



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA  
UNIVISIÓN OPTICAL BASADO EN EL DIAMANTE DE LA  
EXCELENCIA ORGANIZACIONAL Y EL EMPLEO DEL  
BALANCED SCORECARD**

POR:

**SUSAN CATHERINE BOLAÑOS CAMPOVERDE**

Tesis presentada como requisito parcial para la  
obtención del grado de:

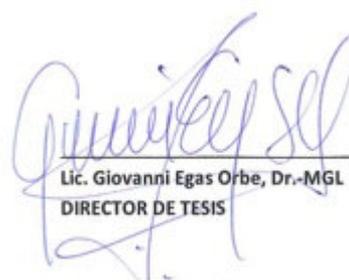
**MÁSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

2015

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la señora **SUSAN CATHERINE BOLAÑOS CAMPOVERDE**, como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGISTER EN PLANIFICACION Y DIRECCION ESTRATEGICA**.

Sangolquí, 19 de diciembre del 2014



Lic. Giovanni Egas Orbe, Dr.-MGL  
DIRECTOR DE TESIS

## **AUTORIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, SUSAN CATHERINE BOLAÑOS CAMPOVERDE, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente, el cual podrá ser utilizado solo para fines educativos

Sangolquí, 19 diciembre del 2014



SUSAN CATHERINE BOLAÑOS CAMPOVERDE

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, SUSAN CATHERINE BOLAÑOS CAMPOVERDE, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del Trabajo “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA UNIVISIÓN OPTICAL BASADO EN EL DIAMANATE DE EXCELENCIA ORGANIZACIÓN Y EL EMPLEO DEL BALANCED SCORECARD”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 19 de diciembre del 2014



SUSAN CATHERINE BOLAÑOS CAMPOVERDE

## **DEDICATORIA**

A mi amado esposo, Williams, por ser el centro de mi universo.

A mis princesas Katherin Ayllin y Sulliam Mayté por enseñarme como amar a alguien más que a nosotros mismos.

A ti Señor por hacer realidad este sueño de construir UNIVISION OPTICAL, por el amor que me demuestras y porque me tienes en tus manos.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposo, Williams, por el amor con el que apoyaste a cumplir esta meta, por tu paciencia, por los fines de semana sacrificados.

A mi padre, Arthur, éste es un logro que quiero compartir contigo, gracias por ser mi papá y por creer en mí. Quiero que sepas que ocupas un lugar especial.

A mi madre, Por cuidar de mis nenas. “Tú has tejido mis entrañas, me has tejido en el seno materno” (Salmo, 139).

A Iván Morales por brindarme su amistad y compartir su conocimiento

A mi asesor en este trabajo de investigación, el Doctor Geovanny Egas

A mi oponente el Ingeniero MBA Alonso Alvear

## INDICE

<b>CERTIFICACIÓN.....</b>	<b>II</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>III</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>VI</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción de la Empresa.....	1
1.2. Identificación del Problema.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8

1.5 Hipótesis .....	9
1.6 Metodología .....	9
1.7 Marco Teórico .....	10
1.7.1 Marco Conceptual .....	11
Pensamiento Estratégico.....	11
Planificación Estratégica.....	12
Cadena de Valor .....	16
Análisis FODA .....	18
Diamante Organizacional .....	20
Balanced Scorecard BSC.....	23
1.7.2 Marco Referencial.....	29
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>30</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE UNIVISIÓN OPTICAL .....</b>	<b>30</b>
2.1 Análisis Externo .....	30
2.1.1 Análisis de Macroambiente (ANÁLISIS PEST): .....	31
2.1.1.1 Factores Políticos .....	32

2.1.1.2 Factores Económicos.....	35
2.1.1.3 Factores Sociales .....	42
2.1.1.4 Factores Tecnológicos .....	45
2.1.1.4 Matriz de Factores de Incidencia de Macro-Ambiente .....	48
2.1.2 Análisis del Microambiente (PORTER).....	49
2.1.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores .....	50
2.1.2.2 Rivalidad entre competidores existentes.....	53
2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores .....	62
2.1.2.4 Poder de negociación de los clientes .....	64
2.1.2.5. Productos sustitutos.....	68
2.1.2.6. MATRIZ DE FACTORES DE INCIDENCIADE MICRO-AMBIENTE .....	69
<b>2.2. Análisis Interno .....</b>	<b>70</b>
2.2.1. Perfil de Capacidades Internas .....	70
2.2.1.1 Capacidad Directiva.....	75
2.2.1.2. Capacidad Competitiva .....	78
2.2.1.3. Capacidad Talento Humano .....	81

2.2.1.4. Capacidad Tecnológica .....	83
2.2.2 Situación de Procesos.....	85
2.2.3 Organización Empresarial.....	92
2.2.3.1. Estructura de la Organización .....	92
2.2.4 Cultura Organizacional .....	96
2.2.5 Situación Financiera .....	98
2.2.6 Matriz de Factores de Incidencia del Ambiente Interno .....	101
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>102</b>
<b>PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL CON EL ENFOQUE DE DIAMANTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>102</b>
3.1 Aspectos Organizacionales.....	102
3.1.1 Principios .....	102
3.1.2 Recursos .....	104
3.1.3 Procesos .....	105
3.1.4 Líneas de Gestión .....	115
3.1.5 Estructura Organizacional .....	117

3.2 Enfoque del Modelo Gerencial Diamante Organizacional.....	125
3.2.1 El Enfoque Estratégico.....	125
3.2.3 Alineamiento Estratégico .....	169
3.2.4 Cultura de Ejecución.....	186
3.2.5 Refinamiento.....	200
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>204</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO O FOCO ESTRATÉGICO DE UNIVISIÓN OPTICAL</b> .....	<b>204</b>
4.1 Misión .....	204
4.2 Visión .....	205
4.3 Valores.....	206
4.4. Principios Corporativos .....	209
4.5 Análisis Situacional Mediante FODA .....	212
4.5.1 Análisis FODA .....	212
4.5.2 Matriz de Factores Internos MEFI .....	215
4.5.3 Matriz de Factores Externos MEFE.....	217

4.5.4 Matriz de Formulación de Estrategias.....	219
4.6 Definición de Estrategias .....	223
<b>4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>228</b>
4.8 Mapa Estratégico con Balanced Scorecard .....	232
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>235</b>
<b>BALANCE SCORECARD .....</b>	<b>235</b>
5.1 Perspectivas .....	235
5.2 Balanced Scorecard de Primer Nivel .....	243
5.3 Matriz de Contribución Crítica .....	245
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>248</b>
<b>PLAN OPERATIVO ANUAL 2013-2014 .....</b>	<b>248</b>
6.1 Plan Operativo 2013-2014 .....	248
6.2 Evaluación y Refinamiento.....	252
<b>CAPITULO VII .....</b>	<b>254</b>

<b>ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO POR LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>254</b>
7.2 Presupuesto de Ventas.....	257
7.3 Presupuesto de Costos y Gastos.....	258
a. Presupuestos de Costos .....	258
b. Presupuesto de Gastos.....	259
7.4 Flujo de Efectivo Presupuestado .....	266
7.5 Evaluación Financiera.....	269
<b>CAPITULO VIII .....</b>	<b>274</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>274</b>
8.1 Conclusiones .....	274
8.2 Recomendaciones .....	275
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA.....</b>	<b>277</b>
<b>LINKOGRAFIA .....</b>	<b>278</b>

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Modelo referencial para realizar la Matriz FODA .....	18
Tabla 2 Modelo para realizar Matriz de Impacto .....	19
Tabla 3 Modelo para realizar Matriz de Análisis de Estrategias.....	20
Tabla 4 Índices Financieros .....	28
Tabla 5 Producto Interno Bruto PIB Ecuador .....	36
Tabla 6 Inflación Ecuador .....	39
Tabla 7 Datos Empleo Ecuador .....	43
Tabla 8 Competidores en el Mercado de ópticas en Quito .....	55
Tabla 9 Lista de Ópticas en la Provincia de Pichincha .....	57
Tabla 10 Escala de Medición de Cadena de Valor .....	90
Tabla 11 Análisis de la cadena de valor de Univisión Optical .....	90
Tabla 12 Estado de Resultados Univisión Optical .....	99
Tabla 13 Estado de Resultados .....	100
Tabla 14 Distribución Objetivos Estratégicos Univisión Optical .....	135

Tabla 15 Matriz FODA de Estrategias de Realización Univisión Optical ...	139
Tabla 16 Matriz de Indicadores de Misión y Visión .....	155
Tabla 17 Indicadores de Misión y Visión.....	156
Tabla 18 Esquema de Matriz KPIs.....	157
Tabla 19 Matriz de Indicadores Perspectiva Financiera Univisión Optical .	159
Tabla 20 Matriz de Indicadores Perspectiva de Clientes Univisión Optical	160
Tabla 21 Matriz de Indicadores Perspectiva de Procesos Internos Univisión Optical .....	161
Tabla 22 Matriz de Indicadores Perspectiva de Aprendizaje Organizacional Univisión Optical .....	162
Tabla 23 Identificación de Proyectos Estratégicos Univisión Optical.....	165
Tabla 24 Selección de Proyectos Univisión Optical.....	166
Tabla 25 Despliegue de Proyectos Univisión Optical.....	168
Tabla 26 Indicadores Proceso Generador Valor Univisión Optical Perspectiva Financiera .....	173
Tabla 27 Indicadores Proceso Generador Valor Univisión Optical	

Perspectiva Clientes .....	174
Tabla 28 Indicadores Proceso Generador Valor Univisión Optical	
Perspectiva Procesos Internos .....	175
Tabla 29 Indicadores Proceso Generador Valor Univisión Optical	
Perspectiva Aprendizaje Organizacional .....	176
Tabla 30 Indicadores Procesos Apoyo Univisión Optical Perspectiva	
Financiera .....	177
Tabla 31 Indicadores Procesos Apoyo Univisión Optical Perspectiva	
Clientes .....	178
Tabla 32 Indicadores Procesos Apoyo Univisión Optical Perspectiva	
Procesos Internos .....	179
Tabla 33 Indicadores Procesos Apoyo Univisión Optical Perspectiva	
Aprendizaje Organizacional .....	180
Tabla 34 Indicadores Procesos Estratégicos Univisión Optical	
Perspectiva Financiera .....	181
Tabla 35 Indicadores Procesos Estratégicos Univisión Optical	
Perspectiva Clientes .....	182
Tabla 36 Indicadores Procesos Estratégicos Univisión Optical	

Perspectiva Procesos Internos .....	183
Tabla 37 Indicadores Procesos Estratégicos Univisión Optical	
Perspectiva Aprendizaje Organizacional .....	184
Tabla 38 Competencias Esenciales para el desarrollo de la Cultura de Ejecución Univisión Optical.....	194
Tabla 39 Conocimientos, Habilidades y Competencias Específicas Univisión Optical .....	195
Tabla 40 Escala de interpretación resultados de Auditoría de Excelencia Organizacional .....	203
Tabla 41 Matriz FODA Univisión Optical.....	214
Tabla 42 Matriz de Evaluación de Factores Internos Univisión Optical .....	216
Tabla 43 Matriz de Evaluación de Factores Externos Univisión Optical .....	217
Tabla 44 Matriz de Evaluación de Factores Externos Univisión Optical .....	218
Tabla 45 Tabla de referencia para matriz de formulación de estrategias ..	221
Tabla 46 Matriz FODA de Estrategias de Realización Univisión Optical ...	222
Tabla 47 Relación Objetivos Generales- Específicos Univisión Optical.....	231

Tabla 48 Indicadores de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Financiera....	238
Tabla 49 Indicadores de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Clientes .....	240
Tabla 50 Indicadores de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Procesos Internos.....	241
Tabla 51 Indicadores de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Aprendizaje Organizacional.....	243
Tabla 52 Balance Scorecard de primer nivel Univisión Optical.....	244
Tabla 53 Matriz de Contribución Crítica de primer nivel de Univisión Optical.....	247
Tabla 54 Plan Operativo 2014 Univisión Optical.....	250
Tabla 55 Formato preestablecido de Evaluación.....	253
Tabla 56 Las inversiones consideradas para el primer año del desarrollo del modelo de excelencia organizacional son las siguientes: ...	254
Tabla 57 Estado de Situación Financiera .....	256
Tabla 58 Presupuesto mensual de Ventas Univisión Optical.....	257
Tabla 59 Presupuesto anual de Ventas Univisión Optical .....	258

Tabla 60 Presupuesto Costo de Ventas Univisión Optical.....	259
Tabla 61 Presupuesto Sueldos Univision Optical .....	260
Tabla 62 PRESUPUESTO SUELDOS UNIVISION OPTICAL 2014 .....	261
Tabla 63 Gastos Arriendos Univisión Optical.....	262
Tabla 64 Amortización de Crédito Univisión Optical .....	263
Tabla 65 Gastos Presupuestados Univisión Optical .....	264
Tabla 66 Gastos Presupuestados de Univisión Optical .....	265
Tabla 67 Estado flujo del efectivo presupuestado Univisión OpticaL.....	268

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Proceso de Planificación estratégica.....	15
Gráfico 2 Cadena de Valor .....	17
Gráfico 3 Diamante de Excelencia Organizacional .....	23
Gráfico 4 Modelo Mapa Estratégico.....	26
Gráfico 5 Producto Interno Bruto PIB Ecuador .....	37
Gráfico 6 Balanza Comercial No Petrolera Ecuador .....	38
Gráfico 7 Inflación Ecuador.....	40
Gráfico 8 Esquema de Cadena de Valor Univisión Optical.....	86
Gráfico 9 Estructura Organizacional Univisión Optical.....	93
Gráfico 10 Distribución Procesos Univisión Optical .....	109
Gráfico 11 Procesos Estratégicos Univisión Optical .....	111
Gráfico 12 Procesos Generadores de Valor Univisión Optical.....	112
Gráfico 13 Procesos Apoyo Univisión Optical.....	114
Gráfico 14 Integración Gestión Univisión Optical.....	116

Gráfico 15 Integración Estructura Univisión Optical.....	118
Gráfico 16 Estructura Organizacional Univisión Optical.....	120
Gráfico 17 Esquema orientativo para desarrollo de nuevo Modelo de Gestión Univisión Optical .....	127
Gráfico 18 Esquema referencia enfoque estratégico Univisión Optical .....	131
Gráfico 19 Matriz de innovación estratégica de Univisión Optical.....	133
Gráfico 20 Mapa Estratégico Univisión Optical .....	140
Gráfico 21 Esquema Relaciones Causa-Efecto Mapa Estratégico .....	141
Gráfico 22 Relaciones Causa-Efecto Objetivos Univisión Optical .....	142
Gráfico 23 Esquema Rutas de Ejecución .....	144
Gráfico 24 Rutas de Ejecución Estrategias Univisión Optical .....	145
Gráfico 25 Mapa y Rutas Estratégicas Univisión Optical .....	146
Gráfico 26 Estrategias Univisión Optical.....	149
Gráfico 27 Esquema aplicación 3 Ms.....	152
Gráfico 28 Efectividad Estratégica y Eficiencia Operacional.....	170

Gráfico 29 Esquema Alineación Procesos Univisión Optical .....	172
Gráfico 30 Modelo Esquema de Informes Univisión Optical .....	196
Gráfico 31 Esquema para informes y decisiones Univisión Optical .....	197
Gráfico 32 Ciclo de Mejora Continua Gestión Univisión Optical .....	199
Gráfico 33 Esquema para Evaluar Aplicación Diamante de Excelencia Organizacional .....	201
Gráfico 34 Esquema Operación FODA de Estrategias .....	219
Gráfico 35 Mapa Estratégico Univisión Optical según Balanced Scorecard .....	234
Gráfico 36 Objetivos de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Financiera.....	238
Gráfico 37 Objetivos de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Clientes .....	239
Gráfico 38 Objetivos de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Procesos Internos .....	241
Gráfico 39 Objetivos de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Aprendizaje Organizacional .....	242

**RESUMEN:**

En los actuales momentos, las organizaciones tienen el reto de mejorar sus modelos de gestión para poder presentar producto y servicios que involucren calidad y excelencia competitiva. Una de las herramientas de gestión implementadas para conseguir sus propósitos de innovación y búsqueda de ventajas competitivas es orientarse bajo la corriente administración y dirección estratégica y como complemento necesario la planificación estratégica. El modelo de gestión Diamante de la Excelencia Organizacional, ofrece las ventajas competitivas que toda organización necesita, para que las estrategias fluyan, sean parte inherente de la organización, cumpliendo de ésta manera el principal propósito expuesto en la visión organizacional. Univisión Optical, ha tomado como base de sus objetivos, estrategias, sean canalizados por el modelo organizacional Diamante de la Excelencia Organizacional; pensando de ésta manera dar productos y servicios con ventaja competitiva y la organización misma tenga diferencia de organización frente a las demás competidoras.

**PALABRAS CLAVE:**

- **DIAMANTE ORGANIZACIONAL,**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,**
- **MODELO DE GESTIÓN,**
- **ESTRATEGIA DE VALOR,**

**ABSTRACT:**

At the present time, organizations are challenged to improve their management models to present product and services involving quality and competitive excellence. One of the management tools implemented to achieve their aims of innovation and finding competitive advantages is directed under the current administration and strategic management and strategic planning as a necessary complement. Diamond model management Organizational Excellence, offers competitive advantages that every organization needs to flow strategies, are an inherent part of the organization, thus fulfilling the main purpose stated in the organizational vision. Optical Univision, has been based on its objectives, strategies, are channeled through the organizational model of Organizational Excellence Diamond; Thinking this way to products and services with competitive advantage and the organization itself has different organization against the other competitors.

**KEY WORDS:**

- **ORGANIZATIONAL DIAMANTE,**
- **STRATEGIC PLANNING,**
- **MANAGEMENT MODEL,**
- **VALUE STRATEGY,**
- **COMPETITIVE ADVANTAGE**

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

#### **1.1 Descripción de la Empresa**

Univisión Optical se crea en el año 1972, con el nombre de Duovision, en el centro histórico de Quito en las calle Montufar y Manabí, fundada por el señor Jorge Arturo Bolaños Ayala, Técnico Óptico dedicado a la fabricación de lunas oftálmicas, bajo receta médica emitida por Oftalmólogos y Optómetras extranjeros de todas las medidas y materiales existentes en la época. Además el negocio compra, vende e importa artículos ópticos de las más importantes y prestigiosas marcas. Esto con el afán de no solo ofrecer sus servicios al público en general sino también a otros almacenes de ópticas, ya que en el país no existía un laboratorio especializado dedicado exclusivamente a esta labor, por lo cual todos los materiales que se utilizaban para la elaboración de lunas oftálmicas eran traídos desde Cali y Bogotá ciudades Colombianas, único país de Sudamérica proveedor de este material especial, esmeriles en polvo de diferentes numeraciones por ejemplo: para desbaste número 60, para afinar número 180 y 302 para pulimentos los mismos que por su complejidad y similitud con sustancias estupefacientes eran difíciles de importar.

Luego de diez años en este ejercicio, en el Ecuador se crea la carrera de

Técnicos Superiores en Optometría, profesión que se puede ejercer libremente para obtener licencias de trabajo para laboratorios de Óptica, del cual Duovisión fue parte de ellos e incrementó su tecnología para ofrecer un mejor servicio y de mayor rapidez. Para el año de 1998 la Universidad San Francisco de Quito inicia la carrera de Licenciados en Optometría, la primera promoción de ecuatorianos titulados que pueden realizar un examen visual con permiso emitido por el Ministerio de Salud, Duovisión también fue parte de ese proceso y cambio su laboratorio de óptica por un centro especializado en realizar exámenes visuales computarizados llamado Univisión Optical, listo para atender a sus clientes, que funciona hace doce años en las calles Luis Felipe Borja N13-133 y Sodiro, centro norte de la ciudad. Actualmente hay tres ópticas:

#### QUITO:

- UNIVISION OPTICAL: 9 de Octubre N21-16 y Jorge Washington
- UNIVISION OPTICAL: Luis Felipe Borja N13-133 y Sodiro

#### TENA:

- UNIVISION OPTICAL: Av. 15 de Noviembre

#### OPTICA MOVIL:

- UNIVISION OPTICAL tiene una óptica móvil que ofrece sus servicios

a nivel Empresarial

Univisión Optical, es una Empresa Familiar que está comprometida con brindar un excelente servicio con artículos de alta calidad en salud visual generando una ventaja competitiva en el mercado, procurando que los pacientes sean los mayores beneficiarios.

Como información introductoria es importante conocer conceptos asociados a la gestión, operación y objeto social de la empresa mencionada, como los siguientes:

ÓPTICA.- “El sentido de la visión es el medio de comunicación con el mundo exterior más importante que tenemos, lo que quizá podría explicar por qué la óptica es una de las ramas más antiguas de la ciencia. En broma podríamos decir que la óptica comenzó cuando Adán vio a Eva por primera vez. Óptica es la rama de la física que estudia el comportamiento de la luz. En países hispanoamericanos, óptica es la compañía que tiene como tarea la confección y regulación de anteojos, gafas y otros dispositivos compuestos por lentes”.(Wikipedia.org)

“La optometría es la ciencia encargada del cuidado primario de la salud visual, a través de acciones de prevención, diagnóstico, tratamiento y corrección de defectos refractivos, acomodativos, musculares y

enfermedades del segmento anterior. También se ocupa del diseño, cálculo, adaptación y control de lentes de contacto y lentes oftálmicas.

Comúnmente, la optometría se centra en la medida del estado refractivo de ambos ojos mediante procedimientos como la esquiascopía o retinoscopía y, sobre todo, a través de métodos de refracción ocular. De esta forma se detectan, compensan y corrigen numerosas anomalías visuales como la miopía, hipermetropía, astigmatismo, queratocono o estrabismo, entre otras.

Sin embargo, la optometría también comprende la detección de manifestaciones sistémicas, enfermedades, trastornos y patologías relacionadas con el sistema visual, como aplicación clínica y la derivación hacia un oftalmólogo. Además, analiza e investiga toda la estructura ocular en sí, mediante técnicas de queratometría, biomicroscopía, paquimetría, integridad de las superficies oculares con tinciones (Rosa de Bengala o Fluoresceína), presión intraocular con métodos invasivos y no invasivos, evaluación del nervio óptico y estructuras internas con oftalmoscopio directo o indirecto.

El especialista en adaptar gafas, anteojos, lentes de contacto rígidas o blandas mediante técnicas especiales, tratar las anomalías binoculares

asociadas al uso de ordenador o de visión cercana prolongada, así como de indicar y supervisar la terapia visual, se llama optometrista u óptico optometrista”(Wikipedia.org, 2013)

El optometrista como profesional en detectar, compensar y corregir numerosas anomalías visuales, es quien puede en base a su trabajo establecer la proliferación de estos fenómenos en su entorno, en razón de esto y con la ayuda de la base de datos de las historias clínicas de Univisión Optical se cree que en las ciudades de Quito y Tena las principales deficiencias visuales que se encuentran son miopías y astigmatismos. Sin embargo no hay un estudio que haya sido comprobado, ni tampoco existe un reporte oficial del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) que oficialice estos resultados, se basa solo en la experiencia adquirida con el transcurso del tiempo.

El campo de acción del profesional de optometría aplicado a las actividades empresariales, bajo una gestión eficaz que satisfaga las expectativas de sus actores y responsables es el foco de este estudio cuya metodología se resume en:

## **1.2. Identificación del Problema**

En resumen las características detectadas en un análisis preliminar que configuran el problema de gestión de Univisión Optical son las siguientes:

- No existe Planificación Estratégica
- No hay informes financieros
- Recursos Limitados
- Falta de Imagen Corporativa
- Protocolo de empresa, mezcla de asuntos personales y asuntos empresariales
- Falta Seguimiento y Control
- No hay planes de marketing
- No hay un mapa de procesos establecido
- No existe una estructura organizacional documentada

Resultado: Al ser Univisión Optical una microempresa familiar dedicada a su labor técnica (optometría) ha descuidado la labor administrativo-financiera por lo que al no existir un Gobierno Corporativo las decisiones se toman verticalmente lo que conlleva a que no exista una Planificación Estratégica, por lo que no existe un posicionamiento de mercado en la marca ni en imagen, para lograr optimizar los recursos que dispone la empresa se propone y facilita la implantación de un modelo de gestión gerencial basado en el enfoque del Diamante de la excelencia organizacional con el uso de la herramienta de Balanced Scorecard con el fin de conducir a la entidad hacia la realización de sus objetivos económicos y sobre los resultados de la actividad de la empresa.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

A pesar del buen desempeño como Empresa, Univisión Optical presenta falencias en el desconocimiento financiero del negocio, la falta de políticas de gobierno corporativo y la falta de habilidades gerenciales, es decir, una administración empírica. Debido a las circunstancias actuales de la competencia, la situación política y económica, la tecnología, las nuevas exigencias de los clientes y la necesidad de alcanzar buenos niveles de desempeño optimizando recursos, Univisión Optical tiene la obligación de buscar la excelencia para conseguir buenos resultados financieros y sociales a través de desarrollar un Modelo de Gestión Gerencial para no morir como Empresa. Con esta investigación se pretende buscar diferenciación competitiva a través de innovaciones bajo un modelo de gestión gerencial, basado en el Enfoque de Diamante de Excelencia Organizacional y el empleo de Balanced Scorecard como herramienta de medición, seguimiento y control.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión Gerencial basado en el enfoque empresarial Diamante Organizacional y la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de control, seguimiento y evaluación; para mejorar

la gestión directiva y operativa del servicio que brinda UNIVISION OPTICAL

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Específico No. 1

Realizar un diagnóstico de macro y micro entorno así como también de la estructura y los procesos organizacionales, que sirvan como herramientas para el diseño de la Planificación Estratégica de la empresa.

Específico No. 2:

Establecer el enfoque estratégico con el modelo gerencial: *Diamante Organizacional*, para mejorar la dirección, organización y control de los procesos con el fin de cumplir adecuadamente los objetivos de Univisión Optical.

Específico No. 3:

Aplicar un modelo de seguimiento con "Scorecards", basado en la herramienta *Balanced Scorecard (BSC)*, para mejorar el control, seguimiento y evaluación de la gestión de la empresa y elevar la calidad del servicio óptico.

Específico No. 4

Determinar el impacto financiero que implica la implementación del modelo

de gestión gerencial y los proyectos que sean necesarios desarrollarlos.

## **1.5 Hipótesis**

El diseño de un Modelo de Gestión Gerencial basado en el enfoque empresarial Diamante Organizacional y la aplicación del BalancedScorecard (BSC) como herramienta de control, seguimiento y evaluación; a través de realizar un análisis de macro y de micro entorno así como de los procesos organizacionales permitirá optimizar la gestión directiva y operativa del servicio de UNIVISION OPTICAL, así como ayudará en el desarrollo de la planificación estratégica y el buen desenvolvimiento del gobierno corporativo con la finalidad de mejorar la organización, dirección y control de procesos y de esta manera elevar la calidad del servicio óptico.

## **1.6 Metodología**

La metodología aplicada en el presente estudio comprende lo siguiente:

- Investigación científica, como un proceso organizado de obtención y sistematización de información y análisis coherente de fenómenos.
- Método empírico, basado en la observación y contacto directo de los fenómenos relacionados con el objeto de estudio.
- Métodos deductivo, consistente en analizar fenómenos generales para alcanzar precisiones particulares.

- Método inductivo, consistente en articular elementos particulares identificados, para condensarlos en definiciones generales.
- Método específico de análisis y síntesis de cifras y valores financieros así como de costos de planificación e implementación de proyectos.
- Aplicación de los análisis PEST, PORTER y FODA.
- Enfoque empresarial denominado: “Diamante Organizacional”.
- Evaluación de factores de incidencia y uso del modelo BSC.

## **1.7 Marco Teórico**

El desarrollo del modelo de gestión gerencial para Univisión Optical basado en el diamante de la excelencia organizacional y el Balanced Scorecard implica el uso de un conjunto de elementos teóricos y técnicos que proveen la doctrina, conceptos y conocimientos fundamentales en forma de marco, dentro del cual se define, delimita y permite la construcción y comprensión de esta propuesta.

Entre las principales corrientes administrativas gerenciales utilizadas en la gestión de muchas empresas de éxito está la planificación estratégica, cuya aplicación se sustenta en el examen de la situación del ente en un momento determinado mediante el análisis PEST, FODA; así como el empleo del Balanced Scorecard y diamante de excelencia organizacional para dar operatividad a las estrategias planteadas.

La presente investigación pretende aportar un enfoque organizacional a UNIVISION OPTICAL debido a la demanda del mundo actual causados por un ambiente de negocios diferente y una continua ruptura en el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado.

En el Ecuador existe poca difusión del Diamante de la Excelencia Organizacional, uno de los centros académicos de educación superior que ha estudiado y analizado el modelo organizacional del Diamante es la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE en los programas de Maestría, razón por la cual esta investigación, mediante el estudio y propuesta de aplicación para UNIVISION OPTICAL, intenta constituirse en un ejemplo de modelo a seguirse.

El presente Marco Teórico se complementa y desarrolla con el análisis del marco conceptual explicado en líneas siguientes:

### **1.7.1 Marco Conceptual**

#### **Pensamiento Estratégico**

“El pensamiento estratégico consiste en pensar en el futuro, proactiva, creativa y anticipadamente, con luz larga, con proyección, alcance, de forma distinta a la habitual, aprovechando las potencialidades del talento colectivo, escuchando las opiniones de todos.”(FUNIBER, 2010).

El principal objetivo del pensamiento estratégico es que la organización este de forma permanente y preparada para el futuro, para asumir con tiempo de antelación los cambios que nos obligan estos tiempos. Un profundo y fecundo pensamiento estratégico colectivo podría dar lugar a la instrumentación en la práctica, como criterio valorativo de la verdad, de una dirección estratégica funcional, ágil, preventiva y que fuera capaz de encausar legítimamente ese pensamiento estratégico.

### Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una técnica de gestión derivada de uno de los elementos del proceso administrativo general (planeación, ejecución, dirección y control), combinado con un término utilizado en el campo militar como la estrategia. La importancia de esta técnica ha llevado a que se le equipare con el término “administración estratégica” definida como el proceso sistemático de “formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (Fred R., 2013, pág. 5) y subdivida en niveles especializados para lograr mayor comprensión y efectividad en la aplicación a cualquier organización con objetivos, actividad, entorno y modelo de gestión diferentes, tales como la planificación normativa, estratégica y operativa.

