

**Plan estratégico para la empresa DISTRI OPTICS GROUP S.A.S**

**Arqui Yamit Sandoval González**

**Trabajo de grado para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales**

**Director**

**Yolanda Sofia Quintero**

**Magister en Administración de las Organizaciones**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables**

**Facultad de Negocios Internacionales**

**2023**

## Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Contexto de la práctica empresarial .....</b>	<b>12</b>
1.1 Justificación.....	12
1.2 Objetivos .....	13
1.2.1 Objetivo general .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
<b>2. Perfil de la empresa .....</b>	<b>13</b>
2.1 Razón social de la empresa .....	14
2.2 Objeto social de la empresa.....	14
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa .....	15
2.4 Estructura organizacional .....	15
2.4.1 Dirección ejecutiva .....	15
2.4.2 Departamento comercial.....	16
2.4.3 Departamento de compras e importaciones .....	16
2.4.4 Departamento de operaciones.....	17
2.4.5 Departamento de recursos humanos .....	17
2.4.6 Departamento de finanzas .....	17
2.5 Misión de la empresa.....	17
2.6 Visión de la empresa .....	18
2.7 Organigrama de la empresa.....	18
2.8 Análisis externo.....	19
2.8.1 Macroeconómico .....	20

2.8.2 Microeconómico .....	24
2.9 Análisis interno .....	30
2.9.1 Área administrativa.....	31
2.9.2 Área de marketing .....	32
2.9.3 Área de finanzas y contabilidad.....	33
2.9.4 Área de producción y operaciones.....	34
2.9.5 Área de investigación y desarrollo .....	35
2.9.6 Sistema de Información Gerencial .....	36
2.10 Portafolio de productos de la empresa .....	37
2.11 Aspectos del mercado que atiende la empresa .....	40
2.11.1 Matriz de evaluación de factores externos .....	40
2.11.2 Matriz de evaluación de factores interno.....	40
2.12 Matriz interna-externa .....	41
<b>3. Cargo y funciones desempeñadas .....</b>	<b>42</b>
3.1 Cargo desempeñado .....	43
3.2 Funciones asignadas .....	43
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas .....	45
<b>4. Marco conceptual y normativo .....</b>	<b>46</b>
4.1 Marco conceptual .....	46
4.1.1 Planificación .....	46
4.1.2 Organización.....	47
4.1.3 Direccionamiento estratégico .....	47
4.1.4 Análisis PESTEL.....	47

4.1.5 Análisis interno.....	49
4.1.6 Matriz DOFA.....	49
4.2 Marco normativo.....	51
<b>5. Aportes.....</b>	<b>53</b>
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa .....	53
5.1.1 Identificación de la situación problema.....	53
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa.....	54
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros .....	54
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo .....	56
5.3 Cronograma de actividades .....	56
<b>6. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>59</b>

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Información reportada en cámara y comercio</i> .....	14
<b>Tabla 2.</b> <i>Nuevos competidores</i> .....	25
<b>Tabla 3.</b> <i>Productos y servicios sustitutos</i> .....	26
<b>Tabla 4.</b> <i>Empresas competidoras</i> .....	27
<b>Tabla 5.</b> <i>Poder de negociación de proveedores</i> .....	28
<b>Tabla 6.</b> <i>Poder de negociación de compradores</i> .....	29
<b>Tabla 7.</b> <i>Resultados área administrativa</i> .....	31
<b>Tabla 8.</b> <i>Resultados área de marketing</i> .....	32
<b>Tabla 9.</b> <i>Resultados área de finanzas y contabilidad</i> .....	33
<b>Tabla 10.</b> <i>Resultados área de producción y operaciones</i> .....	34
<b>Tabla 11.</b> <i>Resultados área de investigación y desarrollo</i> .....	35
<b>Tabla 12.</b> <i>Resultados Sistema de Información Gerencial</i> .....	36
<b>Tabla 13.</b> <i>Matriz EFE</i> .....	40
<b>Tabla 14.</b> <i>Matriz EFI</i> .....	40
<b>Tabla 15.</b> <i>Listado de funciones y horas asignadas</i> .....	44
<b>Tabla 16.</b> <i>Descripción de los procesos, procedimientos y herramientas implementadas</i> .....	45
<b>Tabla 17.</b> <i>Perspectiva financiera</i> .....	55
<b>Tabla 25.</b> <i>Perspectiva de clientes</i> .....	55
<b>Tabla 19.</b> <i>Cronograma de actividades</i> .....	56

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama propuesto</i> .....	18
<b>Figura 2.</b> <i>Nivel de cumplimiento área administrativa</i> .....	32
<b>Figura 3.</b> <i>Nivel de cumplimiento área de marketing</i> .....	33
<b>Figura 4.</b> <i>Nivel de cumplimiento área de finanzas y contabilidad</i> .....	34
<b>Figura 5.</b> <i>Nivel de cumplimiento área de producción y operaciones</i> .....	35
<b>Figura 6.</b> <i>Nivel de cumplimiento área de IyD</i> .....	36
<b>Figura 7.</b> <i>Nivel de cumplimiento sistemas de información gerencial</i> .....	37
<b>Figura 8.</b> <i>Lente terminado monofocal</i> .....	38
<b>Figura 9.</b> <i>Lente terminado bifocal</i> .....	38
<b>Figura 10.</b> <i>Lente terminado progresivo</i> .....	38
<b>Figura 11.</b> <i>Base monofocal con AR</i> .....	39
<b>Figura 12.</b> <i>Base monofocal sin AR</i> .....	39
<b>Figura 13.</b> <i>Base bifocal</i> .....	39
<b>Figura 14.</b> <i>Base progresiva</i> .....	39
<b>Figura 15.</b> <i>Matriz IE</i> .....	42
<b>Figura 16.</b> <i>Matriz DOFA</i> .....	51

### **Resumen**

Este trabajo presenta el plan estratégico propuesto para la empresa DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. en la ciudad de Bogotá. El objetivo de este trabajo es proporcionar un marco coherente conforme a las políticas organizacionales de la empresa para ajustar sus principales objetivos y metas acorde a las dinámicas del mercado partiendo de sus capacidades y requerimientos. Con esto se busca asegurar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa dentro del mercado.

Para cumplir con lo anterior se realizó un análisis del entorno empresarial, evaluando factores externos (macro y microentorno) e internos, a partir de herramientas como PESTEL, PORTER y la matriz IE que facilitaron el análisis y permitieron proponer estrategias asertivas acorde a los hallazgos obtenidos. Esta evaluación, realizada junto al gerente de la empresa, permitió identificar ciertas áreas que requieren de una evaluación y análisis buscando potenciar las oportunidades y minimizar el impacto negativo que pudiesen presentar dentro del contexto empresarial donde la empresa realiza su actividad comercial.

La evaluación y selección de la estrategia se fundamenta en el análisis de la información presentada, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos establecidos y los recursos disponibles de la empresa. Finalmente, se detallan las etapas que debe seguir la empresa para su implementación, así como un plan de seguimiento y control para evaluar el progreso y hacer los ajustes necesarios a lo largo del tiempo.

*Palabras clave:* comercialización, propuesta de valor, plan estratégico

### **Abstract**

This paper presents the strategic plan proposed for the company DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. in the city of Bogota. The objective of this work is to provide a coherent framework according to the organizational policies of the company to adjust its main objectives and goals according to the dynamics of the market based on its capabilities and requirements. This seeks to ensure the company's sustainability and growth within the market.

To accomplish the above, an analysis of the business environment was carried out, evaluating external (macro and micro environment) and internal factors, using tools such as PESTEL, PORTER and the IE matrix, which facilitated the analysis and allowed us to propose assertive strategies according to the findings obtained. This evaluation, carried out together with the company's manager, made it possible to identify certain areas that require evaluation and analysis in order to enhance opportunities and minimize the negative impact they may have within the business context in which the company conducts its commercial activity.

The evaluation and selection of the strategy is based on the analysis of the information presented, taking into account the strategic objectives established and the company's available resources. Finally, the stages to be followed by the company for its implementation are detailed, as well as a monitoring and control plan to evaluate progress and make the necessary adjustments over time.

*Keywords:* marketing, value proposition, strategic plan

## Glosario

**Análisis FODA:** Un análisis que evalúa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Ayuda a identificar áreas en las que la empresa se destaca y áreas que necesitan mejoras.

**Diversificación de Productos:** Estrategia que implica la expansión de la línea de productos para incluir una variedad más amplia de estilos, materiales o funciones para atraer a diferentes tipos de clientes.

**Direccionamiento estratégico:** Proceso mediante el cual una organización establece y comunica su enfoque a largo plazo, objetivos y acciones clave que guiarán su toma de decisiones y actividades para lograr su visión y misión. Es un marco fundamental que define la dirección en la que la organización se moverá y cómo pretende alcanzar sus metas en un entorno competitivo y en constante cambio.

**Canal de Distribución:** La vía a través de la cual se llega al mercado y a los clientes. Puede incluir tiendas físicas, tiendas en línea, distribuidores y minoristas.

**Ciclo de Vida del Producto:** Las etapas por las que pasa un modelo específico, desde su introducción en el mercado hasta su declive. Incluye introducción, crecimiento, madurez y declive.

**Estrategia de Precios:** Enfoque de cómo se establecerán los precios, considerando factores como costos, valor percibido por el cliente y estrategias de la competencia.

**Investigación de Mercado:** El proceso de recopilación y análisis de información sobre el mercado, los competidores y las preferencias del cliente para respaldar la toma de decisiones estratégicas.

**Plan Estratégico:** Un documento que establece los objetivos a largo plazo, la dirección y las acciones clave que una empresa llevará a cabo para lograr el éxito y el crecimiento sostenible en el mercado.

**Propuesta de Valor:** Los beneficios únicos que las gafas de la empresa ofrecen a sus clientes, lo que las distingue de la competencia. Puede incluir calidad, diseño, precio y servicios adicionales.

**Retención de Clientes:** Estrategias diseñadas para mantener a los clientes existentes, como programas de lealtad, atención al cliente excepcional y ofertas exclusivas.

**Segmentación de Mercado:** Proceso de dividir el mercado en grupos más pequeños y homogéneos en función de características como la edad, género, intereses y comportamientos de compra, para dirigir estrategias de marketing más efectivas.

**Sostenibilidad:** Consideración de prácticas y materiales sostenibles en la fabricación de gafas, lo que puede atraer a un segmento de clientes preocupado por el medio ambiente.

## **Introducción**

En el contexto actual, donde la dinámica empresarial es cada vez más intensa y los consumidores demandan productos y servicios de calidad, es fundamental que las empresas desarrollen y apliquen estrategias efectivas para asegurar su crecimiento y sostenibilidad (Carrillo, el ál, 2020). En este sentido, el presente trabajo se centra en la elaboración de un plan estratégico para la empresa DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. especializada en la comercialización de lentes oftálmicos, con el objetivo de proporcionar una propuesta de valor que permita a la organización diferenciarse en el mercado y alcanzar un impacto significativo.

