decir que sí se hizo una evaluación de los que serían sus competidores potenciales. Entonces al momento de creación de salud visual plus, ya se tenía claro

este aspecto, ya que desde aquella época no se han creado nuevas ópticas y las ya existentes no han modificado su forma de negocio.

5. Aspectos financieros del proyecto:

En este punto la óptica obró de forma correcta, ya que sí realizó una estimación de los recursos financieros que iba a invertir en esta idea, en un principio le pagó a una empresa de diseño para que realizara un presupuesto de lo que se gastaría en la adecuación del local, así mismo habló con los proveedores y con estimado de mercancía se pudo saber cuánto costaría surtir el negocio, y también se cotizó por medios digitales los muebles que iban a ser necesarios para el inicio del negocio.

6. Gestión de los costos:

La óptica no cuenta con una estructura de costos organizada, tiene en cuenta mes a mes qué costos puede tener su operación más no de forma organizada, es decir, no se tiene claro a qué costos fijos o qué costos variables se enfrenta y a cuáles puede enfrentarse y controlar.

7. Gestión del tiempo:

Respecto a esto, como tal la empresa no usó ninguna herramienta como el cronograma de Grantt o similares para la creación del proyecto, pero sí se tuvo en cuenta que desde la idea inicial hasta el día de apertura del negocio no podía pasar mucho tiempo, porque era incurrir en gastos extras, ya que por ejemplo, cuando se realizó el contrato de arrendamiento del nuevo local, se tenía en cuenta que con el negocio cerrado eran días en los que no se iba a percibir ingresos pero sí se tenía que seguir pagando dicho dinero. Entonces, como tal no hubo actividades pactadas y una línea de tiempo, pero sí se trabajó al máximo en que la idea se pudiera llevar a cabo lo más pronto posible.

8. Gestión de recursos:

También por la experiencia se tenía claro que recursos, tanto humanos, como físicos y materiales se tenían que tener desde el principio, así mismo lo que costaría el contrato y compra de cada uno de ellos se tuvo en cuenta desde el inicio.

9. Gestión de la calidad:

De la mano de los proveedores y con una política fuerte de garantía en cuanto al servicio y los productos que se venden, la óptica tiene claro que todo lo que se comercializa debe tener como prioridad que las cualidades de sus bienes y servicios deben ser las mejores, las que satisfagan al cliente a cabalidad y que si llegan a tener algún tipo de defecto todo cuenta con garantía, lo que evitará problemas y costos adicionales, y ventajas negativas para el negocio.

10. Gestión de riesgos:

Inicialmente no se realizó un diagnóstico de riesgos, es decir, se sabía que por la época el principal riesgo era cerrar el negocio antes de lo estimado, o que las ganancias no fueran las adecuadas y que en un punto podrían haber más gastos que ingresos, pero no se tiene un en donde se evalúen cada uno de los riesgos acompañado de un plan de contingencia que permita y dé a la óptica el cómo enfrentarse a ellos y cómo solucionar las consecuencias que puedan dejar.

Tabla 15. *Diagnóstico Capacidad Directiva*

<u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u>	DIAGNOSTICO INTERNO								
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Herramientas para saber la viabilidad financiera				X				X	
2. Herramientas de gestión de proyectos.				X				X	
3. Análisis estratégicos.					X			X	
4. Organización de los proyectos.					X			X	
5. Evaluación de la viabilidad de un proyecto.				X			X		

Nota: Elaboración propia.

4.1.5. Análisis PESTEL, perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Aplicado a la Empresa

4.1.5.1 Factor Político. En cuanto al entorno político nacional y local, se pudo evidenciar que no había afectado a la empresa en ninguna instancia de manera significativa, sin embargo, la situación de la emergencia nacional COVID-19 vivida en el presente año, dejó una profunda afectación a las microempresas ya que con las medidas de aislamiento se vio afectada la continuidad de sus funciones. Algunas microempresas cerraron por tiempos prolongados, asumiendo costos de sostenimiento de la microempresa, otras tuvieron que cerrar de forma definitiva sus puertas, citando a portafolio: “El 10 % de las microempresas en Colombia se declararon en quiebra por la pandemia de la Covid-19”. (Portafolio, 2020)

En el caso de la óptica Salud Visual Pamplona, esta cerró un por tiempo prolongado y, con la apertura nuevamente del sector, se tuvieron que implementar medidas biosanitarias e incluso comprar equipos de desinfección que pudiera garantizarle al cliente el buen manejo de los protocolos sanitarios. También tuvo que ser modificado el horario de atención y las dinámicas de relacionamiento mismas.

4.1.5.2 Factor Económico. Se considera que hay un factor económico a nivel nacional que incide en el funcionamiento de la empresa, y tiene que ver con el alza del precio del dólar, ya que la mayoría de los lentes y las monturas son importadas, y claramente los precios están sujetos a estos cambios, por ejemplo, con la última alza fuerte del dólar (mes de abril de este año), la cual se muestra en la figura 13:

Figura 16. Comportamiento del dólar en el mes de abril

Gráfica del precio del dólar



Adaptado de: Indicadores del día Google

Como se muestra en la figura 9 en el mes de abril el dólar alcanzó un precio de 4.081,06 pesos, con esto de inmediato aproximadamente cada lente tuvo que aumentar su valor en 40.000 pesos, al igual que las monturas aproximadamente tuvieron un alza de 25.000.

Por otro lado, el pago de impuestos indirectos también es relevante en este negocio, ya que a pesar de pertenecer al régimen simple, la mayoría de los productos que se manejan están cargados con IVA, ya que las monturas para lentes oftálmicos y las gafas no están excluidas del impuesto sobre las ventas, es así como esta situación también impacta y encarece dichos productos. (BACCA, 2002)

4.1.5.3 Factor Social. El factor social a nivel local es el que más favorece a la empresa, ya que desde la creación de la empresa su enfoque alternativo y de vanguardia, atacó un nicho muy importante en la ciudad, "la población estudiantil", Pamplona al ser una ciudad universitaria tiene una gran población joven la mayor parte del año, población que necesita de los servicios y productos que la empresa brinda. Sin embargo, y debido a la importancia de la moda para muchos, el enfoque de la empresa logro impactar en otros rangos de edad.

El uso de las redes sociales también está incluido en este factor, las redes sociales han sido un gran apoyo para la empresa, y al estar estrechamente ligado con su nicho de mercado es una ventaja en términos de marketing. La óptica en el presente año, año 2020, cuenta con un número cercano a los 700 seguidores en (Instagram, s.f.) y en la página de (Facebook, s.f.) con 1.154, las estadísticas que según la aplicación “Bussines Suite” dice que estas redes sociales tienen en promedio un alcance en Instagram del 70,4% y en Facebook del 32,4%, siendo Pamplona la principal ciudad de interacción.

4.1.5.4 Factor Legal. Las ópticas se rigen por normativa a nivel nacional, por ello para realizar la apertura de la óptica se hace necesario tener un aval de la secretaría de salud, el aval condiciona la apertura de la óptica y es el sello de garantía que puede darle la secretaría de salud a los usuarios de óptica. Adicionalmente debe regirse por todas las leyes que comprenden el marco legal para este tipo de negocios, a continuación, un Normograma.

Tabla 16. Normograma que cobija a la óptica Salud visual Pamplona.

TIPO DE DOCUMENTO	#	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD EMISORA	PROCESOS AFECTADOS
Ley	372	28/05/1997	Por la cual se reglamenta la profesión de optometría en Colombia y se dictan otras disposiciones.	Ministerio de Educación	Proceso de atención a pacientes
Ley	650	17/04/2001	Por el cual se establece el código de ética en optometría.	Ministerio de Educación	Proceso de atención a pacientes
Resolución	4396	12/11/2008	Por La Cual Se Adopta El Manual De Condiciones Técnico - Sanitarias De Los Establecimientos por el cual se establece el código de ética en optometría.	Ministerio de la protección social	Proceso de atención a pacientes
Resolución	4252	14/11/1997	Por la cual se establecen las normas técnicas científicas y administrativas que contienen los requisitos esenciales para la prestación de servicios de salud, se fija el procedimiento de registro de	Ministerio de Salud	Proceso de atención a pacientes

TIPO DE DOCUMENTO	#	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD EMISORA	PROCESOS AFECTADOS
			la Declaración de Requisitos Esenciales y se dictan otras disposiciones.		
Resolución	839	23/03/2017	Por la cual se modifica la Resolución 1995 de 1999 y se dictan otras disposiciones. Por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica	Ministerio de Salud	Proceso de atención a pacientes
Resolución	1439	25/11/2002	Por la cual se adoptan los Formularios de Inscripción y de Novedades para el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud, los Manuales de Estándares y de Procedimientos, y se establecen las Condiciones de Suficiencia Patrimonial y Financiera del Sistema Único de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales.	Ministerio de Salud	Proceso de atención a pacientes
Ley	100	23/12/1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.	Congreso de la república de Colombia	Proceso de atención a pacientes
Resolución	445	02/12/1996	Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimiento hospitalarios y similares	Ministerio de Salud	Proceso de atención a pacientes

Nota: creación propia

4.1.5.5 Factor Tecnológico. Este tipo de negocios requiere de tecnología de punta, como bien se sabe, en los tiempos contemporáneos la tecnología evoluciona de forma acelerada, dejando obsoletos ciertos dispositivos en cuestión de meses. Ahora bien, la atención de calidad y los diagnósticos acertados dependen de la tecnología que se use, lo que a su vez impacta en la calidad de vida del cliente. Es por ello que la óptica Salud Visual Pamplona cuenta con tecnología de punta, en cuanto a equipos y en los lentes que maneja.

La óptica cuenta con los siguientes equipos:

1. Foróptero: es un equipo que tiene contiene todas las lentes que hay en una caja de prueba, facilitando el proceso de refracción para el optómetra.

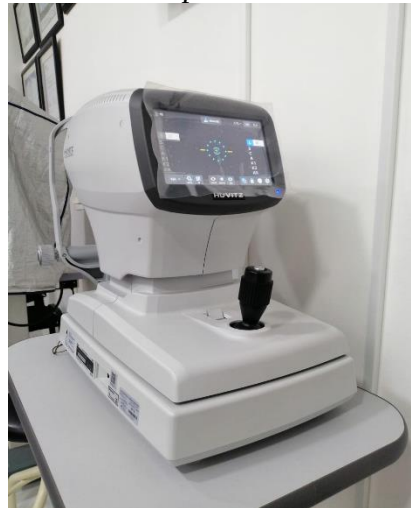
Figura 17. Foróptero de la óptica Salud Visual Pamplona



Adaptado de: Foto real de la óptica.

2. **Autorefractómetro automático:** es un equipo diagnóstico controlado por computadora que se usa durante un examen ocular para proporcionar una medición objetiva del error de refracción de una persona.

Figura 18. Autorefractómetro automático de la óptica Salud Visual Pamplona.



Adaptada de: Foto real de la óptica

3. **Lensómetro digital:** se usa para verificar la prescripción que tienen las gafas en uso del paciente.

Figura 19. *Lensómetro digital de la óptica Salud Visual Pamplona*



Adaptada de: Foto real de la óptica.

4. **Lámpara de hendidura:** es un equipo diagnóstico que se usa para la exploración del segmento anterior y posterior del globo ocular.

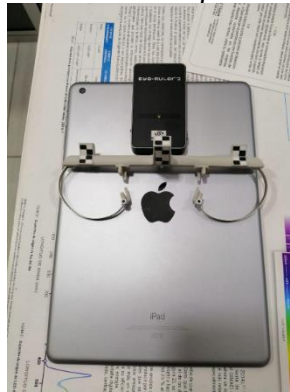
Figura 20. *Lámpara de hendidura de la óptica Salud Visual Pamplona*



Adaptada de: Foto real de la óptica.

5. **Eye ruler:** Para tomar las medidas ópticas de la montura respecto a la cara del paciente de forma digital.

Figura 21. *Eye Ruler de la óptica Salud Visual Pamplona.*



Adaptada de: Foto real de la óptica.