En la planificación normativa se “establecen las bases estructurales de la organización” con la misión, visión y valores, la estratégica comprende el

“esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos” y la operativa “vincula la estrategia con la ejecución” (Gallardo Hernández, 2012).

La planificación estratégica comprende dos procesos específicos: la formulación y ejecución.

- La formulación estratégica en la cual se establecen las bases de los planes de la empresa como misión, visión y valores; se desarrolla el análisis del entorno y se determinan los objetivos, metas y estrategias.

La visión es una pintura del futuro que queremos crear descrita en el presente. Debe ser concisa y enfocada en el valor o diferenciación que se quiere obtener, medible, verificable, específica y compartida.(Kovacevic & Reynoso, 2010, pág. 46).

La misión es el propósito duradero, fundamental o primario de la organización, que obliga a los estrategas de esta a “pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades” (Fred R., 2013, pág. 10)

Los valores son códigos que sirven para normar y juzgar la conducta de

los miembros de la organización; así como filtro de ayuda en las decisiones.

El análisis del entorno se refiere al examen de las condiciones que afectan tanto internamente como externamente. El diagnóstico interno se lo realiza mediante el análisis de la cadena de valor y el externo mediante la metodología PEST.

Los objetivos comprenden los resultados específicos que una empresa espera lograr con base en la misión y visión. Las metas son objetivos de plazo menor que se deben alcanzar para conseguir los resultados trazados en los objetivos. Las estrategias son los medios o cursos de acción a seguir para alcanzar los objetivos.

- La ejecución estratégica en la cual se establecen los mecanismos para que se ejecuten y alcancen los elementos de la formulación mediante actividades de implantación de estrategias, puesta en marcha de planes, control y evaluación.

En esta fase se establecen planes operativos anuales por cada unidad de negocios, área o departamento, proyectos e indicadores para medir la ejecución. Parte de esta fase comprende el Balanced Scorecard o tablero de indicadores.

Con la información generada el proceso de planeación estratégica se sintetiza en el siguiente modelo gráfico:

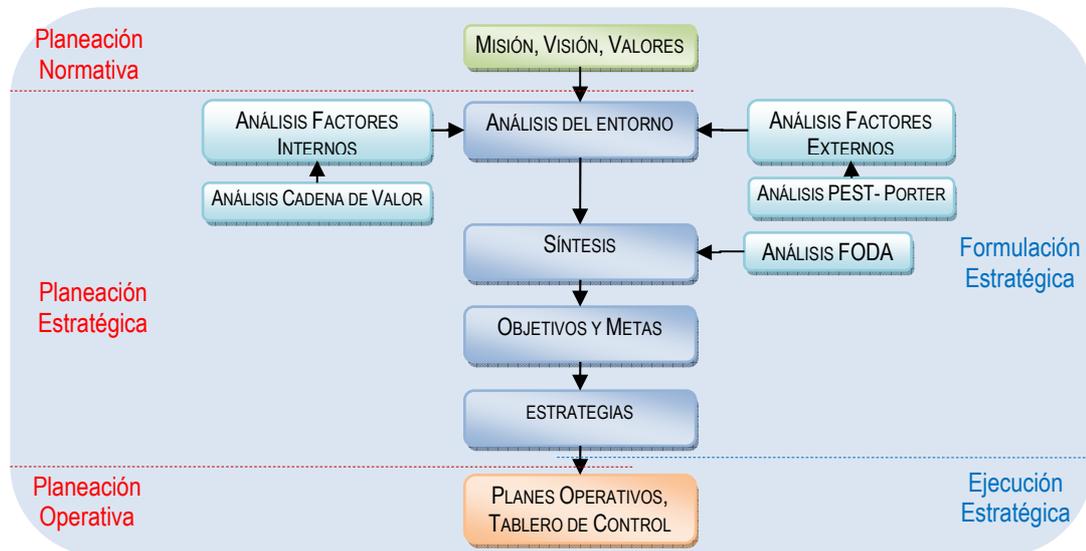


Gráfico 1 Proceso de Planificación estratégica. Fuente: (Gallardo Hernández, 2012)

### Análisis P.E.S.T.

El análisis PEST comprende el examen de elementos externos que influyen en la operación y resultados de la empresa, comprenden factores Político-legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

- Los factores político-legales tienen que ver con Aspectos Políticos en los que se analiza la configuración del sistema político imperante nacional e internacional cuyas decisiones o acciones influyen en la operación de una organización, poderes públicos locales, partidos políticos influyentes, clima social, rol de grupos de presión, sindicatos, etc.; y temas legales relacionados con el sistema legal, jurídico, administrativo y fiscal: regulación de las organizaciones (societaria, tributaria, laboral, municipal, otras), leyes del mercado y de

lcompetitividad, etc.

- Los factores económicos tienen que ver con el comportamiento de la economía local, nacional e internacional, ingresos de la población o mercado objetivo de la empresa, inflación, producción bruta nacional, capacidad adquisitiva y presupuestos del estado.
- En el análisis de factores Sociales se toma en cuenta aspectos sociológicos, culturales, educacionales, demográficos y de medio ambiente como: valores, problemas sociales, nivel cultural, nivel y calidad de vida, distribución y concentración de la población, nivel educativo, recursos naturales, etc.
- Los factores Tecnológicos se refieren a la tecnología en equipos, metodologías y conocimientos disponibles o fuera de alcance de la empresa que puedan incidir en su capacidad competitiva.

El análisis PEST es una herramienta útil para entender la situación del mercado en el cual opera una empresa, su crecimiento o decrecimiento, el lugar o posición ocupado dentro de este, su potencial futuro y la dirección en la que va el negocio.

### Cadena de Valor

Es una metodología orientada a determinar las actividades que generan valor agregado para la empresa, para luego establecer una red de procesos enfocados en uno central nuevo o de mejoramiento. Comprende actividades

primarias y de soporte.

- Las actividades primarias son aquellas con cuya operación agregan valor a la entidad y las de soporte se requieren para que las primarias se lleven a cabo.

Una cadena de valor se identifica con el siguiente gráfico:



Gráfico 2 Cadena de Valor

## Análisis FODA

El FODA se conforma con las siglas de las palabras Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, las dos primeras hacen referencia a los factores internos más sobresalientes que influyen en la competitividad de la entidad y los dos últimas extraen las variables del medio externo (PEST-Porter); esta información se sistematiza en una matriz denominada FODA, SWOT, DAFO, como la siguiente:

Tabla 1

Modelo referencial para realizar la Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Esta matriz “tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis como: productos, mercado, relación Producto-mercado, líneas de productos, corporación, división, unidad estratégica de negocios etc.”(Gallardo Hernández, 2012, pág. 136). La utilidad para esta investigación es el análisis de la entidad.

A partir de la matriz básica FODA se elaboran matrices de impacto probabilidad por cada elemento con escalas definidas previamente, para

determinar la importancia y nivel de impacto en la operación, gestión y resultados del negocio. Las escalas pueden ser cualitativas (alta, mediana, baja), cuantitativas (1-10) o mixtas.

Tabla 2

Modelo para realizar Matriz de Impacto

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>
<b>DEBILIDADES</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>AMENAZAS</b>		

Con los resultados de la matriz anterior se construye la matriz de análisis e identificación de estrategias en la cual se cruzan elementos internos y externos para dar lugar a estrategias que mitiguen los efectos negativos y potencialicen o incrementen los resultados favorables.

Tabla 3

Modelo para realizar Matriz de Análisis de Estrategias

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias FO	Estrategias FA
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias DO	Estrategias DA

### Diamante Organizacional

El diamante de la excelencia organizacional muestra cómo construir y vincular la planificación estratégica con la gestión operativa. Nos enseña cómo alcanzar la excelencia de desempeño con una conexión sistémica entre diferentes metodologías y prácticas. Cada parte es contextualizada para lograr el desarrollo, el despliegue y la ejecución de la estrategia organizacional.

Es un método de gestión empresarial cuya propuesta radica en tratar la estrategia de una empresa como un “proceso disciplinado” u ordenado

Este método busca que se dé un tratamiento integral a la estrategia general de la organización, considerándola como un proceso ordenado, coordinado, disciplinado y debidamente integrado para alcanzar la

excelencia organizacional. La excelencia se alcanza a través de la optimización del uso de recursos y acciones encaminadas a conseguir ventajas competitivas, creación de valor para las partes interesadas en la entidad y lograr resultados positivos razonables en un entorno altamente variable. La clave está en el alineamiento e integración de toda la empresa a través de sus diferentes niveles administrativo-operativos que evita el desperdicio o dispersión de esfuerzos.

La metodología plantea aplicar un proceso sistemático dividido en seis fases:

1. Partir de la identificación de los aspectos principales a desarrollar para generar valor agregado, denominado “foco estratégico”, es decir, en lo que se centrará los esfuerzos de la compañía en el futuro para lograr resultados óptimos: misión, visión, objetivos
2. Operacionalizar la estrategia a través de un sistema de medidas, metas y medios o “3 Ms”. Esta fase traslada los objetivos a modelos de aplicación, seguimiento y ajuste mediante tableros de indicadores de gestión (BSC) críticos que permitan seguimiento, control y ajustes oportunos. Se trata de diseñar un sistema de metas y sus indicadores para alcanzar los objetivos trazados.
3. Con los objetivos, metas e indicadores generales diseñados es importante realizar operaciones similares en cada uno de los estamentos de la organización (unidades de negocios,

departamentos, áreas, equipos, personas), sincronizarlos y alinearlos con el foco estratégico o propuesta de valor. Esta fase se denomina el “alineamiento estratégico” que puede ser horizontal entre procesos o vertical.

4. La siguiente fase consiste en interrelacionar la ejecución estratégica involucrada en un proceso de mejora permanente, seguimiento y evaluación del desempeño operativo con la cultura de excelencia que busca cambiar la conducta de la administración en otros comportamientos deseados con conocimientos y habilidades requeridas. Esta fase se denomina cultura de ejecución.
5. La penúltima fase consiste en eliminar barreras organizacionales que impiden el accionar diligente y rápido de la organización ante cualquier evento. Tiene que ver con agilizar la estructura organizacional, los procesos y la tecnología, para adaptarse fácilmente a los cambios y ajustes que los efectos del macro y microambiente presionan. Esta etapa se denomina la “agilidad organizacional”
6. La última fase es el “refinamiento” se refiere a los ajustes que se deben realizar a cada fase para lograr los resultados óptimos o la excelencia organizacional.

La metodología exige una correlación e interdependencia entre todos sus elementos o fases, esto es que si uno falla todo el proceso fracasará.

El gráfico que describe esta metodología es:

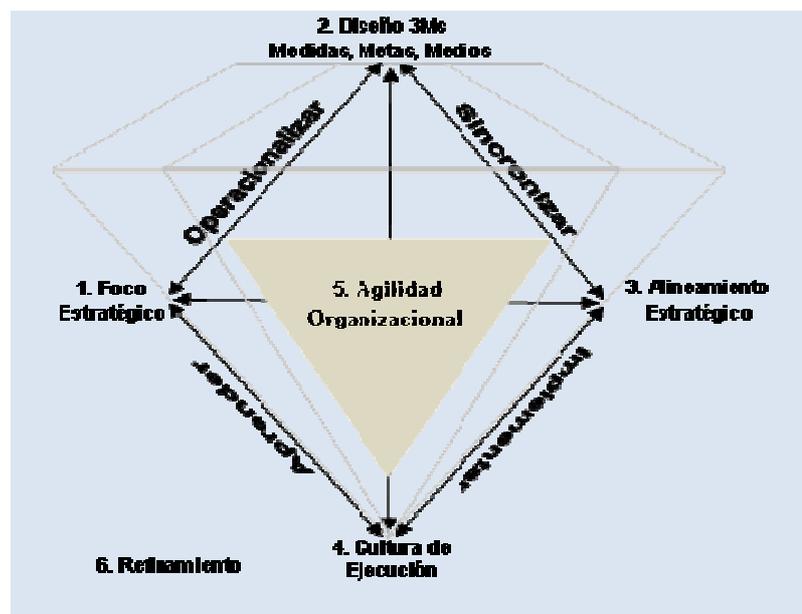


Gráfico 3 Diamante de Excelencia Organizacional

Fuente: (Kovacevic & Reynoso, 2010)

### Balanced Scorecard BSC

El Balanced Scorecard es una metodología que “convierte la visión en acción mediante el desarrollo de un conjunto coherente de indicadores que permiten el seguimiento y control, elementos fundamentales de la ejecución.”(Gallardo Hernández, 2012).

Este método implica alinear toda la empresa con su estrategia de negocios,

mediante un sistema de indicadores balanceados, desplegar la visión en diferentes elementos medibles (metas) agrupados en cuatro perspectivas importantes dos internas y dos externas. Las perspectivas externas tiene que ver con las aspiraciones de los accionistas (financiera) y los deseos, necesidades y expectativas del mercado (clientes); las internas se relacionan con la alineación y mejoramiento de procesos internos (procesos internos) y la atención a los recursos básicos para lograr la visión como los humanos y tecnológicos con capacitación, desarrollo e innovación (aprendizaje).

En la perspectiva financiera se agrupan objetivos referentes a crear valor para los accionistas a través de rentabilidad, crecimiento, menores costos, incremento de ventas. La perspectiva de clientes tiene que ver con la creación de valor para estos mediante atributos de los productos o servicios e incluyen calidad, precio, disponibilidad, funcionalidad, servicio al cliente, fidelización y marca. La perspectiva de procesos internos abarca objetivos para optimizar procesos destinados a la construcción del negocio o aquellos empleados en la producción del bien o servicio, administración y alianzas; gestión de clientes o de calidad en servicio al cliente y variedad; innovativos en productos, investigación y desarrollo; sociales en los cuáles se involucran medio ambiente, empleo, seguridad. La perspectiva de aprendizaje contiene objetivos de talento humano como: capacitación, habilidades, ambiente laboral; tecnología como bases de datos, sistemas, equipamiento y capital organizacional como: cultura, trabajo en equipo,

alineación estratégica.

Los indicadores del BSC engloban diferentes aspectos no financieros con alta influencia en los resultados económico-financieros. El BSC balancea índices de perspectivas internas (procesos y desarrollo) y externas (inversores y clientes), de resultados (financieros) y de desempeño (aprendizaje).

El método parte de la definición de un mapa estratégico que contienen los objetivos debidamente alineados y balanceados (por perspectivas), en el cual se establecen las relaciones, requerimientos y rutas críticas para alcanzar la visión planteada; seguidamente se elabora el tablero de indicadores por perspectiva y niveles. El nivel uno corresponde al corporativo, a partir de este se despliega y alinea los objetivos y metas por áreas, procesos y actividades.

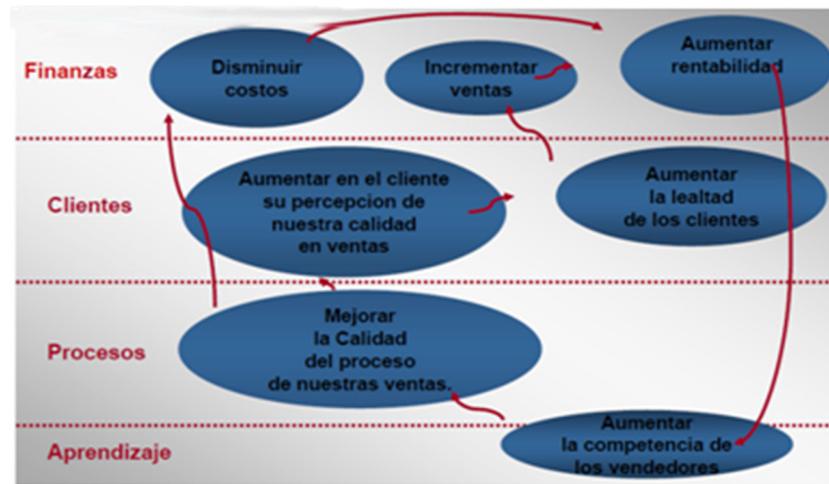


Gráfico 4 Modelo Mapa Estratégico

Fuente: (Club Tablero de Comando)

### Análisis Financiero

Obtener informes financieros de la empresa que revele su posición económico-financiera y patrimonial no es suficiente para generar un conocimiento más objetivo de su situación en torno a causas, efectos cambios, etc. Los informes financieros presentan los saldos y resultados de las operaciones ejecutadas de acuerdo con las decisiones adoptadas por la administración y las acciones desarrolladas en un determinado ejercicio económico. Las cifras de cada línea del informe se revelan como el producto de los hechos contables registrados, estimaciones y criterios personales y la aplicación de la normativa vigente.

El análisis financiero es un instrumento útil en el tratamiento de la información económico-financiera. Con la aplicación del análisis financiero

se establecen o confirman fortalezas, deficiencias y problemas internos no visualizados en un informe estándar. Este análisis constituye una línea base para tomar decisiones sobre potenciales causas de debilidades y uso de fortalezas para aprovechamiento de oportunidades con riesgos razonables.

El análisis consiste en realizar comparaciones y desarrollar relaciones entre cuentas de cada informe o entre estos, generalmente estado de situación financiera y de resultados, y observar su composición, variaciones y evolución en el tiempo.

El análisis financiero a través de métodos o procedimientos simplifican, separan o reducen la información de los informes o estados financieros para cuantificar e interpretar las relaciones establecidas entre cuentas o grupos de cuentas de un periodo y los cambios presentados con relación a otros ejercicios contables. Los datos obtenidos son los insumos para decidir el futuro de la entidad y la elaboración de presupuestos en función de las tendencias históricas.

Los métodos de mayor uso son el análisis de estructura o vertical, el horizontal o de tendencias y los indicadores financieros. El análisis vertical consiste en relacionar las cifras de un estado financiero con relación a otra del mismo, generalmente el total de activos y las ventas, lo cual determina el peso o participación porcentual en la estructura. El análisis horizontal compara valores de cortes a fechas o ejercicios contables diferentes. El

análisis de tendencias también se puede aplicar al vertical para medir la evolución de la estructura económica o financiera. El método de indicadores consiste en la comparación de cuentas para determinar liquidez o capacidad de pago de obligaciones (solventia), actividad o evaluación de riesgo de corto plazo, de apalancamiento o deuda de largo plazo y de rentabilidad o rendimiento.

Los índices financieros más comunes son los siguientes:

Tabla 4

#### Índices Financieros

<b>a. Solventia</b>		
Liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Disponibilidad por cada \$ de deuda corriente
Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Disponibilidad en efectivo y exigibles por cada \$ de deuda corriente
Capital de trabajo	$\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$	Monto disponible en \$ para gastos corrientes
<b>b. Actividad</b>		
Rotación Inventario	Costo de ventas / inventario	# Entradas y salidas del inventario en el periodo
Rotación Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas promedio por día}}$	Los créditos se recuperan cada # de días
Rotación Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$	Las deudas se recuperan cada # de días
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Por cada \$ de activos se vendió \$
<b>c. Apalancamiento</b>		
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	% de propiedad de acreedores de la empresa.
Propiedad	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$	% de propiedad de dueños de la empresa.
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$	% de participación de acreedores en financiamiento de empresa
<b>d. Rentabilidad</b>		
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Ventas}}$	% de ganancia neta por cada \$ de venta

	Ventas	
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta} \times 100}{\text{Ventas}}$	% de ganancia bruta por cada \$ de venta
Rentabilidad Patrimonial	$\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	% de ganancia neta por cada \$ de inversión de propietarios.

### 1.7.2 Marco Referencial

Kovacevic, A. & Reynoso A. (Ed. Aguilar Chilena de Ediciones). El Diamante de la Excelencia Organizacional. Santiago de Chile: Ediciones Aguilar Chilena de Ediciones S.A.

En este libro define la propuesta para mejorar la implantación de la estrategia, considera también, las seis etapas que contiene el modelo.

Kaplan, S., & Norton, D. (Ed.). (1997). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona – España: Ediciones Gestión 2000 S. A.

En este estudio se define el contenido del cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard, que es parte integrante y principal del modelo DIAMANTE DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE UNIVISIÓN OPTICAL**

#### **2.1 Análisis Externo**

El ambiente de negocios actual caracterizado por un alto dinamismo y complejidad, involucra factores y variables que impactan positiva o negativamente en las estrategias y resultados de las empresas, de diferente manera y medida; los continuos cambios en la forma de hacer negocios, en los escenarios competitivos y en los mercados presionan a las organizaciones a enfrentarse frecuentemente a nuevos retos, riesgos e incertidumbre generada por tales cambios. El ambiente de negocios o externo también es un proveedor de recursos y oportunidades de ahí la importancia de analizar su comportamiento e influencia.

El análisis externo o de factores del entorno contempla el establecimiento de aspectos relevantes con influencia significativa en el modelo de gestión de Univisión Optical para la determinación de su posición estratégica, mismos que se encuentran fuera del control de la entidad, delimitados en el macro y microambiente.

El análisis externo provee los factores que impactan en la empresa en forma positiva: ventajas u oportunidades y aquellos con efectos negativos:

riesgos o amenazas.

### **2.1.1 Análisis de Macroambiente (ANÁLISIS PEST):**

El macro ambiente comprende fuerzas ubicadas en un entorno más alejado que afectan de manera general a la organización y a su industria; el cual abarca variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, entre otras, dentro del contexto local, nacional o internacional, cuyos efectos son determinantes en la gestión y propósitos del negocio de Univisión Optical.

En la comprensión de las variables del macroentorno y su interacción, la metodología PEST juega un rol importante al abordar los factores de incidencia representativa para la entidad Univisión Optical. El análisis PEST provee un marco para establecer la situación de un mercado en un momento dado; por lo tanto, la posición a asumir por parte de la organización, la capacidad para emprender diferentes acciones, una probable dirección a tomar, el atractivo y riesgo que ofrece el entorno, así como lo adecuado de acceder o enfrentar a esto en una coyuntura determinada.

El análisis PEST se conforma con las siglas de los factores principales intervinientes en el macro entorno, esto es: Político-Legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos.

### **2.1.1.1 Factores Políticos**

Corresponden a este grupo el análisis de variables relacionadas con el marco institucional, legislativo y regulatorio del estado, el ejercicio del poder y la intervención en el entorno como: el modelo de gobierno, estabilidad política, posibilidades de cambio, influencia de la política internacional, políticas de gobierno en áreas fiscales, de salud, sociales, entre otras.

Las principales variables político-legales que impactan en el modelo de gestión de Univisión Optical, tenemos:

- El modelo de gobierno ecuatoriano enfocado en la protección del Estado a sus ciudadanos mediante políticas sociales de mejoramiento en la calidad de vida de los ciudadanos, apoyo a las actividades económicas, cobertura sanitaria en la que incluye la atención en optometría como una de las áreas a ser atendidas; esto fortalece las actividades de la industria de la óptica y provee oportunidades de realizar negocios con entidades estatales o de seguridad médica.
- Estabilidad política nacional reflejado en la permanencia del gobierno central, característica básica para generar confianza en los mercados locales, situación que se traduce en oportunidades para mantener el negocio y establecer estrategias de crecimiento a mediano y largo plazo.
- Impulso a la innovación y creatividad mediante políticas del estado

para reconocimiento y control de propiedad intelectual nacional, situación favorable en la diferenciación y posicionamiento de bienes de marca exclusiva.

- Disposiciones legales que eliminan la afiliación a colegios profesionales y cámaras de la producción. Estas resoluciones anulan algunos controles sobre el ejercicio profesional en el campo de la optometría, dan libertad para que personas sin la formación y conocimientos adecuados desarrollen esta actividad. La situación descrita se traduce en amenaza para la industria y actividades de la empresa al minimizar oportunidades de negocios en forma desleal y proveer servicios sensibles sin mayor responsabilidad (Resolución del Tribunal Constitucional, declarando inconstitucional la obligación de afiliarse a colegios profesionales y cámaras de la producción, publicada en el 2º Suplemento del R. Oficial 336 del miércoles 14/05/2008), Resolución 0038-2007-TC (Ver Anexo 2)
- Política estatal de fronteras abiertas y ausencia de controles estrictos para que cualquier ciudadano extranjero sin la acreditación respectiva pueda ejercer la profesión en el país a precios mínimos, sustentados en el tipo de cambio de la moneda nacional; situación descrita como una amenaza a la actividad por la ocupación de plazas de trabajo de profesionales debidamente acreditados.

- La falta de control riguroso por parte del Ministerio de Salud Pública a negocios que no cumplen las normas respectivas sobre espacios, infraestructura, permisos y licencias de funcionamiento; lo cual deriva en amenazas a las operaciones de las ópticas al facilitar el trabajo de establecimientos sin el cumplimiento de los requisitos vigentes y a menores costos.
- Políticas de estado que eliminan retenciones de pagos por roles de bienes y servicios prestados a instituciones, dificultan cobro, generan gastos y merman la rentabilidad de la empresa.
- Políticas gubernamentales orientadas a la generación de altos niveles de tecnologías y conocimientos propios, eliminación de monopolios, aplicación de normas de calidad para productos importados, impulsan oportunidades de mejoramiento para negocios formales en la industria de la optometría, entregando productos (armazones, lunas, lentes, gafas) con estándares de excelencia que garanticen seguridad y confianza del mercado.
- Plan de gobierno que busca el cambio de la matriz productiva y dar impulso a la industrialización nacional, generación de emprendimientos locales, sustitución de importaciones y acuerdos comerciales justos que eviten competencia desleal y promuevan una prestación justa y de calidad en los servicios, inciden positivamente en las expectativas del sector optométrico al ampliarse la capacidad

adquisitiva de la población (mercado) e impulsar el trabajo más equitativo y de calidad, eliminando competencia de productos estándares de atributos y valor inferior a los requeridos en un tratamiento sanitario (Objetivo 10, Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir). (Ver Anexo 3)

- Normas legales que sancionan la mala práctica en el ejercicio de una profesión, especialmente en áreas de la salud, cuyos resultados afecten al paciente (art. 146 COIP) y ejercer una actividad profesional sin título (art. 330 COIP) cuando este es indispensable para el efecto (Ley Orgánica de Salud art. 194-195), obligan a diversos actores del mercado como oftalmólogos y otros no autorizados por estas condiciones a adoptar medidas que llevan a dejar plazas temporal o indefinidamente, por tanto se abren oportunidades para explotar estos nichos de mercado. (Ver Anexo 4)

#### **2.1.1.2 Factores Económicos**

Los factores económicos comprenden el análisis de un conjunto de variables macroeconómicas que permiten evaluar la situación actual y perspectivas de futuro de la economía del estado y/o del mundo con impacto en el modelo de gestión de una empresa Univisión Optical. Las principales variables a considerar son el PIB, la inflación, coyuntura nacional e internacional.

- PIB.- El Producto Interno Bruto es la suma de todos los valores de los

bienes y servicios producidos en el país en el año. Este indicador proporciona una visión general de la situación económica y productiva del país, las condiciones del mercado, etc. El PIB del Ecuador (Tabla.1) en los últimos 5 años muestra un crecimiento promedio del 8,8% a USD corrientes, con incremento constante hasta 2011 (15%) y una desaceleración en hasta el último período (7,1%). Uno de los elementos participantes referente a la actividad de la empresa son los servicios de salud, los cuáles junto a otros sociales constituyen un promedio del 10%, con un pico más elevado en 2012 del 13%. Los valores del PIB describen un escenario tendiente a estabilizarse en términos reales, y ofrece oportunidades para el desarrollo de actividades productivas y comerciales en una economía en crecimiento.

Tabla 5

## Producto Interno Bruto PIB Ecuador

(USD millones)

Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PIB Total(USD corrientes)</b>	61.762.635	62.519.686	69.555.367	79.779.824	87.502.365	93.746.409
<b>Variación PIB</b>		1,2%	11,3%	14,7%	9,7%	7,1%
<b>Enseñanza y Servicios sociales y de salud</b>	4.726.952	5.184.997	5.750.070	6.336.210	7.170.359	7.818.808
<b>% del PIB</b>	7,7%	8,3%	8,3%	7,9%	8,2%	8,3%
<b>Variación Anual</b>		9,7%	10,9%	10,2%	13,2%	9,0%

Fuente: Banco Central del Ecuador

El gráfico siguiente ratifica los datos señalados y provee una base para el establecimiento de estrategias que mejoren la posición del negocio de UNIVISIÓN OPTICAL (Gráfico 5)

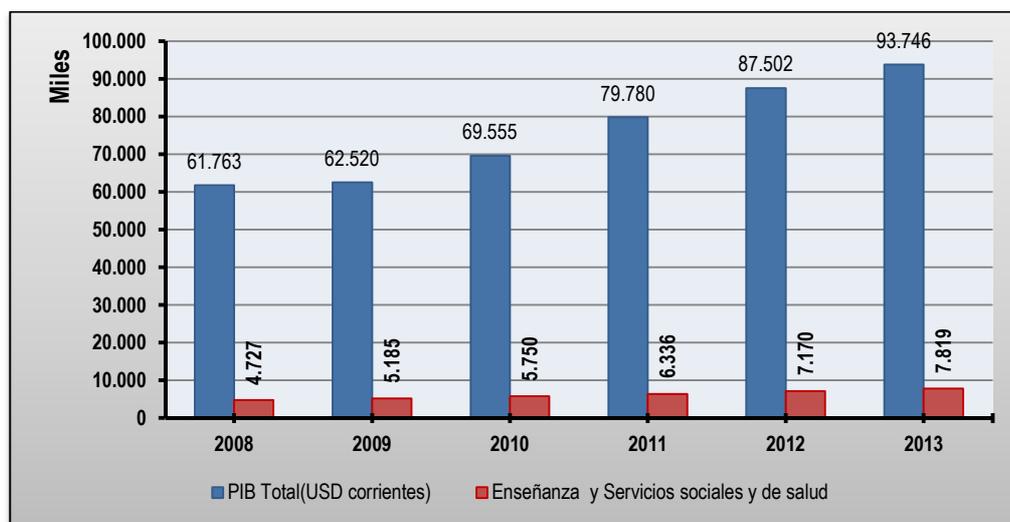


Gráfico 5 Producto Interno Bruto PIB Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Balanza Comercial.-** La balanza comercial representa el movimiento comercial exterior del país, esto es exportaciones vs. importaciones. Tiene dos componentes principales el petrolero y no petrolero, en el segundo caso se incluyen movimientos no relacionados con la actividad hidrocarburífera, esto es bienes y servicios de diferente índole en el que se incluye los de salud y optometría. Por la condición de la economía nacional el sector no petrolero presenta una balanza

comercial negativa, es decir se importa más de lo que se exporta, con un crecimiento sostenido. Los bienes relacionados con la optometría mayormente provienen de las importaciones, las cuáles generan un efecto negativo pequeño en la circulación de dinero en el país por la salida de divisas, esto se transmite en afectación mínima al mercado. Sin embargo el comportamiento de la balanza comercial, en términos totales puede afectar a la economía y disponibilidad de divisas del país obligando a las autoridades gubernamentales a tomar medidas con efectos negativos en todas las actividades económicas, este panorama proyecta riesgos en el futuro para Univisión Optical.