La venta de gafas es un sector en constante evolución, impulsado por la demanda creciente de productos que combinen diseño, estilo y funcionalidad. Para lograr una ventaja competitiva en este mercado, es esencial que la empresa cuente con un enfoque estratégico sólido que abarque desde la identificación de oportunidades hasta la implementación de acciones concretas. En este sentido, el presente trabajo se basa en la apropiación de conceptos y teorías clave, como el análisis del entorno empresarial, la segmentación de mercado, la gestión de la marca y la experiencia del cliente, entre otros, para desarrollar una propuesta de valor que se traduzca en resultados tangibles y sostenibles.

La propuesta de valor propuesta se enfoca en adaptar los objetivos organizacionales con una estrategia que se ajuste a las necesidades de la empresa y con esto impactar favorablemente sobre los clientes, buscando brindar un servicio excepcional, así como una experiencia de compra personalizada que permitirá aumentar las ventas y lograr mejorar sus márgenes de rentabilidad. A través del seguimiento minucioso de este plan estratégico se espera brindar una hoja ruta que impacte favorablemente en las diferentes perspectivas de la organización para alcanzar resultados medibles y de esta forma, lograr una sólida reputación en el sector.

## **1. Contexto de la práctica empresarial**

El presente informe ofrece una descripción detallada de la experiencia obtenida durante la realización de una práctica empresarial en la empresa DISTRI OPTICS GROUP S.A.S, enfocada en la elaboración de un plan estratégico. Durante el tiempo en la organización, se tuvo la oportunidad de sumergirse en el dinámico mundo de la industria óptica y presenciar de primera mano los procesos involucrados en la adquisición de lentes de alta calidad y su posterior distribución en el mercado. A lo largo de la práctica, se pudo apreciar la importancia de la atención al cliente, la gestión eficiente de inventarios y la implementación de estrategias de marketing efectivas para alcanzar el éxito en un sector tan competitivo como el de la salud visual.

### **1.1 Justificación**

Este trabajo surge como respuesta a los desafíos y demandas que presenta el sector de la importación y comercialización de lentes oftálmicos donde la empresa DISTRI OPTICS GROUP S.A.S busca fortalecer sus procesos para asegurar su competitividad y crecimiento. La decisión de optar por una práctica empresarial como opción de grado brinda una valiosa oportunidad de obtener experiencia en la industria y aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica. Es por esto que la práctica empresarial ofrece un entorno propicio para el desarrollo de habilidades y competencias que permiten afrontar los desafíos y exigencias dentro del ámbito laboral, al mismo tiempo que proporcionan una perspectiva más amplia y realista del campo de estudio.

La implementación de las prácticas en DISTRI OPTICS GROUP S.A.S se orienta hacia la generación de un impacto positivo en la empresa. A partir de la estructuración de la misión, visión

y organigrama, buscando fortalecer los procesos internos y establecer una estructura organizacional sólida que brinde una base sólida para el crecimiento y la excelencia empresarial.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa DISTRI OPTICS GROUP S.A.S.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

Identificar las áreas funcionales clave de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S, analizando sus procesos y actividades, con el fin de establecer una estructura organizativa coherente y eficiente.

Elaborar la misión y visión de la empresa, considerando su identidad corporativa, los valores y principios fundamentales, y los objetivos estratégicos, para proporcionar una dirección clara y un propósito compartido.

Diseñar un organigrama funcional y jerárquico que refleje de manera precisa las relaciones de dependencia y coordinación entre los diferentes departamentos y cargos, optimizando la comunicación y la toma de decisiones.

## **2. Perfil de la empresa**

DISTRI OPTICS GROUP S.A.S es una empresa dedicada a la importación y comercialización de lentes oftálmicos. Fundada en el año 2018, ha tenido un gran crecimiento en

el mercado, ofreciendo productos de alta calidad y servicios especializados en el campo de la óptica.

**Tabla 1.** Información reportada en cámara y comercio

<b>Concepto</b>	<b>Información</b>
Nombre o razón social	DISTRI OPTICS GROUP SAS
Numero de Matricula	3043686
Tipo de Organización	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
Actividad económica	4690-Comercio al por mayor no especializado 6810-Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados

Tomado de (RUES, 2023)

En este capítulo se desarrolla la propuesta de valor, la cual propone la creación e implementación de la misión, visión y organigrama para la empresa, resaltado la filosofía empresarial con la que se trabaja e intentando fortalecer la estructura organizacional de la misma.

## **2.1 Razón social de la empresa**

DISTRI OPTICS GROUP S.A.S

## **2.2 Objeto social de la empresa**

El objeto social de la empresa es importar, distribuir y comercializar una amplia variedad de lentes oftálmicos, así como accesorios relacionados, con el fin de proporcionar un producto de calidad que satisfagan sus necesidades visuales y estéticas de los clientes. El objetivo de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. es ofrecer soluciones ópticas integrales y contribuir al bienestar visual, manteniendo altos estándares de calidad, innovación y servicio al cliente. A continuación, se presenta la información suministrada por el Registro Único Empresarial y Social (RUES)

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
-----------------	-------------------

Nombre empresa	DISTRI OPTICS GROUP S.A.S		
Actividad económica	4690: Comercio al por mayor no especializado 6810: Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados		
Numero de Matricula	3043686		
Tipo de Sociedad	SOCIEDAD COMERCIAL		
Tipo de Organización	SOCIEDADES	POR	ACCIONES
	SIMPLIFICADAS SAS		

---

### 2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

- Dirección: CL 17 9 21 OF 505, Bogotá DC, Colombia.
- Teléfono: 3157634475
- Correo electrónico: [distrioptics@outlook.es](mailto:distrioptics@outlook.es)
- Jefe inmediato en la empresa: Magda Fabiola Briceño

### 2.4 Estructura organizacional

A continuación, se presentan los diversos roles y responsabilidades dentro de la organización, destacando sus principales funciones. El propósito de esta descripción es establecer una división clara de responsabilidades y una jerarquía definida dentro de la estructura organizativa, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa interna y fortalecer la cohesión de la identidad corporativa.

#### 2.4.1 Dirección ejecutiva

Dentro de este escalón se encuentra el director ejecutor el cual tiene como función principal establecer tomar decisiones estratégicas basadas en el análisis del entorno empresarial y las tendencias del mercado, coordinar y supervisar a los diferentes departamentos y equipos de trabajo, así como asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y satisfacción del cliente. Además, la dirección ejecutiva se encarga de establecer alianzas estratégicas con proveedores y

distribuidores, negociar contratos y acuerdos comerciales, y garantizar la rentabilidad financiera de la empresa. Su liderazgo y habilidades de gestión son fundamentales para impulsar el crecimiento y la competitividad en la industria

#### ***2.4.2 Departamento comercial***

Dentro del departamento comercial se encuentra el gerente comercial y el equipo de ventas. Entre sus funciones se incluye la identificación de nuevos mercados y el desarrollo de estrategias de marketing. Con esto se busca mejorar la visibilidad de la marca y aumentar las ventas. Dentro de los roles estratégicos, el gerente comercial se encarga de negociar acuerdos y contratos, supervisar el cumplimiento de las metas y participar en la evaluación y selección de estrategias acorde a los retos empresariales de la organización. Su objetivo, apoyado por el equipo de ventas, es maximizar la rentabilidad y el volumen de ventas, a través de la implementación de acciones efectivas de marketing y la generación de relaciones duraderas con los clientes.

#### ***2.4.3 Departamento de compras e importaciones***

El gerente de compras e importaciones cumple un papel esencial en la gestión eficiente de la cadena de suministro. Sus funciones principales incluyen la identificación de proveedores, la negociación de contratos, la gestión de los pedidos y la logística de importación, así como el seguimiento de los plazos de entrega y el control de la calidad de los productos recibidos. Con esto se espera asegurar la selección de las mejores opciones en términos de calidad, precio y cumplimiento de los estándares requeridos. Su objetivo es garantizar un abastecimiento constante y oportuno, optimizando los costos y manteniendo altos niveles de calidad y satisfacción del cliente.

#### ***2.4.4 Departamento de operaciones***

Este departamento está compuesto por el gerente de operaciones y el equipo de operaciones. Dentro de las funciones destaca la planificación y supervisión de la cadena de suministro, la gestión de inventarios, la coordinación de la logística de almacenamiento y distribución, y el aseguramiento de la calidad en todas las etapas del proceso.

#### ***2.4.5 Departamento de recursos humanos***

El personal de este departamento, compuesto por el gerente de recursos humanos y el equipo de trabajo, está encargado del reclutamiento y selección de personal capacitado y adecuado para los diferentes roles, la gestión del ciclo de vida del empleado, que abarca desde la incorporación y capacitación hasta el desarrollo profesional y la retención del talento.

#### ***2.4.6 Departamento de finanzas***

Finalmente, el gerente financiero junto con el auxiliar contable son las personas encargadas de la elaboración y seguimiento del presupuesto, la gestión de la contabilidad y la elaboración de informes financieros. Este departamento se encarga de la gestión de riesgos financieros, la obtención de financiamiento y la administración de los flujos de efectivo.

### **2.5 Misión de la empresa**

“Nuestra misión en DISTRI OPTICS GROUP SAS es proporcionar soluciones ópticas innovadoras y de calidad que mejoren la visión y la calidad de vida de nuestros clientes. Nos

comprometemos a ofrecer un servicio personalizado y asesoramiento experto, asegurando la satisfacción de nuestros clientes en cada interacción”.

## **2.6 Visión de la empresa**

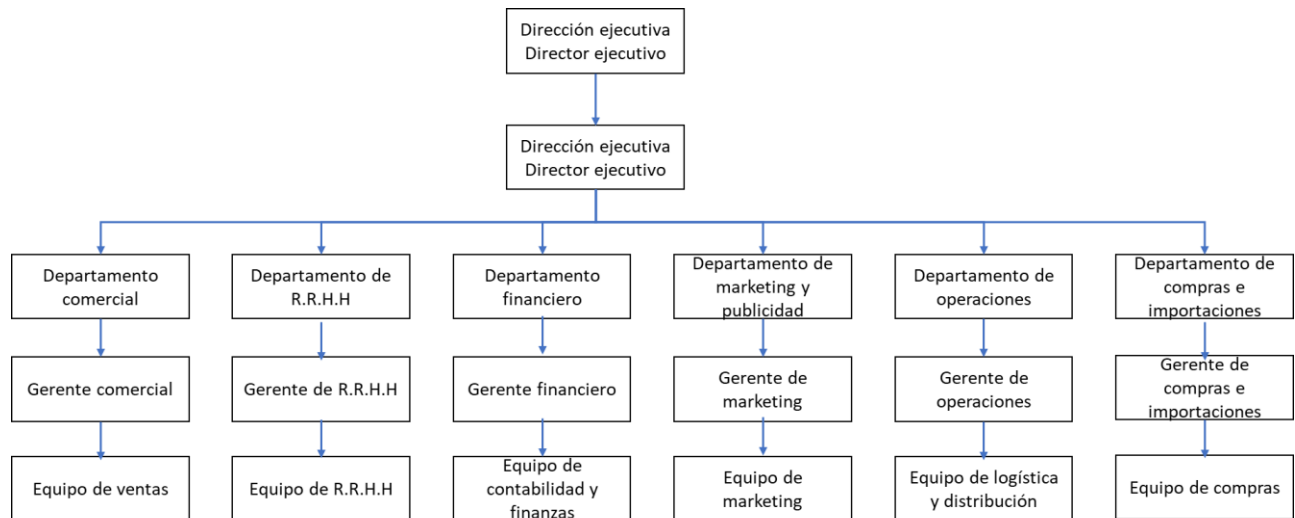
“Para el 2025 nos visualizamos como líderes en el mercado de lentes oftálmicos en Colombia, reconocidos por nuestra excelencia en productos y servicios. Buscamos expandir nuestra presencia a nivel nacional e internacional, estableciendo alianzas estratégicas y aprovechando las últimas tendencias tecnológicas en el campo de la óptica”.