En cuanto a lentes, la óptica Salud Visual Pamplona maneja desde los lentes más básicos, hasta los más completos y con campos visuales diferentes, manejar esta gama de lentes le permite a la óptica acomodarse a las necesidades tanto económicas como en términos de salud del paciente. Cabe destacar que se manejan diferentes tipos de filtros, antirreflejos y fotosensibles que impactan en el mejoramiento de la calidad de vida del paciente. En conclusión, la óptica es consciente de las distintas necesidades oculares y condiciones económicas de sus clientes.

4.1.5.6 Factor Ambiental. En el factor ambiental, la empresa tiene una política de reciclaje, y lleva una planilla en la que se evidencia cuánta basura fue sacada y cuántas veces a la semana. En cuanto al impacto del factor ambiental en la salud visual, se debe decir que la contaminación impacta en la salud visual de las personas, por lo que en momentos de alta contaminación se pueden ver brotes de ciertas alergias.

4.1.6 POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

Esta metodología le permitirá a la óptica conocer las amenazas y oportunidades externas.

Tabla 17. *Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).*

I. FACTORES ECONOMICOS			
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	OPORTUNIDAD PUNTOS	AMENAZA PUNTOS	IMPACTO PUNTOS
1. Los acuerdos de libre comercio		3	3
2. La tasa de cambio		3	3
3. La recesión económica		3	3
4. El problema fiscal del país		3	3
5. La política fiscal y los impuestos		3	3
6. La política cambiaria		3	3
7. La inflación		3	3
8. Los sobrecostos inesperados		3	3
9. La inestabilidad del sector		3	3
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1 (Baja)	0%	100%	100%
II. FACTORES POLITICOS			
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	OPORTUNIDAD PUNTOS	AMENAZA PUNTOS	IMPACTO PUNTOS
1. Política del País	3		3
2. Los acuerdos de comercio internacionales		3	3
3. Incentivos a la pequeña y mediana empresa	3		3
4. La política tributaria y fiscal		3	3
	50%	50%	100%
III. FACTORES SOCIALES			
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	OPORTUNIDAD PUNTOS	AMENAZA PUNTOS	IMPACTO PUNTOS
1. Aspectos Culturales	2		2
2. Condiciones demográficas	3		3
3. Distribución de la población	2		1
4. Calidad de vida	3	3	3
5. Otros: <u>Población Flotante</u>	3		3
	86%	20%	80%
IV. FACTORES TECNOLOGICOS			
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	OPORTUNIDAD PUNTOS	AMENAZA PUNTOS	IMPACTO PUNTOS
1. Internet y el comercio electrónico	3		3
2. Facilidad de acceso a la tecnología	3		3
3. La velocidad del desarrollo tecnológico	3		3
4. Las investigaciones	3		3
5. La resistencia al cambio tecnológico		3	3
6. Disminución de los riesgos laborales	3		3
	83%	50%	100%
V. FACTORES GEOGRAFICOS			
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	OPORTUNIDAD PUNTOS	AMENAZA PUNTOS	IMPACTO PUNTOS
1. Dificultad de transporte aéreo-terrestre		3	3
2. La calidad de las vías de acceso		3	3
3. Las condiciones climáticas y ambientales		3	3
	0%	100%	100%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 18. Resumen del POAM

RESUMEN DEL POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
I. FACTORES ECONOMICOS	0%	100%	100%
II. FACTORES POLITICOS	50%	50%	100%
III. FACTORES SOCIALES	86%	20%	80%
IV. FACTORES TECNOLOGICOS	83%	50%	100%
V. FACTORES GEOGRAFICOS	0%	100%	100%

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a la matriz de análisis del sector externo, según las variables allí evaluadas se puede observar que son dos principalmente los que más impacto tienen en la organización, los cuales son los factores económicos ya que la venta de bienes por parte de la empresa está estrechamente ligado al precio de monedas extranjeras; así mismo se está sujeto a los impuestos que se deben pagar por las distintas actividades de funcionamiento de la empresa. Por otro lado, en cuánto a los factores geográficos también hay un gran impacto, más que todo representado en amenazas, ya que parte del funcionamiento de la empresa se tiene una gran dependencia de terceros que se encuentran en otras ciudades.

4.1.6.1. Matriz DOFA. Esta matriz es una herramienta administrativa para la evaluación interna de la empresa, un análisis objetivo, es de gran importancia para la organización saber cuáles son aquellos aspectos internos que afectan su funcionamiento y cuáles podrían ser aprovechados por la empresa para fortalecer su actividad económica:

Tabla 19. Matriz DOFA

F FORTALEZAS	O OPORTUNIDADES
Diferenciación en el estilo de la óptica	Enfermedades visuales en crecimiento
Tecnología de punta	Incremento de uso de dispositivos electrónicos
Servicio al cliente	Claridad en cuanto al nicho de mercado
Garantías en los productos y en el servicio	Moda
Preparación de sus trabajadores	
D DEBILIDADES	A AMENAZAS
Dependencia de terceros	Competencia en la ciudad
Pocos años de funcionamiento	Población flotante
Laboratorios ópticos en otras ciudades	El precio del dólar

Nota: Elaboración propia.

El análisis de esta matriz para la óptica salud visual pamplona, arroja, que la empresa debe enfrentarse a las debilidades y amenazas disminuyéndolas, o manejándolas de la mejor manera para que no se conviertan en un problema que afecte directamente su funcionamiento, en la corta historia de la óptica (5 años), ha sabido manejarlas, ya que son variables que la han afectado desde el inicio; en cuanto a las fortalezas debe potencializarlas, mejorarlas día a día para lograr convertirlas en un sello de la marca, y que las oportunidades se logren aprovechar para sacar el máximo de la empresa.

4.2. Estrategias Propuestas a Partir del Diagnóstico

En el presente apartado se mostrarán las estrategias que se proponen para mejorar los aspectos relacionados con: finanzas, marketing, talento humano y gestión de proyectos. Las estrategias que aquí surgen, tienen relación tanto con el marco teórico que orienta el presente caso de estudio, como con el diagnóstico hecho en el apartado anterior, dicho diagnóstico será fundamental para realizar las propuestas de mejora.

4.2.1 Estrategias de finanzas empresariales

Según los resultados arrojados en esta sección se recomienda a la óptica Salud Visual Pamplona:

Suministrar los inventarios con más frecuencia, ya que esto mejoraría los índices financieros de la empresa, dando más opciones de compra a los clientes y siendo más competitivos en el mercado directo con el que se enfrenta la óptica; para esto se podría poner en práctica un modelo de gestión de inventarios lo que mejorará la organización y el control, esto permitirá que la óptica esté plenamente enterada de la cantidad de inventario que es apropiado mantener sin afectarse.

Por otro lado, las cuentas por pagar a terceros deben ser saldadas en el menor tiempo posible ya que esto le dará a la empresa beneficios como descuentos que son dados por los proveedores por el pronto pago, así mismo, se tendrá una mejor relación y mayor seguridad financiera entre las dos partes.

Los ingresos de la óptica indican que la empresa está en buen estado lo que se recomienda es que podría invertir en nuevos proyectos de ampliación o de nuevas sedes beneficiando la misma empresa y al entorno ya que impulsaría la generación de empleo.

4.2.2 Estrategias de Marketing

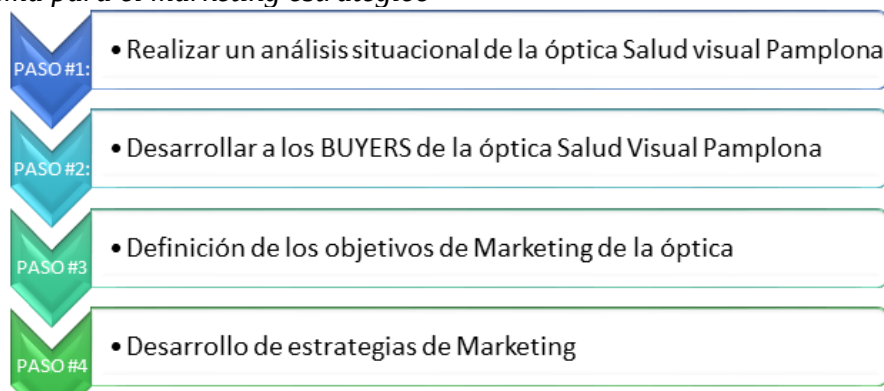
En el presente apartado se mostrarán las estrategias que se proponen para mejorar y direccionar el marketing de la microempresa Salud Visual Pamplona. Por ello, se tendrán en cuenta los cuatro tipos de marketing de los que se ha hablado a lo largo del texto, en cada apartado se

harán propuestas concretas que tengan como fin mejorar el marketing de la microempresa en su conjunto.

4.2.2.1 Marketing estratégico. Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado sobre marketing estratégico y, considerando lo expuesto en el marco teórico, se considera que la óptica debería organizar su marketing estratégico, esto resulta clave porque da paso a fijarse objetivos claros como organización, a analizar oportunidades y estrategias, a entender más el cliente y a la competencia, esto permitirá, que la empresa logre ser más efectiva, que se haga uso de sus recursos de forma más eficiente, y así potencializarse como una competencia fuerte en el mercado. (Sukier, y otros, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior, se hará uso de lo que se conoce como “Inbound Marketing”, que consiste básicamente en técnicas para captar clientes atraídos por su voluntad y con creación de valor para la empresa, este esquema se basa en 5 pasos:

Figura 22. Esquema para el marketing estratégico



Elaboración propia.

PASO #1

Si bien la óptica cuenta con una definición de la empresa y con un manual de servicios, es necesario evaluar de nuevo estas definiciones y, además, definir la competencia y los nichos de

mercado, a continuación, se presenta una mejora para la definición de la empresa y una actualización de los servicios y productos que se ofrecen.

Tabla 20. *Definición de la empresa*

Actual	Propuesta
El consultorio de optometría nace de la necesidad de crear un espacio en el que el paciente se sienta cómodo al compartir sus problemas oculares con el profesional de la salud. Los pacientes son el eje fundamental de nuestra política, por esto la atención que se ofrece es integral, teniendo como objetivo preservar la salud visual, lo que a su vez significa una mejora en la calidad de vida del paciente.	La óptica Salud Visual Pamplona se crea con el fin de garantizarle al paciente un espacio en el que pueda compartir de forma segura sus problemas oculares con el profesional de la salud; de igual manera, se crea con el fin de garantizar un espacio donde se pueda asesorar al paciente sobre la mejor montura que puede usar teniendo en cuenta la forma de su cara y sus preferencias de modo, así como el mejor lente según sus prácticas visuales. La óptica se define por el relacionamiento con sus pacientes pues ellos son el eje fundamental de su existencia misma, por ello, la atención que se ofrece es integral, preservando la salud visual, lo que a su vez significa una mejora en la calidad de vida del paciente. La óptica se propone un relacionamiento humano con sus pacientes, por ello, su salud visual está por encima de cualquier relacionamiento transaccional de un servicio o producto.

Nota: Elaboración propia

Por su parte, en el manual de servicios consta tan solo lo siguiente “Se presta el servicio de optometría”, sin embargo, es necesario hacer la actualización de esta información con el fin de tener claro los productos y servicios que ofrece la óptica. A continuación, se presenta la actualización:

Tabla 21. *Servicios y productos de la óptica Salud Visual Pamplona*

Servicios y productos		
Examen de optometría	Archivo	Venta de lentes y monturas
Nuestra óptica presta el servicio de consultas de optometría, para esto contamos con un consultorio altamente apto con el espacio y equipos necesarios con tecnología de punta para una óptima prestación del servicio. Realizamos una completa valoración, toma de la agudeza visual, exámenes externos, exámenes de fondo de ojo, extracción de objetos extraños, adaptación de lentes de contacto blandos, entre otros.	Todo paciente que es atendido en nuestra Óptica conserva su historia acorde con la normatividad vigente (Ministerio de Salud Resolución 1995 referente a Historias Clínicas) de manera que, en el momento de necesitar la fórmula, para la elaboración de lentes o consulta, la puede solicitar en nuestra recepción.	Contamos con una asesora altamente capacitada en servicio al cliente y en conocimiento de los lentes recetados que tenemos a la venta, esto acorde de las necesidades que presente el paciente; por otro lado, tenemos variedad de monturas, diferentes colores, formas y materiales; además de satisfacer gustos satisfacemos bolsillos, ya que contamos con diversas marcas; desde las más económicas hasta marcas reconocidas. Cada producto vendido cuenta con su debida garantía.
		