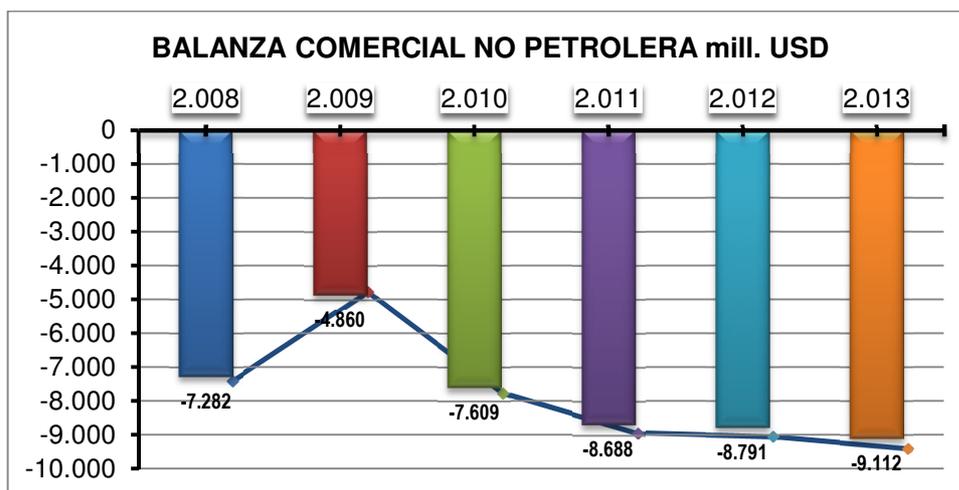


Gráfico 6 Balanza Comercial No Petrolera Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Inflación.-** La inflación presenta el ritmo de crecimiento de los precios de una canasta de bienes y servicios determinada, correspondiente a estratos poblacionales medios y bajos en un tiempo establecido. Este indicador refleja el poder adquisitivo de la población; si los valores son altos hay menor potencial de compra de algunos bienes y servicios; y, si son bajos una relativa estabilidad en los precios y mayor capacidad de adquisición de la población.

La inflación del Ecuador no sobrepasa los dos dígitos en los 5 últimos años; sus valores se ubican a la baja con el 5,41% en 2011 al 4,16% en el 2012 y 2.70% para el 2013 (tabla 6).

Tabla 6

Inflación Ecuador

	2009	2010	2011	2012	2013*
<b>Inflación Anual</b>	4,31%	3,33%	5,41%	4,16%	2,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador

El ligero decrecimiento en la inflación revela estabilidad relativa de precios e incremento mínimo en el poder de compra de las personas, esto favorece oportunidades para los negocios en general y específicamente para los servicios en optometría. Una inflación en niveles bajos posibilita

mantener costos de materiales y precios al cliente (Gráfico 7).

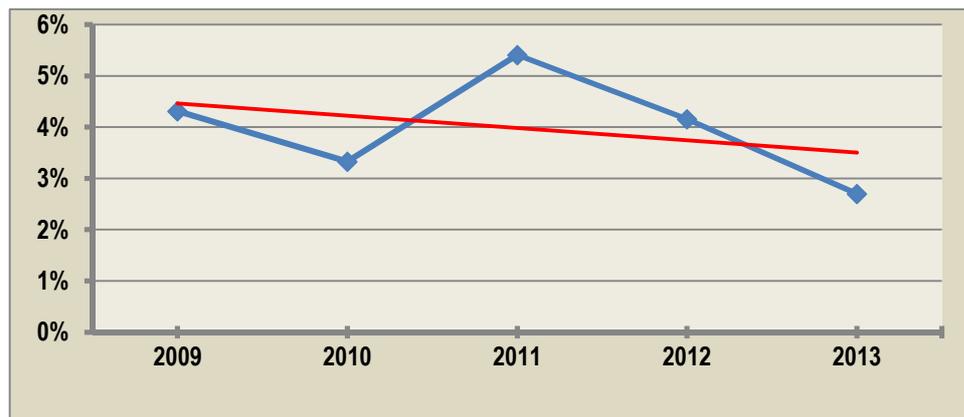


Gráfico 7 Inflación Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Otros aspectos en el ámbito económico con efectos en las perspectivas de la empresa son:

- Coyuntura económica nacional e internacional.- La globalización, el enfoque de una economía con alto valor agregado orientada a la calidad en los servicios y la dolarización comprenden aspectos que impactan en la gestión de los negocios actuales. La globalización con ayuda de las comunicaciones facilita el acceso a mercados de materiales y de consumo; la calidad y orientación a los servicios atraen al cliente; así como la fortaleza de una moneda referente en el

mundo proyectan oportunidades para los negocios. Los servicios de óptica se beneficia en tanto su mercado reciba ingresos; exista crecimiento económico, acceso a materiales e insumos (armazones, lunas, etc.) y a conocimientos en las mejores condiciones.

- El sistema económico ecuatoriano actual sustentado en gran medida por los recursos provenientes de la explotación petrolera representa un riesgo latente al suceder eventos que incidan en la baja de precios del petróleo o limiten su extracción y comercialización, con lo cual el estado no podrá cumplir sus metas ni inyectar recursos a la economía. Una economía sin recursos bajará la demanda dando prioridad a bienes y servicios más prioritarios o a sustitutos de menor precio sin importar la calidad, esto es dejar de adquirir lentes a la medida o gafas convencionales por productos de baja calidad y precios.
- Riesgos en los mercados por economía con alta dependencia de gestión e inyección de divisas estatales, sustentada en precios del petróleo y remesas de migrantes. Circunstancias negativas en las fuentes de ingresos indicadas podrían afectar y priorizar el consumo reduciendo el mercado de la óptica en lentes a la medida y gafas de marca.

### 2.1.1.3 Factores Sociales

Los principales factores sociales con efectos en un modelo de negocios son: el crecimiento poblacional, Población Económicamente Activa PEA, desempleo, políticas de apoyo social.

- En términos generales el crecimiento de la población representa oportunidades para los negocios de varios sectores, siempre que concurren condiciones y facilidades de acceso, por el incremento del mercado de demandantes de bienes y servicios; sin embargo puede traer otros problemas si se dan dificultades para satisfacer sus necesidades por un alto ritmo de incremento. Para la óptica representa oportunidad de mantenerse en el mercado con sus productos (lentes y gafas) por la renovación poblacional y el incremento en la demanda. En el Ecuador el índice de crecimiento poblacional es del 1.419% anual
- Población Económicamente Activa PEA.- La PEA es la “población de 12 años y más que normalmente está ocupada o que, estando desocupada, busca activamente empleo”(INEC, 1988, pág. 183). De este grupo poblacional los ocupados constituyen el objetivo potencial del negocio, comprenden quienes están en condiciones de obtener sus ingresos y gastarlos en satisfacer sus necesidades primarias y suntuarias. Un desempleo a la baja representa mayor

ocupación y mercado potencial.

- El desempleo en el Ecuador es del 4,9% del total de la PEA, esto es 95,1% con capacidad adquisitiva y oportunidad de negocios para la óptica Univisión.

Tabla 7

Datos Empleo Ecuador

	Dic. 2011	Dic. 2012	Mar. 2013	Jun. 2013
<b>Población Total</b>	100%	100%	100%	100%
<b>Población Edad Trabajar PET*</b>	83,7%	84,9%	84,7%	84,7%
<b>Población Económicamente Activa PEA</b>	55,4%	54,7%	54,9%	55,6%
<b>Ocupados</b>	94,9%	95,0%	95,4%	95,1%
<b>Desocupados</b>	5,1%	5,0%	4,6%	4,9%
<b>Población Económicamente Inactiva PEI</b>	44,6%	45,3%	45,1%	44,4%

\*PET y Menores de 10 años respecto a Población Total; PEA y PEI respecto a la PET, otros respecto a PEA.

Fuente: Banco Central del Ecuador

- Crisis social por motivos políticos o económicos.- Diferencias entre los diferentes grupos políticos y sociales con el gobierno en torno a decisiones y marcos legales en discusión, como explotación petrolera y minera en áreas sensibles o ley de aguas y tierras podría derivar en reclamos, inestabilidad social e incertidumbre, con impacto negativo en la economía; situación de riesgo para los mercados,

particularmente para Univisión Optical, por efectos en el debilitamiento del consumo de la población.

- Aspectos culturales de la población ecuatoriana.- En el Ecuador no existe una cultura de prevención de enfermedades o problemas de la salud, lo que incide en un porcentaje significativo de la población, quienes acuden a los servicios sanitarios cuando estos han causado algún efecto en la persona. Parte de la cultura ecuatoriana es auto recetarse o acudir a medios que no solucionan o previenen problemas en la vida de las personas. Los problemas visuales son causados por hábitos de vida, cuidado de la vista, malnutrición, pobreza, educación, sobre exposición a riesgos, etc. Otros problemas que inciden en la salud ocular son el uso excesivo de pantallas electrónicas sin protección o medidas que mitiguen los efectos a mediano o largo plazo. Según la OMS (organización Mundial de la Salud) el 80% de los problemas de salud visual pueden ser prevenidos (El tiempo, 2013), esta situación favorece el trabajo de la industria de la optometría al mantener un mercado demandante de lentes o gafas para minimizar o corregir el efecto de pérdida de la visión.
- En el campo de la salud ocular, al menos el 10-13% de la población tiene propensión a la ceguera (Vera Gutiérrez, Rodríguez García, Chacón Corvea, & Pérez Barquero, 2012). El país por estar en la mitad del mundo tiene mayor tendencia a sufrir problemas visuales

debido a la radiación ultravioleta directa del sol, con una incidencia de hasta 7 de cada 10 personas(Oviedo, 2003), de los cuáles muy pocos toman medidas efectivas para protegerse o lo hacen con medios no recomendados, estos valores significan un panorama positivo para la empresa Univisión Optical, con una demanda potencial de alrededor del 50% de la población.

#### **2.1.1.4 Factores Tecnológicos**

Uno de los factores con alta incidencia en los negocios de este tiempo es la tecnología, su acceso define la posibilidad de cambios en el posicionamiento en el mercado. En el campo de la óptica y optometría el aspecto tecnológico aporta ventajas en la optimización de costos, calidad en los bienes y/o servicios y satisfacción al cliente.

Entre las oportunidades que ofrece el factor tecnológico y ambiental a los servicios de óptica son:

- El crecimiento en el uso de tecnologías de información como el internet, da lugar al acercamiento de la empresa al cliente mediante publicidad e información a bajos costos. El uso del internet es cada vez más popular (47,6% de la población urbana 2013(Ecuador, 2013)), con mayor aprovechamiento y efectividad para uso por información, contactos y adquisiciones, con accesos desde redes informáticas públicas y

privadas, ordenadores particulares y teléfonos móviles.

- Factores ambientales como: contaminación del aire por smog, posición ecuatorial del país el cual recibe rayos de sol directos, disminución de capa de ozono y aumento de rayos ultravioletas que amenazan a un 67% de la población nacional(Oviedo, 2003), la cual está expuesta potencialmente a problemas de salud visual e impulsan el uso de gafas y lentes.
- Acceso a tecnologías modernas sin restricciones legales.- Los bienes relacionados con la salud pública conservan facilidades tributarias para su adquisición en el país o fuera de este. La salud pública es un área considerada vital en las políticas actuales del estado dentro de la cual está inmersa la optometría, por el aporte al cuidado visual de la población nacional. Entre las tecnologías de soporte de esta actividad está la informática que provee soluciones virtuales para mejoramiento de análisis ocular, así como para simular modelos de lentes (armazones, lunas, gafas) en imágenes del propio paciente en tiempo real, tomando en cuenta variables que le provean mejora en la apariencia física, es decir permiten escoger formas, colores, etc. adaptadas a sus características faciales, con lo cual se reduce inconformidades y asegura la venta.

Como factor de riesgo se identifica:

- Productos con innovación, pero de baja calidad y menor precio, como aquellos procedentes de China, por los cuáles se inclina una parte importante del mercado (para ahorrar recursos) y la competencia (informales), sin la consideración por los resultados sanitarios y económicos que puedan producir.
- Limitación en los proveedores nacionales de insumos oftálmicos para cubrir la demanda en forma oportuna y a precios competitivos. En esta industria la mayor parte de proveedores son externos, la producción y exportación nacional no llega al 1% de las importaciones (SCRLA, 2013), con una dependencia alta de compras externas.
-

### 2.1.1.4 Matriz de Factores de Incidencia de Macro-Ambiente

FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
Inclusión de servicios de ópticas en política sanitaria del estado, aumenta posibilidades de negocios.	Decisión política que eliminan licencias y controles para ejercer responsablemente la profesión por oftalmólogos optómetras.
Oportunidades de crecimiento por políticas de industrialización y creación de tecnologías para mejorar niveles socioeconómicos del país.	Política de fronteras abiertas sin controles ni acreditaciones para que extranjeros trabajen en estas áreas, afectan competencia legal.
Seguridad política favorece planes y estrategias de corto, mediano y L/plazo.	Falta de controles del Ministerio de Salud a competencia sobre requisitos mínimos para competir legalmente.
Apoyo y reconocimiento de propiedad intelectual que favorece diferenciación, creatividad y estrategias de marca.	Balanza comercial no petrolera negativa con riesgo para el circulante, la economía del país y el consumo.
Estabilidad y posibilidades reales de crecimiento empresarial por PIB del Ecuador con evolución positiva.	Riesgos en los mercados por economía con alta dependencia de gestión e inyección de divisas estatales, sustentada en precios del petróleo y remesas de migrantes.
Mejoramiento en la capacidad adquisitiva del mercado nacional por inflación controlada con tendencia a la baja.	Riesgos de debilitamiento en el consumo por posibles problemas sociales motivados en explotación minera de zonas sensibles y marcos legales controversiales.
Globalización y coyunturas que favorecen el acceso a tecnologías, conocimientos y materiales sin mayores restricciones legales y comerciales	Productos innovadores de baja calidad a menor precio y sin control con impacto en parte importante del mercado.
Crecimiento de la población consumidora por renovación poblacional.	Limitación en los proveedores nacionales de insumos oftálmicos para cubrir la demanda oportunamente y a precios competitivos.
Oportunidad de ampliar mercado por desempleo a la baja y mejora en la capacidad adquisitiva de población.	Costos y dificultades para recaudar ingresos de bienes y servicios prestados a instituciones públicas por políticas de estado que eliminan retenciones de pagos en roles.
Restricciones legales para el ejercicio de actividades de la salud (COIP, LOS) limita competencia ilegal y amplia oportunidades para el negocio.	
Factores culturales no orientados a la prevención sanitaria amplia problemas y mercado de optometría.	
Factores ambientales como contaminación, posición ecuatorial impulsan el uso de lentes o gafas.	
Masificación en uso de internet y oportunidad de publicitar servicios a población con menores costos.	

### **2.1.2 Análisis del Microambiente (PORTER)**

El microambiente abarca los elementos externos más cercanos a una organización con una alta influencia directa sobre su gestión y resultados internos; constituye el escenario donde se libra una permanente lucha comercial y competitiva por imponer intereses propios, ejercer influencia y poder de negociación, así como la búsqueda de una diferenciación estructural y preferencial que ubique al negocio en posiciones importantes. El estudio del microambiente provee recursos, información, identificación de riesgos y oportunidades; por lo tanto, es imperativo determinar las características y actores de este medio con el objeto de evaluar la capacidad que tiene una entidad, como es el caso de Univisión Optical, para aprovecharlo y administrarlo en función de procurarse el máximo beneficio en un plazo determinado.

El análisis del microambiente de Univisión Optical contempla la evaluación de clientes, proveedores, competencia y mercado de bienes sustitutos, en forma de oportunidades y amenazas, enmarcados en cinco fuerzas que determinan la competitividad o capacidad de los recursos de esta entidad para enfrentarlas o aprovecharlas.

En el desarrollo del análisis del microambiente de la óptica se utilizará el enfoque de las cinco fuerzas de Michael Porter (PORTER, 1980), las cuáles son:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

### **2.1.2.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Esta fuerza identifica barreras de entrada para nuevos competidores con interés de apoderarse de una parte del mercado, como:

- Economías de escala para bajar costos, las cuales no tienen un efecto significativo en la industria de la optometría para impedir el ingreso de nuevos competidores. La naturaleza de la actividad de optometría da paso a muchos actores comerciales o profesionales de la rama médica (bazares, almacenes de óptica, vendedores informales, importadores, oftalmólogos, etc.) con precios bajos y productos de igual o menor calidad (gafas y lentes estándar, desechables y de marcas clonadas: Rayban, etc.) a la de Univisión Optical en perjuicio de la competitividad y el cliente; bajo estas circunstancias las amenazas de ingreso de competidores son latentes, lo cual implica que la entidad deba mantenerse al día con tecnología, estrategias y productos garantizados por su calidad y la prestación de un buen servicio para atender parte de este segmento.

- Experiencia acumulada de muchos actores actuales de la industria optométrica de varios años, un mercado estable, posición significativa en la preferencia de sus clientes, estructura organizativa y administrativa definida que permite enfrentar en forma eficaz a nuevos competidores (egresados y titulados en la carrera, profesionales asalariados independizados, sin conocimiento administrativo, etc.), lo cual representa una barrera inicial para entidades nacientes o con planes de crecimiento.
- Diferenciación de Productos.- En economías de baja escala es difícil contar con productos exclusivos de marca o diseño propio, diferentes a la competencia; tampoco la entidad cuenta con una estrategia comercial agresiva orientada a infundir en la mente de los clientes un efecto visible e identificable que distinga a los productos y servicios brindados por esta en forma masiva; el resultado, una amenaza por el ingreso potencial de nuevos competidores con estrategias basadas en la distinción (marca propia, modelos únicos, etc.).
- Sin embargo de no tener una estrategia comercial, Univisión Optical tiene acceso a bienes con altos niveles de seguridad y aceptación. La identificación de Univisión Optical implica la credibilidad y confianza generada en el cliente por su buen servicio y excelentes productos, ello le asegura un mercado fiel y oportunidad para ampliar el negocio y una barrera a salvar por parte de competidores nuevos (centros

optométricos nuevos, emprendimientos basados en esta actividad, profesionales independizados, otros sin estrategias de marca o posicionamiento, etc.)

- Necesidades de capital.- Tiene que ver con el acceso a capital por parte de competidores. La actividad no demanda relativamente grandes cantidades de capital (5.000 - 10.000 USD), por tanto no es una barrera para los competidores nuevos quienes pueden disponer de créditos para financiar sus actividades con recursos del mercado nacional y de fuentes de otros países atraídos por la situación geográfica y económica local, así como la conversión de la moneda ecuatoriana (inversores de Colombia, Perú, Venezuela), escenario manifiesto en una amenaza para la empresa.
- Controles gubernamentales.- El estado, en la actualidad, a través de sus diferentes medios no realiza controles estrictos a profesionales y no profesionales del área u otros en el ejercicio de actividades referentes a la optometría. Las inspecciones sanitarias se orientan a clínicas y centros de salud, estéticas y rehabilitación privados debido a su importancia y efectos en la vida y otros derechos humanos denunciados por la propia comunidad. La intervención en actividades de optometría demanda cumplimiento de estándares legales: permisos (RUC, licencia de funcionamiento, del MSP, etc.), equipamiento (listado de equipos), profesionales (titulación,

acreditación CEAACES, registro MSP), a cargo del Ministerio de Salud, Servicio de Rentas Internas, Municipio(MSP Ecuador M. d., 2014). En este contexto y mientras los organismos de control no exijan a todos los actores de esta actividad el acatamiento de requisitos mínimos, existen amenazas por ingreso de nuevos competidores sin las condiciones legales pertinentes como: personas no preparadas y tituladas, sin permisos sanitarios y sin el equipamiento necesario (estudiantes, empíricos, oftalmólogos, almacenes óptica, comercio informal, etc.)

#### **2.1.2.2 Rivalidad entre competidores existentes**

Los servicios en optometría en el Ecuador no presentan un mercado con una competencia cerrada, sin embargo existen características que presionan y determinan los precios de bienes o servicios. La competencia identificada con mayor efecto sobre el negocio son las fundaciones, médicos oftalmólogos con sus propios laboratorios, comerciantes de productos estándares desechables de venta libre y de bajo costo (lentes de lectura, gafas) y personas con o sin formación profesional que realizan estas actividades sin cumplir todos los requerimientos necesarios.

Como amenazas para la gestión y operación de Univisión Optical se tiene los siguientes factores:

- Concentración.- No existen datos exactos sobre el número de negocios dedicados a ópticas u otros relacionados en el Ecuador; sin embargo, únicamente en Quito hasta los 90 existían alrededor de 20 locales registrados y el año 2002 superaban los 50 negocios dedicados a esta actividad según el Ministerio de Salud. Lo anterior indica una significativa cantidad de competidores en el mercado local con diferentes capacidades para operar, diversos recursos, posicionamiento y estrategias conforme la preferencia y cobertura lograda; por lo tanto no se presenta barreras para el ingreso de otros por el crecimiento y cobertura deficitaria, pero si una presión sobre los precios (para mantener o bajar), acaparar modelos exclusivos, cambiar tácticas e incorporar recursos con efectos en los resultados de cada competidor.

Los principales competidores en el mercado de ópticas de Quito y el país son:

Tabla 8

## Competidores en el Mercado de ópticas en Quito

Participante	%
Óptica Los Andes	33%
Ópticas Gill	15%
Ópticas GMO	15%
Fundación Vista para Todos	14%
Otros	26%

Fuente: (SCRLA, Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana, 2013)

- Diversidad de competidores.- En la concentración de competidores existen entidades con recursos en su mayoría provenientes de aportaciones privadas no reembolsables y sin exigencias de rentabilidad como las fundaciones, las cuáles entregan varios servicios médicos y lentes a valores mínimos o los regalan (Fundación Vista para Todos, etc.); otros con importancia y condiciones favorables por su trayectoria y estructura empresarial son las cadenas de ópticas como: Los Andes, GMO, GILL, etc.; dentro de esta actividad se incluyen también ópticas con cobertura local (almacenes de óptica particulares únicos: mundióptica, óptica Jiménez, Univision Optical, etc.); así como negocios formales (comisariato de los lentes, etc.) e informales que comercializan

productos relacionados (gafas, lentes), muchos de los cuáles lo hacen en condiciones desleales, sin cumplir con todas las exigencias legales y con productos de bajo precio y estándares de calidad.

A continuación se presentan una lista de ópticas en la provincia de Pichincha:

Tabla 9

## Lista de Ópticas en la Provincia de Pichincha

PROVINCIA DE PICHINCHA		
	Razón Social	ACTIVIDAD
1	AQUINO OPTICA	OPTICA
2	ARTE OPTICA	OPTICA
3	ASTURIAS OPAZ CIA LTDA.	OPTICA
4	AXXIS VISION	OPTICA
5	BIENESTAR PARA SUS OJOS	OPTICA
6	SONIA CANDO	OPTICA
7	C.D.L.L.	OPTICA
8	CENTRO DE SALUD VISUAL CAM	OPT./OFTALMOLOGIA
9	CENTRO DE LA SALUD VISUAL	OPTICA
10	CENTRO OPTICO AGUIRRE	OPTICA
11	CENTRO OPTICO FAMILIAR	OPTICA
12	CENTRO OPTICO INTEGRAL	OPT./OFTALMOLOGIA
13	CENTRO OPTICO LORENS	OPTICA
14	CENTRO OPTICO SALUD VISUAL	OPTICA
15	CENTRO OPTICO VISTA DE AGUILA	OPTICA
16	CENTRO OPTOMETRICO BUENA VISTA	OPTICA
17	CENTRO OPTOMETRICO POLIVISION	OPTICA
18	CENTRO VISION CIA. LTDA.	OPTICA
19	CENTRO VISUAL COLUMBIA	OPTICA
20	CLINICA SANTA LUCIA	OPT./OFTALMOLOGÍA
21	COMISARIATO DE LOS LENTES	OPTICA
22	CORVISUAL	OPTICA
23	CUEVA PAULINA	OPTICA
24	ECONOLENS OPTICA	OPTICA
25	ECONOOPTIC	OPTICA
26	ECUAOPTICA LABORATORIO	OPTICA
27	ECUAVISION	OPTICA
28	ELECTROPTICA	OPTICA
29	EMETROPE	OPTICA
30	EUROPTICA	OPTICA
31	EUROVISION	OPTICA

32	FAMILY VISION CENTER	OPTICA
33	FLORES OPTICAL	OPTICA
34	FUNCACION BIENESTAR SOCIAL	OPTICA
35	FUNDACION VISTA INTEGRAL	OPT./OFTALMOLOGIA
36	FUNDACION VISTA PARA TODOS	OPT./OFTALMOLOGIA
37	FUNDACION VISUAL PROFESIONALES DE LA VISION	OPTICA
38	GEOVISION	OPTICA
39	GIROVISUAL OPTICA	OPT./OFTALMOLOGIA
40	GLOBAL OPTICA	OPTICA
41	GLOBAL VISION	OPT./OFTALMOLOGÍA
42	GRUPO VISUAL INTEROPTIC	OPTICA
43	HIPER OPTICAS	OPTICA
44	HOSPITAL VOZANDEZ	OPT./OFTALMOLOGÍA
45	HOSPITAL METROPOLITANO	OPT./OFTALMOLOGÍA
46	LENTES PARA TODOS	OPTICA
46	LUXOPTICA	OPTICA
47	MASRESOURCES S.A	OPTICA
48	MEDICAL OPTIC	OPTICA
49	MEGA OPTICA	OPTICA
50	MI OPTICA	OPTICA
51	MORALES SILVIA	OPTICA
52	MOREIRA LILI	OPTICA
53	MUNIDIAL OPTICA CIA. LTDA.	OPTICA
54	NUEVA COMPU OPTICA	OPTICA
55	OFTALMOLASER	OPTICA
56	OPTICA MERBRAV	OPTICA
57	OPTICA "LUXOPTICA"	OPTICA
58	OPTICA 10 DE AGOSTO	OPTICA
59	OPTICA AB	OPTICA
60	OPTICA AHORRO Y GARANTIA	OPTICA
61	OPTICA ALEMANA	OPTICA
62	OPTICA AMERICA	OPTICA
63	OPTICA ARROBO	OPTICA
64	OPTICA BARCIA	OPTICA
65	OPTICA BELLA VISION	OPTICA
66	OPTICA BRASIL	OPTICA

67	OPTICA BRILLE	OPTICA
68	OPTICA CAMPAÑA	OPTICA
69	OPTICA CHACON	OPTICA
70	OPTICA COLORS	OPTICA
71	OPTICA CONTINENTAL	OPT./OFTALMOLOGÍA
72	OPTICA CRISTAL	OPTICA
73	OPTICA DUARTE	OPT./OFTALMOLOGÍA
74	OPTICA ECUALENTE	OPT./OFTALMOLOGÍA
75	OPTICA ECUAVISION	OPTICA
76	OPTICA ESPINOZA	OPTICA
77	OPTICA ESTRADA	OPTICA
78	OPTICA G & G	OPTICA
79	OPTICA GENESIS	OPTICA
80	OPTICA GUTIERREZ	OPTICA
81	OPTICA HUGO DALESIO	OPTICA
82	OPTICA IDEAL	OPTICA
83	OPTICA INFINITYVISION	OPTICA
84	OPTICA INTERVISION	OPTICA
85	OPTICA IRIS	OPTICA
86	OPTICA ITALIANA	OPT./OFTALMOLOGÍA
87	OPTICA JIMENEZ	OPT./OFTALMOLOGIA
88	OPTICA KAREN	OPTICA
89	OPTICA LIDER	OPTICA
90	OPTICA LOS ALPES	OPTICA
91	OPTICA LOS ANGELES	OPTICA
92	OPTICA LUXOPTICA	OPTICA
93	OPTICAS LOS ANDES	OPTICA
94	OPTICA LUZ	OPT./OFTALMOLOGÍA
95	OPTICA LUZ MAXI	OPT./OFTALMOLOGÍA
96	OPTICA LUZ PLAZA	OPT./OFTALMOLOGÍA
97	OPTICA LUZ DE VIDA	OPTICA
98	OPTICA MAX VISION	OPTICA
99	OPTICA MEGA VISION	OPTICA
100	OPTICA METROPOLIS	OPTICA
101	OPTICA METROPOLITANA	OPTICA
102	OPTICA METROVISION	OPTICA
103	OPTICA MUNDO VISUAL	OPTICA

104	OPTICA OFTALMICA VALDIVIESO	OPTICA
105	OPTICA OFTALMOLASER	OPT./OFTALMOLOGÍA
106	OPTICA OPTIVISUAL	OPTICA
107	OPTICA PROFESIONAL	OPT./OFTALMOLOGIA
108	OPTICA PROVISUAL	OPTICA
109	OPTICA REAL	OPTICA
110	OPTICA SANCHO	OPTICA
111	OPTICA SANTANA	OPTICA
112	OPTICA SERVILENS	OPT./OFTALMOLOGÍA
113	OPTICA SPECTRUM	OPTICA
114	OPTICA SOL VISION	OPTICA
115	OPTICA SOLAR	OPTICA
116	OPTICA SOCIAL OPTICA	OPTICA
117	OPTICA SORIA	OPTICA
118	OPTICA SUCRE	OPTICA
119	OPTICA SUR	OPTICA
120	OPTICA SURAMERICANA	OPTICA
121	OPTICA TECNOVISION	OPTICA
122	OPTICA TORRES	OPTICA
123	OPTICA VISION CENTER	OPTICA
124	OPTICA VISION MUNDIAL	OPT./OFTALMOLOGÍA
125	OPTICA VISION CELESTIAL	OPTICA
126	OPTICA VISION LIFE	OPTICA
127	OPTICA VISIONARIA	OPTICA
128	OPTICA VISTA ANDINA	OPTICA
129	OPTICAS CAMPAÑA	OPTICA
130	OPTICAS ECONOMICAS	OPTICA
131	OPTICAS GMO ECUADOR S.A.	OPTICA
132	OPTICAS REY	OPTICA
133	OPTICOL	OPTICA
134	OPTICUM KATZ S.A	OPTICA
135	OPTIGLASS OPTICA	OPTICA
136	OPTILENS CENTRO OPTICO	OPTICA
137	OPTIMAGEN	OPTICA
138	OPTIQUE	OPTICA
139	OPTITEC	OPTICA
140	OPTOP	OPTICA

141	OPTYL	OPTICA
142	OPTIGAL	OPTICA
143	PRISMA OPTICA	OPTICA
144	PRK OPTICA	OPTICA
145	PRODEOPTICA	OPTICA
146	QASTURIAS OPAZ CIA LTDA.	OPTICA
147	SALVADOR OPTICAL	OPT./OFTALMOLOGÍA
148	SCARLENS	OPTICA
149	SERVILENS OPTICA	OPTICA
150	SOCIAL OPTICA	OPTICA
151	SOLO VISION OPTICA	OPT./OFTALMOLOGÍA
152	SPECTRUM OPTICA	OPTICA
153	SU OPTICA	OPTICA
154	SUPER COMISARIATO DE LOS LENTES	OPTICA
155	TALLER LUXOPTICA	OPTICA
156	UNIVISION OPTICAL	OPTICA
157	VISOPTICA	OPTICA
158	VISUAL CENTER OPTICA	OPTICA
159	WAFILAM	OPTICA
160	XPERTA VISION	OPTICA

Fuente: Colegio de Optometristas de Pichincha y Ministerio de Salud Pública 2002

- Facilidad de importación de armazones y lentes adquiridos vía internet a proveedores internacionales, sin garantía y directamente por el consumidor final, traídos vía correos paralelos, 4x4, etc.