## **2.7 Organigrama de la empresa**

El siguiente organigrama (ver **Figura 1**) tiene como objetivo brindar una estructura organizativa clara y eficiente que respalde su crecimiento en el sector de importación y comercialización de productos ópticos. Esta propuesta busca establecer roles y responsabilidades definidos, facilitando la coordinación interna, la toma de decisiones y el logro de los objetivos corporativos. Con esta estructura optimizada, DISTRI OPTICS GROUP S.A.S busca fortalecer su posición en el mercado y ofrecer productos y servicios de calidad, en línea con su visión de expansión y liderazgo en el sector óptico.

### **Figura 1.**

*Organigrama propuesto*



La elección del organigrama mixto permite combinar las ventajas de la estructura funcional y divisional. Este tipo de organigrama brinda una combinación efectiva de funciones especializadas, enfoque en el cliente, adaptabilidad y coordinación de operaciones internas. Esta estructura permite gestionar de manera eficiente las actividades específicas de cada departamento, al mismo tiempo que facilita la coordinación y la respuesta ágil a los cambios en el entorno empresarial.

## 2.8 Análisis externo

En esta parte del trabajo se realizará un análisis detallado acerca del entorno económico que rodea la actividad económica de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. Este análisis se enfocará en el estudio del funcionamiento del mercado tanto a nivel local como internacional, específicamente en lo que concierne a la comercialización de lentes oftálmicos. Se explorarán diversos aspectos, como las tendencias del mercado, la competencia existente, los factores económicos que influyen en la demanda y oferta de estos productos, así como las oportunidades y desafíos que se presentan en el entorno económico actual.

### **2.8.1 Macroeconómico**

Para el análisis del macroentorno se utiliza la herramienta PESTEL la cual permitirá conocer cuáles son los factores externos que impactan sobre la operación de la empresa

**2.8.1.1. Factores políticos.** La apertura económica después de la crisis causada por el Covid-19 ha permitido que muchas empresas reactiven su actividad comercial. A pesar de temas relacionado con la inflación y la incertidumbre de la economía en algunos países como Colombia, las nuevas políticas del gobierno nacional permiten crear un escenario optimista para las pequeñas y medianas empresas las cuales son las más sensibles a cualquier cambio del entorno (Banco Mundial, 2022).

Este panorama alienta a las pequeñas y medianas empresas a mirar hacia el futuro con optimismo, ya que encuentran un entorno propicio para su crecimiento y prosperidad. La confianza generada por las políticas gubernamentales fomenta la inversión, la innovación y el espíritu emprendedor, impulsando la actividad económica y el desarrollo del sector empresarial.

Es importante destacar que las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y el fortalecimiento de la economía a nivel local. Por lo tanto, su reactivación y crecimiento tienen un impacto significativo en la sociedad en general.

**2.8.1.2. Factores económicos.** La incertidumbre del dólar frente al peso colombiano (La República, 2023), se considera un factor esencial que impacta directamente en la comercialización de los lentes. Lo anterior afecta las ventas debido a que claramente el alza de los productos; que en su mayoría son importados directamente de China, impactan sobre el inventario que maneja la

empresa, ocasionando cierta fluctuación en el precio final para los clientes. Lo anterior causa descontento en algunos clientes, lo que se ve reflejado en una disminución de las ventas.

Así mismo es importante considerar el pago de impuestos indirectos, dado que, aunque esté bajo el régimen simple, la mayoría de los productos que se comercializan están sujetos al Impuesto al Valor Agregado (IVA). Esto se debe a que las monturas para lentes oftálmicos y las gafas no están exentas de este impuesto, lo que tiene un impacto significativo en el costo de dichos productos. Por lo tanto, esta situación también influye en el encarecimiento de los mismos.

**2.8.1.3. Factores sociales.** Con relación a los factores sociales cabe destacar que la empresa tiene claramente identificado su nicho de mercado. El cuál corresponde a jóvenes adultos urbanos de 25 a 35 años, con un nivel socioeconómico medio-alto, que residen en las áreas urbanas de Bogotá. Estos consumidores valoran la moda y las tendencias contemporáneas, manteniendo un estilo de vida activo y dinámico. Conscientes de su imagen personal, buscan gafas de alta calidad y diseño para expresar su individualidad. La presencia en redes sociales y la participación en actividades urbanas son características centrales de su estilo de vida. DISTRI OPTICS GROUP S.A.S ofrece una gama de gafas modernas y sofisticadas, diseñadas para satisfacer las demandas de este nicho, asegurando una experiencia única y una expresión auténtica de su estilo en la ciudad de Bogotá

Esta definición precisa le brinda la oportunidad de desarrollar estrategias de marketing efectivas respaldadas por las plataformas de redes sociales. Aprovechando estas herramientas, la empresa logra establecer una interacción positiva con sus clientes, promocionando sus productos de manera acorde a las dinámicas que impone el mercado.

Al tener definido su nicho de mercado, la empresa puede comprender a fondo las necesidades, preferencias y comportamientos de sus clientes objetivo. Esto les permite adaptar sus estrategias de marketing de manera más precisa y efectiva, asegurando que sus mensajes y promociones lleguen a la audiencia adecuada.

La utilización de las redes sociales como parte integral de sus estrategias de marketing permite mantener una comunicación directa y constante con sus clientes, fomentando la interacción, recibiendo retroalimentación y respondiendo rápidamente a consultas o inquietudes. A través de estas interacciones, la empresa puede construir una relación sólida con su base de clientes y fortalecer su lealtad hacia la marca.

**2.8.1.4. Factores tecnológicos.** Es fundamental que la empresa esté al tanto de las tendencias del mercado, ya que el avance tecnológico y las crecientes expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de los productos generan la necesidad de combinar de manera coherente el impulso de productos de vanguardia con el cumplimiento de las necesidades del cliente, manteniendo al mismo tiempo un precio asequible sin sacrificar la calidad. Este enfoque estratégico resulta crucial para garantizar el prestigio y la reputación de la empresa, lo que a su vez asegura su permanencia y éxito en el mercado.

Es importante tener en cuenta que la tecnología avanzada a menudo se asocia con costos más elevados. Por lo tanto, encontrar un equilibrio entre ofrecer un producto de calidad y mantenerlo a un precio asequible es esencial para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esto implica buscar eficiencias en los procesos de producción, optimizando los recursos disponibles y estableciendo alianzas estratégicas con proveedores que ofrezcan productos de alta calidad a precios competitivos.

**2.8.1.5. Factores ecológicos.** Es importante resaltar que la empresa ha implementado una política de reciclaje sólida, la cual se refleja en todas sus operaciones. Además, la empresa exige a sus principales proveedores que cumplan con sellos de calidad que garanticen un mínimo impacto ambiental en la fabricación de los lentes. Estas medidas demuestran el compromiso de la empresa con la preservación del medio ambiente y generan conciencia entre sus clientes acerca de los esfuerzos realizados para adoptar prácticas amigables con el entorno, minimizando así el impacto sobre los diversos ecosistemas.

La implementación de una política de reciclaje en la empresa es un paso importante hacia la sostenibilidad ambiental. Esta política abarca desde la gestión adecuada de los residuos generados en las instalaciones de la empresa, hasta la promoción del reciclaje y la reutilización entre sus empleados y clientes. A través de programas de separación de residuos, se fomenta la reducción de desperdicios y la correcta disposición de materiales reciclables, contribuyendo así a la disminución del impacto ambiental y la conservación de los recursos naturales.

**2.8.1.6. Factores legales.** Existen diversas normas amparadas bajo decretos, regulaciones y leyes que rigen la actividad comercial de la empresa. Esta normatividad busca garantizar la seguridad y el bienestar de los usuarios, además de contribuir a la profesionalización del sector y a la confianza del público en los servicios y productos ofrecidos. Al regirse por las leyes vigentes, se busca proteger los derechos de los consumidores y contribuir al desarrollo de un mercado ético y transparente. Entre algunas reglamentaciones destaca:

Ley 1480 de 2011, Estatuto del Consumidor: Esta ley establece los derechos y deberes de los consumidores y las obligaciones de los proveedores en las transacciones comerciales. Regula

aspectos como la publicidad, las garantías, el derecho de retracto, las prácticas comerciales desleales, las cláusulas abusivas, entre otros.

Ley 1480 de 2011, Estatuto del Consumidor: Esta ley establece los derechos y deberes de los consumidores y las obligaciones de los proveedores en las transacciones comerciales. Regula aspectos como la publicidad, las garantías, el derecho de retracto y las prácticas comerciales desleales, que son aplicables a la comercialización de lentes.

Resolución 1403 de 2007, Reglamento Técnico sobre Dispositivos Médicos para Ayudas Ópticas: Esta resolución establece los requisitos técnicos y de calidad que deben cumplir los lentes oftálmicos y otros dispositivos médicos ópticos utilizados para corregir problemas de visión. Define los estándares de fabricación, materiales, etiquetado, clasificación y registro sanitario de estos dispositivos.

Resolución 4445 de 1996, Reglamento Técnico sobre Productos Ópticos: Esta resolución establece las disposiciones técnicas y de calidad que deben cumplir los productos ópticos, incluyendo los lentes oftálmicos y los lentes de contacto. Regula aspectos como la clasificación de los productos, las características ópticas y físicas, el etiquetado, las pruebas de calidad y la autorización sanitaria para su comercialización.

### ***2.8.2 Microeconómico***

El microentorno se analizará a partir de las cinco (5) fuerzas de Michael Porter. A continuación, se presenta el cuestionario propuesto el cual se realizó en colaboración con el gerente de la empresa y los líderes de cada uno de los departamentos.

**2.8.2.1. Nuevos competidores.** Existen diversos desafíos y riesgos que han llevado a que los emprendedores que desean ingresar a este sector perciban un panorama cada vez más complicado. Entre estos factores destaca la necesidad de enfrentar altos costos, adaptarse a la desaceleración económica y competir en un mercado afectado por el contrabando representa una combinación de factores que aumenta la incertidumbre y la complejidad de emprender en este ámbito.