Nota: Elaboración propia

Otro elemento fundamental en este primer paso es hacer la identificación de la competencia, a continuación, se presentan las ópticas existentes en la ciudad de Pamplona.

Tabla 22. *Ópticas de la ciudad de Pamplona*

Nombre
Óptica Da Vinci
Óptica Linda Visión
Optimagen
Perfect Vision
Univision
Optimagen Visual
Centro óptico Dr Luis Duarte

Nota: Elaboración propia

Finalmente, se hará la definición de los nichos de mercado. Los nichos de mercados van a ser agrupados teniendo en cuenta tanto la edad de las personas, la ocupación, como el nivel

socioeconómico. Así, se pueden reconocer tres nichos de mercado en cuanto a los productos que se ofrecen.

Tabla 23. *Nichos de mercado de la óptica Salud Visual Pamplona*

Nicho	Característica
1. Monturas de marcas no reconocidas	Este nicho corresponde a personas que no están interesadas en adquirir monturas de marcas reconocidas, se preocupan por la adquisición de una montura que se adecue a sus necesidades visuales y económicas. En este nicho se encuentran monturas 330.000 y 500.000 pesos.
2. Monturas de marcas nacionales e internacionales reconocidas.	Este nicho corresponde a personas que están interesadas en adquirir monturas de marcas reconocidas como Nike, Lacoste, entre otras. Aquí la montura es exclusiva y tiene el sello de su marca, los precios varían entre 70.000 y 250.000 pesos.
2. Monturas deportivas	Se cuenta con un abanico grande de gafas deportivas, las cuales se dividen en monturas con lentes fotosensibles, monturas con lentes polarizados, ambas con tecnología de punta para proteger los ojos del sol debido a que la ciudad de Pamplona se encuentra a 2300 metros sobre el nivel del mar. Se tienen líneas especializadas en ciclismo de montaña, de ruta, running, estos últimos tienen diseños aerodinámicos que permiten que el viento circule sin que las gafas se empañen. Este nicho está dirigido a deportistas de la ciudad.

Nota: Elaboración propia

Lo anterior facilita la identificación de las ventajas y lo que diferencia a la óptica como empresa.

PASO #2

La descripción de los potenciales clientes se hará teniendo en cuenta los nichos descritos en el paso 1, esto quiere decir que los potenciales clientes estarán divididos en tres grupos donde lo más relevante va a ser su nivel económico y sus actividades cotidianas.

Tabla 24. *Clientes potenciales de la óptica Salud Visual Pamplona*

Clientes potenciales	
Tipo de cliente	Característica
Cliente tipo 1, acorde al nicho 1	Es aquel cliente con un nivel socioeconómico bajo-medio, este cliente puede acceder a ciertos precios de monturas y de lentes, las necesidades de este cliente no apuntan a tener un producto con tecnología de punta sino a tener un producto que pueda cubrir sus necesidades oculares básicas, contribuyendo de igual forma al mejoramiento de su salud visual
Cliente tipo 2, acorde al nicho 2	Es aquel cliente con un nivel socioeconómico medio-alto, este cliente accede a monturas y lentes de marcas reconocidas y con tecnología de punta. Su necesidad es no solo cubrir su salud visual sino tener monturas de última moda, con sellos de las marcas reconocidas y, además, tener lentes con lo último en tecnología.
Cliente tipo 2, acorde al nicho 3	Es aquel cliente con un nivel socioeconómico medio-alto, este cliente tiene necesidades oculares vinculadas con la práctica deportiva, por ello busca mejorar su salud visual en el campo de desarrollo de dicha práctica.

Nota: Elaboración propia

Tener el nicho y el tipo de cliente claro, es fundamental para que el sello de la óptica sea claro para los pacientes y los potenciales clientes. Teniendo en cuenta lo descrito hasta aquí, se harían las siguientes recomendaciones:

- Actualizar la información de la microempresa-
- Fijarse en las debilidades y fortalezas de las demás empresas de optometría con el fin de competir con ellas. En este punto se deben tener en cuenta precios pero también nichos.
- Fortalecer cada uno de los nichos expuestos, para ello se debe: ampliar la gama de precios del nicho 1; consultar con los clientes que marcas les gustaría que la óptica adquiriera (nicho 2); fortalecer la promoción, en eventos deportivos, del nicho 3.

PASO #3

En este paso, se deben proponer objetivos S.M.A.R.T, los cuales tienen 5 características: son claros, son cuantificables, se pueden alcanzar en los plazos propuestos, son relevantes -aportan significativamente a la empresa-, y tienen un límite temporal para su logro. Estos objetivos deben ser realistas y deben estar alineados a los objetivos de la empresa. A continuación, se presenta una

propuesta de los mismos, antes de ello se presentan los objetivos actuales de la microempresa, lo cuales fueron diseñados al momento de su creación:

- Prestar un servicio integral de salud visual con calidad y puntualidad
- Prestar un servicio con calidez humana
- Satisfacer las necesidades visuales de nuestros pacientes
- Atender a los pacientes basados en los valores corporativos

La propuesta de mejora de estos objetivos es la siguiente:

Tabla 25. *Propuestas de mejora*

Objetivo	Tiempo	Beneficio esperado
Prestar un servicio integral de salud visual con calidad profesional y con tecnología de punta.	Es un objetivo que se debe cumplir en el día a día.	Que la óptica sea reconocida por la prestación integral del servicio, lo cual redundará en el aumento de clientes y en la fidelización de los mismos.
Fidelizar 24 clientes anualmente.	El objetivo es medido de forma anual, sin embargo, significa la fidelización de 2 clientes al mes.	Que los clientes fieles de la óptica crezcan de forma anual.

Nota: Elaboración propia

PASO #4

El embudo de ventas tiene cuatro niveles, todos ellos son un paso a paso para concretar una acción: la adquisición de un nuevo cliente, lo cual abre paso a la fidelización del mismo.

Figura 23. *Embudo de ventas*

Elaboración propia

PASO #5

Definición del presupuesto, ¿Cuánto se debe invertir? Para llevar a cabo el plan de marketing teniendo como principal necesidad el cumplimiento de las estrategias planteadas por la empresa.

4.2.2.2. Marketing Digital. Teniendo en cuenta lo evidenciado en cuanto a marketing digital en la sección de resultados, se hace necesario trabajar en un plan de acción para subir imágenes a las redes sociales. Se plantean tres criterios para la organización de la comunicación en estas redes sociales:

Tabla 26. *Estrategias para las redes sociales*

Acción	Meta
Campañas informativas por semana	Llevar a más personas temas de importancia para la salud visual
Dos miércoles de cada mes, se promocionarán monturas con descuentos.	Posicionar dos días de promociones al mes con el fin de estimular la visita a la óptica, así como la adquisición de servicios y productos.
Tener una marca de agua para todas las fotos que se suban a las redes.	Llegar, por medio de las redes sociales, a más personas/posibles clientes.
Realizar sorteos una vez cada seis meses.	Incentivar a la población cliente del sector musical y deportivo, a conocer la óptica.
Realizar concursos de ‘etiquetar’	Tener más seguidores en redes sociales
Consultar, mediante las redes, cuáles monturas les gustaría ver en la óptica	Conocer el tipo de lentes que son de interés por parte de los potenciales clientes.

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a las campañas informativas: Se propone posicionar un tema de forma semanal en las redes sociales, estas campañas se realizarán por medio de dos herramientas, la publicación de piezas informativas y lives en los que se interactúe con los usuarios. A continuación, se presenta una propuesta temática para los dos meses finales del 2020:

Tabla 27. *Temas de información por semana.*

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Glaucoma	Miopía	Pterigio	Conjuntivitis	Alergias	Orzuelos	Cataratas	Presbicia

Nota: Elaboración propia

Los miércoles serán días de descuentos, la propuesta es hacer una publicación en las redes sociales el martes en la noche sobre la promoción que se dará en monturas, allí se expondrá que a lo largo del día se estarán publicando ofertas en diferentes monturas. Otra estrategia relacionada con las monturas es la implementación de ‘encuestas tipo instagram’ en las que se pregunte por monturas que los clientes quieran que estén en la óptica.

La marca de agua en las imágenes publicadas es un ejercicio que ayuda a que, de forma sutil se pueda llegar a los usuarios de las redes sociales. Por su parte, para los concursos se debe tener en cuenta que la óptica está vinculada con el sector musical y deportivo en Pamplona, por lo que se propone hacer sorteos relacionados con estos dos sectores, estos sorteos son importantes ya que la óptica puede llegar a nuevas personas.

Finalmente, se propone hacer concursos de ‘etiquetado’, este concurso se puede ligar con el propuesto anteriormente, por ejemplo, se hace un concurso para la entrega de dos boletas y en las condiciones del concurso se establece que la persona debe etiquetar a otra persona con la que le gustaría asistir al evento, la persona que es etiquetada debe darle ‘seguir’ a las redes sociales de la empresa, con esto se busca aumentar los seguidores para impactar a más personas.

4.2.2.3. Marketing Mixto. En cuanto a marketing mixto, se pudo evidencia una falla que corresponde a la labor de un tercero, a saber, la entrega de los lentes. El proceso que usualmente se hace es el siguiente:

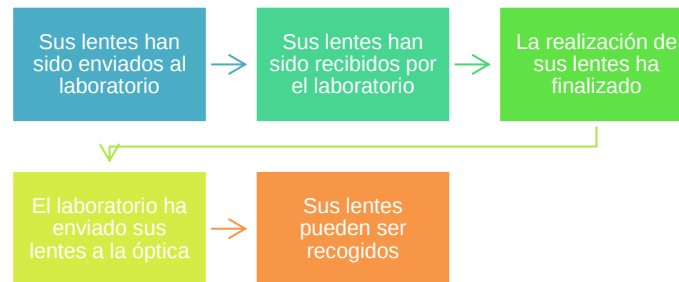
1. El cliente manda a hacer el lente
2. La óptica envía la montura al laboratorio
3. El laboratorio envía la montura con el lente a la óptica
4. Se le notifica al cliente que su lente ya está disponible para ser recogido

El problema que se evidencia está en el paso tres ya que el laboratorio extiende sus periodos de entrega sin previo aviso. Para solventar este inconveniente se proponen dos estrategias:

1. Hablar con el laboratorio de tal forma que se cree unos tiempos inamovibles, de esta forma se le puede indicar al cliente la fecha de recogida un día después de la supuesta llegada de los lentes.

2. Notificaciones al celular de la persona. Se crearían 5 notificaciones con el siguiente mensaje:

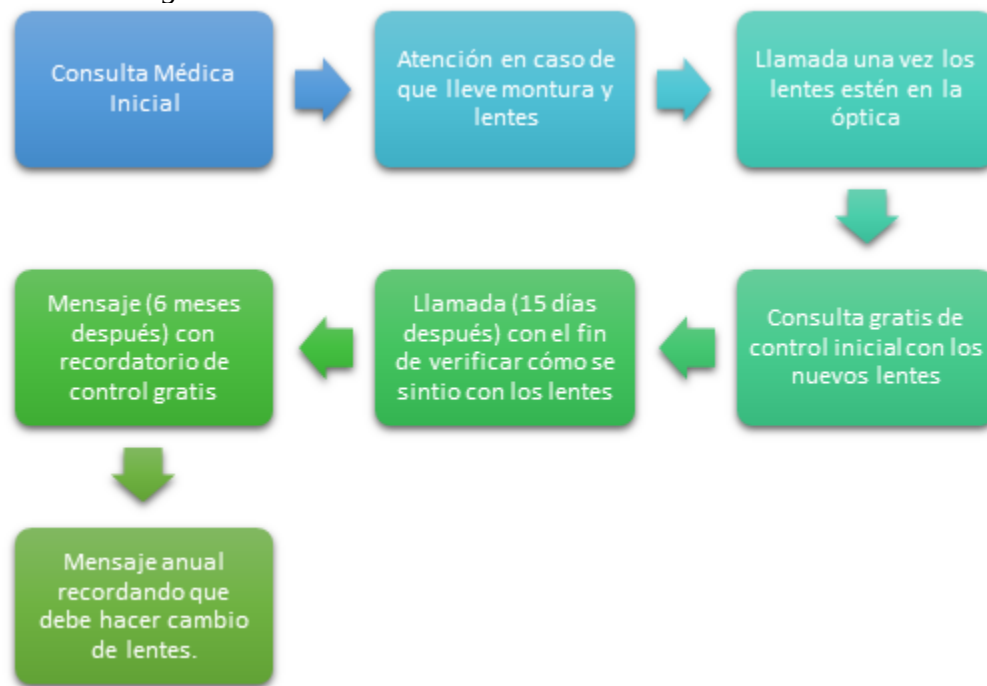
Figura 24. Mensajes para clientes



Elaboración propia

Con estas notificaciones se pretende tener al cliente enterado del estado de sus lentes y con ello evitar que el cliente vaya a la óptica en fechas que el lente no ha llegado, lo cual provoca malestar en el cliente.