Las oportunidades observadas en esta fuerza son:

- Crecimiento del mercado.- La innovación tecnológica constante (computadores, televisión, tablets, celulares etc.), problemas de salud, la publicidad y la moda impulsan al cliente al uso y cambio

permanente de productos como gafas, lentes y armazones, por lo cual el mercado se mantiene en evolución, mientras las condiciones socioeconómicas del país se sostengan o mejoren existirá oportunidad para el negocio.

- Diferenciación del producto.- Los bienes de esta industria, básicamente no tienen exclusividad, los caracteres de diferenciación para el cliente son la publicidad, el servicio, calidad, el precio adherido a estas características y la capacidad de movilizarse hacia sus clientes; por otra parte existe una fracción importante de la competencia que no trabaja con todos los requisitos señalados, aspecto favorable para el negocio al proveerle seguridad y confianza en el mercado.

### **2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación e influencia de los proveedores puede determinar la competitividad de un negocio vía precios, volúmenes de compra, exclusividad para ciertos competidores, confianza, entre otros. Actualmente Univisión Optical trabaja con varios proveedores que facilitan la provisión de bienes y servicios, estos son:

- Proveedores de Lunas Oftálmicas: Ecuatoriana de Lentes Elens
- Proveedores de Armazones y Línea de Sol: Activity Distribuciones, Ardy Distribuciones, Granda Optical, DIDAO.

- Proveedores de Accesorios para lentes: Marilyn Importaciones.
- Proveedores de lentes de contacto: Restrepo Comercial, CMM.

El comportamiento y poder de negociación de los proveedores identifica algunas oportunidades para el negocio, ligadas con créditos, garantías y la confianza de permanecer en el mercado algún tiempo, como:

- Acceso a crédito directo en adquisición de mercadería (hasta en tres pagos) que conceden algunos proveedores, sin emisión de cheques o firma de documentos de caución, por la confianza ganada en años de trabajo.
- Garantía de un año sobre los productos adquiridos, desde la fecha de compra al proveedor, con lo cual se asegura un cliente satisfecho y protegido sin costos adicionales.

Las amenazas derivadas del poder de negociación de los proveedores sobre el negocio se relacionan en principio por el volumen de ventas y precios

- Importancia de clientes estrellas quienes adquieren altos volúmenes de mercadería con descuentos preferenciales que inciden en los precios de los bienes y la rentabilidad del negocio.

- Costos mayores de los productos de proveedores o distribuidores nacionales en comparación a importaciones directas, los cuales tienen una incidencia de hasta el 100%.
- Presión de proveedores para cancelar valores por productos adquiridos en una fecha determinada cuando el producto aun no ha llegado al consumidor final y por tanto no se ha recuperado la inversión, lo que puede llevar a problemas de liquidez.

#### **2.1.2.4 Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de clientes de la óptica se concentra en su capacidad de compra y preferencias las cuáles influyen directamente en la posibilidad de venta por parte de la empresa. Los clientes de Univisión Optical tienen el siguiente Perfil:

Edad: Clientes con edades desde los cinco años hasta adultos mayores, evaluados con diversos test especializados para cada paciente. En el caso de personas menores de edad, una persona adulta hace las veces de comprador.

- Género: Masculino y Femenino
- Ingresos: Sueldo básico en adelante
- Ocupación: Estudiantes, Diversas Profesiones (estrechamente relacionados con trabajo de oficina, tecnología: uso de computadores,

celulares, tabletas. Conductores.

- Nivel de Educación: Primaria, Secundaria y Superior
- Estrato Socio Económico: Medio- Alto

Perfil General: El cliente potencial de Univisión Optical son personas mayores de 5 años, de género masculino y femenino con capacidad de compra por sus propios medios u otros; con un salario mínimo, que tiene problemas de salud visual naturales, por hábitos de vida, accidentes, enfermedades catastróficas (diabetes, otras), trabajo o simplemente por lucir un producto de calidad y de moda. Sin importar la ocupación este producto lo puede adquirir la población que tenga inconvenientes de salud visual.

Clientes Institucionales: A nivel Empresarial Univisión Optical trabaja con diferentes instituciones mediante visita a las instalaciones de estas, en coordinación y gestión con los departamentos de Talento Humano. Aunque la coordinación es institucional el cobro es individual, entre las más entidades más relevantes se encuentran:

- Instituciones Educativas: Fiscales, Municipales y Particulares
- Instituciones del Estado: Secretarías, Ministerios
- Empresas Privada
- Universidades

Univisión Optical capta aproximadamente seis empresas por mes, con un

máximo de 50 personas atendidas diariamente. El mes de diciembre no se labora normalmente por razones de festividades de Quito y Navidad.

Las características del poder de negociación de clientes que representan fortaleza y posibilidades importantes para el negocio son:

- Tendencia a fidelización de clientes por tratarse de productos de uso y cuidado personal, con efectos en su salud.
- Capacidad de pago de clientes por mayores recursos en su poder procedentes de fondos de reserva mensualizados (8,33%) y mejora de sueldos.
- Cambio de hábitos de vida, estudios y trabajo de las personas que imponen el uso de tecnologías con efectos en la vista por utilización excesiva o sobre exposición como computadores, televisión, tablets, videojuegos (El Tiempo, 2013), efectos medioambientales por radiación UV con afectación a 67% población (Oviedo, 2003), contaminación, ubicación ecuatorial, proveen una importancia cada vez mayor a la optometría (lentes de descanso, correctores, etc.).
- Incremento de cirugías refractivas láser y normales para corregir defectos visuales (miopía, astigmatismo, hipermetropía), las cuáles no solucionan todos los problemas de visión de los pacientes, quienes deben realizarse un tratamiento adecuado y usar lentes o gafas en forma temporal o definitiva.

- Cambio de cultura del cliente potencial para cuidar su salud visual, realizarse exámenes visuales por lo menos una vez al año y protegerse.

Los riesgos a que se expone el negocio en conexión con el poder de negociación del cliente pasan por la actitud, cultura, hábitos y comprensión de estos. Estas amenazas pueden ser:

- Desconfianza del cliente en servicios optométricos (examen visual) fuera del consultorio, como la unidad móvil de Univisión Optical. La información mínima o ninguna en clientes potenciales sobre un centro de servicios móviles equipado hace que prefieran acudir a una óptica para recibir una atención similar.
- Impaciencia e inconformidad de clientes por falta de cultura, comprensión y adaptación hacia algunos productos, genera información y publicidad negativa, así como la devolución del producto personalizado.
- Los clientes con acceso cada vez mayor al internet, obtienen información sobre precios y otras condiciones de la competencia que la empresa no puede entregar o no está preparada para hacerlo.
- Existe tendencia a identificación de grandes negocios (GMO, OLA, Gill) con estrategias publicitarias en medios de difusión masivos (TV, prensa) y que los clientes asocian un producto o servicio de

optometría a estos.

#### **2.1.2.5. Productos sustitutos**

En la industria de la optometría los productos no tienen una variedad amplia, estos se diferencian por calidad, precio y atención al cliente.

Como amenazas creadas por el ingreso de nuevos productos o alternativos en el mercado están:

- Lentes y gafas estándar desechables realizadas con materiales básicos (plástico, metal y vidrio), de venta libre sin los controles debidos (ventas informales) a precios por debajo de los proporcionados bajo medición y prescripción sanitaria (adaptados a la necesidad de cada cliente). Un producto de venta libre tiene un precio de 3 - 15 USD, entregados por un comerciante; mientras que los proporcionados por las ópticas entre 15 y 200 USD, con elementos acordes a la prescripción sanitaria de un especialista en salud visual conforme un análisis individual o para un determinado fin (protección rayos UV, lectura, descanso, etc.).
- Porcentaje alto de cirugías que corrige problemas visuales de miopía, astigmatismo, hipermetropía, presbicia y evita uso de lentes

### 2.1.2.6. MATRIZ DE FACTORES DE INCIDENCIA DE MICRO-AMBIENTE

FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
Experiencia y conocimientos del negocio de varios actores actuales que complican ingreso de nuevos.	No existe barreras significativas para el ingreso de competidores.
Credibilidad y confianza del cliente por el buen servicio y productos de calidad	Experiencia de competidores actuales y nuevos
Crecimiento del mercado por impulso de innovación tecnológica, salud, aumento población, publicidad y moda.	Apertura del mercado a los competidores por falta de desarrollo comercial y de las marcas existentes de productos.
Productos de la competencia sin diferencias significativas basados en la calidad, servicio, atención y precio.	Inversión baja y acceso a capitales por parte de competidores.
Acceso a crédito directo y facilidades de pago a proveedores, sin mayores garantías	Falta de control por el estado para competidores y productos de la competencia
Garantías de calidad sobre bienes adquiridos por parte de proveedores.	Concentración significativa de competidores que presionan los precios y resultados a la baja.
Tendencia a la fidelización de los clientes al tratarse de productos de uso y cuidado personal	Desconfianza del cliente en óptica móvil
Mayor capacidad de pago de clientes	Competencia desleal de fundaciones que regalan productos y otros por incumplimiento de requisitos para operar
Cambios de hábitos de vida, trabajo y estudio impulsan el uso de productos de la óptica.	Facilidad de importación de bienes, directamente por el cliente.
Incremento de problemas de salud visual que obligan a cirugías y productos de óptica.	Trato preferencial de proveedores a competidores estrella por altos volúmenes de compra con descuentos preferentes.
Cambio de cultura del cliente para cuidado de su salud visual.	Precios locales altos en comparación con importaciones
Percepción general de productos sustitutos como de mala calidad.	Presión de proveedores para cancelar productos, antes de recuperar recursos con venta.
	Impaciencia, cultura e inconformidades del cliente en tipos de productos específicos.
	Clientes con mayor información de internet para presionar a empresa con precios y otras condiciones.
	Identificación del cliente con grandes negocios ópticas en el país.
	Productos alternativos con menores precios.

## **2.2. Análisis Interno**

### **2.2.1. Perfil de Capacidades Internas**

Univisión Optical es una empresa familiar comprometida con brindar un excelente servicio con artículos de alta calidad en salud visual generando una ventaja competitiva en el mercado, donde solo nuestros pacientes son los mayores beneficiarios.

Univisión Optical en la actualidad desarrolla sus actividades comerciales desde cuatro puntos de venta estratégicos, tres fijos y un móvil, ubicados en las ciudades de Quito y Tena:

- Local 1 Quito, ubicada en las calles 9 de Octubre N21-16 y Jorge Washington esquina. Registro Único de Contribuyentes de persona natural no obligada a llevar contabilidad.
- Local 2 Luis Felipe Borja N13-133 y Sodiro, sector Alameda, con Registro Único de Contribuyentes de persona natural no obligada a llevar contabilidad.
- Local 3 Tena, ubicado en la Av. 15 de Noviembre y Marañón, con Registro Único de Contribuyentes de la Alameda; en el cual se da cobertura de servicios desde hace ocho años.
- Óptica Móvil, brinda sus servicios a nivel Empresarial, con R.U.C. independiente de persona natural no obligada a llevar contabilidad,

perteneciente a su representante y administradora.

La ubicación de los locales en sectores comerciales crea una cierta ventaja por la cercanía a lugares concurridos con potenciales clientes. La óptica móvil también representa una ventaja al llevar el servicio directamente al cliente y evitar que este busque un momento adecuado para acercarse a la empresa, pierda tiempo, oportunidades y recursos o acuda a la competencia.

Los puntos de venta fijos están bajo la responsabilidad administrativa, comercial y legal de sus fundadores y el móvil de su sucesión. La decisión de desconcentrar las unidades de negocios obedece más a la independencia de la segunda generación familiar que a una estrategia administrativa o fiscal, tendiente a evitar obligaciones con el estado como llevar contabilidad, retener impuestos, información.

En un ambiente de negocios en el cual muchas entidades buscan alianzas estratégicas para enfrentar la competencia, respaldo de un grupo fuerte ante efectos del entorno y minimizar riesgos al unir sus esfuerzos y recursos por objetivos comunes, la decisión de Univisión Optical de convertir las unidades empresariales en entes con independencia administrativa, fiscal y económico-financiera genera debilidades al dividir capitales y resultados, exponerlos a mayores riesgos, dejar a cada uno por su lado y enfrentar los como rivales, aunque tengan su mercado establecido individualmente.

Univisión Optical cuenta con una plantilla de personal integrado por tres profesionales totalmente capacitados en el área de Optometría y Contactología, uno en cada punto de venta, quienes desarrollan el área técnica referente a la salud visual de los clientes y la gestión administrativa.

Además cuenta con una persona responsable de ventas en la unidad móvil, y dos empleados con funciones de atención al cliente y servicios generales. La fortaleza del personal reside en la formación técnica, conocimiento de la industria y el mercado, así como la experiencia profesional; pero, su debilidad está en la falta de preparación en las áreas de gestión gerencial y administrativo-financiera.

En el área de Oftalmología mantiene convenios no formales (escritos) con Oftalmólogos quienes brindan sus servicios en las propias instalaciones cuando algunos clientes presentan problemas de salud visual que requieren atención de estos profesionales. El beneficio mutuo de estos convenios radica en el servicio de consulta médica para el Oftalmólogo y quien debe prescribir como parte del tratamiento, de ser el caso, los productos que Univisión Optical los prepara y distribuye; sin embargo al no estar instrumentados y bien definidos estos acuerdos, algunas veces, únicamente la contraparte se acreditó todos los beneficios, al quedarse con los clientes y la venta de lentes, gafas u otros bienes relacionados, referentes al compromiso realizado. El efecto negativo es la pérdida de mercado por

desconocimiento y falta de visión gerencial.

Los servicios prestados por la entidad y que constituyen fortalezas frente a la competencia por la calidad de servicios, garantía en productos, financiamiento y atención personalizada son los siguientes:

- Examen visual profesional con una medición correcta 100% garantizada, mediante un procedimiento adecuado que permite evaluar a precisión los errores refractivos de los pacientes.
- Asesoría de imagen para escoger el armazón adecuado acorde a las necesidades refractivas del paciente.
- Materiales de última generación y la más alta tecnología en la elaboración y montaje de lunas oftálmicas.
- Examen visual computarizado al personal de instituciones visitadas, así como a sus familiares (padres, esposo/a e hijos) y a los pacientes que acuden a las instalaciones de la entidad.
- Emisión de certificados visuales para el inicio de cada año escolar
- Atención en el lugar de trabajo mediante la Unidad Móvil, con lo cual se ahorra tiempo e inconvenientes al paciente, en horarios autorizados por las instituciones, sin interferir en el desarrollo de actividades.
- Entrega de productos de calidad a precios competitivos y con garantía, tales como: combos económicos completos desde 38,00

USD (armazón, lunas, estuche y paño de limpieza), armazones, lentes de contacto y gafas de sol.

- Atención con Crédito Institucional de 1 a 6 meses, con descuentos a través de rol de pagos, créditos personales o tarjetas de crédito, para compras a 3 y 6 meses.
- Facilidades en la documentación autorizada para el trámite de reposición de gastos de Seguros Privado
- Entrega de lentes listos en una hora, en el mismo sitio de trabajo con agilidad y eficiencia.
- Univisión Optical desarrolla sus actividades bajo un código de ética profesional el cual permite asegurar que las prestaciones entregadas no son estrictamente un medio comercial para obtener beneficios económicos, sino un verdadero servicio de atención a requerimiento de cada paciente. Estos principios constituyen una fortaleza de la entidad, por cuanto son la base del trabajo eficiente y compromiso de los integrantes de la empresa para apoyar sus acciones.

Univisión Optical es un negocio proveedor de servicios pequeño, el cual no tiene establecido expresamente algunos aspectos que facilite identificar un modelo de gestión formal; sin embargo, se puede deducir ciertos elementos para configurar patrones bajo los cuales esta entidad desarrolla su actividad tales como sus capacidades directiva, financiera, talento

humano y tecnológica.

### **2.2.1.1 Capacidad Directiva**

La capacidad directiva permite analizar: Planificación Estratégica, estructura de organización, Dirección-gerencia y control.

Planificación Estratégica.-

La planificación estratégica es un proceso que define la vía (misión, visión valores, objetivos, estrategias, políticas, metas) que ha de transitar una organización en el futuro de acuerdo con los cambios y necesidades de su entorno, partiendo de un diagnóstico, análisis y decisiones presentes.

Actualmente Univisión Optical no tiene definida formalmente un modelo de planificación estratégica, esto es, una misión o razón de ser, una visión o futuro a crear, objetivos corporativos, políticas; el trabajo se desarrolla conforme ocurren los hechos o existen necesidades del negocio. La falta de esta definición es el factor principal para no tener en su haber objetivos más “ambiciosos”, a pesar de la trayectoria comercial del negocio, tales como: crecimiento mayor, mejor posicionamiento en el mercado, amplia cobertura, etc. La carencia de planes de la entidad evidencia una debilidad al no establecer puntos de llegada definidos hacia los cuáles dirigir los esfuerzos y recursos ni las vías para avanzar hacia un escenario deseado.

Otra debilidad interna adherida a la anterior es la limitación en el conocimiento del entorno competitivo e interno, base para establecer objetivos y reorientar la empresa. El conocimiento mínimo de técnicas de gestión empresarial y una visión de corto plazo reduce la motivación para recurrir a buscar factores con incidencia en una operación óptima del negocio.

La planificación en Univisión Optical se da a nivel operativo e informal (no escrita), esto es, se definen las actividades del día a día, semanales y mensuales tendientes a coordinar visitas institucionales o de sectores geográficos, realizar adquisiciones y recaudar cobranzas, básicamente.

#### Políticas.-

Las políticas son marcos normativos que regulan la gestión y operación de un negocio. Una de las principales políticas empresariales tácitas en Univisión Optical es cumplir los requerimientos y necesidades del cliente sugiriendo la mejor alternativa visual, es decir, que el 100% de los pacientes que acuden a esta entidad deben salir satisfechos, misma que se traduce en una fortaleza, la cual le ha permitido mantenerse en el mercado por varios años.

Las Estrategias son las acciones o alternativas para alcanzar los objetivos de la entidad. Las principales estrategias con efecto positivos en la

gestión y operación de Univisión Optical son: la calidad de productos, servicio y atención personalizada al cliente y trabajo con valores, las cuales representan una fortaleza para la organización.

Presupuestos: Un presupuesto es un instrumento que facilita el planeamiento y control de los recursos financieros generados e invertidos en las operaciones de una entidad. Univisión Optical no trabaja con presupuestos, sus requerimientos de fondos se satisfacen con las recaudaciones de las ventas u otra fuente para un determinado fin específico; las operaciones a desarrollar se definen por el monto de recursos financieros disponibles, los créditos de proveedores e ingresos.

La falta de este instrumento representa debilidad para la óptica, por cuanto no existe un referente para el seguimiento de resultados alcanzados, una línea base que motive nuevos resultados.

#### Dirección

La dirección o gerencia involucra el liderazgo, autoridad, decisiones, conocimientos y habilidad para dirigir una entidad. Quien desempeña esta función cuenta con conocimientos de la actividad, experiencia y responsabilidad en sus decisiones que lo ubican en la situación actual. Sin embargo, existen limitantes en la gestión gerencial por falta de capacitación,

formación o ausencia de un asesoramiento adecuado en áreas administrativo-financieras para dirigir al negocio hacia un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado o se enfrente en forma solvente a una competencia cada vez más preparada.

Control, seguimiento, evaluación.-

La no presencia de planes y presupuestos, restringen el control, seguimiento y evaluación de los objetivos alcanzados en cada etapa o período.

#### **2.2.1.2. Capacidad Competitiva**

Tiene que ver con la gestión de portafolio de productos y/o servicios, en el cual se analiza los siguientes aspectos:

##### **Líneas de servicio**

Los servicios con los que Univisión Optical compite en el mercado son:

Servicio de Exámenes Visuales Computarizados Integrales y Adaptación de lentes de contacto (Diagnóstico)

Asesoría de Imagen en adaptación de lentes considerando el rostro y la necesidad visual del paciente (Venta de Lentes)

Lo mejor en tecnología óptica en cuanto a marcas de armazones y materia

#### Servicio de exámenes visuales:

- Toma de Agudeza Visual para visión lejana con cartilla de Snell, a 6 metros, en letras, números o figuras.
- Toma de agudeza visual para visión próxima con cartilla de Jaeger
- Examen visual Computarizado
- Retinoscopía
- Examen subjetivo
- Diagnóstico Final

La capacidad de atención diaria en examen visual es de 50 pacientes, con un tiempo de entre 10 a 15 minutos por paciente cuando presenta alguna ametropía, de lo contrario si los pacientes son emétopes, el tiempo de duración del examen es de 4 a 5 minutos.

#### Venta de Armazones:

Univisión Optical para una atención satisfactoria a su mercado dispone de armazones de varios precios desde la línea económica hasta importados de las mejores marcas como:

- Rayban,
- Lacoste,
- Kenneth Cole,
- Paco Rabanne,

- Vogue,
- Nina Richi,
- Carolina Herrera
- En línea infantil de acuerdo con la necesidad de los niños ofrece armazones especiales
- Armazones para lentes progresivos
- Armazones al aire, semi aire
- Armazones para hacer deporte

Venta de Lunas Oftálmicas bajo receta médica:

Univisión Optical, está siempre a la vanguardia de los últimos avances en tecnología óptica, ofrece los mejores productos en lunas que cumplen con los requerimientos de los pacientes más exigentes. Dispone de una alianza estratégica con el mejor laboratorio de óptica a nivel nacional quien garantiza fortaleza y calidad en:

- Lunas plásticas blancos, antirreflejo
- Lunas Transitions
- Lunas Super Index
- Lunas Drive wear
- Lunas Progresivas Blancas y Fotocromáticas
- Lunas Bifocales Blancas y Fotocromáticas

- Lunas Phoenix, entre otros

Los bienes y servicios de calidad otorgan una fortaleza a Univisión Optical.

Para la atención en problemas visuales de personas que requieren asistencia de un especialista en Oftalmología, Univisión Optical realiza convenios con profesionales de esta área, a quienes deben enviar sus pacientes para que reciban el tratamiento adecuado, y estos devolver clientes con prescripción uso de lentes u gafas. La falta de acuerdos formales (escritos) con estas entidades externas se ha convertido en una debilidad cuando una de las partes se queda con todo el negocio.

Curva de experiencia acumulada en 40 años de vida institucional de Univisión Optical, lapso considerable para alcanzar un conocimiento y experiencia sobre el *Know-How* de la industria optométrica y enfrentar en forma eficaz los retos del mercado y la competencia, lo cual representa oportunidad para el negocio de ampliar su operación.

### **2.2.1.3. Capacidad Talento Humano**

El Talento Humano de Univisión Optical posee un alto nivel de formación académica y experiencia técnica en la rama optométrica, su limitante son las áreas de administración empresarial en las cuáles no existe capacitación o elementos con conocimientos disponibles. Esta debilidad restringe un crecimiento y desarrollo superior al alcanzado en la actualidad.

El número de personas que laboran en Univisión Optical y los lazos directos de familia no permiten análisis mayor en lo referente a Talento Humano como el proceso de selección, reclutamiento, desarrollo y atención. Al ser directamente 10 personas las que laboran en Univisión Optical, se desprende que se encuentran conformados así:

- Tres Optómetras, uno por cada local, con título profesional: Licenciado en Optometría, reconocido en el SENECYT con permisos del Ministerio de Salud que realizan la función de Gerente de cada local:

Local 9 de Octubre y Jorge Washington: Optómetra Susan Bolaños, 8 años de experiencia.

Local Luis F. Borja y Sodiro: Optómetra Edison Bolaños, 3 años de experiencia

Sucursal Tena: Optómetra Arturo Bolaños, 18 años de experiencia

Unidad Móvil: Optómetra Susan Bolaños, 8 años de experiencia.

Cuatro Vendedores, uno por cada local: Con capacitación constante en área de ventas, atención al cliente, Óptica

Tres mensajeros, uno por cada local, con capacitación en Óptica y Técnicas de Cobranza.

Las características señaladas proveen un ambiente laboral sano y de confianza ya que los gerentes son profesionales en el ámbito de la optometría y con experiencia en la rama.

#### **2.2.1.4. Capacidad Tecnológica**

Una de las fortalezas de Univisión Optical es la alta tecnología que posee al utilizar los últimos modelos de equipos ópticos como son:

- Pantalla Led de optotipos, para visión a distancia
- Optotipo de Cartilla de Snell para visión cercana
- Retinoscopio de banda Welch Allyn
- Oftalmoscopio Welch Allyn
- Unidad de refracción con sillón para el paciente y brazos para los instrumentos Lux Vision
- Foróptero digital Gilras
- Caja de pruebas Marco con montura de Titanio
- Autorefractor-Keratómetro Huvitz
- Lensómetro

Los consultorios disponen de las siguientes facilidades sanitarias y de saneamiento ambiental solicitadas por el ministerio de salud:

- Paredes con pintura de color claro lavable
- Pisos con material de fácil aseo
- Buena ventilación
- Cielo raso limpio
- Agua potable
- Disposición final de basura
- Servicio sanitario y lavabo en buenas condiciones
- Buena iluminación natural o artificial
- Utensilios de higiene

De igual manera la infraestructura es adecuada por la distribución del espacio físico que existe:

- Área del Consultorio: 6 metros de largo por 4 metros de ancho
- Área de Ventas con Sala de Espera: 6 metros de largo por 4 metros de ancho
- Área Privada de Oficina: 6 metros de largo por 3 metros de ancho

Esto permite la atención a sus clientes sea un ambiente acogedor por lo que se puede ofrecer un diagnóstico y solución adecuada a los problemas visuales de los clientes que acuden a Univisión Optical.

### **2.2.2 Situación de Procesos**

Un proceso es una secuencia ordenada y lógica de actividades que usan recursos para transformar insumos en productos. Bajo este enfoque una empresa es un gran macroproceso constituido por varios procesos, subprocesos, actividades y tareas encadenados e interrelacionados cuyos productos son los insumos de otros y el resultado de todos constituye el de la entidad. Los subprocesos se pueden dividir en primarios, de apoyo y estratégicos.

Para el análisis de procesos se utilizará la metodología de cadena de valor.

En Univisión Optical no existe fuente documental que describa la cadena de valor, sin embargo se observa lo siguiente:

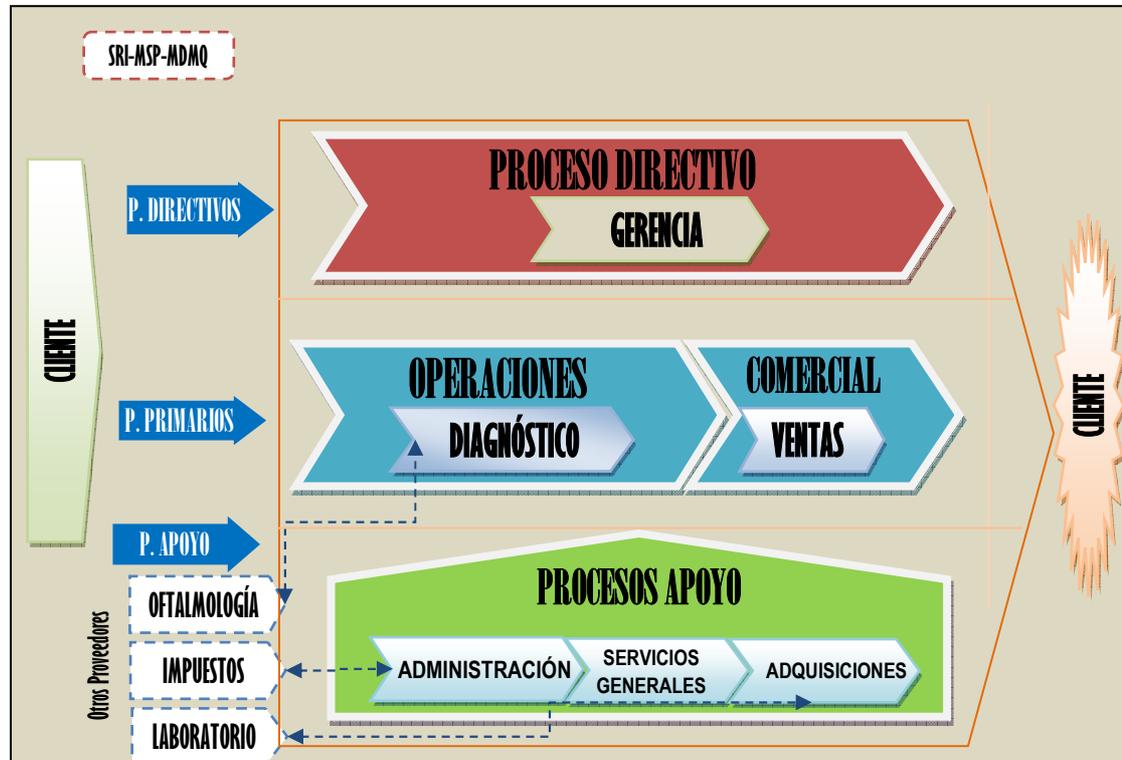


Gráfico 8 Esquema de Cadena de Valor Univisión Optical

Fuente: Datos Investigados

**PROCESO DIRECTIVO ESTRATÉGICO.**-Técnicamente es el proceso responsable de la planificación, organización, dirección, administración, decisiones y políticas corporativas generales. En Univisión Optical es aquel desde donde emanan instrucciones, imponen valores, lleva la dirección general y está representado por la gerencia.