**Tabla 2.** *Nuevos competidores*

Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿Cree que es fácil que otras empresas ingresen a ofrecer sus mismos productos o servicios?	X			X		
¿La competencia tendría necesidad de tecnología y dificultad de acceder a esta?	X		X			
¿La competencia tendría dificultad al enfrentarse a empresarios que cuentan con experiencia al momento de desarrollar sus actividades?	X					X
¿La competencia tendría necesidad de conocimientos especializados?	X					X
¿La competencia tendría la necesidad de un cuantioso capital?	X			X		
¿La competencia tendría que enfrentar una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas?		X			X	
¿Los nuevos competidores tendrían que enfrentar una probable reacción por parte de los demás competidores?	X			X		

Adaptado de (Díaz, 2022)

**2.8.2.2. Productos y servicios sustitutos.** En el mercado actual, las empresas se enfrentan a desafíos cada vez más exigentes al ofrecer sus productos o servicios. Este dinamismo constante impone retos significativos, que también son experimentados por la empresa DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. El mercado está en constante evolución, estableciendo nuevas tendencias que

tienen un impacto a nivel internacional. Por lo tanto, las empresas del sector deben integrar y adaptar sus diseños para mantenerse visibles y lograr captar la atención de los clientes.

**Tabla 3.** *Productos y servicios sustitutos*

Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿En el sector en el que usted trabaja participan muchos competidores?	X					X
¿Aparecen nuevos competidores rápidamente?	X				X	
¿Hay pocos clientes?		X	X			
¿El número de clientes está aumentando?	X				X	
¿Existen productos o servicios que actualmente sean o puedan convertirse en sustitutos de los de la industria?	X			X		
¿Reconoce cuáles son los productos por los que los clientes pueden cambiar los suyos?	X			X		
¿Existe poca publicidad de productos existentes?	X				X	
¿Los productos o servicios sustitutos representan una amenaza para los competidores de esta industria?	X					X
¿Poseen los productos o servicios sustitutos menores precios que los productos existentes?	X			X		
¿Los clientes aumentan la compra de los productos o servicios cuando se realizan reducciones en los precios?	X			X		
¿Los compradores tienden a cambiar sus productos por otros que satisfacen las mismas necesidades?	X				X	
¿Hay poca lealtad en los consumidores hacia los productos existentes?	X			X		
¿Se diferencian los productos de las empresas de la industria frente a los de sus competidores?	X					X

Adaptado de (Díaz, 2022)

**2.8.2.3. Empresas competidoras.** Existe una alta rivalidad entre los competidores del sector, lo anterior se explica en primera medida, por la cantidad de competidores que existen actualmente en el mercado, junto con el crecimiento que ha tenido la industria en los últimos años.

Así mismo la amplia variedad de oferta hace que el cliente se oriente, en mayor medida, por el precio como un factor decisivo al momento de la elección de un producto o servicio.

**Tabla 4. Empresas competidoras**

Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿Los competidores actuales son de igual tamaño?		X				X
¿Hay presencia de grandes empresas?	X					X
¿Hay presencia de competencia extranjera en la industria?	X					X
¿La competencia está ofreciendo productos más atractivos?	X					X
¿La demanda de la industria varía constantemente? (según temporadas, ciclos, ...)	X					X
¿Resultan comunes las guerras de precios en la industria?	X					X
¿Los productos de la industria sólo se venden en ciertas temporadas?	X			X		
¿Las empresas rivales difieren en cuanto a visiones, propósitos, estrategias, recursos, origen y culturas?	X					X
¿Las empresas rivales pueden responder con contraataques a los cambios en estrategias?	X					X
¿Sus productos tienen un buen posicionamiento frente a los de la competencia?		X		X		
¿Conocen las principales fortalezas de la competencia?	X			X		
¿Conocen las principales debilidades de sus competidores?		X			X	
¿Conoce cuáles son las principales estrategias de los competidores?	X			X		
¿Las empresas de la industria poseen una marca posicionada y con buena reputación en el mercado?	X					X
¿Las empresas de la industria ofrecen descuentos a los compradores?	X					X
¿Las empresas de la industria ofrecen la posibilidad de plazos de pago?	X					X

¿Ofrecen las empresas de la industria modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.?	X	X
¿Las empresas de la industria dependen en un gran porcentaje de los pedidos totales de los clientes que poseen?	X	X

Adaptado de (Díaz, 2022)

**2.8.2.4. Poder de negociación de proveedores.** Los principales proveedores son empresas internacionales lo que impacta en un alto poder de negociación para los proveedores. Lo anterior se refleja claramente sobre el precio final, el cual muchas veces presenta un margen de utilidad muy bajo buscando ser competitivo con otras marcas o empresas competidoras. Sin embargo, DISTRI OPTICS GROUP S.A.S, tiene una política donde prioriza la calidad del producto sobre el precio, lo que le ha permitido ganar la confianza de los clientes y desarrollar un valioso conocimiento en el sector.

**Tabla 5. Poder de negociación de proveedores**

Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿Tiene acceso a proveedores que le brindan materias primas económicas y de calidad?	X			X		
¿La cantidad de proveedores es suficiente para satisfacer las necesidades de todos los compradores?	X			X		
¿La mayoría de los insumos de la compañía son suministrados por un mismo proveedor?		X			X	
¿Puede cambiar fácilmente de proveedor?	X		X			
¿Los proveedores de las empresas de la industria cuentan con una alta reputación?	X					X
¿Los proveedores amenazan con instalar negocios como el suyo?	X				X	
¿Existen materias primas sustitutas?	X		X			
¿Los precios de los insumos influyen en la determinación del precio del producto?	X					X

¿Son importantes los insumos en la diferenciación de los productos de la industria?	X	X
¿Es fácil que sus proveedores accedan a bajar los precios?	X	X
¿Ofrecen los proveedores plazos de pago?	X	X
¿Ofrecen los proveedores modalidades de pago como tarjetas de crédito, por internet, cheques, etc.?	X	X
¿Existe una alta diferencia en los precios de los proveedores?	X	X
¿Es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes?	X	X
¿Son sus proveedores asequibles a establecer alianzas estratégicas que permitan reducir costos?	X	X

Adaptado de (Díaz, 2022)

**2.8.2.5. Poder de negociación de compradores.** Al existir diversidad de empresas en el sector, el poder de negociación de los compradores se considera alto. A pesar de esta situación, la empresa ha logrado definir claramente su nicho de mercado, lo que le ha permitido dirigirse de manera efectiva hacia su público objetivo y establecer una posición sólida dentro de ese segmento. Además, la utilización de las redes sociales como canal de comercialización se considera una estrategia aliada para la empresa, ya que ha posibilitado la expansión de su mercado hacia otras regiones del país.

**Tabla 6.** *Poder de negociación de compradores*

Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿Cuenta con muchos clientes potenciales para sus productos?	X				X	
¿Los clientes suelen comprar grandes volúmenes?		X		X		
¿Se asocian frecuentemente los clientes con otras empresas para comprar?		X				X
¿Los consumidores son exigentes?	X					X
¿Conoce el nivel de satisfacción de sus compradores?		X			X	

Cuestionario para la medición de indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿Los compradores son leales a la marca?		X				X
¿Los clientes compran frecuentemente productos de la empresa?		X		X		
¿Es fácil para las empresas de la industria conseguir un espacio favorable en las estanterías de distribuidores fuertes quienes son sus principales clientes?	X					X
¿Los compradores de los productos de las empresas de la industria le dan mucha importancia a las reducciones en los precios?	X				X	
¿Es importante la compra de sus productos para los clientes, es decir, no tienen la posibilidad de posponerla, de comprar productos usados, etc.?	X			X		
¿Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras?	X					X
¿Los compradores fácilmente podrían integrarse como proveedores?		X			X	
¿Los compradores presionan para que los precios bajen?	X		X			
¿Para los compradores es importante el precio a la hora de adquirir el producto o servicios?	X				X	

Adaptado de (Díaz, 2022)

## 2.9 Análisis interno

Con el propósito de evaluar y analizar las diferentes áreas o departamentos de la empresa, se ha empleado la lista de verificación propuesta por Fred (2003). La metodología empleada para su implementación indica que una respuesta negativa a cualquiera de las preguntas señala una posible debilidad, aunque la relevancia estratégica y las implicaciones de dicha debilidad pueden variar según la organización, la industria y la gravedad del problema. Por otro lado, las respuestas afirmativas en la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

Este proceso se llevó a cabo en colaboración con el gerente general de la empresa, a través de una reunión, durante la cual, se evaluaron minuciosamente cada uno de los elementos

diagnósticos de la entidad, clasificándolos posteriormente como fortalezas o debilidades. Además, se asignó a cada uno de estos elementos un porcentaje correspondiente al grado de importancia que poseen para la empresa.

### **2.9.1 Área administrativa**

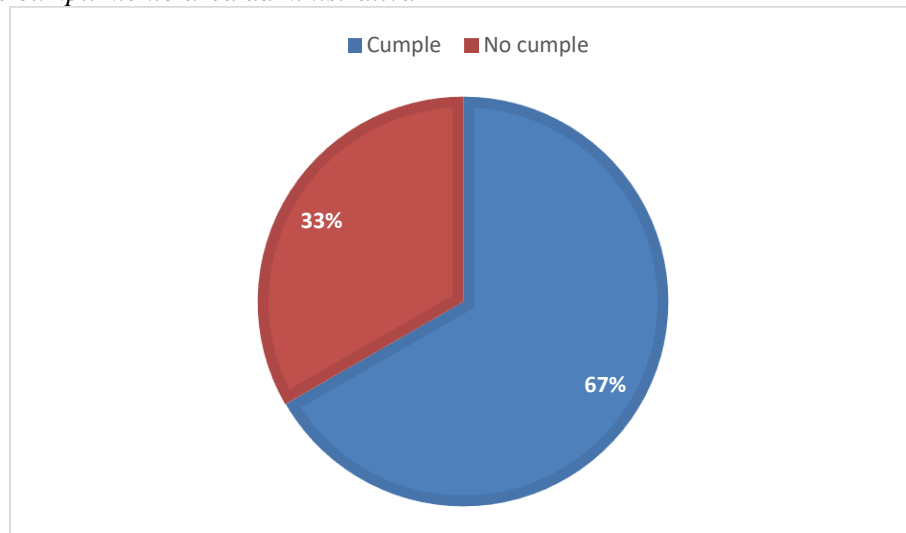
Dentro del área administrativa se logró identificar que la empresa alcanza un nivel de cumplimiento del 67%, lo cual sugiere que cumple con la mayoría de los factores analizados. Estos factores se consideran cruciales para la toma de decisiones y para establecer las directrices que la empresa debe seguir con el fin de lograr el éxito y la rentabilidad deseada.