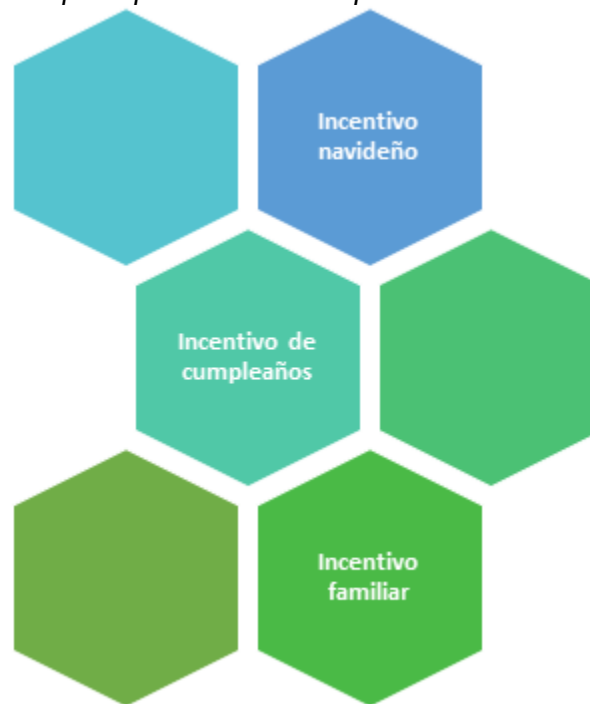
4.2.2.4. Marketing Relacional. Dejar el marketing transaccional de lado será importante en cuanto se convierte en el sello mismo de la empresa, poniendo el factor humano en toda su cadena de servicio. Es por ello que se propone el siguiente plan de seguimiento al cliente:

Figura 25. *Plan de seguimiento al cliente*

Elaboración propia

Lo anterior muestra 7 momentos con un cliente que va a consulta por primera vez a la óptica. Lo que se muestra el gráfico es una propuesta de solución para transitar hacia un marketing relacional, allí se genera una conexión con el cliente mediante recordatorios e incentivos como consultas de control gratis. El seguimiento permanente de un cliente puede llegar a garantizar que éste vuelva a la microempresa.

Ahora bien, se deben tratar de dar una serie de incentivos a los clientes que se han fidelizado, esto con el fin de motivarlos a seguir adquiriendo el producto y/o servicio con la óptica, así, se proponen tres tipos de incentivos:

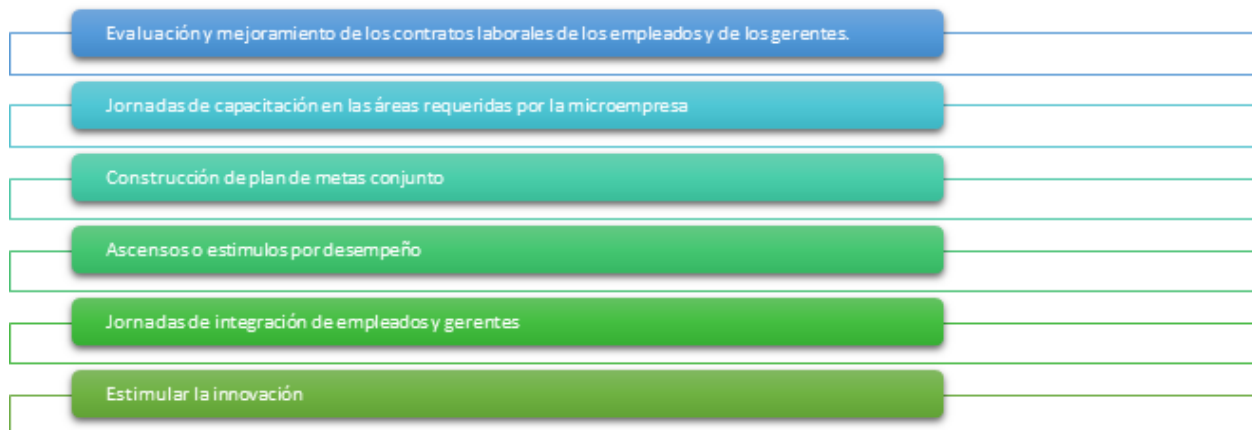
Figura 26. *Incentivos de la óptica para los clientes fieles****Elaboración propia***

El primero, el incentivo navideño responde a una lógica instalada en lo local. Las empresas de la ciudad de Pamplona dan en navidad un regalo a sus clientes más fieles, encontramos en este regalo: un almanaque, un vino y unas galletas, sin embargo, la propuesta para la óptica es poder entregar una consulta más montura -de las previamente seleccionadas-, a los clientes fieles, estas monturas se entregarán en una bolsa que tenga el logo de la empresa. El incentivo de cumpleaños, le recuerda al cliente que se está atento a los hechos importantes y que para la empresa es importante celebrar con él un año de vida, por tanto, entrega valoración con los equipos de última tecnología y un 30% de descuento en los lentes. De los clientes fieles, el 50% obtendrán incentivo de cumpleaños y el 50% incentivo navideño. En cuanto al incentivo familiar, una vez al año se le dará al cliente fiel la oportunidad de llevar a un familiar a una consulta gratis. Este incentivo será recibido por el 100% de los clientes fieles.

4.2.3 Estrategias de Talento Humano

Teniendo en cuenta la relación directa que existe entre la relación laboral existente entre el empleador y el empleado, se debe hacer parte de la microempresa con el fin de que el empleado asuma como propio el éxito de la microempresa, además se debe pensar darle espacio a los logros personales y laborales de los empleados dentro de la microempresa. Por ello, y teniendo en cuenta que la óptica Salud Visual Pamplona, si bien tiene una buena relación con sus empleados, no ha pensado en acciones estratégicas que pueda generar una relación profunda con la microempresa y una motivación duradera, se hacen las siguientes propuestas de mejoramiento en cuanto a talento humano:

Figura 27. *Propuestas de mejora para el Talento humano de la empresa*



Elaboración propia

En cuanto al primer punto, fueron evaluados los contratos, se hacen las siguientes recomendaciones de mejora a los contratos:

1. Generar un contrato para los gerentes

Tabla 28. *Recomendaciones para contratos de los gerentes*

Gerente general	
Objeto	
Funciones	- Tomar decisiones frente al gasto de la microempresa. - Planificar, junto al gerente administrativo, los objetivos generales y específicos de la empresa, así como el plazo de desarrollo de los mismos. - Crear una estructura organizacional en función de la competencia y al mercado. - Atender las consultas de optometría
Término	Indefinido
Gerente administrativo	
Objeto	Prestar sus servicios profesionales para administrar la óptica Salud Visual Pamplona
Funciones	- Responsable de preparar los estados financieros y entregar soporte al gerente general. - Establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la empresa. - Supervisar la función de abastecimientos y servicios que terceros proveen a la empresa. - Planear las metas a mediano y largo plazo. - Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable. - Supervisar la ejecución presupuestaria de la empresa
Término	Indefinido

Nota: Elaboración propia

2. Cambiar el contrato de los asesores comerciales a contratos a término fijo

Tabla 29. *Recomendaciones para contratos de asesores*

Asesores comerciales	
Objeto	Prestar sus servicios independientes como asesores comerciales para estar al frente de la atención al público de la óptica Salud Visual Pamplona.
Funciones	- Seguimiento a los clientes con el fin de lograr su fidelización. - Tener conocimiento de los productos y servicios que ofrece la microempresa. - Indagar sobre las necesidades del comprador y ofrecer soluciones a ellas. - Ser propositivo frente a los objetivos a corto, mediano y largo plazo. - Fijarse metas de ventas a mediano y largo plazo
Término	Fijo a un año

Nota: Elaboración propia

3. Cambiar el contrato de la persona de servicios generales a un contrato a término fijo

Tabla 30. Recomendaciones para contratos de persona de servicios generales

Servicios generales	
Objeto	Prestar sus servicios independientes para velar por la buena presentación de la óptica Salud Visual Pamplona.
Funciones	- Realizar aseo general dos veces por semana. - Realizar aseo (lavar y trapear las zonas de mayor flujo de personas) a diario. - Realizar la limpieza de las vitrinas 2 veces por semana. - Realizar la limpieza de los vitrales una vez por semana - Mantener el baño y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria. - Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.
Término	Fijo a un año

Nota: Elaboración propia

Las jornadas de capacitación tienen como objetivo fortalecer a los empleados en las áreas que manejan el interior de la microempresa, si bien esta estrategia repercute directamente en el mejoramiento de los procesos y de la atención de la microempresa, las capacitaciones también estimulan el crecimiento personal y la confianza de los empleados en las acciones que emprenden.

La construcción de un plan de metas conjunto se refiere a la necesidad de involucrar a los empleados en el crecimiento de la microempresa mediante el trazo de acciones y metas concretas. La microempresa debe tener metas mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, estas deben ser de conocimiento de los empleados, ellos deben dar su opinión crítica sobre las mismas, esto desde su postura como actores que manejan un área determinada de la óptica. Así, por ejemplo, el asesor de ventas puede no solo contribuir con la fijación de metas de ventas reales que parten del conocimiento que él tiene sobre el área sino, además, de la creación de un plan de trabajo propio que contribuya a alcanzar metas en su área de ventas y que estas a la vez se reflejen en el cumplimiento de las metas como microempresa.

En cuanto al ascenso o estímulos por desempeño, se debe decir que, precisamente por el número de empleados y las áreas existentes en la microempresa, no es posible tener ascensos en el sentido estricto de la palabra, sin embargo, se pueden generar estímulos económicos, en bonos, etc., que motiven al empleado con, por ejemplo, el cumplimiento de las metas de su área.

Las jornadas de integración de empleados y gerentes, se propone como un espacio en el que pueda compartir fuera del espacio laboral, estas dinámicas propician espacios de generación de confianza en el que el reconocimiento del otro, de sus cualidades y de su contexto social, cultural, económico y familiar, contribuye a que haya un mejor entendimiento entre las partes. Con ello se busca generar en el ambiente laboral y aire familiar.

Por su parte, el estímulo a la innovación se refiere a generar un ‘premio’ económico o material frente a procesos de innovación que general un mejoramiento de los procesos al interior de la óptica. En la implementación de la innovación la microempresa apoyará al empleado y, en caso de tener éxito, se le entregará el estímulo. Ahora, el fracaso no supone dejar de lado la idea de innovación, por el contrario, se evaluará la idea de innovación, se buscará mejorar la idea y se incentivará al empleado para que consiga el éxito de su idea.

4.2.4 Estrategias de Gestión de Proyectos

Las estrategias que surgen después del diagnóstico son las siguientes:

En primer lugar es necesario que la óptica Salud Visual Pamplona desarrolle un departamento que se centre en esta sección, ya que la intención de la microempresa es seguir creciendo y realizar otros proyectos a su nombre, entonces se debe empezar a definir como sería la creación de la oficina de gestión de proyectos (PMO), esto facilitará que los procesos

relacionados con los proyectos se llevarán de mejor manera ya que serán más claros los recursos, las metodologías, y las técnicas para necesarias para llevarlos a cabo.