**PROCESOS PRINCIPALES O PRIMARIOS.**- Son aquellos encargados de la creación de valor agregado a través de la generación de productos o

servicios que una entidad se propone al iniciar su operación; en este grupo están la producción, marketing y ventas, prestación de servicios, post venta. Los procesos generadores de valor agregado identificados en Univisión Optical son Diagnóstico y Ventas.

En el Proceso de Diagnóstico se efectúa el examen visual, con el cual se determina el estado de la visión del cliente y el posible tratamiento a seguir. Comprende recepción de información sobre molestias o necesidades del cliente relacionado con su visión, examen visual para establecer la patología.

También se determina el tipo de producto que requiere ser elaborado y entregado al cliente, de acuerdo con el diagnóstico. Incluye la medición visual para prescribir exactamente el elemento o tratamiento que el paciente requiere y la explicación y asesoría profesional correspondiente.

Técnicamente el Proceso de Ventas se ocupa de la publicidad y promoción, análisis de mercados, fijación de precios, servicio al cliente, Canales de distribución. En Univisión Optical este proceso incluye: atención al cliente en: opciones de productos, estipulación de precios, condiciones (pago, crédito, cuotas, tiempo y lugar de entrega), asesoría de imagen del cliente (ayudar a seleccionar el producto adecuado a sus facciones o gusto), finaliza con la entrega y recomendaciones de uso.

PROCESOS DE APOYO O SOPORTE.- Corresponden aquellos que efectúan tareas administrativas (Talento Humano), financieras, servicios generales (secretaría, archivo, recepción, mensajería, limpieza, mantenimiento), Tecnología TI. En Univisión Optical se identifican: Administración, Adquisiciones y Servicios Generales (mensajería).

Administración.- Proceso encargado de la administración general de un negocio o unidad de negocio, gestión del talento humano, coordinación con las demás áreas, control general del ente, comunicaciones, recursos y reporte a superiores. En Univisión Optical este proceso incluye el manejo financiero y administración general de las unidades descentralizadas, control de recursos, archivos.

Servicios Generales.- Involucran actividades de mensajería, limpieza, archivos, recepción, mantenimiento. En Univisión Optical comprende llevar y traer los productos desde el laboratorio u otro proveedor hacia matriz o unidad móvil y sucursal, trasladar documentos y comunicaciones, trámites locales, cobranzas, limpieza.

Adquisiciones.-Este proceso desarrolla la actividad de adquirir los productos y materiales de los diferentes proveedores.

Existen procesos externos de vital importancia para el funcionamiento de Univision Optical como: Laboratorio, Impuestos y Oftalmología

- Laboratorio.-Es el encargado de la elaboración de los lentes y partes requeridas de ellos conforme a medidas y requerimientos particulares individuales de la óptica, su función se remite a la recepción, elaboración y entrega de la orden enviada desde Univisión Optical.
- Oftalmología.- Proceso encargado de la atención de salud visual de los pacientes derivados de la óptica.
- Impuestos.- Proceso encargado de la gestión fiscal, esto es procesamiento de información, elaboración de declaraciones de impuestos, asesoría en tributación, preparación de requerimientos fiscales.

El análisis de la cadena de valor de Univisión Optical, en comparación a su ideal (excelente) presenta procesos como el Directivo y Comercial con bajos niveles competitivos, si se toma en cuenta la siguiente escala de medición estarían en bueno o aceptable, si se considera el tamaño de la entidad, pero preocupante si se busca la excelencia organizacional. Los resultados confirman debilidades en la gestión directiva y comercial por falta de definición estratégica, alineamiento, manejo de marketing y ventas.

Tabla 10

## Escala de Medición de Cadena de Valor

• <b>0%-10% Mala</b>	• <b>51%-80% Muy Buena</b>
• 11%-30% Regular	• 81%-100% Excelente
• 31%-50% Buena o Aceptable	

Los procesos operativos de apoyo contribuyen significativamente a que la gestión total alcance niveles de muy buena 59%, si se toma en cuenta la siguiente escala:

La tabla que sustenta el análisis de la cadena de valor es la siguiente:

Tabla 11

## Análisis de la cadena de valor de Univisión Optical

ACTIVIDADES COMPETITIVAS	PERFIL COMPETITIVO					IMPORTANCIA	POS. COMPET.	IDEAL	%
	1	2	3	4	5				
<b>ACTIVIDADES DE PROCESO DIRECTIVO</b>						<b>100%</b>	<b>190</b>	<b>500</b>	<b>38%</b>
Planificación	x					20%	20	100	20%
Organización		x				15%	30	75	40%
Dirección		x				25%	50	125	40%
Políticas Corporativas		x				15%	30	75	40%
Decisiones Corporativas		x				20%	40	100	40%
Valores				x		5%	20	25	80%
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO COMERCIAL</b>						<b>100%</b>	<b>190</b>	<b>500</b>	<b>38%</b>
Publicidad	x					20%	20	100	20%
Promoción		x				20%	40	100	40%
Análisis de Mercados	x					15%	15	75	20%
Fijación de Precios			x			5%	15	25	60%
Servicio al Cliente			x			25%	75	125	60%
Distribución			x			5%	15	25	60%
Post Venta	x					10%	10	50	20%
<b>ACTIVIDADES PROCESO OPERACIONES</b>						<b>100%</b>	<b>440</b>	<b>500</b>	<b>88%</b>
<b>DIAGNÓSTICO</b>						50%	220	250	88%
Examen Visual				x		20%	100	100	100%
Diagnóstico Visual				x		30%	120	150	80%
<b>OPTOMETRÍA</b>						50%	220	250	88%
Medición				x		20%	100	100	100%
Asesoría-Información				x		30%	120	150	80%
<b>ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN</b>						<b>100%</b>	<b>255</b>	<b>500</b>	<b>51%</b>
Gestión General			x			20%	100	100	100%
Gestión Financiera		x				20%	40	100	40%
Gestión Talento Humano	x					20%	20	100	20%
Control Recursos		x				20%	40	100	40%
Coordinación			x			15%	45	75	60%
Reportes		x				5%	10	25	40%
<b>ACTIVIDADES SERVICIOS GENERALES</b>						<b>100%</b>	<b>360</b>	<b>500</b>	<b>72%</b>
Mensajería				x		20%	80	100	80%
Limpieza				x		15%	60	75	80%
Archivos				x		15%	60	75	80%
Recepción				x		15%	60	75	80%
Logística				x		15%	60	75	80%
Tramites		x				10%	20	50	40%
Cobranzas		x				10%	20	50	40%
<b>ACTIVIDADES ADQUISICIONES</b>						<b>100%</b>	<b>320</b>	<b>500</b>	<b>64%</b>
Compras			x			80%	240	400	60%
Almacenamiento				x		20%	80	100	80%
<b>TOTAL</b>							<b>1755</b>	<b>3000</b>	<b>59%</b>

1=Mínimo; 2=Regular; 3=Aceptable; 4= Muy Bueno ;5= Excelente

## **2.2.3 Organización Empresarial**

### **2.2.3.1. Estructura de la Organización**

Comprende la definición, diseño, adecuación y flexibilidad de la estructura organizacional de la entidad para alcanzar los objetivos.

La estructura organizacional de Univisión Optical está compuesta por:

Gerencia.- Unidad encargada de la administración corporativa de la entidad, toma de decisiones, coordinación y emisión de disposiciones generales. Esta unidad está a cargo del propietario fundador de la entidad y representante legal, quien además es responsable universal de una sucursal (optómetra, vendedor, administrador etc.)

Administración.- Unidad encargada de la coordinación general de unidades internas y externas del negocio, administración general y financiera del local matriz, gestión de compras, control de recursos, archivos, asistencia a gerencia y representación de propietarios.

Servicios Generales.- Unidad a cargo de los servicios de mensajería, cuyo titular realiza traslados de documentación diversa, mercadería y otros. De esta unidad se ocupa personal contratado no relacionado con propietarios.

La estructura organizacional de Univisión Optical se muestra en el siguiente

esquema:

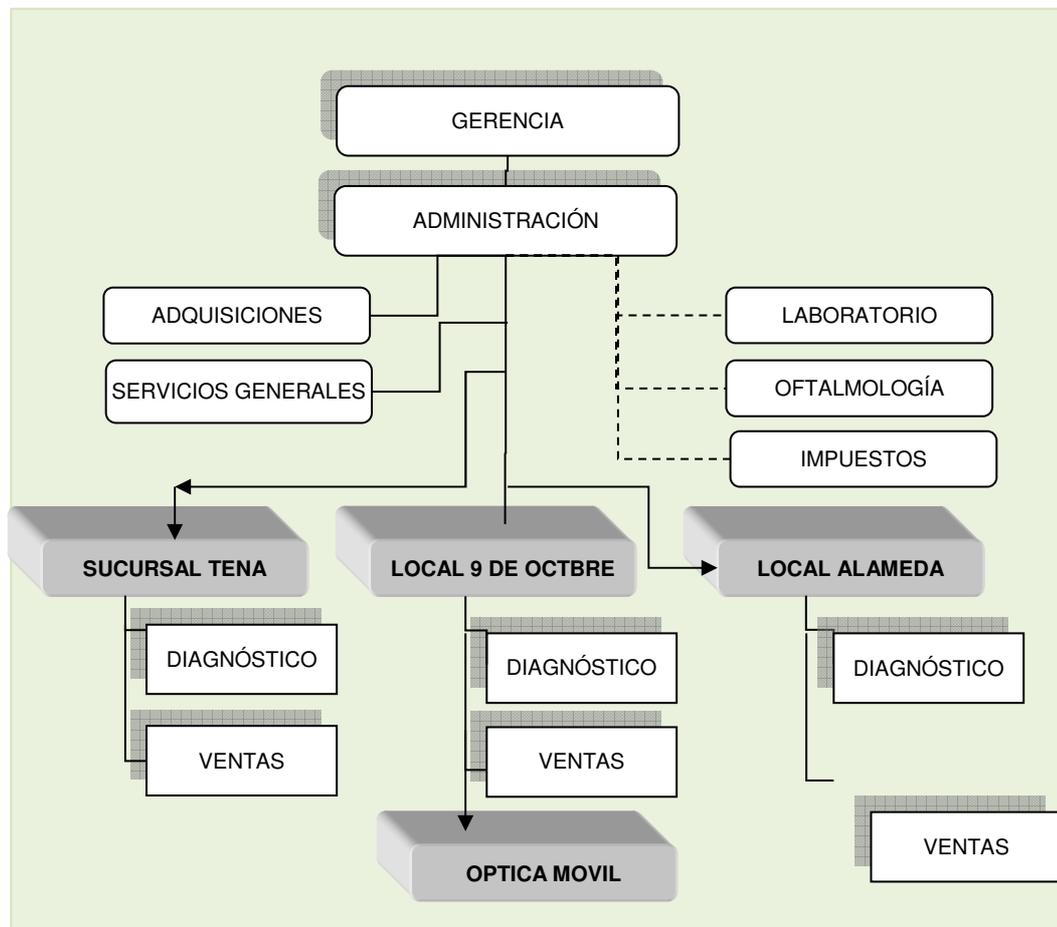


Gráfico 9 Estructura Organizacional Univisión Optical

Impuestos.- Función delegada a un ente externo, sin relación de dependencia, quien realiza la preparación de información necesaria para obligaciones fiscales, elaboración de declaraciones de impuestos y otros requerimientos fiscales del estado.

Laboratorio.- Ente externo fabricante de elementos personalizados para

la atención al cliente (lunas). Se considera parte de la entidad por la gestión en alianza y la importancia de esta actividad para la provisión de artículos al cliente. La labor está a cargo de un proveedor con amplia experiencia, conocimientos de las necesidades del mercado y procesos que incluyen calidad, eficiencia, oportunidad, lo cual configura una fortaleza de Univisión Optical.

Oftalmología.- Unidad que provee atención de problemas de la salud visual de pacientes con necesidad de evaluación por un profesional médico oftalmólogo. Esta unidad es externa y funciona mediante alianza y coordinación con la óptica para obtener beneficios mutuos, la primera con la consulta médica y la segunda con la venta de productos relacionados a la evaluación del paciente (lentes, gafas). Esta unidad constituye un servicio adicional que impacta positivamente en la credibilidad del cliente

Sucursal Tena.- Es una dependencia descentralizada dedicada a la provisión de servicios de optometría en la capital de la provincia de Napo, oriente ecuatoriano. Esta unidad está a cargo de su fundador principal, quien desarrolla las funciones de administrador, diagnóstico (evaluación), optómetra (medición), apoyado por una persona de servicio al cliente (ventas).

Local 9 de Octubre.- Esta unidad está a cargo de La Optómetra Susan Bolaños quien desarrolla las funciones de administrador y diagnóstico,

apoyado por una persona de servicio al cliente (ventas)

Local Alameda.- Unidad a cargo del Optómetra Edison Bolaños quien desarrolla funciones de administrador y diagnóstico, apoyado por la señora Teresa Campoverde en el área de ventas

Unidad Móvil.- Unidad descentralizada con independencia legal, financiera y fiscal. Es responsable de dar atención personalizada al cliente en el lugar de convivencia más cercano a este, en centros de concentración poblacional y eventos varios como: instituciones públicas y privadas, empresas, ferias u otros. Cuenta con un profesional optómetra quien realiza esta función y además las de diagnóstico, representación legal y administrador. Es parte de esta función la sección de ventas a cargo de un vendedor contratado bajo relación de dependencia, quien se encarga de coordinar la atención, establecer las condiciones para desarrollar el trabajo y formas de pago.

Diagnóstico.-Este componente organizacional está ubicado en todas las unidades descentralizadas, corresponden a procesos de evaluación, medición y tratamiento de afecciones visuales de pacientes. La responsabilidad en las actividades de este componente es de profesionales optómetras presentes en cada unidad.

Ventas.- Esta unidad se visibiliza porque es la responsable de la atención al cliente. Existe una persona a cargo de las actividades únicamente en la unidad móvil, en las otras los desarrolla el responsable de toda la unidad.

La estructura organizacional de Univisión Optical demuestra una organización pequeña, descentralizada y en parte desconcentrada, caracteres que le confieren un sentido de agilidad y adaptación rápida a las condiciones del entorno. Estas características significan fortaleza interna.

Característica común de las microempresas ecuatorianas y de Univisión Optical es la falta de instrumentación administrativa como: instructivos, reglamentos o manuales organizacionales, lo que puede significar una debilidad de la entidad al expandirse.

#### **2.2.4 Cultura Organizacional**

El tamaño de la empresa y los valores de Univisión Optical permiten identificar una cultura organizacional con disponibilidad a evolucionar de acuerdo con los cambios que exige el entorno y una nueva filosofía del negocio. Las características que aportan lo anterior son:

- Responsabilidad individual, libertad e independencia para desarrollar actividades en cada negocio como un ente independiente.
- Personal de las unidades de negocios con capacidad para asumir

riesgos.

- Controles menores y supervisión directa para dirigir la conducta de los empleados.
- Identificación de los miembros de la entidad con su empresa que los anima a involucrarse en sus procesos.
- Modelo de comunicación organizativa directa desde los niveles superiores.

Valores: La gestión actual del negocio se asienta en algunos principios y valores tácitos, los cuales constituyen elementos distintivos en los productos entregados y servicios prestados, garantía ante el cliente, base del posicionamiento actual, ventaja competitiva y fortaleza interna.

Los valores y principios principales del negocio identificados y considerados como fortaleza son:

- Responsabilidad.- Cumplimiento eficiente de los acuerdos establecidos.
- Calidad.- En los bienes entregados, en los materiales, en las prestaciones, durabilidad y confort.
- Honestidad.- Información y respuestas claras a las inquietudes y necesidades de los pacientes.
- Ética profesional.- Disciplina en todas las actividades profesionales y comerciales.
- Puntualidad.- Cumplimiento de obligaciones a tiempo.
- Cordialidad.- Trato amable a clientes y colaboradores.
- Confianza.- Seguridad en sí mismos, crédito en el grupo de trabajo, convicción de sus capacidades y habilidad para transmitir tranquilidad

a los clientes.

### **2.2.5 Situación Financiera**

Univisión Optical es un negocio no obligado a llevar contabilidad, es decir sus ingresos están por debajo de los USD 100.000 y sus activos no alcanzan los 60.000 por cada uno de los dos registros de negocios independientes. Por la restricción y la informalidad la información financiera de la entidad se limita a reportes básicos (ingresos y egresos) para declaraciones de impuestos mensuales y anuales (IVA, Impuesto a la Renta). Como en varios negocios el principal indicador de prosperidad es la cuenta bancaria, los reportes obtenidos no son de utilidad significativa para un análisis y toma de decisiones pertinente; situación limitante para una gestión planificada y de excelencia organizacional.

Datos de la empresa permiten obtener los siguientes informes básicos:

Tabla 12

Estado de Resultados Univisión Optical

**ESTADO DE SITUACIÓN ECONÓMICA**

<b>ACTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>EFFECTIVO Y EQUIV. EFFECTIVO</b>	2.688	2.350	3.100
<b>DOC. Y CUENTAS COBRAR</b>	3.640	3.184	4.200
<b>INVENTARIOS</b>	12.070	16.676	22.000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>18.398</b>	<b>22.209</b>	<b>29.300</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	72.350	63.240	54.130
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>90.748</b>	<b>85.449</b>	<b>83.430</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	5.557	4.588	4.604
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	6.520	2.100	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	12.077	6.688	4.604
<b>PATRIMONIO NETO</b>	78.671	78.762	78.826
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>90.748</b>	<b>85.450</b>	<b>83.430</b>

Tabla 13

## Estado de Resultados

	2.011	2.012	2.013
<b>Ventas</b>	160.200	168.225	180.000
<b>Costo Ventas</b>	-83.300	-87.480	-93.600
<b>Utilidad Bruta</b>	76.900	80.745	86.400
<b>Gastos Operacionales</b>	-68.229	-71.983	-77.574
<b>Gastos Administración y Ventas</b>	-68.229	-71.983	-77.574
<b>Utilidad Periodo</b>	8.671	8.762	8.826

La gestión

financiera de Univisión Optical se limita a la disposición de recursos de efectivo en función de las necesidades de cada local y de sus propietarios. Cada local o unidad de negocios mantiene independencia financiera para financiar sus exigencias mediante disposición de los recursos monetarios que se obtienen en cada una. La independencia financiera puede transformarse en una debilidad si se requiere alinear toda la organización a objetivos comunes superiores o aprovechar oportunidades significativas.

Los bienes que la entidad provee al mercado tienen la característica de ser elásticos, esto es, ante una variación en precios varían en mayor proporción las cantidades demandadas en forma inversa, esta característica merma la capacidad de manejar precios en forma abierta para lograr mayores recursos financieros

## 2.2.6 Matriz de Factores de Incidencia del Ambiente Interno

FACTORES FAVORABLES	FACTORES DESFAVORABLES
Políticas para satisfacción de clientes externos.	No tiene definido formalmente un modelo de planificación estratégica, esto es, misión, visión, objetivos corporativos, políticas
Estrategias positivas tácitas: calidad de productos, servicio de atención personalizado al cliente.	Limitación en el conocimiento del entorno competitivo e interno.
Sistema de principios y valores presentes que guían las operaciones de la entidad.	Planificación únicamente en el nivel operativo y de manera informal
Cultura Organizacional con disponibilidad a evolucionar con cambios del entorno y nueva filosofía del negocio.	Falta de instructivos y normativa organizacional
Estructura Organizacional, descentralizada y desconcentrada.	Niveles de decisión con carencia en capacitación y formación en áreas administrativo-financieras y ausencia de un asesoramiento adecuado.
Gerencia con conocimientos y larga experiencia en la actividad	Control mínimo, sin seguimiento ni evaluación general.
Procesos operativos de apoyo y operaciones con niveles aceptables de competitividad	Procesos Directivo-Gerencial y Comercial con niveles de competitividad aceptables.
Capacidad competitiva alta de productos y servicios	Información Financiera mínima para la toma de decisiones y planificación (presupuestos).
Personal operativo con altos niveles de conocimientos y experiencia.	Independencia de financiar cada unidad de negocios con lo cual limita recursos financieros.
Presencia de tecnología moderna e infraestructura adecuada para atención	Capacidad baja de manejar precios para bienes elásticos.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL CON EL ENFOQUE DE DIAMANTE ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Aspectos Organizacionales**

##### **3.1.1 Principios**

Los Principios como “leyes o normas de conducta que están orientadas a la acción, o la idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización”(Goodstein, 2003, pág. 172), representan elementos fundamentales en la gestión de la entidad al generar un impulso natural para alcanzar los resultados planeados.

Los principios básicos identificados y considerados para dar impulso a la gestión del negocio son:

- Responsabilidad.- Base de impulso al cumplimiento de los acuerdos logrados con los clientes, las metas de la propia empresa y el posicionamiento en el mercado.
- Honestidad.- Punto de partida para aportar a los objetivos de la empresa y responder a clientes con cuidado y aplicación eficiente de

todos los recursos disponibles.

- Puntualidad.- Motivación para generar oportunidad en el cumplimiento de responsabilidades asumidas.
- Cordialidad.- Fundamento para cimentar una excelente relación con la organización y su entorno.
- Confianza.- Soporte natural para dar seguridad en las acciones implementadas, la dirección y en la capacidad de sí mismos para lograr los objetivos.
- Excelencia en el servicio.- Esencia natural que asegura la satisfacción plena de las necesidades de los clientes
- Objetividad.- Razón sobre la cual apoyar y orientar decisiones y operaciones al logro de excelencia organizacional.

Con los antecedentes expuestos los principios contenidos en el plan estratégico de Univisión Optical son:

- **Responsabilidad.-** Cumplimiento eficiente de los acuerdos establecidos.
- **Honestidad.-** Información y respuestas claras a las inquietudes y necesidades de los clientes.
- **Puntualidad.-** Cumplimiento de obligaciones dentro del tiempo estipulado.
- **Cordialidad.-** Trato amable a clientes y colaboradores.

- **Confianza.**- Seguridad en sí mismos, crédito en la organización, convicción de sus capacidades y habilidad para transmitir tranquilidad a los clientes.
- **Excelencia en el servicio.**- Entregar bienes y/o prestar servicios que den plena satisfacción a nuestros clientes.
- **Objetividad.**- Tomar decisiones y operar en función de las metas y objetivos de la empresa.

### 3.1.2 Recursos

Los recursos son los componentes necesarios para la gestión y operación de la empresa en su nueva etapa.

- **Recursos Humanos.**- Corresponden al personal suficiente y eficiente para la ejecución de las operaciones de la entidad. Los requerimientos básicos para el personal del área de gestión son competencias en campos administrativos y financieros (planificación, organización, liderazgo, finanzas, presupuestos, etc.); para procesos técnicos saberes actualizados y habilidades en el área de optometría; en el contexto comercial conocimiento del mercado, la actividad, servicio al cliente; y en la parte de servicios capacidad para cumplir sus responsabilidades.
- **Recursos Tecnológicos.**- En este grupo se incluyen equipos para el desarrollo de las actividades de la entidad como: equipo específico

para el área de diagnóstico optométrico (exámenes, diagnóstico, medición), equipos de cómputo y software para diagnóstico (simulación en uso de productos optométricos) y administración (contabilidad, administración, impuestos, otros utilitarios).

- Recursos Financieros.- Relacionados con los presupuestos para la operación y gestión. Comprenden los requerimientos de recursos y las fuentes para su obtención. La entidad en su trayectoria ha optado por recursos de su propia generación y en su etapa de mejoramiento de la gestión y expansión se proveerá de recursos propios.
- Recursos Materiales.- Corresponden a otros recursos necesarios como: mobiliario, enseres y otros elementos para oficina, consulta y exhibición.
- Recursos Organizacionales.- En este grupo son necesarios una estructura organizacional definida, instrumental administrativo (instructivos, manuales, reglamentos), planes estratégicos, sistemas de indicadores, presupuestos.

### **3.1.3 Procesos**

El enfoque de procesos es una herramienta fundamental en la aplicación del modelo de gestión de excelencia organizacional. Los procesos crean la base para el establecimiento de una nueva estructura de organización que supera los limitantes funcionales con una orientación a lograr resultados

planeados y por tanto pauta para establecer mecanismos de control más eficientes y dinámicos.

Esta nueva estructura de organización identifica claramente un funcionamiento dinámico de la entidad, los elementos internos esenciales para la operación y gestión óptima (estratégicos, generadores de valor agregado y de soporte), sus interrelaciones, el alineamiento estratégico y el despliegue de indicadores para medición y control de resultados. Los efectos del entorno altamente cambiantes exigen una entidad con una alta capacidad de adaptación y movilidad para mantenerse vigente y con un crecimiento sostenido; esto es, enfrentar las estrategias de la competencia en cualquier campo con medidas que le otorguen diferenciación de los demás actores de este medio, atender y satisfacer los requerimientos del mercado, asumir los cambios en la tecnología (relativa a la optometría, gestión, comunicaciones, procedimientos, materiales, estrategias empresariales), normativa, exigencias de usuarios frecuentemente ligados a las novedades tecnológicas (moda, calidad, funcionalidad, exclusividad, valor agregado) y otros.

Superar las limitantes funcionales significa dejar una cultura de cumplimiento de tareas orientadas a cumplir determinados fines (mantener un status en niveles jerárquicos, metas mínimas) hacia otra más abierta y dirigida a obtener resultados superiores que satisfagan al cliente interno y

externo; es decir migrar de una entidad de “corto alcance” (de metas y objetivos diarios) hacia una empresa con proyectos de mediano y largo plazo debidamente administrada y coordinada.

Lograr resultados planeados y tener pautas de medición y control implica establecer procesos con estándares que apoyen metas deseables programadas, los cuales se constituyen en un sistema de monitoreo y evaluación permanente de lo realmente alcanzado en la operación del negocio, desde indicadores cualitativos de gestión (organización, coordinación, solides) hasta indicadores cuantitativos económico financieros, eficacia, eficiencia, calidad, impacto, entre otros.

Uno de los instrumentos técnicos utilizados para la identificación de procesos es la cadena de valor la cual define tres tipos de procesos: estratégicos, generadores de valor y de apoyo.

Los estratégicos se refieren a aquellos que proporcionan el direccionamiento y normativa a los demás procesos bajo la responsabilidad de la administración de la entidad. Para Univisión Optical este grupo lo conforman: Planificación Estratégica, Gestión Gerencial, Políticas, Normativa, Mejora Continua.

Los procesos generadores de valor crean valor agregado e impacto en el cliente comprenden aquellos relacionados con las operaciones comerciales,

de producción o de prestación de servicios. En Univisión Optical se identifican Producción Servicios y Comercialización.

Los procesos de apoyo dan soporte a los generadores de valor, tienen relación con recursos y medición. Los procesos de apoyo de Univisión Optical son: Gestión Financiera, Gestión de Talento Humano, Servicios Generales, Adquisiciones y Marketing.

Los procesos considerados en la propuesta del nuevo modelo de gestión de la empresa Univisión Optical (Gráfico 10) comprenden los estratégicos, generadores de valor y los de apoyo.

Los procesos estratégicos son aquellos encargados de la administración de los recursos y gestión de la empresa. Corresponden a la Junta de Socios y la Gerencia. Involucran las máximas autoridades, sobre quien está la responsabilidad de dirigir la empresa y cumplir con su objeto social y objetivos de los inversionistas.