**Tabla 7. Resultados área administrativa**

N°	Pregunta	Sí	No
1	¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?		X
2	¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?	X	
3	¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?		X
4	¿Los gerentes delegan bien la autoridad?	X	
5	¿Es apropiada la estructura de la organización?	X	
6	¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?	X	
7	¿Es alta la moral de los empleados?	X	
8	¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	X	
9	¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?		X
	Total	7	2

Adaptado de David (2003)

**Figura 2.** Nivel de cumplimiento área administrativa



**2.9.2 Área de marketing**

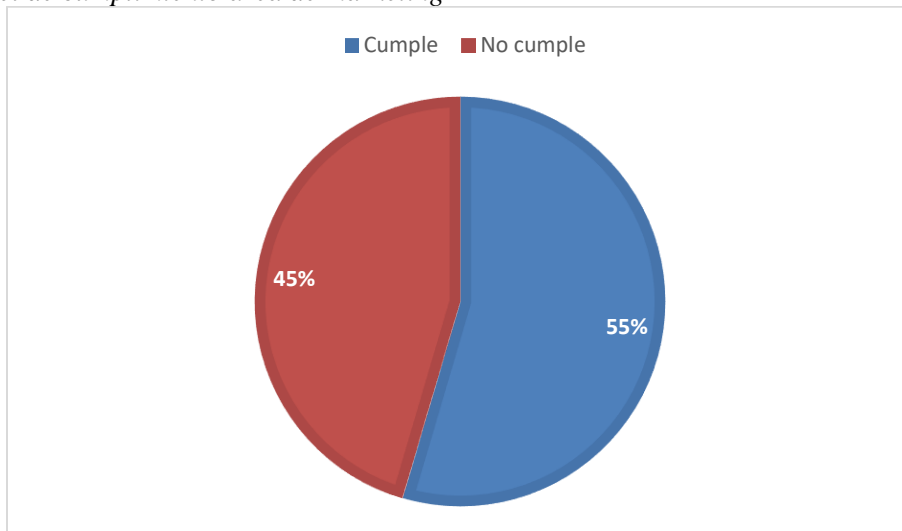
Con relación al área de marketing, se ha observado que el nivel de cumplimiento sigue siendo mayor que el nivel de incumplimiento. Sin embargo, a partir de los resultados obtenidos no se evidencia una marcada diferencia entre ambos.

**Tabla 8.** Resultados área de marketing

N°	Pregunta	Sí	No
1	¿Los mercados están segmentados eficazmente?	X	
2	¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	X	
3	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?		X
4	¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?	X	
5	¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?	X	
6	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?		X
7	¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?	X	
8	¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	X	
9	¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?		X
10	¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?		X
11	¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?		X
Total		6	5

Adaptado de David (2003)

**Figura 3.** Nivel de cumplimiento área de marketing



**2.9.3 Área de finanzas y contabilidad**

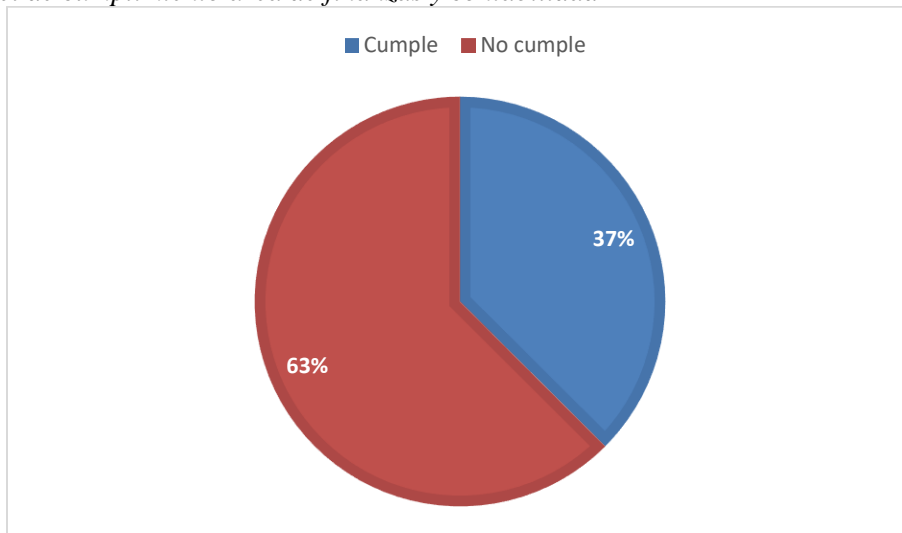
De acuerdo con la información recolectada, se ha identificado que el área financiera carece de un sistema de seguimiento de los movimientos financieros, lo cual representa un obstáculo para la generación de estados financieros acorde a la situación actual de la empresa. Esto afecta una adecuada planificación de los diferentes costos, gastos e inversiones, así como la exploración de nuevas fuentes de inversión.

**Tabla 9.** Resultados área de finanzas y contabilidad

N°	Pregunta	Sí	No
1	¿Considera que la empresa es financieramente de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?		X
2	¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?	X	
3	¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o de acciones?		X
4	¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?	X	
5	¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?	X	
6	¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?		X
7	¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?		X
8	¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?		X
Total		3	5

Adaptado de David (2003).

**Figura 4.** Nivel de cumplimiento área de finanzas y contabilidad



### 2.9.4 Área de producción y operaciones

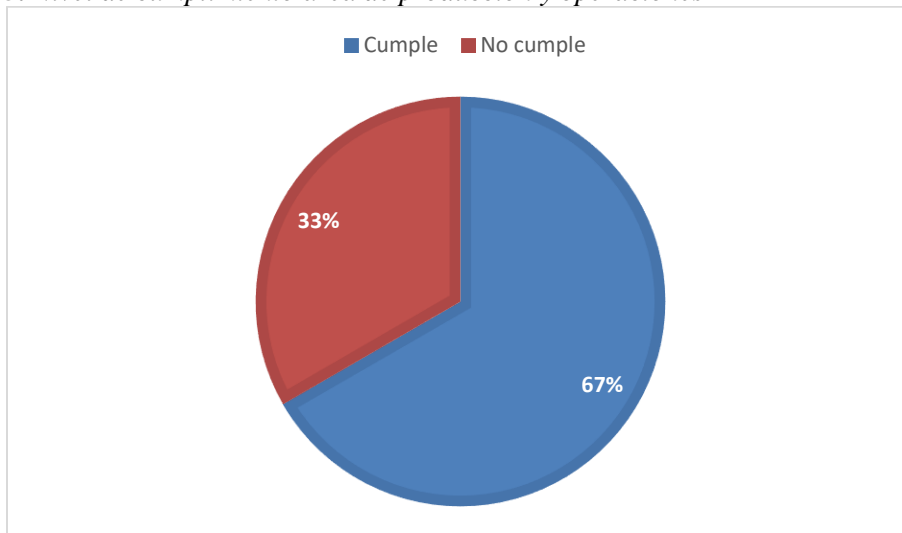
Dentro del ámbito de producción y operaciones, se ha determinado que la empresa presenta un nivel de cumplimiento del 66% a partir de las preguntas formuladas. Se han obtenido resultados satisfactorios en esta área en particular. No obstante, es necesario implementar políticas internas más efectivas que permitan aumentar la capacidad tecnológica buscando ofrecer un producto que esté a la vanguardia de las dinámicas del mercado.

**Tabla 10.** Resultados área de producción y operaciones

N°	Pregunta	Sí	No
1	¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?	X	
2	¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?	X	
3	¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?	X	
4	¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?		X
5	¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?	X	
6	¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?		X
Total		4	2

Adaptado de David (2003)

**Figura 5.** Nivel de cumplimiento área de producción y operaciones



**2.9.5 Área de investigación y desarrollo**

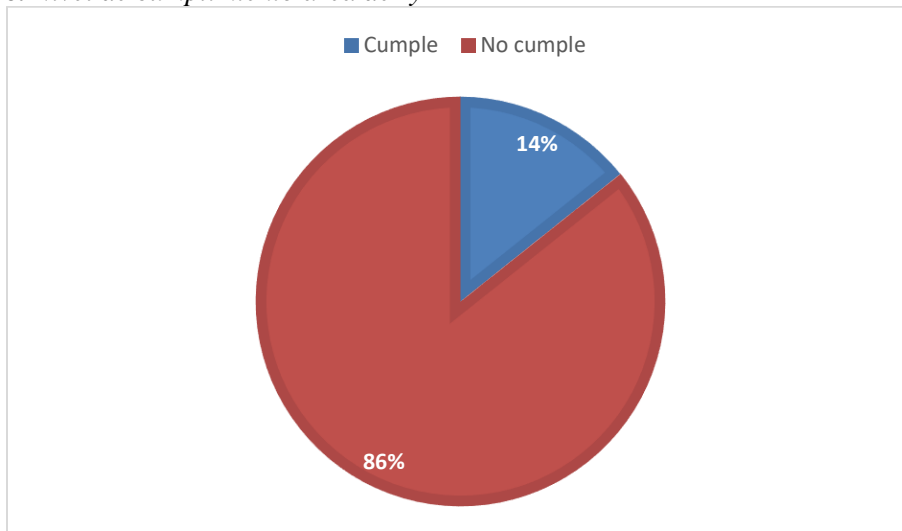
En el ámbito de investigación y desarrollo, se han identificado los mayores desafíos que enfrenta la empresa. Según lo manifestado por el gerente, esto se debe a que la empresa ha centrado su atención exclusivamente en el área de ventas. No obstante, fortalecer esta área permitiría consolidar a la empresa en nuevos mercados ofreciendo productos novedosos y competitivos.

**Tabla 11.** Resultados área de investigación y desarrollo

N°	Pregunta	Sí	No
1	¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?		X
2	Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?		X
3	¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización?		X
4	¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?		X
5	¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?		X
6	¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?		X
7	¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?	X	
	Total	1	6

Adaptado de David (2003).

**Figura 6.** Nivel de cumplimiento área de IyD



**2.9.6 Sistema de Información Gerencial**

Dentro de los Sistemas de Información Gerencial (SIG) los resultados revelan que existe un nivel de insatisfacción o descontento con relación a estos sistemas en particular. Lo anterior permite deducir que es necesario examinar y abordar los problemas identificados para optimizar la eficacia y eficiencia de los sistemas existentes. Al hacerlo, se puede fomentar una mayor satisfacción y participación por parte de los trabajadores, lo que puede tener un impacto positivo en la productividad y los resultados generales de la organización.