Los principales objetivos que se van a conseguir son los siguientes:

- Los proyectos estarán mayormente organizados.
- Los objetivos que va a cumplir el proyecto pueden ser fijados de mejor manera guiados por las necesidades de la organización.
- Los proyectos cumplirán su ejecución en los tiempos necesarios para que la empresa no incurra en gastos extras o afecten el proyecto.
- Existen más probabilidades de que el presupuesto inicial se respetará según las estimaciones dadas.
- Los pasos a seguir dentro del proyecto se lograrán establecer de forma más adecuada.
- Fijación de recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo el proyecto de forma más precisa, sin mal gastar recursos financieros.
- Repartición y control de funciones entre las personas responsables del proyecto de manera más exacta.
- Tener claros todos los riesgos a los que se puede enfrentar la empresa, lo que permitirá la adecuada toma de decisiones para saber cómo enfrentarlos y que no dañen de manera permanente a la organización.

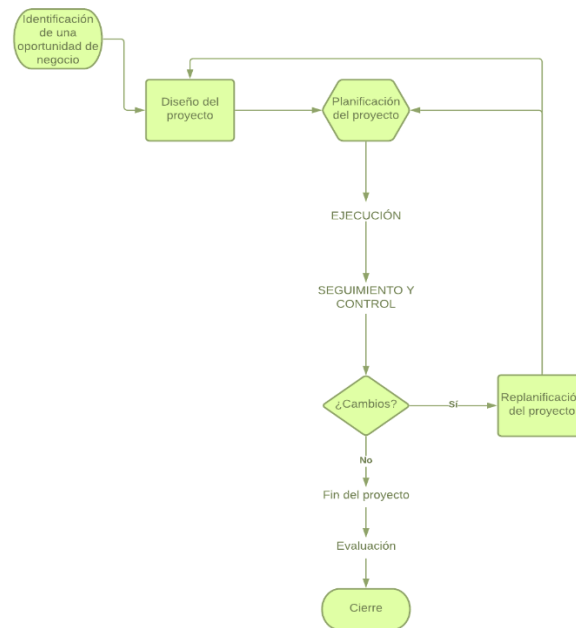
La oficina en un principio será de carácter básico, ya que se trata de una microempresa, y sus necesidades, una PMO básica cumplirá con los objetivos de la empresa en cuanto a este tema, con el cual se realizará un seguimiento y se logrará establecer los procesos para el seguimiento y

control de los proyectos. También permite establecer una base de datos la cual se alimenta de lecciones aprendidas y de qué no debe hacerse para proyectos futuros.

Por otro lado, es necesario que la óptica cuente con alguna herramienta, un programa que permita que estos proyectos se desarrollen de forma más precisa; existen muchos instrumentos que se orientan a gestionar proyectos, entonces se recomienda, que se analice este aspecto con algún profesional en el tema que recomiende el que más se ajusta a las necesidades y objetivos que tiene la óptica.

4.2.4.1 Flujograma. El flujograma es una herramienta gráfica que se emplea para describir y analizar el movimiento de los datos a través de un sistema, ya sea este manual o automatizado, incluyendo procesos, lugares para almacenar datos y retrasos en el sistema (Vilcaguano Taipe, 2011), esta herramienta corresponde a la última recomendación para esta sección la cual permitirá la presentación de las actividades que en un principio se debe llevar acabo por parte de la óptica en el próximo proyecto que se organice:

Figura 28 *Flujograma para la gestión e implementación de proyectos de la Óptica Salud Visual Pamplona.*



Elaboración propia

Con este diagrama de flujo la óptica podrá organizar de mejor manera la gestión de proyectos en su organización, se tiene claro que debe proporcionar más herramientas en cuanto a esta temática, pero de igual manera su implementación será de gran ayuda porque se podrá plantear de mejor manera el proyecto d inversión que se quiera llevar a cabo.

5. Plan Operativo

A continuación, se presentan los planes operativos anuales propuestos para las cuatro áreas, de acuerdo a las estrategias de mejora propuestas.

5.1 Plan Operativo Finanzas

Tabla 31. *Plan operativo Finanzas*

Objetivo	Mejorar la competitividad de la óptica a partir del mejoramiento de las finanzas
Actividades	1. Realizar una mayor rotación de inventarios. 2. Reducir el tiempo de pago a los proveedores 3. Invertir en nuevos proyectos 4. Organizar trimestralmente los estados financieros
Metas	1. Que los inventarios roten cada 4 veces al año 2. Que el pago a los proveedores se realice cada 60 días 3. Que la óptica desarrolle nuevos proyectos de inversión 4. Que la óptica organice sus estados financieros 4 veces al año
Indicadores	Calcular la rotación de inventarios Calcular pagos a terceros/proveedores Número de proyectos de inversión desarrollados Número de estados financieros realizados anualmente
Responsables	Gerentes

Nota: Elaboración propia

5.2 Plan Operativo Marketing

Tabla 32. *Plan Operativo Marketing*

Objetivo	Mejorar el marketing estratégico, digital, relacional y mix de la óptica Salud Visual Pamplona
Actividades	5. Mejorar el objetivo de la empresa 6. Mejorar el manual de servicios 7. Identificar la competencia 8. Definir los nichos de mercado 9. Describir los clientes potenciales 10. Fidelizar clientes 11. Realizar campañas informativas 12. Realizar concursos por redes sociales 13. Minimizar la dependencia a terceros 14. Mejorar la relación con los clientes
Metas	1. Que la óptica Salud Visual Pamplona tenga en un año actualizado su objetivo y portafolio de servicios. 2. Que la óptica maximice su impacto en las redes sociales, atrayendo más clientes. 3. Que la óptica minimice el impacto de los errores cometidos por terceros.

Objetivo	Mejorar el marketing estratégico, digital, relacional y mix de la óptica Salud Visual Pamplona
Indicadores	4. Que la óptica logre fidelizar más clientes anualmente. Porcentaje de impacto en redes sociales anualmente Porcentaje de impacto de los errores cometidos por terceros anualmente (Porcentaje de clientes que no regresan por un error cometido por un tercero) Número de clientes fidelizados anualmente
Responsables	Asesores comerciales y gerentes.

Nota: Elaboración propia

5.3 Plan Operativo Talento Humano

Tabla 33. *Plan Operativo Talento humano*

Objetivo	Mejorar la condición del empleado en la óptica, de tal forma que el crecimiento de la óptica signifique el crecimiento del empleado en materia laboral y personal.
Actividades	1. Mejorar los contratos de los empleados de la óptica 2. Realizar contratos para los gerentes 3. Dar incentivos a los empleados 4. Involucrar al empleado en el crecimiento de la empresa
Metas	1. Que todos los miembros de la óptica cuenten con un contrato que los proteja laboralmente 2. Que todos los empleados tengan la oportunidad de aportar al crecimiento de la óptica a la vez que crecen personal y laboralmente
Indicadores	Número de contratos modificados Número de contrato realizados Número de iniciativas presentadas para mejorar los procesos de la óptica Número de incentivos entregados
Responsables	Gerentes.

Nota: Elaboración propia

5.4 Plan Operativo Gestión de Proyectos

Tabla 34. *Plan Operativo Gestión de Proyectos*

Objetivo	Desarrollar un departamento para la gestión de proyectos de inversión
Actividades	1. Asignar las funciones del departamento de gestión de proyectos 2. Asignar un responsable del departamento 3. Adquirir una herramienta que permita ordenar la información de los nuevos proyectos y evaluar su viabilidad. 4. Seguir el flujograma una vez identificado el nuevo proyecto.
Metas	1. Que la óptica cuente con un departamento para la gestión de proyectos. 2. Que la óptica siga el flujograma para la realización de un nuevo proyecto. 3. Que la óptica disminuya el margen de error en la puesta en marcha de un proyecto.
Indicadores	Departamento de gestión de proyectos creado. Número de veces que se usa el flujograma / Nuevos proyectos Porcentaje de proyectos exitosos y no exitosos
Responsables	Gerentes y asesores comerciales.

Nota: Elaboración propia

6. Conclusiones

El caso de estudio realizado sobre la óptica Salud Visual Pamplona contribuyó a identificar las fortalezas y debilidades en los factores correspondientes a las áreas de: finanzas, marketing, recursos humanos y gestión de proyectos. A partir de lo evidenciado se presentan conclusiones respecto a cada uno de los aspectos mencionados.

En cuanto al área de finanzas, se pudo identificar que la microempresa se encuentra en un buen estado financiero, sin embargo, se deben tener en cuenta los siguientes puntos: 1. La rotación de inventarios; 2. El pago a proveedores; 3. El cobro a clientes. Respecto a la rotación de inventarios, se sugiere que ésta se haga más veces al año. En cuanto al pago a proveedores, se

sugiere reducir el tiempo de pago a los mismos. Frente al cobro a clientes, se debe estar al tanto de que sus pagos sean oportunos.

En el área de marketing se identificaron ciertos avances en términos de marketing digital y de marketing relacional, sin embargo, se identificaron debilidades en cuanto los procesos que se realizan no logran tener continuidad ni el impacto esperado. Por ello, se realizan propuestas que apunten a mejorar la relación con los clientes a la vez que se logra su fidelización, esto es fundamental pues tal como lo expone (Grönroos 1994, como se citó en (López J. F., 2009)), el marketing relacional contribuye a que haya un aumento del valor de la microempresa en el corto y el largo plazo, así, la propuesta de mejora apunta a que se realicen mejores intercambios microempresa-cliente para que su relación mejore y se consolide; otro punto frete al que realizaron propuestas de mejorar fue en el marketing digital, apuntando a tener mejores campañas en redes sociales que permitan despertar el interés de más personas en la microempresa; un tercer punto a mejorar, hace referencia al marketing mix, sin embargo, el punto a mejorar depende de un tercero, por lo que más que mejorar el proceso de distribución, se propone mejorar la comunicación con el cliente para que, en caso de retrasos, esté enterada y no lo tome por sorpresa.

Por su parte, en el área de recursos humanos se identificó que, si bien los gerentes de la óptica Salud Visual Pamplona mantienen una relación cordial con sus empleados, es necesario realizar mejorar a dicha relación por medio del contrato laboral pero también del relacionamiento entre empleados y gerentes. Ahora, teniendo en cuenta que, tal como lo propone (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999), la satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo impacta directamente en los procesos de la empresa, por ello, se propuso involucrar a los empleados en el crecimiento de la empresa, mostrándoles cómo este crecimiento impacta en el mejoramiento de sus condiciones laborales e incluso personales ya que, como lo

argumenta (Schuler, 1992), gestionar estratégicamente el recurso humano va a impactar en la microempresa.

Finalmente, en cuanto a gestión de proyectos se identifica a esta como el área más débil de la óptica Salud Visual Pamplona, se evidencia, por ejemplo, la necesidad de tener un departamento que pueda dedicarse a la gestión de los proyectos, a evaluar su viabilidad e identificar las oportunidades reales de crecimiento. Como lo plantea Fayol como se citó en (Urbina, 2013), la gerencia tiene impactos en el mercado, la innovación, la productividad y la rentabilidad, por lo que la gerencia de nuevos proyectos es fundamental para conocer los caminos posibles y seleccionar el mejor para materializar un proyecto. Si bien la óptica Salud Visual Pamplona realizó hace poco un proyecto de inversión, no realizó, como lo plantea (Cruz, 2010), un plan detallado donde se pueda ver el paso a paso del nuevo proyecto, con sus oportunidades y desafíos. Por ello va a ser fundamental que la óptica tenga un departamento de gestión de proyectos que pueda realizar el diagnóstico del proyecto, los aspectos estratégicos y los financieros del proyecto, así como los costos, el tiempo, los riesgos, entre otros factores fundamentales para que el proyecto de inversión tenga una materialización correcta que derive en un proyecto beneficioso para la empresa.