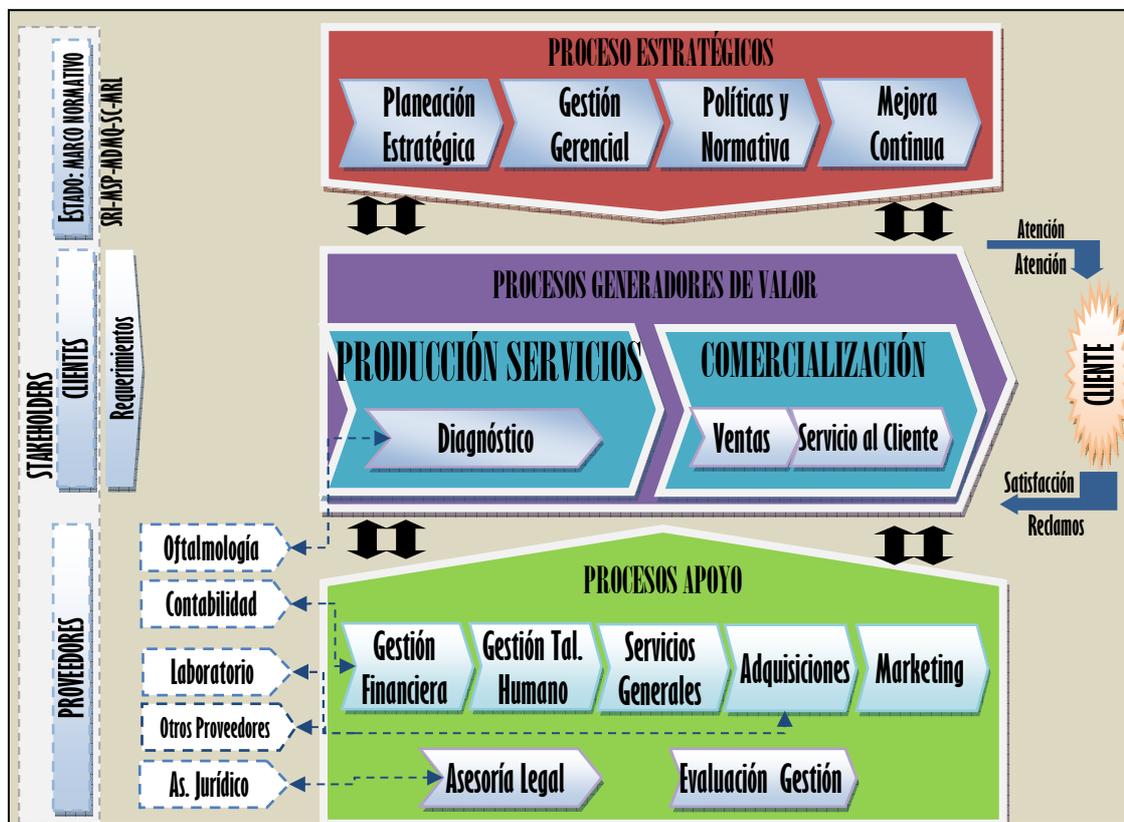


Gráfico 10 Distribución Procesos Univisión Optical

Las acciones y decisiones que en estos procesos se tomen afectarán a toda la estructura, gestión y operación de la empresa, por lo mismo a otros procesos externos pero relacionados, de allí la alta importancia de estos tanto interna como externamente. Estos procesos tienen para sí el ejercicio del poder y liderazgo el cual les faculta delegar parte su autoridad a los demás procesos internos conservando la última responsabilidad, para optimizar el control gestión y operación. Bajo la misma figura del poder están facultados a delimitar responsabilidades, dividir el trabajo en subprocesos, actividades y tareas, asignarlas a cada componente según los requerimientos

y evolución de la empresa.

Los procesos estratégicos se despliegan en:

RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVOS
	1. Subproceso: Planificación Estratégica	
Directivos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Efectividad</li> <li>- Cultura</li> </ul>
<b>Responsabilidades y competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización estudios y análisis estratégicos</li> <li>- Ejecución / actualización diagnóstico</li> <li>- Establecimiento / revisión líneas de acción de corto, mediano y largo plazo</li> <li>- Liderar implantación y ejecución plan</li> <li>- Realizar evaluación y ajustes permanentemente.</li> </ul>		

RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVOS
	Subproceso: Gestión Gerencial	
Gerente General		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Efectividad</li> <li>- Gobernabilidad</li> </ul>
<b>Responsabilidades y competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización de la empresa</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Delegar autoridad, delimitar responsabilidades, dividir y asignar tareas</li> <li>- Liderazgo-autoridad</li> <li>- Estrategias, propuestas y soluciones</li> <li>- Comunicación.</li> </ul>		

RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVO
<b>E</b>	Subproceso: Normativa – Políticas	<b>S</b>
Directivos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Efectividad</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Economía</li> </ul>
<b>Responsabilidades y competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta, análisis, elaboración, aprobación, implantación, verificación cumplimiento manuales, reglamentos, instructivos, disposiciones.</li> </ul>		

RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS CLAVE	OBJETIVOS
	Subproceso: Mejoramiento Continuo	
Directivos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Productividad</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Economía</li> </ul>
<b>Responsabilidades y competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta, análisis, elaboración, aprobación, implantación, verificación cumplimiento, ajustes a medidas tendientes a mejorar procesos.</li> </ul>		

Gráfico 11 Procesos Estratégicos Univisión Optical

Los procesos generadores de valor son aquellos relacionados con la producción y de servicios optométricos, así como bienes asociados al servicio prestado como lentes y gafas de uso sanitario (corrección de visión u otros) y otras razones (moda, presentación), armazones para lentes entre otros.

Están relacionados con la satisfacción de necesidades del cliente, generación de valor agregado y recursos económico-financieros para la empresa que le permitan un crecimiento sostenido, posicionamiento de su marca en el mercado local y nacional, satisfacción a empleados e inversionistas. Son los ejecutores de las estrategias comerciales.

Los procesos generadores de valor agregado se despliegan en subprocesos como los de producción con actividades de diagnóstico en el que se recibe al paciente para evaluarlo e informarle sobre su tratamiento y los de ventas externas relacionado con la unidad móvil y el servicio al cliente

para la atención en mostrador.

Estos procesos son los siguientes:

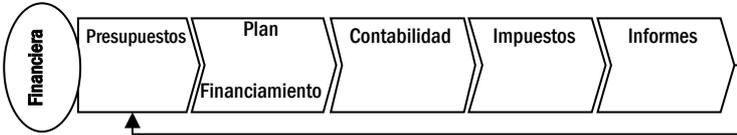
RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVOS
	Subproceso: Producción Servicios	
Optómetra		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Efectividad</li> <li>- Productividad</li> <li>- Calidad</li> </ul>
<b>Responsabilidades y competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención técnica y amable a clientes externos</li> <li>- Tratamiento e información adecuada a pacientes</li> <li>- Prescripción bienes personalizados de calidad</li> <li>- Información sobre uso o circunstancias a pacientes</li> </ul>		

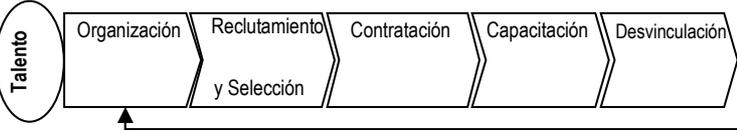
RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVOS
	Subproceso: Ventas	
Personal de Ventas		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad</li> <li>- Economía</li> <li>- Rentabilidad</li> <li>- Cuota mercado</li> </ul>
	Subproceso: Servicio al Cliente	
Personal de Ventas		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad</li> <li>- Economía</li> <li>- Rentabilidad</li> <li>- Cuota mercado</li> </ul>
<b>Responsabilidades y competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración, aplicación plan de ventas</li> <li>- Atención e información adecuada y cordial a clientes</li> <li>- Entrega de bienes prescritos o requeridos por clientes.</li> <li>- Seguimiento postventa.</li> <li>- Gestión crédito.</li> </ul>		

Gráfico 12 Procesos Generadores de Valor Univisión Optical

Los procesos de apoyo son aquellos que proveen, apoyo, auxilio a todos los procesos de la organización facilitando su desarrollo y operación. Son básicamente proveedores de servicios. Se caracterizan por proveer apoyo a la organización y sus macroprocesos y sin su ayuda los demás no pueden realizar ningún otro.

Los procesos de apoyo se despliegan en:

RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVO
	Subproceso: Gestión Financiera	
Asesor Financiero Contador		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Utilidad</li> <li>- Liquidez</li> <li>- Solidez</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades y competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión proceso contable</li> <li>- Elaboración declaraciones de Impuestos</li> <li>- Elaboración Presupuestos</li> <li>- Propuestas financiamiento inversiones.</li> <li>- Elaboración informes contable – financieros</li> <li>- Asesoría Financiera.</li> </ul>		

RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVO
E	Subproceso: Talento Humano	
Administración		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitividad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Efectividad</li> <li>- Productividad</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades y competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión proceso vinculación y desvinculación Talento Humano</li> <li>- Desarrollo Talento Humano</li> </ul>		

RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVO
	Subproceso: Servicios Generales	
Encargado Servicios		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Efectividad</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Economía</li> </ul>
<b>Responsabilidades y competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provisión de servicios mensajería, cobranzas, entregas, gestión comunicaciones externas</li> <li>- Provisión Servicios de Asistencia Administrativa, Archivo, Coordinación eventos y trabajo</li> <li>- Provisión de Servicios de Mantenimiento locales y equipos oportunamente</li> </ul>		

RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVO
	Proceso: Adquisiciones	
Gerente Administración Local		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Economía</li> </ul>
<b>Responsabilidades y competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión compras de productos para comercialización y para uso de la entidad con condiciones favorables</li> <li>- Pedidos, recepción, control, almacenamiento y devoluciones de productos por inconformidades.</li> <li>- Calidad de productos</li> <li>- Garantías de productos adquiridos.</li> <li>- Créditos en compras.</li> </ul>		

RESPONSABLE	ACTIVIDADES/SUBPROCESOS	OBJETIVO
	Proceso: Marketing	
Asesor Marketing		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia</li> <li>- Economía</li> </ul>
<b>Responsabilidades y competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión publicidad y promoción</li> <li>- Análisis de mercado y ventas.</li> <li>- Asesoría Comercial</li> </ul>		

Gráfico 13 Procesos Apoyo Univisión Optical

### 3.1.4 Líneas de Gestión

Las líneas de gestión en las que Univisión Optical desarrollará su operación son:

- a) **Gestión Administrativa.-** La gestión gerencial de Univisión Optical es una de las debilidades con alto impacto en sus resultados en cuanto a cobertura de mercado, ingresos, y crecimiento; aspectos con una evolución lenta en la trayectoria de varios años de labor comercial. Los cambios continuos en el entorno de negocios de los servicios relacionados con la óptica como la tecnología (materiales, métodos, equipos, procedimientos), preferencias de los clientes atados a las variaciones de la moda y publicidad masiva (formas, colores, modelos), prácticas comerciales para acceder a requerimientos (uso de internet para compras, información de precios, beneficios, ubicación), plantean a Univisión Optical una gestión competitiva capaz de orientar eficientemente todo el potencial del negocio hacia el uso efectivo de los recursos para alcanzar objetivos superiores a los actualmente logrados.

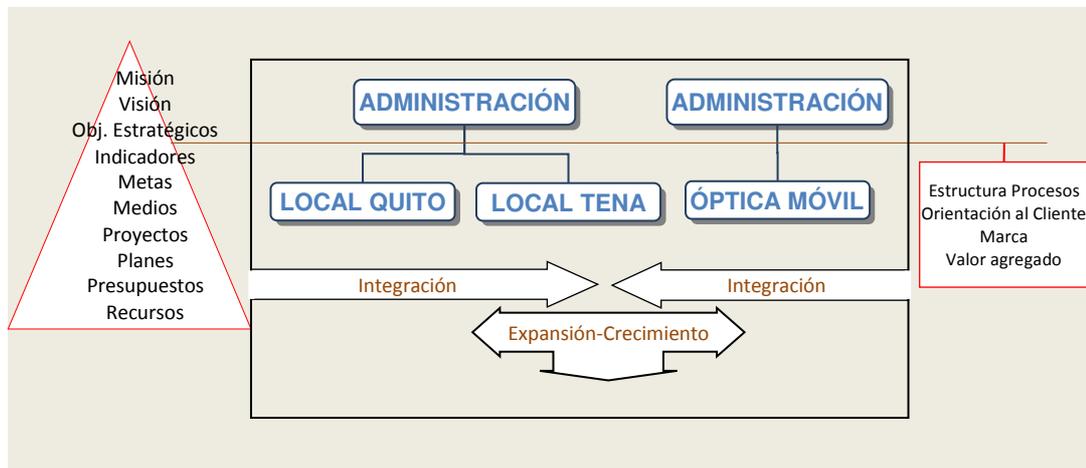


Gráfico 14 Integración Gestión Univisión Óptica

Entre los aspectos específicos a observarse en la implantación y desarrollo de la excelencia organizacional está la planificación estratégica, en la cual se define la misión, visión, objetivos, valores políticos e indicadores, punto de partida para establecer los principales lineamientos de un modelo de gestión diferente al actual, que facilite integrar y alinear los componentes actualmente dispersos y establecer parámetros de medición, interpretación y verificación de los resultados alcanzados en el desarrollo de actividades frente a lo planeado; es decir, todas las unidades de negocios separadas trabajando bajo una misma dirección, en una empresa sólida, siguiendo un camino delineado para el cumplimiento de sus objetivos y su crecimiento.

**b) Gestión Comercial.-** En el aspecto comercial, la nueva empresa con sus puntos de venta se enfocan en el cliente, en el reconocimiento y posicionamiento de la marca y ampliar la cobertura de servicios a nivel local y nacional. En una empresa integrada se facilitan procesos de negociación con proveedores con mejores condiciones comerciales y financieras (créditos, plazos, montos, promociones, publicidad, descuentos), aspectos favorables para proveer al cliente servicios con valor agregado.

### **3.1.5 Estructura Organizacional**

La vigencia de las empresas en la actualidad no se centra únicamente en vender los mismos productos y/o servicios que el tiempo y los cambios del entorno merman su utilidad; sino en crear estrategias apropiadas para alcanzar una adecuada rentabilidad y mantener una estrecha relación con su mercado.

Su accionar implica integrar y enfocar los recursos a crear soluciones que ofrezcan valor adicional permanente, esto es combinaciones de productos y/o servicios para hacer sugestiva y de utilidad la oferta que el cliente esté dispuesto a preferir por sobre las propuestas de los demás actores del medio comercial inmediato.

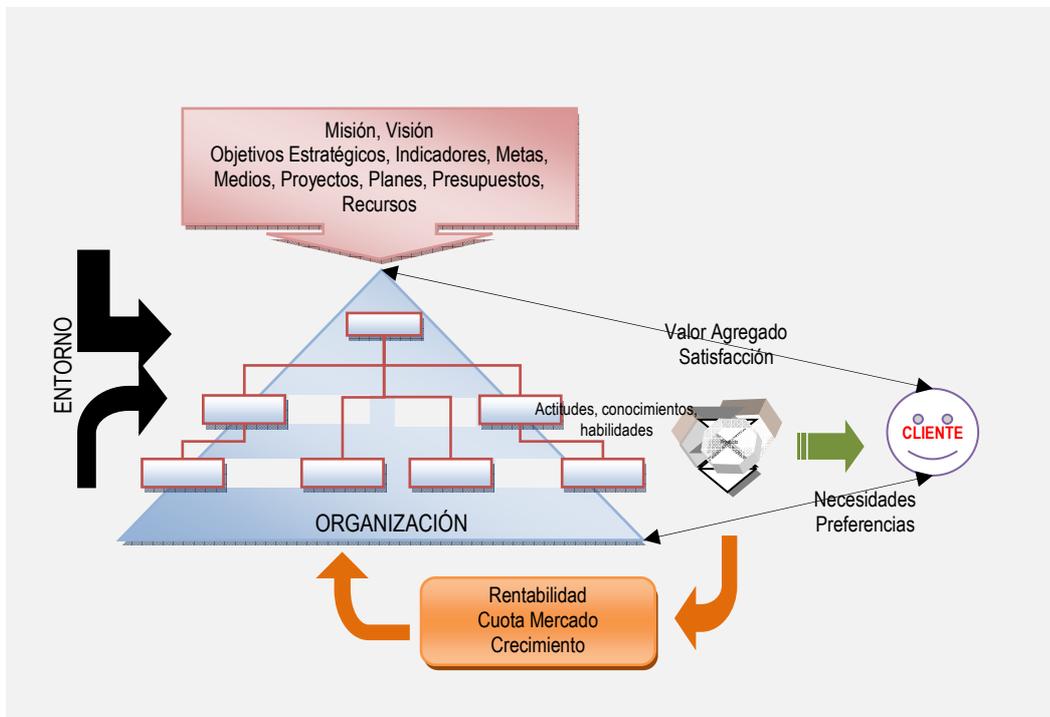


Gráfico 15 Integración Estructura Univisión Optical

La integración y enfoque de recursos en el cliente significa la conformación de una estructura organizativa congruente con sus estrategias, procesos y políticas que moldeen la mentalidad del personal y dirijan su talento y habilidades hacia la consecución de los objetivos con una rentabilidad apropiada.

Para Univisión Optical, una empresa pequeña, con unidades de negocios independientes, un entorno competitivo alto, una cadena de distribución corta y planes de mejoramiento, un modelo de estructura de organización que más se adecua a sus características es un horizontal por

procesos. El argumento central para establecer esta forma de organización es conformar una estructura organizacional desde la perspectiva del mercado de la entidad, que sea coherente con las aspiraciones de quienes integran la empresa, su entorno, flexibilidad, filosofía de cambio, integrar las unidades dispersas y ubicar sus recursos en una posición adecuada desde la cual provean su mejor esfuerzo y utilidad.

Los principios y características que hacen de la estructura horizontal un modelo a aplicarse en Univisión Optical son:

- Busca optimizar la relación con los clientes.
- Se centra en procesos y no en funciones o tareas.
- Mantiene una empresa con jerarquías planas.
- Se aplica la filosofía de trabajo en equipos y colaboración para alcanzar las metas.
- Dirige la atención de todos hacia la producción de productos y servicios diferenciados, con valor agregado.
- Fomenta una organización flexible frente a cambios en el medio competitivo.
- Facilita crear una filosofía de cambio permanente y mejora continua.
- El centro de los problemas no son los empleados sino los procesos.
- Posibilita concentrar esfuerzos en la creación de valor, mejorar calidad en los servicios, reducir costos, innovación en nuevos productos.

Con los antecedentes expuestos la estructura de organización de Univisión Óptica es la siguiente:

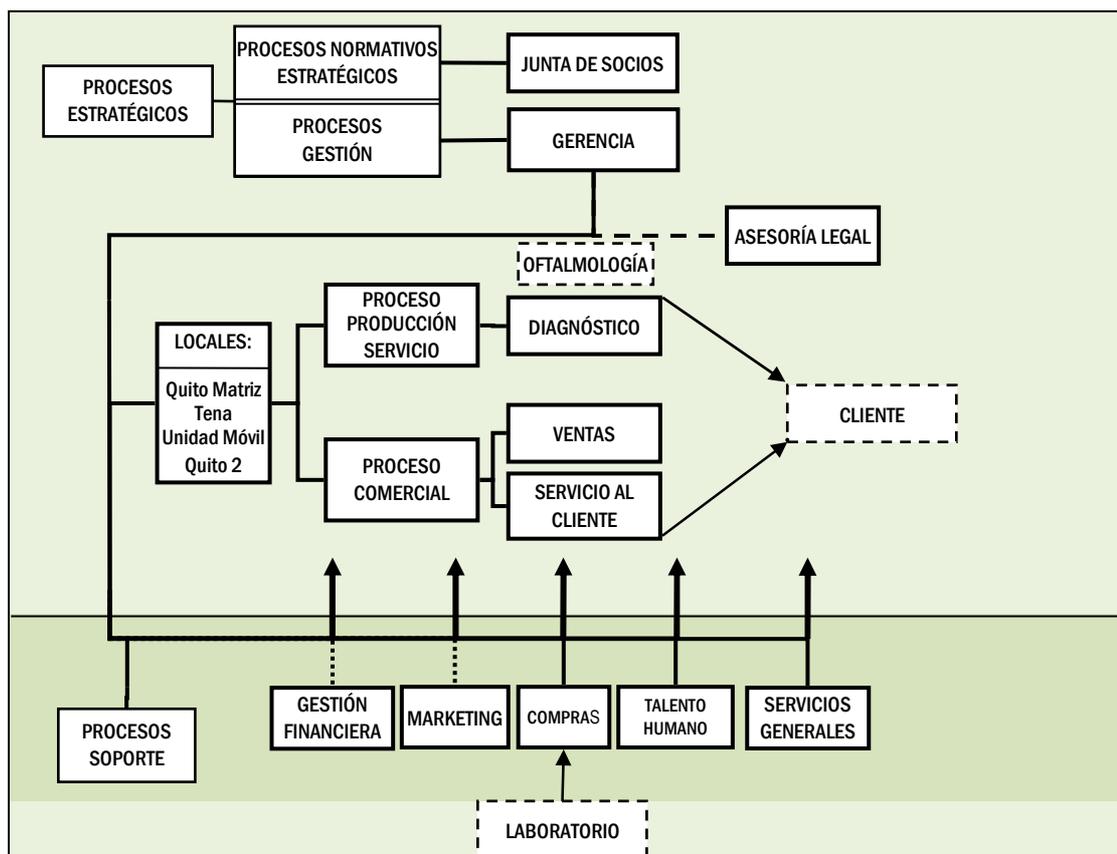


Gráfico 16 Estructura Organizacional Univisión Óptica

La estructura organizacional anterior parte de los Procesos Estratégicos, encargados de establecer, proporcionar, gobernar y controlar las directrices generales y los demás procesos de la empresa.

Comprenden los **Normativos-Estratégicos**, conformado por la Junta de Socios, dedicados a establecer las normas y políticas generales de la entidad, planes corporativos, decisiones superiores y gestión del entorno. Es el órgano de gobierno máximo de la entidad, responsable por toda la entidad y sus resultados.

Otra parte de los procesos estratégicos gobernantes son los dedicados a la gestión gerencial, integrado por la Gerencia General, encargada de desplegar, implantar, hacer cumplir, controlar y evaluar los lineamientos establecido por la Junta de Socios.

El siguiente grupo de procesos son los **primarios o agregadores** de valor, correspondientes a los subprocesos de producción y comercialización de bienes y servicios al cliente. Estos procesos se desarrollan en los puntos de venta o locales: Quito dos sucursales Matriz, Tena, Unidad Móvil. Están constituidos por:

- **Procesos de Producción de Servicio.-** Se encargan de la generación del servicio de atención personalizada a pacientes con necesidades de mejoramiento de su sentido visual. En estos procesos el valor agregado comprende la atención al cliente con profesionales capacitados, información clara, asesoría personalizada y virtual sobre presentación del paciente con los productos adquiridos (modelo real en computadora), explicación de uso de productos, atención postventa a pacientes,

productos atractivos, personalizados, actuales y de calidad. Están conformados por el Diagnóstico.

- El subproceso de Diagnóstico tiene la responsabilidad de recibir al cliente-paciente, investigar problemas y necesidades, realizar exámenes visuales para confirmar estado del solicitante del servicio, realizar análisis de resultados y ofrecer información y orientación en alternativas de solución inmediatas. Las soluciones pueden incluir tratamiento médico previo, el cual se derivará a profesionales con convenios con la empresa, para luego proveerles los productos que requiera el paciente según su diagnóstico; de no requerir atención de especialista se recomienda el artículo a usar.

En el subproceso de diagnóstico se provee las soluciones o alternativas, esto es establecer los medios o productos adecuados para la solución de la necesidad del paciente. En este subproceso se realiza la medición de lentes, se proporciona alternativas de productos conforme a presupuestos, requerimientos sanitarios, comodidad, elección personalizada (formas, colores, tamaños, adecuación a problemas y soluciones) y se proporciona asesoría para uso del producto elegido, se realiza una muestra en un software de computadora como se vería el cliente con su producto escogido, se trata que el cliente se sienta cómodo y satisfecho.

- Proceso Comercial.- Comprende las Ventas y Servicio al Cliente. Se centra básicamente en la Unidad Móvil en la que se desarrolla ventas a instituciones o grupos de personas; en locales fijos comprende la venta de productos sin prescripción o diagnóstico como gafas para sol, cambios de marcos, reposición de estuches, facturación, cobranza y entrega de productos visuales prescritos. El valor agregado a entregarse corresponde a la atención de calidad, servicio postventa, bienes adicionales como estuches, paños, locales adecuados.
  - El subproceso de ventas se encarga de diseño y aplicación de plan de ventas, exhibición en locales, negociación con clientes, facturación, análisis y disposición de créditos de acuerdo con políticas de la empresa y la entrega del producto con su documento de respaldo.
  - El subproceso de servicio al cliente es responsable de la atención al público, información de productos, seguimiento postventa, atención de reclamos, soluciones al usuario final. Este subproceso lo desarrolla el personal de atención de mostrador en locales fijos.

El grupo de **Procesos de Soporte** son de tipo transversal, es decir, de apoyo a todos los demás procesos, sean estratégicos o generadores de valor. Se incluyen en este tipo de procesos: la Gestión Financiera, Marketing, Compras, Talento Humano y Servicios Generales. Algunos de

estos subprocesos se contratarán con proveedores externos para evitar el crecimiento burocrático de la empresa.

- Gestión Financiera desarrollará actividades como: contabilidad de la empresa, declaraciones de impuestos y satisfacción de requerimientos fiscales, informes contable-financieros, presupuestos, control interno y asesoría financiera. Este subproceso se lo hará a través de un proveedor externo en coordinación con personal interno.
- Marketing se encargará de la asesoría y aplicación de planes de publicidad, promoción y ventas, a través de un proveedor externo contratado ocasionalmente; internamente lo coordinará Gerencia General
- Compras, subproceso de aprovisionamiento encargado de la negociación con proveedores en productos, precios, promociones, descuentos, créditos, plazos, entregas, calidad, variedad, otros; emisión de pedidos, verificación y control de mercadería receptada; reclamos y devoluciones.
- Talento Humano.- este subproceso se encarga de la integración de personal idóneo, desarrollo (capacitación) y desvinculación.
- Servicios Generales, tiene que ver con actividades de mensajería, mantenimiento secretaría y seguridad. Mensajería se encargará de circulación de comunicaciones, de elementos varios requeridos, traslado de pedidos, trámites varios. Secretaría se encarga de la coordinación de actividades gerenciales y de otros procesos, asistencia contable y archivos. Las actividades de mantenimiento y seguridad estarán a cargo

de proveedores externos para reparación y preservación de activos y para protección de los bienes y actividades de la empresa.

- Asesoría Jurídica.- Este subproceso de soporte estará bajo responsabilidad de un proveedor externo ocasional, en convenio con la entidad para dar solución a requerimientos legales por la explotación de su actividad, tanto en campos fiscales, comerciales, laborales como civiles relacionados con las autoridades y personal de la entidad.

## **3.2 Enfoque del Modelo Gerencial Diamante Organizacional**

### **3.2.1 El Enfoque Estratégico**

#### **a. Introducción**

El ambiente competitivo en el cual los escenarios son cada vez menos previsibles en el largo plazo, las variaciones en la tecnología, innovación permanente, explotación del talento personal, sofisticación y personalización de las necesidades, situación política variable, entre otros sucesos, genera presión permanente a un negocio y amenaza su estabilidad y permanencia en el mercado; por tanto, quien se encuentre al frente de la gestión está en la necesidad urgente de prepararse para enfrentar estas exigencias, crear una entidad dinámica con capacidad de ajustar su modelo de negocios, reacomodarse, diferenciarse competitivamente y enfocar efectivamente sus esfuerzos y recursos a alcanzar objetivos permanentemente; proceso a

ejecutarse no únicamente cuando los riesgos sean muy evidentes y sus efectos inminentes y negativos, se fracase o esté de moda hacerlo; sino al presentarse razones lógicas que motiven aprovechar oportunidades o defender el espacio ganado.

Gestionar con éxito una empresa capaz de adaptarse constantemente a su entorno conlleva evolución en su sistema de actitudes, creencias y valores (cultura organizacional). Actitud para asumir los retos y riesgos, reorganizar los recursos, reorientar esfuerzos y crear una nueva cultura que moldee el comportamiento interno alrededor de los nuevos desafíos, nuevas creencias y valores que respalden objetivos integrales de niveles superiores y acciones diarias para llegar a tales propósitos.

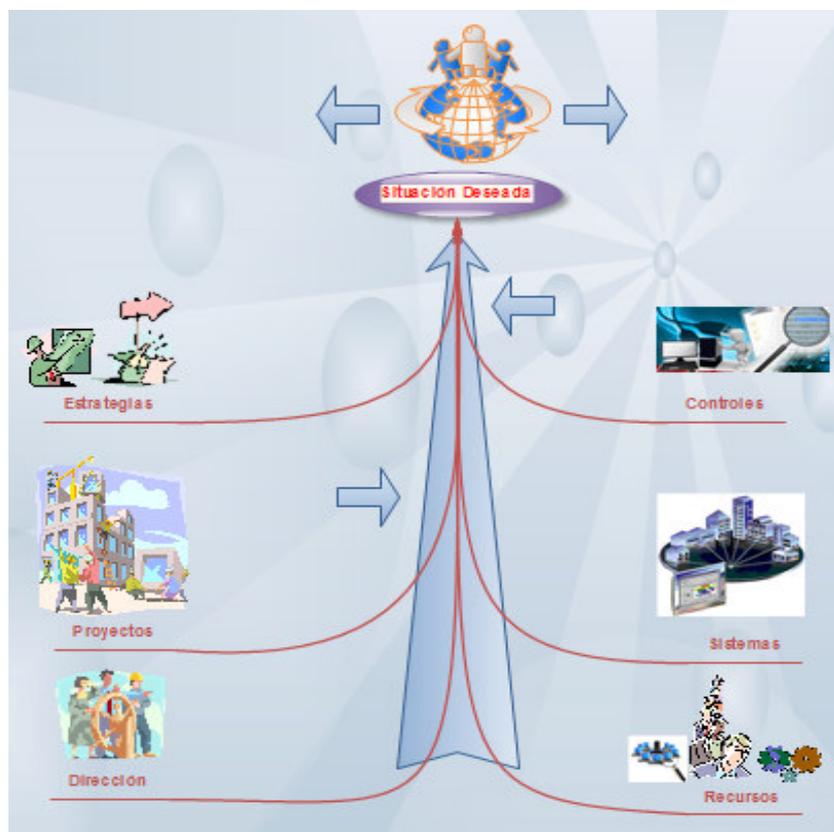


Gráfico 17 Esquema orientativo para desarrollo de nuevo Modelo de Gestión  
Univisión Optical

Una evolución con resultados positivos parte de un alineamiento y sincronización de todos los componentes hacia objetivos y estrategias planteadas, con acciones y pensamiento estratégico. Alinear y sincronizar estratégicamente todos los componentes dispersos de una organización (unidades de negocios, funciones o procesos) alrededor de resultados

deseados, constituye actualmente la base de la gestión de negocios y herramienta de subsistencia; ello significa establecer claramente la ruta que la entidad va a tomar y hacia la cual se ha de integrar, dirigir y armonizar estrategias, proyectos, recursos, controles y sistemas.