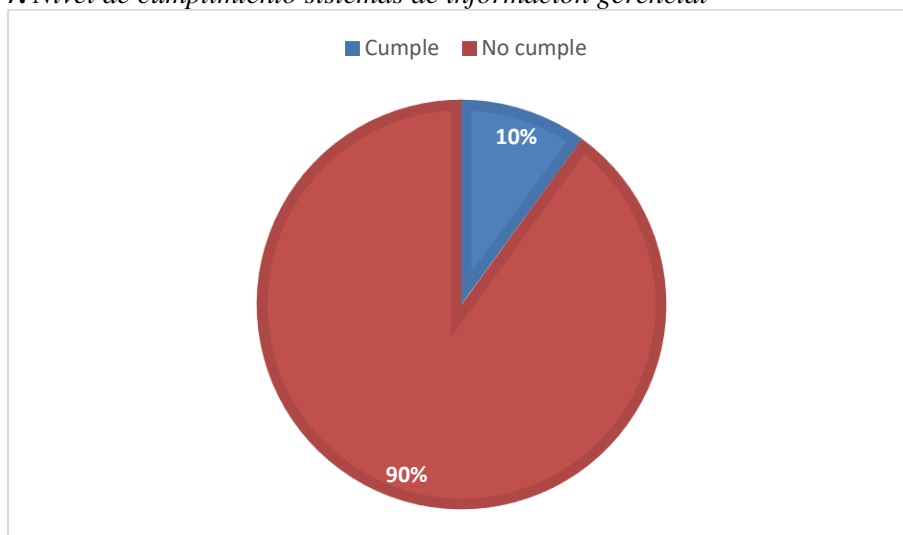
**Tabla 12.** Resultados Sistema de Información Gerencial

N°	Pregunta	Sí	No
1	¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?		X
2	¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?		X
3	¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?	X	
4	¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?		X
5	¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?		X
6	¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?		X
7	¿El sistema de información es amigable con el usuario?		X

N°	Pregunta	Sí	No
8	¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?		X
9	¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?		X
10	¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?		X
Total		1	9

Adaptado de David (2003)

**Figura 7.** Nivel de cumplimiento sistemas de información gerencial



### 2.10 Portafolio de productos de la empresa

La Figura 8 presenta los productos que actualmente ofrece la empresa los cuales están agrupados de la siguiente forma: i) Lente terminado monofocal, ii) Lente terminado bifocal, iii) Lente terminado progresivo, iv) Base monofocal con AR, v) Base monofocal sin AR, vi) Base bifocal y vii) Base progresiva

**Figura 8.** *Lente terminado monofocal*

<b>CR BLANCO TINTURABLE</b>
<b>1.56 CR AR VERDE</b>
<b>1.56 FOTO AR VERDE</b>
<b>1.56 FOTO BLUE BLOCK IN MASS</b>
<b>1.56 BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>POLY BLANCO TINTURABLE</b>
<b>POLY AR VERDE</b>
<b>POLY BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>POLY FOTO BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>1.61 BLUE BLOCK AR AZUL</b>

Tomado de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. (2023)

**Figura 9.** *Lente terminado bifocal*

<b>INVISIBLE BLANCO TINTURABLE</b>
<b>INVISIBLE BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>INVISIBLE FOTO BLUE BLOCK AR AZUL</b>

Tomado de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. (2023)

**Figura 10.** *Lente terminado progresivo*

<b>PROGRESIVO BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>PROGRESIVO BLANCO TINTURABLE</b>
<b>PROGRESIVO AR VERDE</b>
<b>PROGRESIVO FOTO BLUE BLOCK AR AZUL</b>

Tomado de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. (2023)

**Figura 11.** *Base monofocal con AR*

<b>BASE POLY AR VERDE</b>
<b>BASE 1.56 BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>BASE POLY BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>BASE 1.61 BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>BASE POLY FOTO BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>BASE 1.56 FOTO BLUE BLOCK AR AZUL</b>

Tomado de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. (2023)

**Figura 12.** *Base monofocal sin AR*

<b>BASE POLY BLANCA TINTURABLE</b>
<b>BASE 1.56 BLUE BLOCK</b>
<b>BASE POLY BLUE BLOCK</b>
<b>BASE 1.56 FOTO BLUE BLOCK AR AZUL</b>

Tomado de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. (2023)

**Figura 13.** *Base bifocal*

<b>BASE INVISIBLE 1.56 FOTO BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>BASE INVISIBLE 1.56 FOTO AR VERDE</b>
<b>BASE INVISIBLE 1.56 BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>BASE 1.49 FLAT TOP AR VERDE</b>
<b>BASE INVISIBLE 1.49 AR VERDE</b>

Tomado de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. (2023)

**Figura 14.** *Base progresiva*

<b>BASE PROGRESIVA 1.56 AR VERDE</b>
<b>BASE PROGRESIVA 1.56 FOTO BLUE BLOCK AR AZUL</b>
<b>BASE PROGRESIVA 1.56 FOTO AR VERDE</b>
<b>BASE PROGRESIVA BLUE BLOCK AR AZUL</b>

Tomado de DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. (2023)

## 2.11 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Para la propuesta de la estrategia, se realizó una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI) las cuales permiten recopilar la información presentada, evaluando cuantitativamente cada uno de los factores descritos con el propósito de conocer la posición estratégica de la empresa. Esta evaluación se realizó en conjunto con el gerente de la empresa y un líder de cada área

### 2.11.1 Matriz de evaluación de factores externos

Los resultados obtenidos en la matriz EFE se presentan en la Tabla 13

**Tabla 13. Matriz EFE**

N°	Factor	Peso	Calificación	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Apertura económica	0,08	3	0,24
2	Nicho de mercado definido	0,18	4	0,72
3	Redes sociales	0,09	3	0,27
4	Política de reciclaje	0,12	4	0,48
<b>AMENAZAS</b>				
5	Incertidumbre del dólar	0,19	2	0,38
6	Contrabando	0,14	1	0,14
7	Gran cantidad de actores en la industria	0,15	2	0,3
8	Alta poder de negociación de proveedores	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,58

### 2.11.2 Matriz de evaluación de factores interno

Los resultados de la matriz EFI se presentan a continuación (ver Tabla 14)

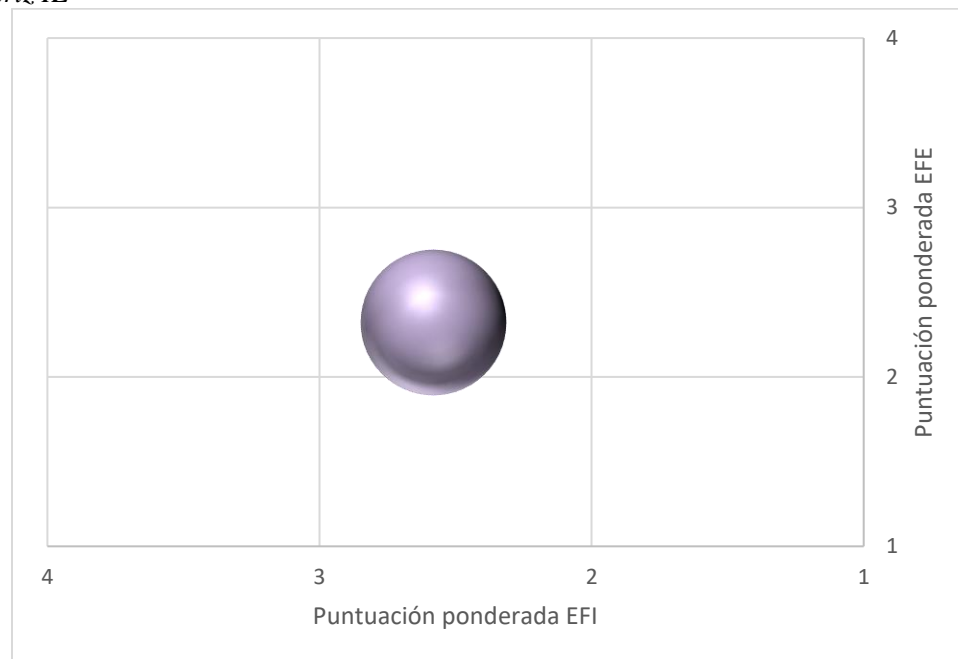
**Tabla 14. Matriz EFI**

N°	Factor	Peso	Calificación	Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Adecuada estructura organizacional	0,1	4	0,4

N°	Factor	Peso	Calificación	Ponderación
2	El mercado está segmentado eficazmente	0,12	3	0,36
3	Buena liquidez	0,14	3	0,42
4	Buen capital de trabajo	0,15	3	0,45
<b>DEBILIDADES</b>				
5	Falta de un plan estratégico	0,15	1	0,15
6	La empresa no realiza investigación de mercado	0,14	1	0,14
7	No existe un presupuesto establecido para estrategias de marketing y publicidad	0,12	2	0,24
8	La capacidad tecnológica de la empresa es limitada	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,32</b>

### 2.12 Matriz interna-externa

La Matriz Interna Externa (IE) es una herramienta utilizada para evaluar a una organización, considerando tanto sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) como sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas). Esta matriz permite cuantificar un índice que se puede representar gráficamente y ubicar en uno de los nueve cuadrantes. A partir de los resultados obtenidos se propone la Matriz IE representada en la **Figura 15**

**Figura 15. Matriz IE**

Según los resultados obtenidos de la matriz EFE y la matriz EFI, la empresa ha obtenido una puntuación de 2.58 y 2.32 respectivamente. Con base en lo anterior se puede clasificar a la empresa en el cuadrante V de la matriz IE. Esto permite proponer estrategias relacionadas con la penetración en el mercado y el desarrollo de productos. Esto implica que puede concentrarse en expandir su cuota de mercado actual y aumentar su participación en la industria a través de estrategias agresivas de marketing, publicidad y promoción. Al mismo tiempo, puede dedicar recursos a la investigación y desarrollo para mejorar sus productos existentes y lanzar nuevos productos innovadores que satisfagan las necesidades y demandas de los clientes.

### 3. Cargo y funciones desempeñadas

Dentro de esta sección se describe el cargo desempeñado al interior de la empresa, teniendo en cuenta el objetivo principal del proyecto, las funciones que fueron asignadas por el personal de la entidad y las actividades ejecutadas.

### **3.1 Cargo desempeñado**

Desde el punto de vista del perfil del profesional en negocios internacionales, este debe tener la capacidad de tomar decisiones en una empresa con base en la planeación, evaluación, análisis e inspección de áreas y procesos claves previamente identificados, los cuales no deben estar exclusivamente relacionados con el comercio exterior, ya que algunos procesos organizacionales son transversales. Con el fin de darle respuesta al objetivo planteado y a la problemática descrita, se realizó una asistencia dentro del área ejecutiva y organizacional, teniendo en cuenta que el punto de partida para el mejoramiento de una compañía es el establecimiento de su condición actual.

Desde el punto de vista ejecutivo, al personal de practica empresarial se le asignó la responsabilidad de integrar la información del entorno de la entidad DISTRI OPTICS GROUP S.A.S. con la definición de las necesidades del mercado, así como el estudio y selección de proveedores con los cuales se esperaba obtener los mejores acuerdos comerciales que fueran rentables para la empresa. Con la información recopilada se buscó crear estrategias basadas en un contexto real en el cual se encontraba para el momento de la evaluación la empresa, con el fin de proyectar dichas estrategias hacia las áreas de operaciones y compras e importaciones.

### **3.2 Funciones asignadas**

Para el ejercicio del cargo descrito previamente se asignaron las funciones que se encuentran dentro de la

Tabla 15.