Referencias

- Ágora. (18 de Noviembre de 2018). *Ágora*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.agorarsc.org/el-empleado-como-stakeholder-clave-de-la-rsc-implicaciones-para-los-ods/>
- alimentos, P. m. (2017). *Costos de apoyo indirecto Definición y propuesta de valores*. Informe. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000038433/download/#:~:text=Costos%20de%20apoyo%20a%20los,todos%20los%20niveles%20del%20organismo.>
- Alvarez Osorio, J., & Quiñonez Salazar , M. (2020). *Análisis de la demanda mensual de servicios de optometría en la óptica innova visual*. Universidad Santo Tomás, División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables , Bucaramanga. Recuperado el Agosto de 2020, de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21064/2020Qui%c3%b1onezMaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amado, J. R. (2010). El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento. Recuperado el Septiembre de 2020, de https://scholar.google.es/citations?user=2UO5zZQAAAAJ&hl=es#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Des%26user%3D2UO5zZQAAAAJ%26citation_for_view%3D2UO5zZQAAAAJ%3Au-x6o8ySG0sC%26tzm%3D300
- Ameijide García, L. (2016). *Gestión de proyectos según el PMI*. Trabajo final, Universitat oberta de Catalunya. Recuperado el Noviembre de 2020, de

<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memo ria.pdf>

Andalucía, C. o.-o. (2017). *tuOptometrista*. Recuperado el Noviembre de 2020, de

<https://www.tuoptometrista.com/quien-es/que-es-la-optometria/>

Ángel, J. E. (2010). Manejo de stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. *Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo*

Rural, Facultad de Agronomía. Recuperado el Agosto de 2020, de

[https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/download/14649/37527#:~:text=Los %20stakeholders%20son%3A%20%22Cualquier%20individuo,la%20visi%C3%B3n%20 de%20la%20organizaci%C3%B3n.](https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/download/14649/37527#:~:text=Los%20stakeholders%20son%3A%20%22Cualquier%20individuo,la%20visi%C3%B3n%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.)

Aplicada, E. (2019). 2019: *¿Cuántas empresas hay en Colombia?* Recuperado el Septiembre de

2020, de <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica*. Manual, CEPAL, Santiago de Chile. Recuperado el Octubre de 2020, de

https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/sm_69_ma.pdf

ASSOCIATION, A. M. (2017). *AMA*. Recuperado el Octubre de 2020, de

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>);

ASYCOCPSA. (s.f.). *ASYCOCPSA S.A.* Recuperado el Octubre de 2020, de

<http://www.asycocpsa.com/elaboracion-de-proyectos-e-inversion/>

Barrera, A. (s.f.). *next_u*. Recuperado el Octubre de 2020, de

<https://www.nextu.com/blog/conceptos-claves-de-una-estructura-de-costos/>

- BASE, G. f. (s.f.). *¿Qué son las finanzas corportativas?* Recuperado el Agosto de 2020, de <https://blog.bancobase.com/que-son-las-finanzas-corporativas>
- Belger, I. (2004). El enfoque de los Stakeholders para la alta dirección. Congreso de ADENAG. Recuperado el Agosto de 2020
- Bermeo, L. K. (2018). *Caracterización de la gestión de marketing con el uso del servicio de atención al cliente en las micro y pequeñas empresas de servicio – rubro ópticas del distrito de Sullana año 201*. UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ANGELES DE CHIMBOTE, Perú. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/4767>
- BID. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pautas-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-estudios-de-caso.pdf>
- Blanco Ortiz, L. M., & Garzón, M. R. (2020). *GERENCIA DEL VALOR. Caso BAVARIA S.A.* Bucaramanga. Recuperado el Agosto de 2020
- Cabrera Iriarte, L., & Colom Cueto, Á. (2012). *IMPACTO DE LA PUBLICIDAD DE LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES*. Tesis, Cartagena de Indias. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062847.pdf>
- Carrera, E. E. (07 de Marzo de 2019). *SAGE*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.sage.com/es-es/blog/conoces-el-periodo-medio-de-cobro-de-tu-empresa/>
- Castro, L. F. (29 de 11 de 2019). *Rankia*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3598483-razones-financieras-liquidez-actividad-endeudamiento>

Castro, M. W. (1999). IMPORTANCIA Y CONTRIBUCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Gestión en el tercer milenio, 2. Recuperado el Septiembre de 2020

CCP, C. d. (2020). *Cámara de comercio de Pamplona*. Recuperado el Septiembre de 2020, de

<http://camarapamplona.org.co/camara2/>

Cerchiaro, L. B. (21 de Abril de 2017). *Análisis finacniero*. Recuperado el Octubre de 2020, de

<https://lballesterosanalisisfinanciero.wordpress.com/2017/04/21/6-4-rotacion-de-activos-totales/>

Cerchiaro, L. B. (21 de Abril de 2017). *Análisis Financiero*. Recuperado el Octubre de 2020, de

<https://lballesterosanalisisfinanciero.wordpress.com/2017/04/21/6-3-rotacion-de-cuentas-por-pagar/>

Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECUSOS HUMANOS* (5 ed.). Mc GrawHill.

Recuperado el Octubre de 2020, de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-)

[APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento Humano* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill.

Recuperado el Noviembre de 2020

CNN. (02 de 08 de 2019). *CNN*. Recuperado el Septiembre de 2020, de

<https://cnnespanol.cnn.com/2019/08/02/aumenta-el-numero-de-venezolanos-en-colombia-hay-poco-mas-de-14-millones-de-inmigrantes-en-todo-el-pais/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20de%20ACNUR%2C%20en,1%2C4%20millones%20de%20personas.>

Comercio, M. d. (2019). *Contexto Macroeconómico de Colombia*. Recuperado el Septiembre de 2020, de [mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-](http://mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx)

[56513399bd09/Colombia.aspx](http://mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx)

CONTRERAS, N. M. (2018). *DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO 2019-2024 PARA LA EMPRESA SERVISUMINISTROS E.S.T. LTDA DE LA CIUDAD DE CÚCUTA, NORTE DE SANTANDER*. Trabajo de grado, Universidad Libre, Cúcuta. Recuperado el Noviembre de 2020, de

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11717/proyecto%20terminado%20para%20grado%20nicolas%20mari%C3%B1o%20contreras.pdf?sequence=1>

Cooter, R., & Ulen, T. (1999). *Derecho y Economía*. Fondo de cultura económica. Recuperado el Noviembre de 2020

Corporativa, I. D. (2007). *El respeto*. Recuperado el Noviembre de 2020

Cruz, J. L. (2010). *Proyectos de inversión*. Universidad autónoma del Estado Hidalgo, Estado Hidalgo. Recuperado el Octubre de 2020

DANE. (2018). *Encuesta anual de servicios (EAS)*. Boletín. Recuperado el Septiembre de 2020, de Encuesta anual de servicios (EAS)

De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M., & De La Hoz Suárez, A. (Abril de 2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14. Recuperado el Octubre de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008

debitoor, G. (s.f.). *debitoor*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://debitoor.es/glosario/gasto-financiero>

- Donaldson, T., & Preston, L. (1 de Junio de 1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Academy of Management Review. Recuperado el Agosto de 2020
- Drucker, P. (1957). *La gerencia de empresas* (2 ed.). Sudamericana. Recuperado el Octubre de 2020
- emprendimiento, L. d. (25 de Agosto de 2019). *Líder del emprendimiento*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://www.liderdelemprendimiento.com/direccion-y-organizacion/organigramas/#Funcionales>
- Espejo, M. J. (2016). *Fundamentos teóricos sobre Gestión del Talento Humano*. Tesis. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://docplayer.es/19283127-Capitulo-i-1-fundamentos-teoricos-sobre-gestion-del-talento-humano-marco-teorico.html>
- Etzet, M., Walker, B., & Stanton, W. (s.f.). *Fundamentos de marketing* (Vol. 13). Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- EUDE. (04 de Julio de 2019). *European Business School*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.eude.es/blog/tipos-marketing-empresarial/>
- Facebook. (s.f.). *Salud Visual Pamplona*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://www.facebook.com/1692434854323111/>
- FCA, M. (2009). Recuperado el Octubre de 2020, de <http://mktfcaunam.blogspot.com/>
- Felsinger, E., & Runza, P. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros*. Tesina, Universidad del CEMA. Recuperado el Noviembre de 2020, de https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger_MADE.pdf

Ferreira, D. C. (04 de Febrero de 2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos.

Cooperativismo y desarrollo, 23(107), 76. Recuperado el Noviembre de 2020, de

<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>

Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (Vol. 4). Mexico: McGraw Hill. Recuperado el

Septiembre de 2020

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Managment: A Stakeholder approach*. Cambridge. Recuperado

el Agosto de 2020

Gallego, Galvez, Lopez, Paredes, Robles, & Vicente. (2016-2017). *Estudio de Caso Método de*

investigación cualitativa. Universidad autónoma de Madrid, Madrid. Recuperado el

Noviembre de 2020, de

https://www.academia.edu/32669985/ESTUDIO_DE_CASOS_M%C3%A9todo_de_investigaci%C3%B3n_cualitativa

García, J. P. (2012). *Finanzas empresariales*. Madrid: Ediciones Paraninfo. Recuperado el

Agosto de 2020, de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j2dqh09YyMoC&oi=fnd&pg=PR15&dq=finanzas+empresariales+que+son&ots=BNZuRoxs9_&sig=rjZZK1Wp9oQpsOuTBqVStlPJeyg#v=onepage&q=finanzas%20empresariales%20que%20son&f=false

García, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Oscar Leon Garcia.

Recuperado el Agosto de 2020

GOMEZ MOLINA, J., & CONTRERAS GUTIERREZ, J. (2018). DISEÑO DE UN SISTEMA

DE COSTOS EN LA DISTRIBUIDORA DE CARNES ANDRES Y LINA. (1, Ed.) 13.

Recuperado el Octubre de 2020, de

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11649/DISE%C3%91O%20DE>

%20UN%20SISTEMA%20DE%20COSTOS%20EN%20LA%20DISTRIBUIDORA%20
DE%20CARNES%20ANDRES%20Y%20LINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gómez, D. C. (2015). *Formulación y evaluación de proyectos*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://es.slideshare.net/danielacadenas/ensayo-54391591>

González Gómez, P., Villa Durán, G., & Zuluaga Rivera, O. (2020). *Composición de la economía de la región Nororiente de Colombia*. Ensayo, Banco de la república. Recuperado el Septiembre de 2020, de <https://www.banrep.gov.co/es/node/32080#:~:text=Composici%C3%B3n%20de%20la%20econom%C3%ADa%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Noroccidente%20de%20Colombia,-La%20regi%C3%B3n%20noroccidente&text=Atendiendo%20a%20su%20composici%C3%B3n%20econ%C3%B3mica,las%20agropecua>

GONZÁLEZ, F. G. (2012). *CONCEPTOS SOBRE INNOVACIÓN CONTRIBUCIÓN AL ANÁLISIS PEST (POLÍTICA, ECONOMÍA, SOCIEDAD, TECNOLOGÍA) “PLAN ESTRATÉGICO 2013-2020”*. Recuperado el Noviembre de 2020, de https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf

Guevara Parra, V., & Mufdi Guerra, M. (2017). *LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CONTRATO Y SU INCIDENCIA EN LOS PRINCIPALES MECANISMOS*. Memoria de prueba, UNIVERSIDAD DE CHILE, Santiago de Chile. Recuperado el Noviembre de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143963/La-evoluci%C3%B3n-del-concepto-de-contrato-y-su-incidencia-en-los-principales-mecanismos-de-protecci%C3%B3n-del-acreedor-insatisfecho.pdf?sequence=1>

Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing* (Vol. 02). Butterworth-Heinemann, Oxford. Recuperado el Octubre de 2020

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Horna, A. A. (2012). *Siete paso para una tesis exitosa*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres. Recuperado el Agosto de 2020, de <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>

Iglesias, O. (2003). El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico. *I COLOQUIO PREDOCTORAL EUROPEO DE TURISMO Y OCIO ESADE-IMHI*. Recuperado el Octubre de 2020

Incp. (2012). *Instituto Nacional de contadores Públicos de Colombia*. Contable, Bogotá. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://issuu.com/incp/docs/agenda-tributaria-2012/108>

Instagram. (s.f.). *Salud Visual Pamplona*. Recuperado el Noviembre de 2020, de https://www.instagram.com/saludvisual_pamplona/?hl=es-la

ISOTools. (11 de Marzo de 2018). *ISOTools*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.isotools.org/2018/03/11/como-se-gestiona-el-tiempo-en-los-proyectos/>

ITMadrid. (2013). *IT Business School*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://www.itmadrid.com/que-es-una-pmo/>