Univisión Optical no es ajena a esta realidad su reestructura y asunción de un modelo de negocios y gestión diferente es el inicio de un proceso de cambio hacia una situación que le provea valor agregado y resultados satisfactorios a sus inversionistas, empleados, clientes y demás interesados en la operación de este negocio, orientado a un punto de llegada en el tiempo (foco diferenciador) al cual se alinearán todos los elementos organizacionales (indicadores, recursos, estrategias) en forma invariable (cultura de cambio constante), conforme se mueva el entorno y las circunstancias así lo exijan (flexibilidad y agilidad organizacional), en una espiral de crecimiento continuo (refinamiento).

El proceso de cambio de Univisión Optical engloba seis fases necesarias a cumplirse para lograr una excelencia organizacional, base de esta propuesta (diamante de excelencia organizacional), que son las siguientes:

1. Establecer el foco estratégico.
2. Implantar las iniciativas establecidas mediante recursos, metas y medios.
3. Sincronizar y Alinear los elementos organizacionales.
4. Crear una cultura de excelencia en la entidad.

5. Transformar actitudes creencias y valores que generen una estructura, procesos y tecnologías de información ágiles.
6. Mantener un continuo refinamiento o mejoramiento.

Lograr la excelencia es sumar eficiencia, efectividad e innovación. La eficiencia compromete “hacer mejor las cosas”, la efectividad “hacer lo correcto” y la innovación “hacer algo nuevo, diferente y hacerlo de otra forma”(Codina, 1997).

El objetivo principal no es crear un modelo estacionario como una meta en sí mismo, sino establecer las pautas para el desarrollo de un proceso continuo de mejoramiento que le dé a Univisión Optical una posición proactiva y anticipativa; es decir, adquiera una cultura de evaluación permanente de sus competencias, capacidades y entorno para anticiparse al comportamiento de estos y desarrollar una visión estratégica con mayor posibilidad de aprovechar óptimamente las oportunidades. En la misma forma se trata de sembrar una cultura y filosofía de cambio constante y preparación para la acción; así como establecer ideas para la superación de barreras que impiden a una parte significativa de las entidades alcanzar la excelencia organizacional, tales como: “falta de visión estratégica, falta de alineamiento de las personas, falta de recursos, (al no presupuestar la inversión en la estrategia) y falta de control y seguimiento de la estrategia”(Kovacevic & Reynoso, 2010, pág. 19); aspectos presentes

debido a conocimientos o comprensión mínimos de la empresa, realidad, entorno, técnicas o estilo de dirección.

## **b. Insumos**

La disciplina a observar para establecer el foco estratégico en el cambio de modelo de negocios de Univisión Optical es la planeación estratégica. Esta disciplina a través de sus etapas posibilita determinar y desplegar misión, visión, objetivos, metas, estrategias, indicadores y recursos (presupuestos), enfocados en obtener ventajas competitivas y satisfacer las necesidades y expectativas de quienes tienen intereses en la operación de la entidad; proceso que finaliza con la implementación, evaluación y reformulación del plan en una continua operación, siempre en pro de lograr diferentes resultados.

Enfocar estratégicamente la Univisión Optical en un panorama futuro ideal comprende clarificar la visión, dirección y posición a tomar para llegar a este; es decir, diseñar y seleccionar en forma detenida y metódica un conjunto de retos y acciones básicas a llevar a cabo o evitar para generar valor agregado y un posicionamiento representativo en el mercado.

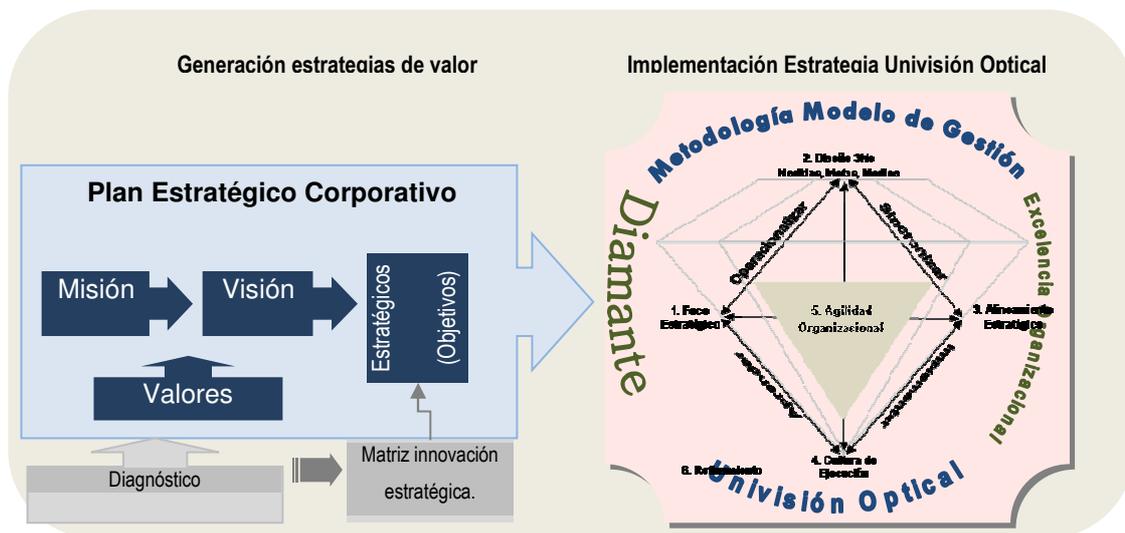


Gráfico 18 Esquema referencia enfoque estratégico Univisión Óptica

Se trata de orientar modelo de negocios de Univisión Óptica con la definición de una estrategia general, establecimiento claro de la misión o propósito fundamental a asumir por parte de la entidad en los próximos años para lograr la visión o futuro diseñado; así como describir los valores, liderazgo y competencias clave que impulsen a alcanzarlo; debidamente articulados a tal estrategia. El marco de referencia e insumos requeridos para determinación del foco estratégico se muestra en el gráfico 18.

### **Estrategia general.-**

Desarrollar e implantar un nuevo modelo de gestión basado en el diamante de excelencia organizacional, con base en un diagnóstico previo y plan estratégico.

**Misión.-**

Somos una empresa especializada en brindar soluciones de salud visual preventiva y correctiva con servicios y productos personalizados que satisfagan calidad, moda, tendencia y elegancia; con personal capacitado y tecnología de punta, que aporten valor a la sociedad con altos niveles de eficiencia y competitividad.

**Visión.-**

En el 2019 ser una cadena de centros optométricos altamente competitivos que brinde soluciones de salud visual preventiva y correctiva que supere las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas, apoyados en un modelo de negocios de excelencia y mejoramiento continuo.

Para identificar el foco estratégico, a partir del plan corporativo, es esencial la construcción de un mapa que identifique los desafíos o grupos de objetivos del negocio, las rutas de ejecución y la determinación del núcleo estratégico. Previo a la elaboración del mapa estratégico es necesario “definir los principales desafíos de la entidad y los impulsores críticos o conductores organizacionales clave para los próximos años”(Kovacevic & Reynoso, 2010, pág. 48), conforme se defina el plan estratégico.

La base para construir los desafíos estratégicos procede del modelo de innovación estratégica, que se resume en la siguiente información:

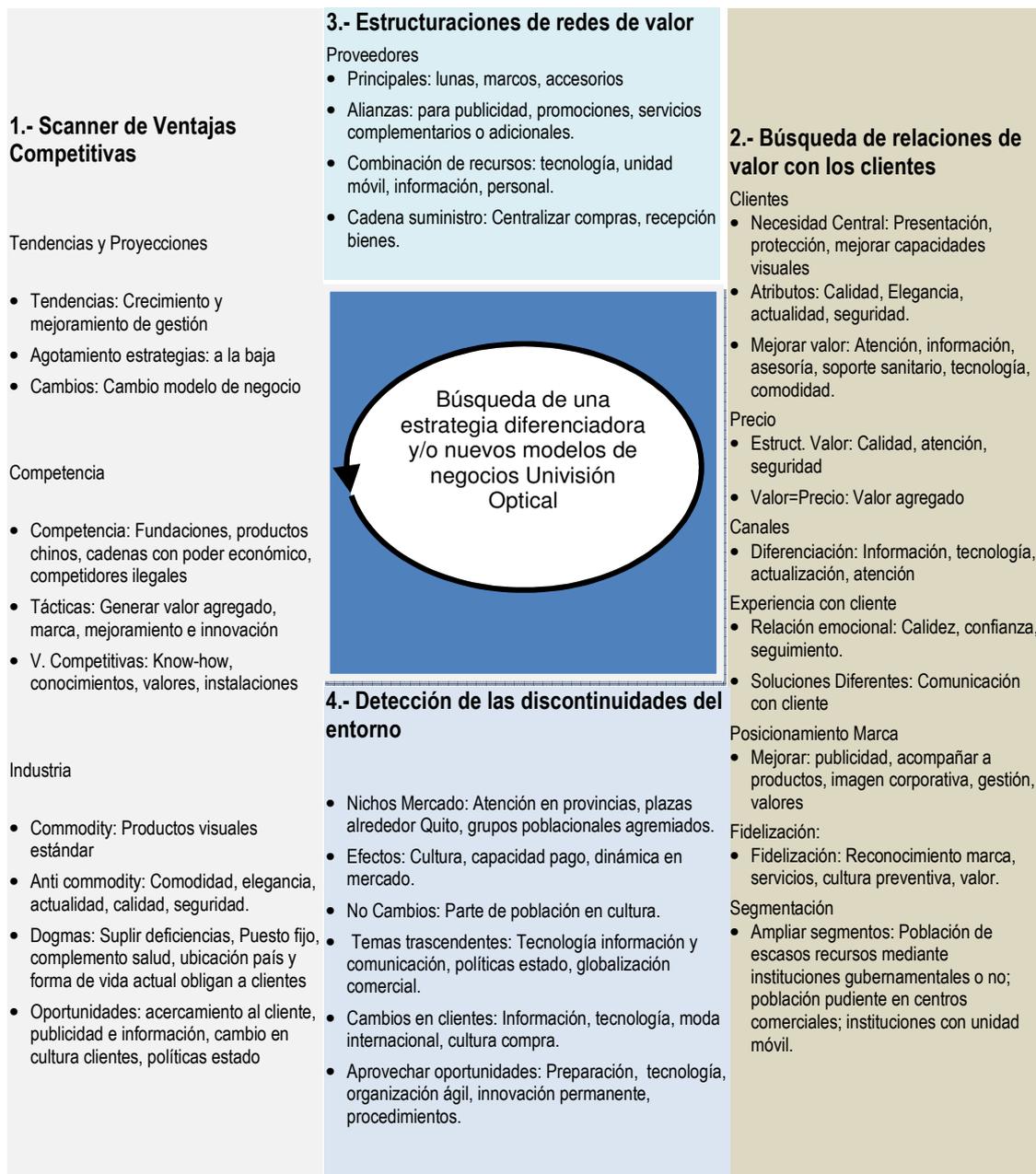


Gráfico 19 Matriz de innovación estratégica de Univisión Optical

La matriz de innovación estratégica de Univisión Optical muestra datos de:

- Ventajas competitivas.
- Relaciones de valor con los clientes
- Estructura de redes de valor.
- Discontinuidades del entorno de la empresa.

Los desafíos estratégicos constituyen los grupos de objetivos de la entidad, distribuidos de acuerdo con algunas perspectivas como las del Balanced Scorecard (Finanzas, Clientes, Procesos, Aprendizaje Organizacional), mismos que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 14

Distribución Objetivos Estratégicos Univisión Optical por perspectiva BSC.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVAS BSC			
	FINANZAS	CLIENTE	PROCESOS.	APRENDIZAJE ORGANIZA.
Incrementar nivel de Ventas	✓			
Incrementar Rentabilidad	✓			
Controlar Costos y Gastos	✓			
Mantener calidad de productos		✓		
Mejorar factores diferenciadores con nuevas exigencias del producto y servicio		✓		
Mejorar gestión de marca mediante publicidad, imagen		✓		
Ampliar cobertura de servicios actuales		✓		
Optimizar gestión procesos administrativo-operativos			✓	
Abrir nuevos espacios de negocios			✓	
Mejorar proceso de servicio al cliente			✓	
Desarrollar inteligencia de mercado			✓	
Mantener personal capacitado y actualizado				✓
Incorporar y mantener tecnología de punta				✓
Desarrollar cultura de mejoramiento permanente				✓
Impulsar alineación e integración estratégica				✓

### a. Mapa Estratégico

Posterior a recopilar y procesar los insumos para la construcción del modelo de excelencia organizacional, es importante visualizar y entender la operatividad de la estrategia general de Univisión Optical mediante un esquema gráfico. El propósito es transmitir la estrategia del modelo de negocios en términos resumidos pero comprensibles y memorables para todos los interesados; tanto en los aspectos a desarrollarse como la forma, secuencia y el curso de acción a seguir en la ejecución de cada uno de estos.

La representación gráfica de la estrategia constituye el mapa estratégico o plano general para llevar la gestión de Univisión Optical, cuyas características revelarán:

- Claridad, para ser entendido y memorizado por los actores o ejecutores en el transcurso de tiempo, de modo que se tenga permanentemente presente las acciones, frentes y resultados requeridos para apoyar el plan la entidad en cada una de las áreas.
- Acción, que muestre la forma, orden o secuencia de ejecución para lograr los resultados propuestos, esto es ¿qué hacer en el momento adecuado y como coordinar las acciones para optimizar los resultados?
- Focalización, en los aspectos indispensables y de efecto significativo en la estrategia y resultados planeados; esto es evitar aquello que lleve a dispersar acciones y consumir recursos en tareas con costo/beneficio mínimo o contrario.
- Integralidad, esto es contener los elementos esenciales para hacer conocer los diferentes frentes a atracar en forma equilibrada; esto es aquellos que faciliten entendimiento e involucramiento de todos en lograr la estrategia del negocio.
- Concentración o sintetización de la estrategia en una página, pero capaz de explicar lo necesario para la creación de valor a los diferentes usuarios o interesados en la entidad bajo perspectivas estratégicas diferentes.

El mapa estratégico de Univisión Optical, elaborado bajo el enfoque del Balanced Scorecard, agrupa los diferentes objetivos que revelan la acción, el objeto y su cualidad distintiva, en cuatro desafíos o perspectivas (Gráfico 18)

1. Finanzas.- Se centra en los resultados y la creación de valor para los inversionistas; incluye objetivos prioritarios de crecimiento, rentabilidad y productividad. Univisión Optical plantea incrementar ventas y rentabilidad, controlar costos y gastos para crear valor agregado a los socios y expansión.
2. Clientes.- Se concentra en la creación de valor para los clientes o en la satisfacción de sus expectativas. Para la satisfacción y fidelización de su mercado, Univisión Optical plantea mantener la calidad, mejorar factores diferenciadores, ampliar cobertura de servicios actuales y mejorar su gestión de marca.
3. Procesos Internos.- Agrupa objetivos para integrar y alinear los procesos internos claves a la generación de valor y satisfacción de las expectativas para los clientes y accionistas. El éxito de Univisión Optical en la satisfacción de clientes y accionistas se basa en el mejoramiento de servicio al cliente (atención post venta), desarrollar inteligencia de mercado y abrir nuevos espacios de negocios (nuevos locales) y la optimización de procesos administrativo-operativos (financieros, comerciales, administrativos) sustentados en el modelo de negocios del diamante de excelencia organizacional.

4. Aprendizaje Organizacional.- Esta perspectiva agrupa objetivos que permite a una entidad, cambiar, innovar, mejorar y asegurar su capacidad de respuesta a las circunstancias cambiantes de su medio, de manera permanente mediante la optimización del potencial humano, tecnológico y cultura organizacional. El plan de Univisión Optical, con relación a esta perspectiva, trata de mantener un elemento humano capacitado y actualizado, tecnología moderna y funcional, una cultura organizacional de mejoramiento y superación constante e integración y alineación estratégica.

El diseño del mapa estratégico de Univisión Optical considera las hipótesis planteadas para generar valor a través de las relaciones causa-efecto entre los objetivos, en una cadena desde la perspectiva de aprendizaje hasta el último objetivo en la perspectiva financiera; es decir, cada aspiración anterior es el requisito o causa previa que debe cumplirse para lograr el impacto posterior, hasta llegar al resultado final, la rentabilidad y valor agregado para los accionistas. El propósito es establecer la secuencia y alineación de los procesos para contribuir con la estrategia y generación de valor, con base en el conocimiento del negocio, entorno y aspiraciones de los inversionistas. Se trata de encontrar el camino más rápido, efectivo y eficiente para cumplir las metas del plan estratégico, base del modelo de gestión de excelencia organizacional a aplicarse en esta propuesta.

Tabla 15

Matriz FODA de Estrategias de Realización Univisión Optical

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	1	Hábitos de vida, trabajo y estudio que afectan salud visual	1	Amenaza de competidores por falta de gestión comercial y de marca.
	2	Contaminación, posición ecuatorial impulsan ventas.	2	Falta de control estatal a competencia y sus productos.
	3	Salidez frente a nuevos competidores	3	Eliminación de licencias y controles para ejercicio de profesión
	4	Servicios de ópticas en política sanitaria del estado.	4	Competencia desfavorable con fundaciones quienes regalan productos.
	5	Mercado fiel por credibilidad y confianza del cliente	5	Productos desechables de baja calidad a menor precio y sin control
	6	Acceso a tecnologías, conocimientos y materiales.	6	No controles ni acreditaciones para extranjeros.
	7	Uso de internet para publicitar servicios a menores costos.	7	Trato preferente de proveedores a clientes estrella
	8	Garantía de calidad de proveedores en compras	8	Economía dependiente de divisas estatales y petróleo.
	9	Cambio de cultura del cliente para cuidado de su salud visual.	9	No barreras significativas para ingreso de nuevos competidores
	10	Acceso a crédito directo de proveedores, sin garantías	10	Costos y dificultades para cobros en instituciones públicas.
	11	Costos bajos para cirugías refractivas	11	Desconfianza, impaciencia, cultura e inconformidades del cliente
	12	Seguridad política favorece gestión de C, M y L/plazo.	12	Acceso a capitales legales o no por competidores.
	13	Inflación controlada y desempleo a la baja	13	Precios locales altos en comparación con importaciones
	14	Crecimiento del mercado.	14	Clientes con acceso a información sobre competencia.
	15	Percepción de productos sustitutos como de mala calidad.	15	Riesgos por posibles problemas sociales
	16	Políticas de industrialización, tecnologías y PIB en aumento.	16	Limitación de proveedores nacionales para cubrir la demanda
	17	Apoyo y reconocimiento de propiedad intelectual	17	Concentración de competidores que presionan precios y resultados a baja
			18	Facilidad de importación de bienes, directamente por el cliente.
Políticas generales para brindar satisfacción a clientes	1		1	Desarrollar e implantar estrategias de marca e imagen corporativa(1;1,7,9)
Estrategias: calidad de bienes, atención personalizada.	2	Establecer un modelo de gestión de excelencia organizacional (1-2;1-2)	2	
Tecnología moderna e infraestructura adecuada para atención	3	Realizar convenios, alianzas estratégicas formales (3-4;3,6,8)	3	Desarrollar e implantar estrategias de publicidad y marketing (2-3;4,5,14,15)
Sistema de principios y valores	4		4	Crear cultura de mejoramiento permanente (4;2-2,3,6,8,10,11,12)
Gerencia con conocimientos y larga experiencia en la actividad Óptica	5	Mejorar valor agregado en bienes y servicios de calidad (5-6;4-5,7)	5	
Procesos operativos de apoyo y operaciones competitivos	6		6	Promocionar servicios en centros comerciales o afines (5-6;13)
Capacidad competitiva de productos y servicios	7	Ampliar la cobertura de atención fija en Quito (7;12-16)	7	Difundir servicios en gremios empresariales y otros colectivos (7;18)
Personal operativo con altos niveles de conocimientos y experiencia.	8		8	Participar en ferias, eventos o afines para difundir óptica (8-10;16-17).
Cultura Organizacional con disponibilidad a evolucionar.	9	Alinear e integrar negocios independientes en una empresa (8-10;17)	9	
Estructura Organizacional pequeña, descentralizada y desconcentrada.	10		10	
Directivos sin conocimientos administrativo-financieras o asesoría.	1		1	Capacitar a directivos en áreas administrativas y financieras (1,2,6;1-10)
No tiene modelo de planificación estratégica formal.	2		2	
Limitación en el conocimiento del entorno competitivo e interno.	3		3	Contratar estudios de mercado para conocer necesidades clientes (3;11,13,14)
Control mínimo, sin seguimiento ni evaluación general.	4	Mejorar gestión-operaciones procesos internos (1-4;3,4,5,7,8,10)	4	Capacitar, motivar e incentivar al personal en áreas de su trabajo y SC (4;12,15)
Planificación a nivel operativo e informal	5		5	Impulsar alineación e integración estratégica (5,6;17)
Procesos Directivo-Gerencial y Comercial competitivos bajos	6	Mejorar servicio al cliente (4-6;1,2,9,11,18)	6	
Información Financiera mínima para la toma de decisiones y planificación.	7	Contratar gestión financiera-contable (7-8,10;12-13)	7	Desarrollar gestión con presupuestos y controles (7-11;16,18)
Independencia financiar cada unidad de negocios.	8		8	
Capacidad restringida de manejar precios por bienes elásticos.	9	Mantener tecnología de punta, adquirir software simulación lentes (9;6,14-16)	9	
No cuenta con presupuesto	10		10	
Falta de instructivos y normativa organizacional escrita	11	Elaborar e implantar instrumentación organizacional (11;17)	11	



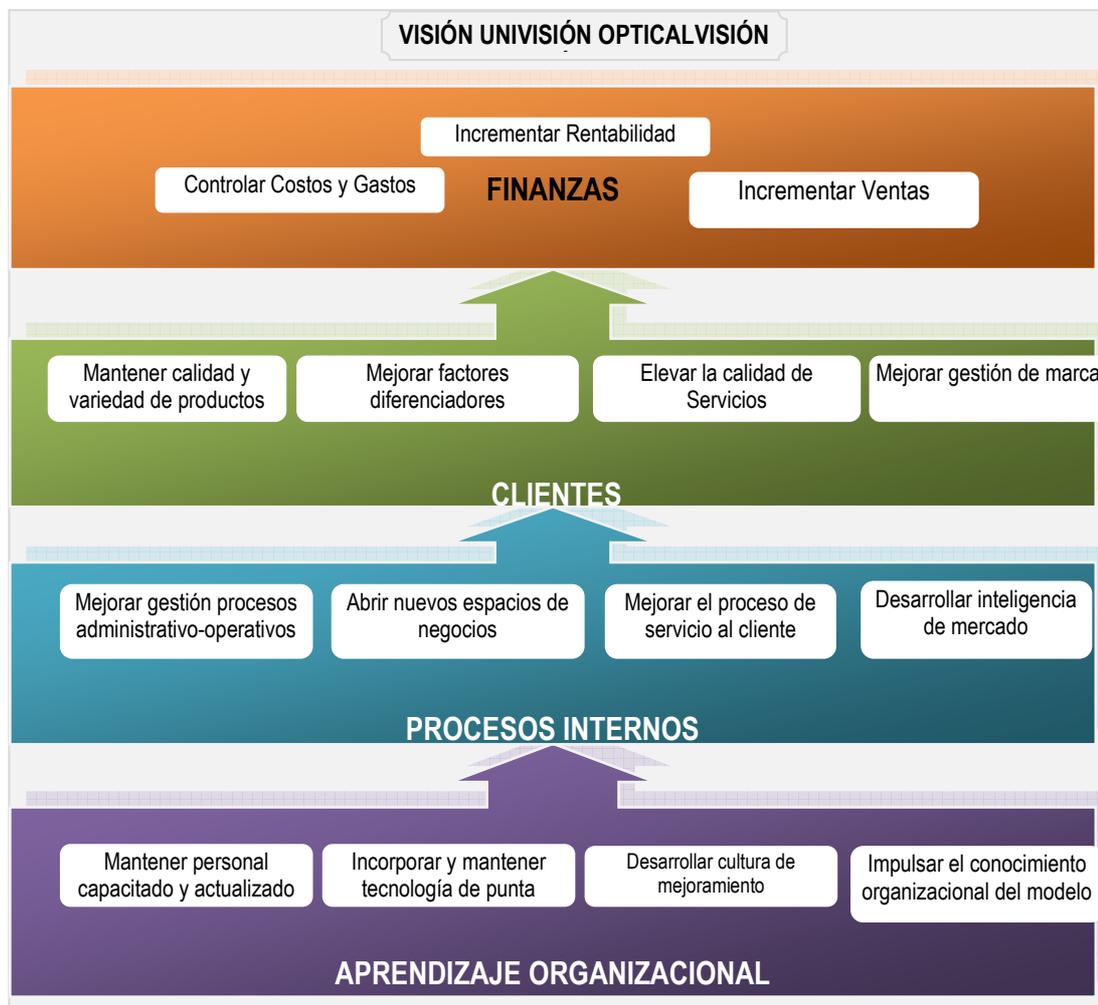


Gráfico 20 Mapa Estratégico Univisión Optical

El mapa estratégico de Univisión Optical construido a partir de los desafíos y objetivos es el siguiente:



Gráfico 21 Esquema Relaciones Causa-Efecto Mapa Estratégico

Las posibles relaciones causa-efecto principales entre los objetivos que llevan a lograr la visión de Univisión Óptica, se muestran en el siguiente gráfico:

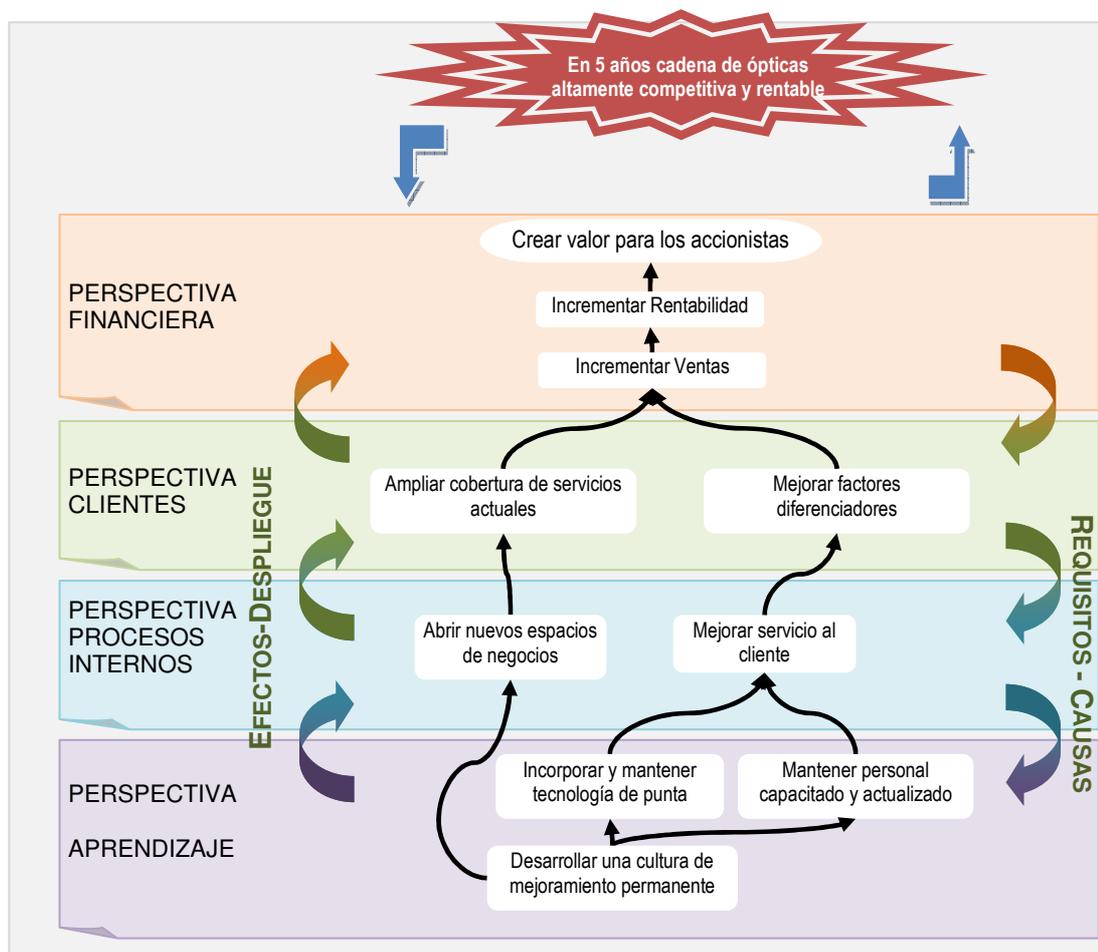


Gráfico 22 Relaciones Causa-Efecto Objetivos Univisión Óptica

El gráfico 22 muestra el supuesto que si se desarrolla una cultura de excelencia organizacional y mejoramiento permanente se logrará mantener un personal capacitado y tecnología actualizada; esto permitirá mejorar el servicio al cliente e impulsar la apertura de nuevos espacios de negocios; a partir de estos objetivos se facilitará optimizar el valor agregado al mercado y ampliar la cobertura de servicios, aspectos fundamentales para incrementar ventas y alcanzar niveles de rentabilidad razonables; así como recuperar y pagar las inversiones de los socios y conseguir la visión planeada.