**Tabla 15.** *Listado de funciones y horas asignadas*

<b>Nombre de la Función</b>	<b>Horas por semana</b>
Proponer y presentar un cronograma de trabajo (quincenal).	4
Desarrollar diagnóstico estratégico por áreas.	12
Apoyo a los procesos administrativos del área.	8
Organización del equipo de trabajo por áreas para la ejecución de auditorías.	4
Formular estrategias y planes de acción a corto y mediano plazo.	8
Realizar y presentar informes a los jefes de cada área.	7
Coordinar y revisar proveedores.	5
<b>Total</b>	<b>48</b>

*Proponer y presentar un cronograma de trabajo:* Con el fin de tener un esquema de trabajo y metas a cumplir, se realizó de manera quincenal un cronograma de actividades, el cual debía ser aprobado por el director del área ejecutiva. Al final de cada semana se realizó una revisión de la tareas cumplidas y pendientes.

*Desarrollar diagnóstico estratégico por áreas:* Se realizó un diagnóstico interno el cual se encuentra dentro del presente documento, logrando identificar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas.

*Apoyo a los procesos administrativos del área:* Se brindó soporte en procesos como gestión de documentos, seguimiento de tareas semanales, organización de información por áreas, elaboración de informes, entre otros.

*Organización del equipo de trabajo por áreas para la ejecución de auditorías:* Como parte del cronograma y la organización de actividades se dispuso del personal de las áreas para la

recolección de datos, esto se realizó sin obstruir las labores diarias de los demás trabajadores de la empresa.

*Formular estrategias y planes de acción a corto y mediano plazo:* Con base al análisis interno y externo de la entidad se diseñaron estrategias empresariales a corto y mediano plazo.

*Realizar y presentar informes a los jefes de cada área:* Los datos recopilados por área fueron organizados en informes de gestión, los cuales fueron presentados a los líderes y empleados de las áreas.

*Coordinar y revisar proveedores:* Se brindó apoyo en la evaluación de proveedores en donde se buscó corroborar el cumplimiento de estos en cuanto a políticas nacionales e internacionales para el ejercicio de sus actividades.

### 3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

La Tabla 16 describe los procesos, procedimientos y herramientas implementadas durante la práctica empresarial realizada. El trabajo realizado se centra en 5 procesos específicos: la planificación estratégica, la gestión de las estrategias, gestión financiera, gestión de calidad y gestión de importaciones.

**Tabla 16.** Descripción de los procesos, procedimientos y herramientas implementadas

Procesos	Procedimiento	Herramientas
Planificación estratégica	Definición de misión y visión, análisis del entorno empresarial, identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, integración de la información y diseño de estrategias.	Análisis PEST, Matriz de fuerzas de Porter, Listas de chequeo, Matriz Ansoff, Matriz DOFA.
Gestión de estrategias	Identificación de estrategias, planificación de estrategias, propuesta de seguimiento.	Matriz DOFA, indicadores de gestión, Balance Scorecard.

Procesos	Procedimiento	Herramientas
Gestión financiera	Revisión y elaboración de presupuestos, seguimiento de ingresos, gastos y gestión de flujo de efectivo.	Informes financieros, balance general, indicadores financieros.
Gestión de calidad	Control y evaluación de calidad, gestión de riesgos e identificación de oportunidades de mejora.	Listas de chequeo, normatividad vigente, Estándares de NTC.
Gestión de importaciones	Análisis de proveedores, confirmación de cumplimiento de documentación para trámites aduaneros, control de calidad de productos, gestión de inventarios y distribución.	Actas, facturas de venta, lista de proveedores, indicadores de calidad, órdenes de compra, informes de proveedores.

#### 4. Marco conceptual y normativo

El marco conceptual se compone de los principios fundamentales para comprender el tema desarrollado en el presente documento. Dentro de esta sección se incluyen los conceptos clave, las relaciones y los enfoques teóricos aplicados. Por su parte, el marco normativo describe las leyes nacionales que permiten el funcionamiento de la empresa estudiada.

#### 4.1 Marco conceptual

##### 4.1.1 Planificación

La planificación es el proceso de establecer objetivos, identificar las acciones requeridas para alcanzarlos y desarrollar estrategias y planes detallados para guiar la dirección de una organización. Implica analizar la situación actual, considerar el entorno externo e interno, y tomar decisiones anticipadas sobre qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. La planificación permite

a la organización definir el rumbo y los pasos necesarios para lograr el éxito a largo plazo (Amador, 2018).

#### ***4.1.2 Organización***

La organización se refiere a la disposición y estructuración de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de una empresa para lograr los objetivos establecidos. Implica asignar tareas y responsabilidades, establecer relaciones jerárquicas y de comunicación, diseñar estructuras organizativas adecuadas y coordinar los esfuerzos de los miembros del equipo. La organización proporciona una estructura clara para el trabajo y permite una utilización eficiente de los recursos disponibles (Molinari, el ál 2019).

#### ***4.1.3 Direccionamiento estratégico***

El direccionamiento estratégico se refiere al proceso mediante el cual una organización establece su dirección a largo plazo y define los caminos y acciones necesarios para alcanzar sus objetivos. Es una función esencial de la gestión que involucra la formulación y la implementación de estrategias para lograr una ventaja competitiva y garantizar el éxito futuro de la organización. El direccionamiento estratégico es un proceso continuo y dinámico, ya que las organizaciones deben adaptarse constantemente a un entorno empresarial cambiante. Requiere una toma de decisiones estratégicas informadas, una comunicación efectiva y una coordinación adecuada de los esfuerzos de todos los miembros de la organización para lograr el éxito a largo plazo (UNIR, 2021).

#### ***4.1.4 Análisis PESTEL***

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que originalmente se conoció como PEST, el cual corresponde al acrónimo de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Algunos autores han modificado el instrumento incorporando los factores ecológicos y legales. La utilización de esta herramienta mide el impacto que tienen estos factores sobre el macroentorno (Parada, 2013). A continuación, se describen brevemente los temas que se relacionan dentro de cada uno de los factores *Factores políticos*: Hacen referencia a todos los cambios políticos o legislativos que puedan relacionarse con las actividades económicas de la empresa, como por ejemplo la forma de gobierno dentro del país en donde se encuentra la organización o la legislación laboral.

*Factores económicos*: los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes y el costo de las empresas, por eso son de vital importancia a la hora de estudio del macroentorno. Entre los factores estudiados se encuentran los costos de la materia prima, los niveles de inflación, las tasas de interés, la tasa de crecimiento económico entre otros.

*Factores sociales*: estos factores se centran en las costumbres, actitudes y opiniones de las personas que podrían estar interesadas en adquirir el producto o servicio ofrecido. De esta manera, el crecimiento poblacional, los patrones de consumo y las condiciones de vida de las personas son algunas de las variables estudiadas en este ítem.

*Factores tecnológicos*: este aparte incluye el efecto que tiene la tecnología tanto en los procesos productivos, así como en la comercialización y otros aspectos. Por eso, al estudiar los factores tecnológicos se tienen en cuenta la automatización de los procesos de producción, el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), etc.

*Factores ecológicos*: el impacto que tienen las empresas sobre el medio ambiente ha sido uno de los temas que ha tomado fuerza en los últimos años, por ello, al realizar el análisis de este

factor es importante enlazar a la empresa con situaciones como consumo de agua y energía, la disposición de los residuos generados y el impacto que puede tener la actividad comercial sobre el calentamiento global.

*Factores legales:* involucran todas aquellas leyes y normas en relación con los derechos de propiedad intelectual, las leyes de contratación laboral, los derechos de salud y seguridad de los trabajadores y las licencias que deben tener algunas empresas con el fin de operar dentro de un sector (Parada, 2013).

#### **4.1.5 Análisis interno**

El análisis interno de una empresa implica examinar y evaluar los recursos, capacidades y competencias internas de la organización. El objetivo es comprender las fortalezas y debilidades internas de la empresa, identificar áreas en las que se destaca y áreas en las que necesita mejorar. Algunos aspectos clave a considerar durante el análisis interno de una empresa son: recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos, recursos tecnológicos, cultura organizacional, entre otros. Al realizar un análisis interno, es importante ser objetivo y realista, y obtener información de diversas fuentes, como entrevistas, datos financieros, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de los empleados. El análisis interno proporciona una base para el desarrollo de estrategias y planes de acción que capitalicen las fortalezas y aborden las debilidades de la empresa (Universidad Oberta de Catalunya, 2020).

#### **4.1.6 Matriz DOFA**

La matriz DOFA, es un método mediante el cual se realiza una evaluación de los factores fuertes y débiles de una organización constituyendo de esta manera el análisis interno. Así mismo

identifica las oportunidades y amenazas que existen en el medio en el cual se desenvuelve la empresa. La relación de estas cuatro variables confluye en la propuesta de estrategias las cuales pueden ser: estrategias adaptativas, defensivas, ofensivas o de supervivencia.

La inclinación de las empresas por algún tipo de estrategias en específico depende de la situación en la cual se encuentra la organización al momento de la evaluación y los objetivos que espera alcanzar (Virtual Pro, 2011). La matriz DOFA generalmente se organiza en una tabla de cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa una categoría diferente, tal como se observa mediante la Figura 16 (Pursell, 2021).

*Fortalezas:* en este cuadrante se identifican las fortalezas internas de la organización. Esto incluye recursos, habilidades, ventajas competitivas y otros aspectos positivos que le dan a la organización una ventaja sobre sus competidores.

*Oportunidades:* en este cuadrante se identifican oportunidades externas que pueden beneficiar a la organización. Esto puede incluir tendencias del mercado, nuevas tecnologías, cambios regulatorios o cualquier otra condición favorable que pueda aprovecharse.

*Debilidades:* en este cuadrante se identifican las debilidades internas de la organización. Esto incluye discapacidades, recursos limitados, falta de habilidades específicas o cualquier otro factor que pueda representar una desventaja competitiva.

*Amenazas:* en este cuadrante se identifican las amenazas externas que pueden representar desafíos u obstáculos para la organización. Esto podría incluir una competencia feroz, cambios en el mercado, factores económicos, avances tecnológicos o cualquier otro factor que pueda afectar negativamente a la organización.

**Figura 16. Matriz DOFA**

Tomado de (Pursell, 2021).

La idea detrás de la matriz DOFA es aprovechar las fortalezas y oportunidades mientras se trabaja para minimizar o superar las debilidades y amenazas. Este análisis ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas para lograr sus objetivos, maximizando sus fortalezas y capitalizando las oportunidades, mientras mitiga los efectos negativos de las debilidades y amenazas.