- Jahnsen, A. V. (15 de 11 de 2014). "REDES SOCIALES: UN CAMINO PARA LA APROPIACIÓN DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA". Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://docplayer.es/4114309-Titulo-titulo-redes-sociales-un-camino-para-la-apropiacion-de-la-ciencia-y-la-tecnologia.html>
- JAIMES, P. L. (31 de Marzo de 2019). *Vanguardia*. Recuperado el Noviembre de 2020, de vanguardia.com/entretenimiento/salud/pamplonaciudad-de-grandes-celebraciones-XYVL24761
- Jiménez Chaves , V., & Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO*, 3, 2. Recuperado el Octubre de 2020
- Jimenez Contreras, Y., & Carrascal Ardila , W. (2019). *Los efectos de la innovación en el desempeño de las gerencias empresariales del sector de optometría en la ciudad de Ocaña Norte de Santander*. UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANER, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS, Ocaña. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/2685/1/32786.pdf>
- Jimenez, D. A. (2018). *Economía*. Instituto Tecnológico De Tijuana, Tijuana. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://sites.google.com/site/2018107arredondodiego/>
- Jurado, A. (29 de Marzo de 2019). *Revista digital*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/wacc-coste-capital/>
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Social Research*, 6(43), 2-7. Recuperado el Noviembre de 2020, de <http://diverrisa.es/uploads/documentos/LA-OBSERVACION-PARTICIPANTE.pdf>

- Kezner, H. (2003). *Project Management* (8 ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://books.mec.biz/tmp/books/55F1OL4WQC7HL2OBCGHS.pdf>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava ed.). Northwestern University. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- Leal, F. (01 de Octubre de 2020). Entrevista. *Noticias RTP Pamplona*. (J. Monroy, Entrevistador) RTP. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://fb.watch/1M0EHNgh7p/>
- Lemus, W. J. (2010). *Contabilidad de costos*. Bogotá, Colombia: Fundación para la Educación Superior San Mateo. Recuperado el Octubre de 2020
- López, C. (08 de 11 de 2007). *LA GERENCIA BASADA EN VALOR (GBV)*. Recuperado el Noviembre de 2020, de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/la_gerencia_basada_en_valor.pdf
- López, J. F. (Enero de 2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Revista Unilibre Entramado*, 1, 9. Recuperado el Octubre de 2020
- Malthouse, E. C., & Mulhern, F. (2007). Understanding and Using Customer Loyalty and Customer Value. *Journal of Relationship Marketing*, 59-86. Recuperado el Septiembre de 2020
- Maranto, M., & González, M. (2015). *Fuentes de información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Martín, J. (31 de 12 de 2018). TENER METAS TE HARÁ MÁS FELIZ. *Cerem - International Business School*. Recuperado el Septiembre de 2020

Mascareñas, J. (2013). Introducción a las Finanzas Corporativas. Recuperado el Agosto de 2020, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2313264

militares, A. I. (2020). *Análisis del Sector*. Continuación de procesos. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://community.secop.gov.co/Public/Archive/RetrieveFile/Index?DocumentId=44967771>.

Miranda, J. J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos*. Bogotá: MM editores. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://books.google.com.co/books?id=Xx2CrC6IiM0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Montolío, E., & Tascón, M. (2016). *¿Qué es la Comunicación Clara?* Madrid. Recuperado el Noviembre de 2020, de https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/LenguajeClaro/Ponencias%20Jornada%202017/1.Que_es_Comunicacion_Clara.pdf

Moreno Monsalve, N. A., Sánchez Ayala, L. M., & Velosa García, J. D. (2018). *Introducción a la gerencia de proyectos*. EAN. Bogotá: EAN, 2018. Recuperado el Octubre de 2020

Moreno, A. M. (2017). *GESTION DE LA DISCIPLINA*. Recuperado el Noviembre de 2020

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 22. Recuperado el Octubre de 2020

MUÑOZ, H. G. (2013). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE ÓPTICAS Y LABORATORIO OPTOMÉTRICO EN LA CIUDAD DE QUITO*.

- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR , FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES , Quito. Recuperado el Agosto de 2020, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6140/T-PUCE-6372.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nacional, R. (29 de Octubre de 2018). *El Espectador*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos/>
- Nava Rosillón, M. (Octubre de 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 610. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- OBS. (s.f.). *OBS Business School*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>
- Ortegón , E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2017). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL. Recuperado el Octubre de 2020
- Ortúñez, A. A. (2004). Posingamiento: La estrategia de ser diferentes. *MK Marketing+Ventas*, 50. Recuperado el Septiembre de 2020, de <http://pdfs.wke.es/9/4/5/7/pd0000019457.pdf>
- Osorio, J. (26 de Septiembre de 2020). FORMULACION, EVALUACIÓN. Bucaramanga, Colombia. Recuperado el Octubre de 2020
- Pamplona, C. d. (2017). *CONCEPTO SOBRE LA SITUACIÓN ECONÓMICA*. Recuperado el Septiembre de 2020, de

<http://camarapamplona.org.co/camara2/sites/default/files/1.%20CONCEPTO%20ECON%C3%93MICO%202017.pdf>

Panaia, M. (02 de 08 de 2010). Algunas precisiones sobre el concepto de población flotante en el ámbito del trabajo. *Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, 27-36.

Recuperado el Septiembre de 2020

Pastor, J. (s.f.). *Marketing internacional*. Recuperado el Octubre de 2020, de

<http://www.japastor.com/Documentos/Marketing/Tema%201%20Introducci%C3%B3n%20al%20marketing.pdf>

Paz, G. B. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Grupo editorial Patria. Recuperado el Agosto de 2020, de

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

PMBOK, L. g. (s.f.). *La guía PMBOK*. Recuperado el Octubre de 2020, de

<https://uacm123.weebly.com/4-gestioacuten-de-la-calidad-del-proyecto.html>

Portafolio. (05 de Octubre de 2020). Portafolio. *Portafolio*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/microempresas-las-mas-afectadas-por-la-pandemia-545344>

Portilla, D. A., & Gutierrez Neira, D. M. (2016). *MARKETING DIGITAL PARA LA EMPRESA ÓPTICA MUNDIGAFAS 20/20 EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO*.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD-, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN, San Juan de Pasto. Recuperado el Agosto de 2020, de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21064/2020Qui%c3%b1onezMaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

RAE. (16 de 11 de 2020). *Real academia Española*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/emprendimiento>

RAE. (s.f.). *Real academia Española*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://dpej.rae.es/lema/emprendedor-ra>

RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://dle.rae.es/mercadotecnia#Ak6ZNKU>

RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/sector>

Ríos Manríquez, M., Salazar, A., & López Mateo, C. (2015). Ética y calidad laboral: Impacto en el desempeño empresarial. Un estudio empírico. *Holos*, 3. Recuperado el Noviembre de 2020

Rodríguez Vesga, J. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento psicológico*, 9, 179-180. Recuperado el Noviembre de 2020

Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14. Recuperado el Octubre de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009

Sánchez, D. (02 de 11 de 2017). *Historia del análisis FODA o DAFO*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-foda-o-dafo/>

- Sánchez, L. A. (2016). LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS. *Revista Universidad y Sociedad*, 8. Recuperado el Octubre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400006
- Schein, E. (1988). *Process Consultation: Its Role in Organization Development* (Vol. I). Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company. Recuperado el Septiembre de 2020
- Schuler, R. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*. 21, 21, 18-32. Recuperado el Noviembre de 2020
- Siigo. (23 de Septiembre de 2019). *Siigo*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.siigo.com/blog/rotacion-de-cartera/>
- Solutions, C. (26 de Noviembre de 2017). *COVA Solutions*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://covasolutions.com/es/blog/como-calcular-la-tasa-de-crecimiento-un-concepto-financiero-fundamental>
- Stopiello, L. A. (2009). Estudio de caso unico: Vicisitudes en la selección de la muestra de una investigación doctoral. 224-246. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630254007.pdf>
- Suárez, C., & Calderón, R. (2006). *Capital de Trabajo Operativo*. Recuperado el Octubre de 2020, de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/104205/secme-16867_6.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo Medina, R., Valle Ospino, A., García, A., & García Guiliany, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada. *Espacios*, 39. Recuperado el Octubre de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p09.pdf>
- TAYO, L. P. (2017). *MODELO DE GESTION DE RIESGOS PARA PROYECTOS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO*. Tesis, CIATEQ, Santiago de Queretaro. Recuperado el

Octubre de 2020, de

<https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/86/1/RudasTayoLeidyP%20MDGPI%202017.pdf>

Tellez, A. (26 de Marzo de 2019). *ATS*. Recuperado el Octubre de 2020, de

https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-son-las-razones-financieras-y-para-que-sirven/

Torres Velat, T., Riu Paül, R., & Ortiz Arias, A. (2014). *La gestión de la liquidez*. Tesina,

Universidad Pompeu Fabra, Barcelona. Recuperado el Noviembre de 2020, de

<https://www.bsm.upf.edu/documents/Tesina-La-gestion-de-la-liquidez.pdf>

Torres, D., & Vega., K. (2016). *Propuesta de un plan de mejoramiento para el centro óptico*

todo gafas del municipio de Ocaña Norte de Santander. Investigación, UNIVERSIDAD

FRANCISCO DE PAULA SANTANDER , FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS , Ocaña. Recuperado el Agosto de 2020, de

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1123/1/28708.pdf>

Torres, M. (2019). *Análisis*, UDGVIRTUAL, Guadalajara. Recuperado el Noviembre de 2020,

de

[http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%C3%A1lisis](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

[%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

UDLA. (2016). *Planificación de proyectos*. Instructivo, Quito. Recuperado el Octubre de 2020,

de [http://www.udlaquito.com/app/inclusion/wp-content/uploads/2016/04/Instructivo-](http://www.udlaquito.com/app/inclusion/wp-content/uploads/2016/04/Instructivo-Diagnostico-disen%C3%83o-monitoreo-y-evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-social.pdf)

[Diagnostico-disen%C3%83o-monitoreo-y-evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-](http://www.udlaquito.com/app/inclusion/wp-content/uploads/2016/04/Instructivo-Diagnostico-disen%C3%83o-monitoreo-y-evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-social.pdf)

[social.pdf](http://www.udlaquito.com/app/inclusion/wp-content/uploads/2016/04/Instructivo-Diagnostico-disen%C3%83o-monitoreo-y-evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-social.pdf)

UDLAP, C. D. (s.f.). *Santa Catarina Mártir*. Recuperado el Octubre de 2020, de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/capitulo2.pdf

Urbina, D. (2013). *GERENCIA*. Recuperado el Octubre de 2020, de

[https://es.slideshare.net/DAY119/daysy-](https://es.slideshare.net/DAY119/daysy-urbina#:~:text=DEFINICION%20DE%20GERENCIA%20Seg%C3%BAAn%20Henri,e%20interactivos%2C%20la%20vialidad%20de)

[urbina#:~:text=DEFINICION%20DE%20GERENCIA%20Seg%C3%BAAn%20Henri,e%20interactivos%2C%20la%20vialidad%20de](https://es.slideshare.net/DAY119/daysy-urbina#:~:text=DEFINICION%20DE%20GERENCIA%20Seg%C3%BAAn%20Henri,e%20interactivos%2C%20la%20vialidad%20de)

Valencia, U. I. (12 de 01 de 2019). *Universidad Internacional de Valencia*. Recuperado el

Noviembre de 2020, de <https://www.universidadviu.com/analisis-estrategico-4-pasos-y-3-niveles/>

Vanguardia, G. (2012). *Honestidad Emprsarial*. Boletín, San Pedro sula. Recuperado el

Noviembre de 2020, de https://www.vanguardiahn.com/boletin/boletin_julio_2012.pdf

Vásquez, M. (19 de Marzo de 2007). *Concepto de calidad para la organización*. Recuperado el

Noviembre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-calidad-para-la-organizacion/>

Vilcaguano Taípe, S. (2011). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano para la*

florícola “Decoflor” s.a. de la provincia de Cotopaxi. Unidad Académica de Ciencias

Administrativas y Humanísticas. Latacunga: LATACUNGA / UTC / 2011. Recuperado

el Noviembre de 2020, de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>

WCO, W. C. (s.f.). *World Council of Optometry*. Recuperado el Noviembre de 2020, de

<https://worldcouncilofoptometry.info/>

Yejas, D. A. (Febrero de 2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *EAN*, 62. Recuperado el Octubre de 2020, de

<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n80/n80a05.pdf>

Zabala, I. (24 de Octubre de 2019). *Enredando Proyectos*. Recuperado el Octubre de 2020, de

<https://enredandoproyectos.com/los-recursos-y-el-equipo-de-proyecto/>

Apéndices

Apéndice A. *Entrevista gerente general óptica salud visual pamplona*

PREGUNTAS

- a. ¿Cómo surge la idea de la creación de la óptica?
- b. ¿Cómo fue el proceso de creación de la óptica?
- c. En el primer año, ¿Qué fue lo más difícil?, y ¿Qué ha sido lo más difícil hasta ahora?
- d. ¿Siente que la óptica ha tenido un impacto real local y/o regionalmente?
- e. ¿Cuáles cree que son las metas que debería alcanzar el negocio?
- f. ¿Lleva una contabilidad que dé cuenta de los procesos de la óptica?
- g. ¿Maneja alguna estrategia de marketing?
- h. ¿Cuál es la relación con sus empleados? ¿Hace algo por mejorar esa relación?
- i. ¿Ha tenido algún proyecto nuevo relacionado con la óptica?
- j. ¿Por qué cree que la óptica ha logrado funcionar a lo largo de estos 5 años?
- k. ¿Consideras que la empresa podría caer en fracaso en algún momento?
- l. Resalte la importancia de la población flotante para el negocio.

RESPUESTAS

- a. ¿Cómo surge la idea de la creación de la óptica?

Desde antes de graduarme de la carrera estaba trabajando en algunas ópticas, luego de que me gradué trabajé 5 años como optómetra en diferentes ópticas, así conocí cómo funcionaba la dinámica administrativa y de ventas en el sector óptico. Me di cuenta de que era un negocio rentable, además, en ese entonces estaba estudiando derecho en Pamplona y trabajaba los fines de semana en Antioquia, era viajes muy pesados, me empecé a pensar la opción de abrir una óptica en Pamplona, la cual me pudiera dar un salario mientras estaba estudiando.

b. ¿Cómo fue el proceso de creación de la óptica?

No se realizó de forma estructurada el proyecto de la óptica, investigué un poco las ópticas locales, luego busqué un local y la idea se fue adaptando, uno de los elementos que fue importante en la búsqueda del local fue lo exigido por la Secretaría de Salud quienes son los que en últimas dan el aval para la operación de la empresa. En un principio teníamos la idea de que la óptica fuera moderna y pudiera impactar principalmente en los jóvenes universitarios, con el tiempo nos dimos cuenta que en realidad muchos de nuestros clientes eran pamploneses de varios rangos de edad y que, incluso, habíamos ganado clientes de otros municipios.

También durante el periodo en el que la idea de la óptica se estaba consolidando, solíamos visitar otras ópticas con el fin de conocer cómo se movía el tema de la consulta y cómo se manejaban las monturas y los lentes; ahí fue donde nos dimos cuenta que las ópticas no invertían mucho en su imagen, las vitrinas eran las mismas de hace años e incluso en algunos casos no se habían modernizado en materia de tecnología para diagnosticar los problemas refractivos.

c. En el primer año, ¿Qué fue lo más difícil?, y ¿Qué ha sido lo más difícil hasta ahora?

Aprender a manejar la parte contable, en la universidad no fuimos capacitados para administrar. Al principio teníamos solo lo básico, entonces se hizo un Excel donde se tenían varias columnas para completar la información sobre las compras diarias y también, al final del día se hacía el cierre

de caja con ese Excel, con el tiempo fue creciendo, teníamos más pestañas con información hasta el momento en que decidimos comprar un software. Lo otro fue trabajar en fidelizar a los clientes, mostrarles el sello de la óptica y que ellos pudieran confiar en nosotros.

d. ¿Siente que la óptica ha tenido un impacto real local y/o regionalmente?

Sí, ya que hemos contribuido en mejorar la salud visual de los Pamploneses y habitantes de la región. Nos conocen por nuestro servicio, nuestra calidad humana y por nuestro compromiso tanto con la cultura musical como con la cultura del deporte, hemos impulsado competencias y conciertos. También creo que saben que no nos interesa vender un servicio vacío sino que nos importa la calidad de vida de las personas.

e. ¿Cuáles han sido los logros más representativos de la empresa?

Posicionarnos como la óptica más grande en Pamplona, hemos podido crecer de una buena forma, además, hemos visto cómo otras ópticas han pensado en remodelarse tras el impacto de nuestra óptica, incluso algunas ópticas han realizado modificaciones muy parecidas a nuestra distribución del local, sillas, vitrinas, etc. Esto nos demuestra el impacto que hemos tenido.

f. ¿Lleva una contabilidad que dé cuenta de los procesos de la óptica?

No de forma ordenada, como lo comentaba anteriormente, en principio tenía un Excel para llevar las cuentas, luego compramos el software, pero no tenemos a alguien que nos haga los estados financieros y nos diga cómo va la óptica, es un aspecto que debemos mejorar para tener la certeza de que vamos por buen camino.

g. ¿Maneja alguna estrategia de marketing?

No hay una estrategia como tal de marketing, se realizan algunas promociones, pero no una estrategia sólida. Frente a los clientes, recuerdo que un diciembre tratamos de darles detalles a algunos, pero no seguimos con la idea, en su momento me pareció que la idea iba a tener un

impacto positivo y ahora que lo volvemos a hablar, creo que es importante seguir trabajando para que los clientes vuelvan. Yo creo que hemos dado por sentado el impacto y no hemos sido juiciosos en trabajar en más cosas de marketing y ordenarnos.

h. ¿Cuál es la relación con sus empleados? ¿Hace algo por mejorar esa relación?

La relación es buena, llevamos varios años trabajando juntos y creando una relación sólida. Pero la verdad no los hemos involucrado a la óptica y su crecimiento de forma más activa. Me parece que hemos dado por sentado su compromiso con la óptica y no hemos trabajado en fortalecerlo.

i. ¿Ha tenido algún proyecto nuevo relacionado con la óptica?

Este año abrimos otra sede en nuestra ciudad y a corto plazo queremos remodelar el punto principal. En cuanto a la nueva sede, esta idea surgió en medio de la pandemia y fue una decisión un tanto arriesgada pero que ha contribuido mucho a crecer y a que nos conozcan más, el balance hasta el momento es bueno, sin embargo, reconozco que pudimos hacer una mejor investigación.

j. ¿Por qué la óptica ha logrado funcionar a lo largo de estos 5 años?

Por la calidad humana de la empresa y el buen servicio que brindamos, así como los productos de calidad. Siento que los clientes se han dado cuenta que nuestra preocupación es su salud visual, que no es solo un proceso de vender y recibir el dinero sino saber que se sienten cómodos, que les gusta lo que les ofrecemos, que su problema visual se ve solucionado, etc.

k. ¿Consideras que la empresa podría caer en fracaso en algún momento?

Si, si no se manejan las finanzas bien cualquier empresa puede quebrar. Creo que es un punto en el que debemos mejorar mucho, saber si podemos realmente gastar lo que gastamos, si estamos invirtiendo bien, etc.

l. Resalte la importancia de la población flotante para el negocio.

Por la dinámica de nuestra ciudad, la población flotante es un porcentaje bastante alto de los posibles clientes y de los que ya hacen parte de nuestra empresa, pero es importante resaltar que la pandemia nos ha demostrado que podemos sobrevivir sin ella, lo cual no quiere decir que no sean importantes, solo que antes se pensaba que Pamplona sin ellos quedaba desierta.

Apéndice B. Estado Financiero de la Óptica Salud Visual Pamplona

ÓPTICA SALUD VISUAL PAMPLONA		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
ACTIVOS	2018	2019
CAJA	\$	\$
	1.134.560	2.538.100
BANCOS	\$	\$
	23.908.900	34.569.000
SUB TOTAL DISPONIBLE	\$	\$
	25.043.460	37.107.100
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	\$	\$
	25.043.460	37.107.100
DEUDORES		
CLIENTES	\$	\$
	9.870.788	4.567.890
ANTICIPO IMPTO.CONTRIBUCIONES	\$	\$
	3.987.809	1.345.900
DETERIORO	-\$	-\$
	2.987.076	3.190.300
CUENTAS POR COBRAR	\$	\$
	10.871.521	2.723.490
INVENTARIOS		
INVENTARIOS	\$	\$
	42.383.081	40.263.927
DETERIORO INVENTARIOS	-\$	-\$
	2.119.154	1.119.154
DIFERIDOS		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$	\$
	1.456.900	890.300
TOTAL CORRIENTE	\$	\$
	77.635.808	79.865.663
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		
EQUIPO COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	\$	\$
	59.050.000	58.980.000
EQUIPO DE OFICINA	\$	\$
	8.000.000	7.870.900
DETERIORO DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-\$	-\$
	980.789	1.008.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$	\$
	66.069.211	65.842.900
TOTAL ACTIVO	\$	\$
	143.705.019	145.708.563
PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES)	\$	\$
	24.980.780	26.419.646

IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$	\$	
	2.774.917	2.290.000	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$	\$	
	27.867.000	25.999.300	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	\$	54.708.946
	55.622.697		
TOTAL PASIVO	\$	\$	
	55.622.697	54.708.946	
PATRIMONIO			
APORTES SOCIALES	\$	\$	64.424.400
	64.424.400		
RESERVAS	\$	\$	5.567.922
	5.567.922		
UTILIDADES ACUMULADAS	\$	\$	21.007.295
	18.090.000		
TOTAL PATRIMONIO	\$	\$	90.999.617
	88.082.322		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	\$	145.708.563
	143.705.019		

OPTICA VISUAL PAMPLONA				
ESTADO DE RESULTADOS				
INGRESOS		2018		2019
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$	274.792.450	\$	323.668.746
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$	274.792.450	\$	323.668.746
COSTOS				
COSTOS DE VENTAS Y OPERACIÓN	\$	105.450.000	\$	114.870.000
TOTAL COSTOS	\$	105.450.000	\$	114.870.000
UTILIDAD BRUTA	\$	169.342.450	\$	208.798.746
GASTOS				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-\$	85.606.245	-\$	92.559.825
SUELDOS Y SALARIOS	-\$	59.700.000	-\$	63.600.000
DETERIORO DE INVENTARIOS	-\$	3.908.000	-\$	4.500.090
DETERIORO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO MODELO DEL COSTO	-\$	1.345	-\$	2.435
PROVISIONES	-\$	3.456.900	-\$	4.001.300
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	-\$	18.540.000	-\$	20.456.000
OTROS INGRESOS	\$	12.387.700	\$	11.878.700
DESCUENTOS CONCEDIDOS	\$	9.789.000	\$	8.970.000
DIVERSOS	\$	2.598.700	\$	2.908.700
GASTOS FINANCIEROS	-\$	4.000.000	-\$	5.600.000
CIERRE DE INGRESOS, GASTOS Y COSTOS				

UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 92.123.905	\$ 122.517.621
	2018	2019
VENTAS	\$ 274.792.450	\$ 323.668.746
(DEVOLUCIONES)	-\$ 2.479.000	-\$ 2.890.700
VENTAS NETAS	\$ 272.313.450	\$ 320.778.046
(COSTO DE VENTA)	\$ 105.450.000	\$ 114.870.000
UTILIDAD BRUTA	\$ 166.863.450	\$ 205.908.046
(GASTOS OPERACIONALES)	\$ 85.606.245	\$ 92.559.825
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 81.257.205	\$ 113.348.221
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 12.387.700	\$ 11.878.700
(GASTOS NO OPERACIONALES)	\$ 4.000.000	\$ 5.600.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVAS	\$ 89.644.905	\$ 119.626.921
(IMPUESTO DE RENTA)	\$ 29.582.819	\$ 39.476.884
(RESERVA LEGAL)	\$ 8.964.491	\$ 11.962.692
UTILIDAD NETA	\$ 51.097.596	\$ 68.187.345