#### 4.2 Marco normativo

El marco normativo relacionado con una empresa importadora y comercializadora de lentes oftálmicos se dispone a continuación:

*Constitución de la empresa:* Para establecer una empresa importadora y comercializadora de lentes oftálmicos se deben seguir los procedimientos establecidos para la constitución de

cualquier empresa en el país. Esto puede incluir la selección de una forma jurídica adecuada, el registro ante la Cámara de Comercio y la obtención de un Número de Identificación Tributaria (NIT). La presenta estudiada se encuentra en la ciudad de Bogotá, por tanto los requisitos para su constitución y operación se encuentran establecidos por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

*Licencia de importación:* para la importación de bienes es necesario obtener una licencia de importación y tener un registro como importador. Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), dentro de los requisitos que se deben cumplir se encuentran: la ubicación de la subpartida arancelaria, la identificación del producto e inscripción ante entidades de control, que en este caso sería el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Verificación y cumplimiento de las INCOTERMS, realizar el proceso de nacionalización del producto y declaración del valor importado ante la aduana (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

*Regulaciones sanitarias:* la importación de dispositivos médicos en Colombia debe cumplir con las regulaciones sanitarias específicas. Por tanto, es indispensable que en este producto se verifiquen las condiciones de calidad, registro sanitario, etiquetado y normas técnicas establecidas por el INVIMA. Además, la entidad debe realizar seguimiento e inspección para el debido cumplimiento de las normativas sobre buenas prácticas de almacenamiento y distribución de productos médicos (INVIMA, 2021).

*Normativas de protección al consumidor:* Colombia cuenta con una legislación para la protección de los derechos del consumidor. Como empresa, se dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Ley 1480 de 2011, conocida como el Estatuto del Consumidor.

Esta ley regula aspectos como la publicidad engañosa, las garantías, el derecho a la información y la protección de datos personales (Congreso de Colombia, 2011).

*Impuestos y aranceles:* finalmente, toda empresa del territorio nacional debe cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes, que para este incluyen el pago de impuestos sobre las importaciones, los impuestos al valor agregado (IVA) y otros impuestos comerciales aplicables. La DIAN es la entidad encargada de administrar y regular estos aspectos fiscales (DIAN, 2019).

## **5. Aportes**

### **5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa**

Este apartado integra la deducción de pasos, procedimientos, métodos y técnicas empleados tanto para la identificación y abordaje de la situación problemática, como para la medición del impacto esperado o generado.

#### ***5.1.1 Identificación de la situación problema***

Durante el ejercicio realizado en la empresa, se enfrentó una situación particular que requería toda la atención para dar solución al problema descrito. A partir de las herramientas propuestas, se logró identificar una serie de factores que afectaban la operación normal de la empresa. Con base en este análisis se propuso una serie de estrategias que buscan disminuir el impacto de estos eventos y de esta forma potenciar las fortalezas y oportunidades presentes en el entorno.

Adicional, se buscó mejorar los procesos internos y se formularon algunas acciones que buscan impactar directamente sobre la calidad del producto y de esta forma ofrecer una mejor experiencia al cliente. Lo anterior contribuye a generar un valor agregado superior, ofreciendo un

producto de excelente calidad con diseños atractivos y tecnología de vanguardia. Todo esto permitirá posicionar a la empresa como un referente y líder en el mercado, logrando cumplir con las necesidades cambiantes de todos clientes de manera efectiva.

### ***5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa***

A partir del plan estratégico propuesto se buscó garantizar un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en el mercado. Este plan se basa en una profunda comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes, así como en el análisis exhaustivo del entorno empresarial.

La estrategia seleccionada busca expandir el mercado a través de alianzas estratégicas con otras empresas que le permitan aumentar sus ventas y lograr un mejor posicionamiento. Para cumplir con lo anterior se buscará identificar socios potenciales que puedan complementar el servicio que se espera ofrecer. Esto podría incluir ópticas locales, tiendas de moda, influencers de moda, o incluso empresas de salud visual. De la misma forma se iniciará conversaciones con estos aliados para establecer acuerdos de colaboración. Por ejemplo, acuerdos para la colocación de las gafas en las tiendas de moda, ofreciendo descuentos exclusivos a los clientes de ópticas locales. Todo lo anterior permitirá que los clientes potenciales compren el producto ofertado a través de los aliados estratégicos, obteniendo un valor agregado, como servicio de ajuste personalizado, garantía extendida o asesoramiento en la elección de monturas y lentes.

### ***5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros***

Tomando en consideración la información expuesta se creó una herramienta que permitirá dar seguimiento a la evolución de la estrategia propuesta a partir de las perspectivas que integran el cuadro de mando.

**Tabla 17. Perspectiva financiera**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Incrementar los márgenes de rentabilidad en un 45% para el 2026	Rentabilidad de la empresa $\frac{Rent. \text{ año } 2 - Rent. \text{ año } 1}{Rent. \text{ año } 1} * 100$	Implementar un sistema de indicadores financieros.  Comunicar al personal sobre la importancia y uso de los indicadores financieros.	Semestral	Gerente general
Aumentar la utilidad de la empresa en un 35% para 2026	Margen de utilidad neta $\frac{Utilidad \text{ neta}}{Total \text{ de los ingresos}} * 100$	Definir el estado actual de la empresa, mediante indicadores de gestión y financieros.	Semestral	Área financiera

Adaptado (Alarcón, 2019)

**Tabla 18. Perspectiva de clientes**

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Aumentar la satisfacción de los clientes en un 55% para 2026	Satisfacción del cliente $\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{Total \text{ de clientes atendidos}} * 100$	Implementar el servicio de post venta.  Aplicar una encuesta de satisfacción a todos los clientes de la empresa.	Trimestral	Líder mercadeo y ventas
Lograr reconocimiento de marca y fidelización dentro del mercado para 2026	Encuesta de percepción donde se valide el posicionamiento de la organización  Tasa de retención de clientes	Promocionar la información relacionada con precios, servicios y promociones a través de los diferentes canales	Semestral	Gerente general y líder de mercadeo y ventas

Adaptado de (Alarcón, 2019)



ACTIVIDADES	TAREAS	MESES																			
		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL BSC	Construcción matriz EFE y EFI									X	X	X	X								
	Elaboración Excel para seguimiento de las estrategias propuestas													X	X						
	Socialización de las acciones de mejora															X					
	Revisión del trabajo por parte de la directora															X	X				
SOCIALIZACIÓN PROPUESTA	Reunión con el gerente, líderes de área y trabajadores para socializar los resultados																			X	
	Correcciones finales																			X	
	Entrega documento final																				X
	Sustentación																				X

### 6. Conclusiones y recomendaciones

A partir de la evaluación del entorno se logró identificar los principales factores (externo e internos) que afectan la operación de la empresa. Estos factores se identificaron por medio de la aplicación de las herramientas PESTEL y PORTER.

El análisis interno realizada, respaldado por la herramienta sugerida, permitió conocer cada una de las áreas que integran la organización. Con base en los resultados obtenidos en la matriz EFE (2.58) y la matriz EFI (2.32), se buscó orientar la estrategia hacia actividades de mantener y conservar; como la penetración de mercado y el desarrollo de productos.

La estrategia propuesta se diseñó a partir de las líneas estratégicas descritas teniendo en cuenta los principales requerimientos y capacidades de la empresa. La herramienta de seguimiento propuesta busca ser una hoja guía para el cumplimiento de cada una de las actividades relacionadas con la estrategia

Se recomienda hacer un seguimiento exhaustivo a las estrategias propuestas siguiendo los indicadores sugeridos para conocer el progreso de las actividades. Es importante mencionar que pueden existir otros factores, externo o internos, que pueden impactar sobre las actividades sugeridas para el cumplimiento de la estrategia. Es por esto que la empresa debe tener la facilidad de adaptarse a las dinámicas del entorno logrando ser flexible y de la misma forma competitiva frente a diversos retos que puede se pueden presentar.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos es importante que todos los colaboradores participen activamente en la metodología propuesta, entendiendo la razón por la cual fue realizado el presente trabajo con el propósito de reconocer los beneficios y la importancia que tiene estructurar un plan estratégico para la empresa.

### Referencias

- A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . En *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Alarcón, J. A. (2019). *Formular un plan estratégico para la empresa OSYA en la ciudad de Bucaramanga con el fin de diseñar y construir un futuro deseado logrando cumplir con su misión y alcanzado su propia visión*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Amador, F. J. (2018). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Prepárate para crear tu empresa*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/empresarial/crear-empresa/preparese-para-crear-empresa>
- Carrillo, M. P., Castaño, J. A., Castillo, J. S., Cepeda, V., Melo, N., Peñaloza, P., . . . Posada, D. (2020). *Sostenibilidad en la cadena de valor*. Obtenido de [https://www.cesa.edu.co/wp-content/uploads/2020/07/Semillero\\_Investigacion-2020-1.pdf](https://www.cesa.edu.co/wp-content/uploads/2020/07/Semillero_Investigacion-2020-1.pdf)
- Congreso de Colombia. (2011). *Ley 1480 de 2011*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. En N. edición. PEARSON.
- DIAN. (2019). *El sistema tributario Colombiano: Impacto sobre la eficiencia y competitividad*. Obtenido de [https://www.dian.gov.co/dian/cifras/EstudiosExternos/Tributacion\\_y\\_competitividad.pdf](https://www.dian.gov.co/dian/cifras/EstudiosExternos/Tributacion_y_competitividad.pdf)
- Díaz, F. L. (2022). *Plan de Marketing Para la Empresa de Calzado Kraford en la Ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- INVIMA. (2021). *Dispositivos médicos y equipos biomédicos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/dispositivos-medicos-y-equipos-biomedicos>

- La República. (2023). *La incertidumbre local ubicó al peso colombiano como la emergente que más cayó*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/la-incertidumbre-local-ubicó-al-peso-colombiano-como-la-emergente-que-mas-cayo-3557039>
- Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*. Seattle, WA, USA,.
- Mincit. (2023). *Ley 67 de 1979*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-misionales/facilitacion-del-comercio-y-defensa-comercial/leyes>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *¿Cómo importar a Colombia?* Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/como-importar-a-colombia>
- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramellini, N. (2019). *Las Áreas Funcionales en las organizaciones*. Buenos Aires: Universidad de la Plata.
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pursell, S. (2021). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- RUES. (2023). *Registro Mercantil*. Obtenido de <https://www.rues.org.co/Expediente>
- Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.
- UNIR. (2021). *¿Qué es el direccionamiento estratégico? Concepto y pilares clave*. Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/direccionamiento-estrategico/>

Universidad Oberta de Catalunya. (2020). *Análisis interno de la empresa*. Obtenido de [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_3.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html)

Virtual Pro. (2011). *Herramientas de Planeación Estratégica*. Obtenido de [https://www.virtualpro.co/revista/herramientas-de-planeacion-estrategica/6#:~:text=La%20matriz%20DOFA%20\(o%20FODA,este%20an%C3%A1lisis%20y%20sus%20aplicaciones](https://www.virtualpro.co/revista/herramientas-de-planeacion-estrategica/6#:~:text=La%20matriz%20DOFA%20(o%20FODA,este%20an%C3%A1lisis%20y%20sus%20aplicaciones).

Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . *Phys. Rev.*, 134, A635-A646.