Con la formulación de las relaciones causa-efecto se establece las rutas estratégicas para generar valor agregado por segmentos verticales que apuntan a un aspecto específico de la estrategia en la empresa. La inclusión de temas estratégicos en un mapa ayuda a comunicar y retener los elementos esenciales de la estrategia general de la empresa en los empleados, enfocar los propósitos para desarrollar la estrategia y asignar el trabajo a los responsables de cada proceso afectado o que tiene parte en el cumplimiento de los objetivos planeados. Los temas estratégicos se despliegan en una cadena causa-efecto-impacto con los objetivos centrales o más importantes, alrededor de los cuáles se crean valor, se ejecuta la estrategia general y se valida o invalida esta. La secuencia crea las rutas generadoras de valor de acuerdo a un aspecto específico de la estrategia implantada. Las causas responden a cuestiones referentes a ¿Cómo?, los efectos a ¿qué? y los impactos a ¿para qué?. Una ruta de valor se visualiza

Íntegramente en un diagrama como el siguiente:

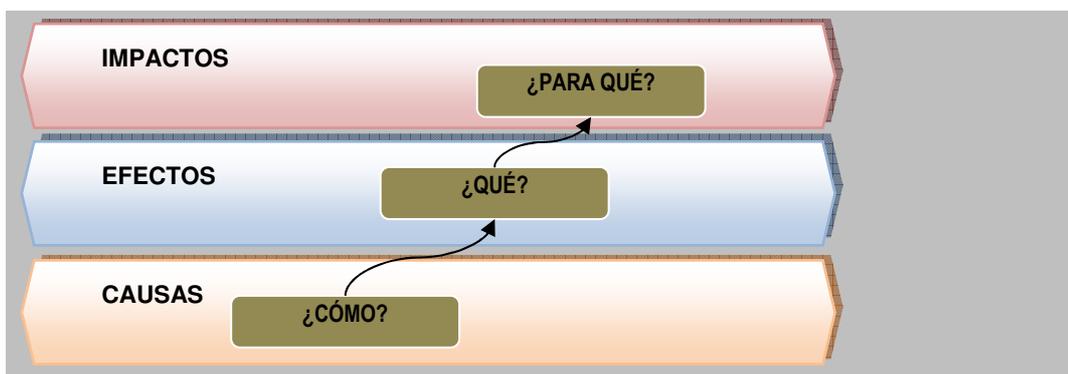


Gráfico 23 Esquema Rutas de Ejecución

Fuente: (Kovacevic & Reynoso, 2010, pág. 63)

Con la información descrita, las rutas estratégicas de Univisión Optical se detallan en el gráfico 23. En el primer caso se trata del tema estratégico de generación de valor agregado a través de mejorar el servicio al cliente, amparados en un personal capacitado y actualizado en técnicas y tendencias actuales y tecnología moderna para producir niveles de ventas representativos, con ello rentabilidad razonable. En el segundo caso se trata de lograr un crecimiento y expansión de la entidad mediante apertura de nuevos espacios de negocios y un excelente servicio al cliente, así como con una cultura de mejoramiento continuo, para producir mayores niveles de ventas y rentabilidad que impulsen la reinversión y ampliación de la empresa.

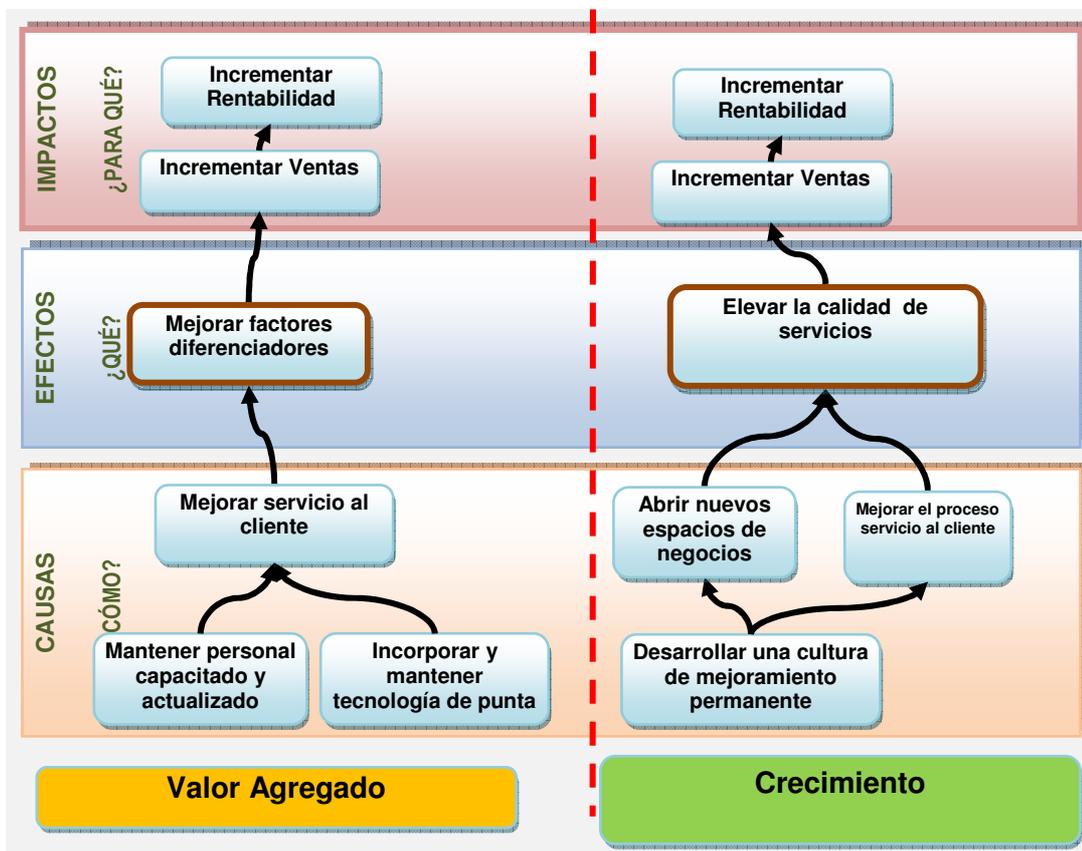


Gráfico 24 Rutas de Ejecución Estrategias Univisión Optical

La información anterior proporciona los insumos para la construcción del mapa estratégico de Univisión Optical con las rutas estratégicas para el cumplimiento de la visión planteada.

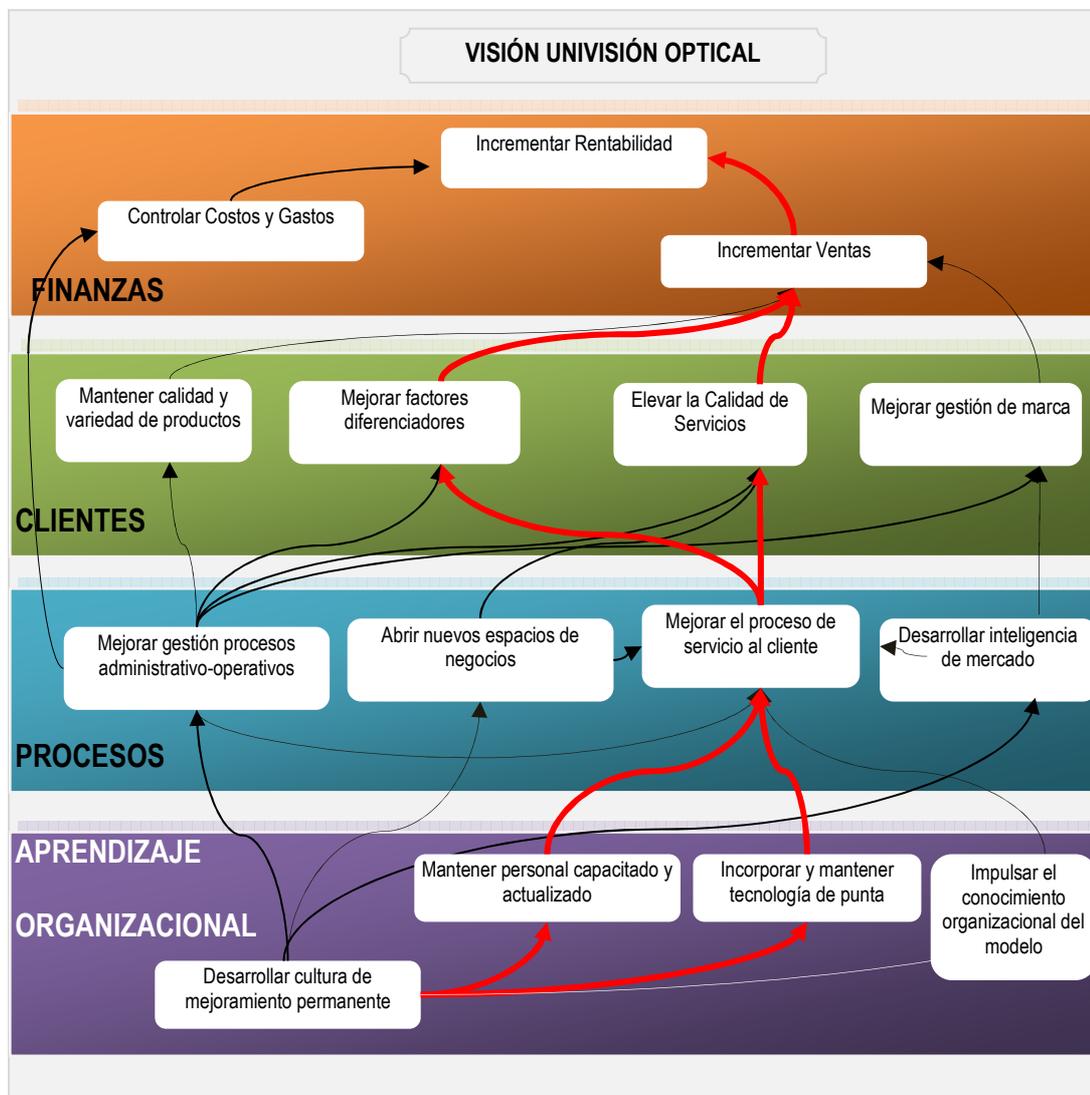


Gráfico 25 Mapa y Rutas Estratégicas Univisión Optical

En el Gráfico 25 se muestra la Ruta Estratégica con líneas de color rojo que señalan la secuencia principal a seguir para lograr la visión, partiendo de los objetivos de Aprendizaje Organizacional referentes a desarrollar una cultura de excelencia y mejoramiento continuo, mantener personal capacitado y tecnología de vanguardia, mejorar el servicio al cliente y abrir

nuevos espacios de negocios, incrementar cobertura de servicios y mejorar factores generadores de valor agregado al cliente, cuyos resultados produzcan mayores niveles de venta, rentabilidad y valor para los socios.

**a. Foco.-**

La información del mapa estratégico de Univisión Optical proporciona el establecimiento de las estrategias alrededor de las cuáles se desarrollará las actividades de la entidad. En el gráfico 26 se detallan las estrategias en las cuáles se enfocará Univisión Optical. El esquema identifica el punto principal de referencia alcanzar rentabilidad, alrededor de este se identifican tres focos que contribuirán a conseguir el principal.

El primer enfoque se refiere a la obtención de mayores ingresos por ventas a través de los mercados en explotación actuales y nuevos espacios de comercio. En el primer caso se buscará mejorar ingresos por clientes activos en los puntos de atención actuales mediante el mejoramiento en valor agregado y mantenimiento de calidad en atención y productos. En el segundo caso se trata de obtener mayores ingresos mediante la apertura de nuevos centros de servicios fijos y de cobertura institucional con unidad móvil equipada, así como participación en eventos o centros de concentración poblacional (stands en ferias, centros comerciales); se incluyen también nuevos clientes por mejoramiento de marca, publicidad y alianzas o convenios con diferentes instituciones.

El foco estratégico de Univisión Optical se centra en la gestión de procesos y la rentabilidad. Este enfoque permite mejorar e integrar procesos para optimizar resultados y aportar a la generación de rentabilidad. La integración y mejoramiento de procesos permitirá crear instrumentación y directrices corporativas para orientar la gestión óptima de la entidad en su conjunto como un todo, a las cuáles se alinearán todos los componentes. La optimización de recursos mediante incorporación y mantenimiento de tecnología de punta así como un personal capacitado aportan a proveer atención de excelencia.

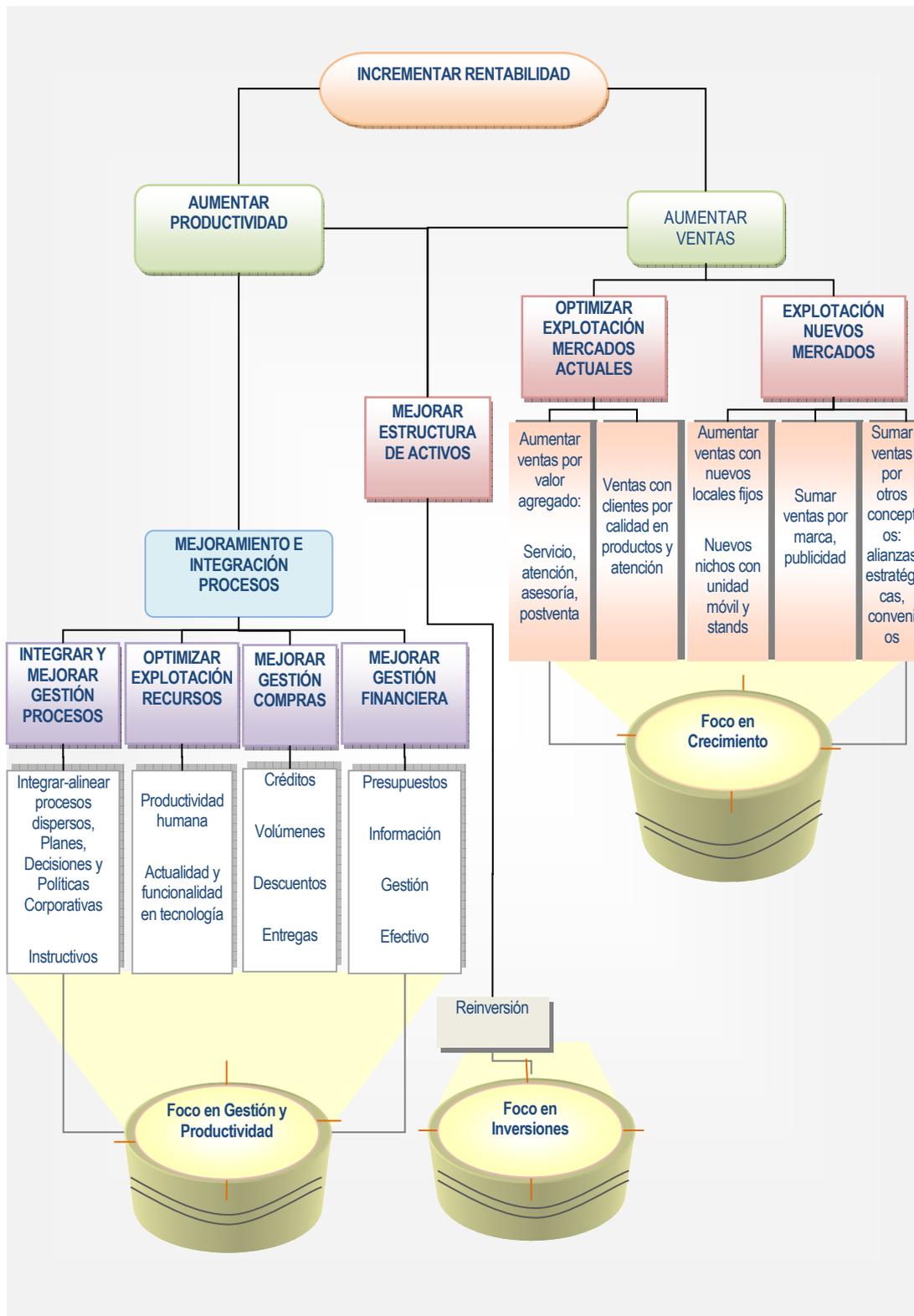


Gráfico 26 Estrategias Univisión Optical

La integración y crecimiento de la empresa requiere una gestión de compras centralizada que pueda obtener ventajas por volúmenes y confianza Proveedor-Comprador, como: descuentos y promociones especiales, publicidad conjunta, ampliación de créditos (plazos, montos), entregas en menor tiempo y en un local fijo. El mejoramiento en la gestión financiera aportará a la rentabilidad al llevar un sistema de información real y presupuestada para toma de decisiones oportunas en condiciones favorables, así como mediante controles financieros (costos, gastos, efectivo, otros recursos), asesoría y cumplimiento oportuno de obligaciones fiscales, evitando sanciones o pérdidas administrativas y económicas con resultados negativos en la economía y finanzas de la entidad.

Finalmente el foco centrado en las inversiones apoya a la empresa al establecer como prioridad, reinvertir utilidades para nuevos puntos de venta y mejorar los ingresos.

### **3.2.2 Diseño de 3m: Medidas, Metas, Medios**

#### **a. Introducción**

La segunda etapa del modelo de gestión de negocios de Univisión Optical comprende la implementación, seguimiento y ajuste, mediante desglose de objetivos en metas, recursos e indicadores en un tablero de comandos Balanced Scorecard. Estos elementos proporcionarán a la entidad una orientación adecuada hacia dónde dirigirse en el tiempo,

recursos funcionales para alcanzar los objetivos propuestos y un conjunto de parámetros con los cuales monitorear el cumplimiento de cada uno y el plan en su conjunto.

Las metas corresponden a la ubicación que se quiere llegar en el corto, mediano y largo plazo, para cada objetivo del plan estratégico. Los recursos se refieren a los medios, presupuestos y proyectos necesarios para cumplir cada meta en el término especificado. Los indicadores comprenden un conjunto de medidas o parámetros que permitirán monitorear la marcha correcta de la empresa, verificar el cumplimiento del plan, proporcionar alertas oportunas en caso de desviaciones por factores del medio, de la propia entidad o efectos no previstos y realizar ajustes pertinentes para mantenerse dentro de las aspiraciones planeadas.

El establecimiento de indicadores facilitará definir donde está la empresa en un determinado momento, las metas ayudarán a evaluar los resultados alcanzados en el corto, mediano o largo plazo para cada objetivo y los medios los recursos con los cuales llegar a las metas, finalmente si no se evalúa no se tiene elementos para aplicar correctivos oportunos y mejoramiento continuo, a la vez se puede perder la ruta y/o desperdiciar recursos.

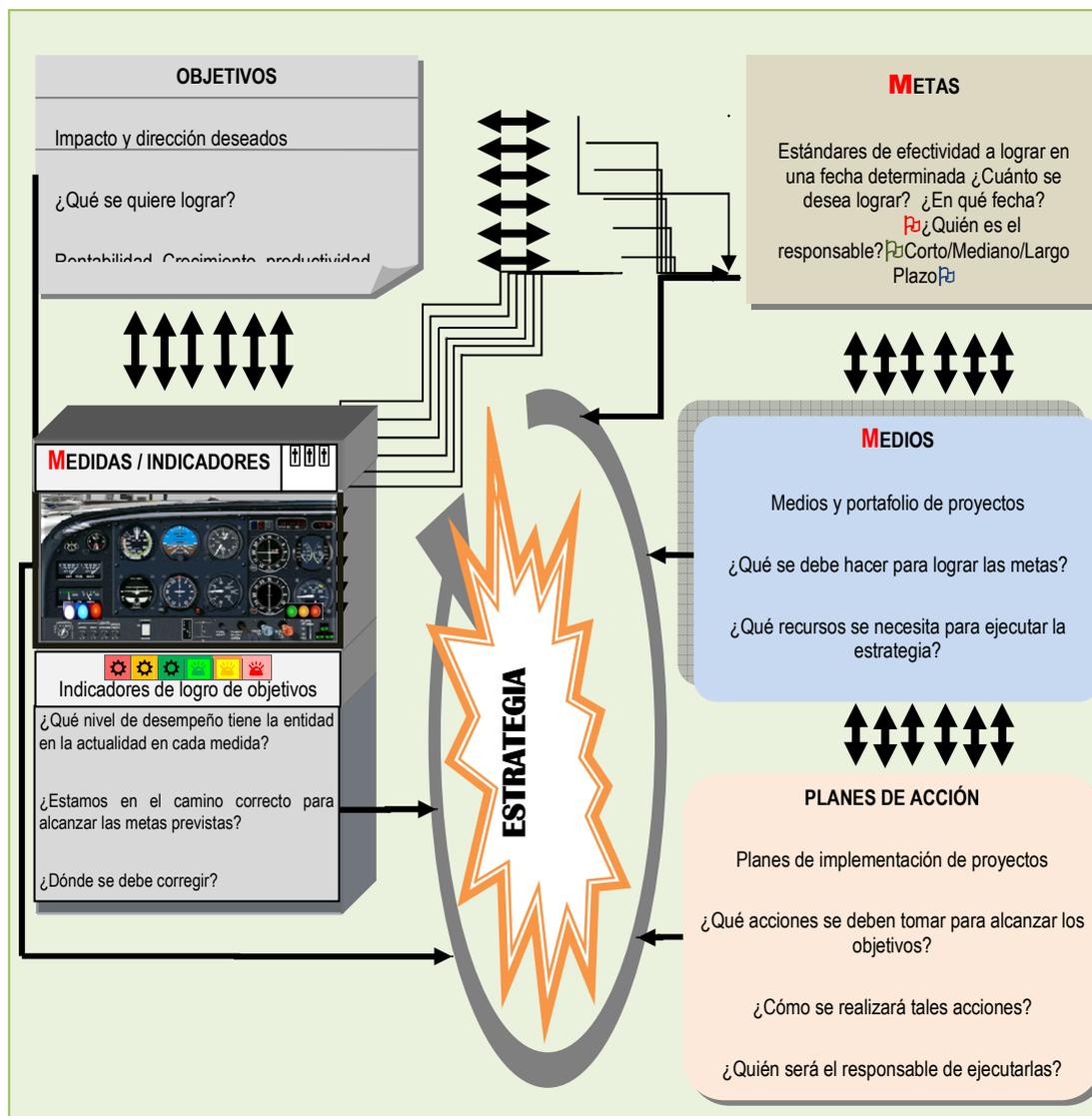


Gráfico 27 Esquema aplicación 3 Ms

Fuente:(Kovacevic & Reynoso, 2010)

En el gráfico 27 se detallan los elementos a desarrollarse en la fase de las 3Ms, su concepto, los principales cuestionamientos y la forma de aplicación.

**b. Medidas.-**

Comprenden el conjunto de indicadores o KPIs distribuidos adecuadamente por cada objetivo estratégico del plan de Univisión Optical, los cuáles impulsarán sus esfuerzos y recursos a optimizar los resultados e impacto. El propósito de diseñar indicadores es proporcionar diferentes datos que permitirán un control integral de la gestión, operaciones y resultados alcanzados por Univisión Optical en el despliegue de su plan.

Para lograr el efecto deseado estos indicadores deberán ser aquellos que aporten el mayor éxito, enfocados en los aspectos críticos (clave) del negocio, estar vinculados a los objetivos estratégicos, ser vitales para asegurar los resultados y ser equilibrados conforme su aporte, importancia, área. Complementariamente se requerirán algunos elementos que posibiliten entender su uso, operación y utilidad para proporcionar los datos más relevantes en un momento determinado, estos serán:

- 1.- Vinculación con los objetivos estratégicos en una relación causa-efecto; aquellos que no puedan vincularse directamente con estos deberán apoyar con información relevante, ser requeridos por normas o políticas internas y ayuden a comprender la información o resultados alcanzados.
- 2.- Definición de responsables para la gestión de estos, toma de decisiones y obtención de resultados.

- 3.- Definición del indicador, fórmula de medición, unidades de medida y alcance.
- 4.- Frecuencia de revisión, periodicidad de evaluación de desempeño que permita analizar resultados, causas de estos y toma de decisiones y acciones correctivas, observando costo/beneficio.
- 5.- Fuentes de información internas y externas que ayuden a tener una visión integral del indicador y la información necesaria para interpretarlo.
- 6.- Medidas base o de referencia a partir de las cuáles establecer metas y holguras que lleven a tomar decisiones conforme los resultados alcanzados en la gestión y operación del negocio.
- 7.- Metas cuantificables en términos de tiempo: corto, mediano y largo plazo, relacionado con efectividad, impacto o desempeño.
- 8.- Límites, semáforos o alertas que señalen la posición de los resultados logrados dentro o fuera entre las líneas base y metas cuantificables, conforme a parámetros o intervalos sustentados en políticas internas.

Antes de desarrollar los indicadores de los objetivos estratégicos se tienen los indicadores de misión y visión, los cuáles constituyen una guía para establecer los KPIs de cada objetivo.

El modelo que facilita los indicadores de misión y visión presenta una

matriz en la cual se describen estas, se dividen en sus factores críticos y se establecen los KPIs para cada factor.

Tabla 16

Matriz de Indicadores de Misión y Visión

DESCRIPCIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN	FACTORES CRÍTICOS VISIÓN / MISIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DE VISIÓN/MISIÓN
VISIÓN		
MISIÓN		

Los indicadores de misión y visión de Univisión Optical se detallan en la tabla 16. En la determinación de los KPIs de visión esta se dividen en dos factores, lo que se quiere ser en el futuro y el impacto en el entorno e interesados. La misión mantiene un solo factor crítico a partir del cual se medirá su alcance.

Tabla 17

## Indicadores de Misión y Visión

	DESCRIPCIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN	FACTORES CRÍTICOS VISIÓN / MISIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y LOGRO DE VISIÓN/MISIÓN
VISIÓN	En el 2019 ser una cadena de centros optométricos altamente competitivos que brinde soluciones de salud visual preventiva y correctiva que supere las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas, apoyados en un modelo de negocios de excelencia y mejoramiento continuo.	En el 2019 ser una cadena de centros optométricos altamente competitivos	Número de Puntos de venta abiertos. % Crecimiento en ventas % de ventas por punto de ventas con relación a totales Clientes satisfechos
		Que brinde soluciones de salud visual preventiva y correctiva que supere las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas, apoyados en un modelo de negocios de excelencia y mejoramiento continuo.	% Rentabilidad. ROI ROA EVA: Valor de la utilidad neta menos costo por uso de activos % Metas logradas y superadas
MISIÓN	Somos una empresa especializada en brindar soluciones de salud visual preventiva y correctiva con servicios y productos personalizados que satisfagan calidad y valor agregado ; con personal capacitado y tecnología de punta.	Somos una empresa especializada en brindar servicios y productos personalizados que satisfagan soluciones de salud visual preventiva y correctiva con calidad y valor agregado, personal capacitado y tecnología de punta.	Utilidad para personal Valores invertidos en adquisiciones, mantenimiento y actualización tecnología Las ventas para la inversión en tecnología % clientes perciben calidad y valor en servicios y productos % clientes perciben calidad y valor en atención. % Rentabilidad del ejercicio

Para entender el uso, operación y utilidad de los KPIs de Univisión Optical se incluirán en un modelo de la matriz siguiente, tal como se detallan en las tablas 18 y 21

Tabla 18

## Esquema de Matriz KPIs

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA MEDICIÓN	FUENTES INFORM.	LÍNEAS BASE	METAS ESPERADAS	LIMITES ACTUACIÓN

**b. Metas**

Los indicadores en el plan estratégico juegan un papel fundamental al darle un estándar comparativo a cada propósito; sin embargo, no presentan mayor utilidad si no se acompañan con escalas que permitan evaluar el avance en el tiempo. Para Univisión Optical esta concepción le significaría poco menos no contar con una herramienta de gestión fundamental en la cual sustentar el logro de las aspiraciones de sus interesados al tener que esperar el cumplimiento de la vigencia del plan estratégico para establecer si se cumplieron o no los conceptos en este señalados o pasar el primer ejercicio económico para tener un conocimiento si está dentro de la ruta correcta. Un ejercicio económico bajo un ambiente de negocios altamente dinámico, constituye un lapso amplio en el cual ocurrirán muchos acontecimientos vitales que pueden afectar el plan y alejar a Univisión Optical de su ruta establecida. La introducción de segmentos o medidas trimestrales, semestrales, anuales o de otro plazo intermedio para cada objetivo permitirá enfrentar el efecto de los cambios y mantener a la entidad alineada con el plan.

Las metas constituyen aspiraciones de los objetivos en tiempos menores a su vigencia en el plan, esto es: de corto plazo hasta 3 meses, mediano plazo hasta doce meses y largo plazo mayor a un año. Estas medidas ayudan a verificar el cumplimiento del plan estratégico, vigilar si los resultados alcanzados en plazos cortos contribuirán al logro de los objetivos planeados, determinar si la organización se encuentra en la línea correcta para llegar a su visión; así como, base para determinar tempranamente desviaciones y realizar correctivos, replantear o aplicar cambios tendientes a cumplir los lineamientos estratégicos establecidos para la empresa.

Las metas en el plan estratégico tienen utilidad si son específicas y concretas sobre un aspecto parte de un objetivo, pueden medir niveles alcanzados contra los esperados, estar orientadas a la acción o ser exigibles pero alcanzables y motivantes a exponer todo el potencial de cada persona; relevantes y vitales para garantizar los resultados anhelados; y, temporales expresadas para cumplirse en horizontes de tiempos intermedios.

Las metas, junto con los KPIs y responsables de Univisión Optical se muestran en las tablas 18 y 21, distribuidos por cada objetivo y perspectiva del Balanced Scorecard (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional).

Tabla 19

## Matriz de Indicadores Perspectiva Financiera Univisión Optical

PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA MEDICIÓN	FUENTES INFORMACIÓN	LÍNEAS BASE	METAS ESPERADAS	Política	LÍMITES ACTUACIÓN		
										Rojo	Amarillo	Verde
FINANCIERA	Incrementar Rentabilidad	Rentabilidad	Gerente	Margen de utilidad por período	Trimestral	Informes Financieros	5%	10%	Exigente	<5%	5%-9%	≥ 10%
		ROI	Gerente	% de las ventas para las inversiones	Anual	Informes Financieros	11,2%	20%	Exigente	<11%	11%-20%	≥ 20%
		ROA	Gerente	% de las ventas para los activos	Anual	Informes Financieros	10,6%	20%	Exigente	<12%	12%-20%	≥ 20%
	Incrementar nivel de Ventas	Variación de ventas	Administradores	% La diferencia de ventas actuales y anteriores para ventas anteriores	Mensual	Informes Financieros	12%	25%	Exigente	<12%	15%-24%	≥ 25%
		Ventas por punto	Administradores	% de ventas por punto de ventas con relación a totales	Mensual	Informes Financieros y de Puntos venta	12%	25%	Exigente	<12%	15%-24%	≥ 25%
		Ventas por origen	Administradores	% Ventas por publicidad, por alianzas, referidos, fidelización	Mensual	Informes Puntos Venta, encuestas	0%	15%	Exigente	<10%	10%-15%	>15%
	Controlar Costos y Gastos	Costos y Gastos del Período	Gerente	% y variación de costos y gastos entre los ingresos	Trimestral	Informes Financieros, Presupuestos	95,1%	90%	Exigente	>97%	90%-95%	< 90%

Tabla 20

Matriz de Indicadores Perspectiva de Clientes Univisión Optical

PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA MEDICIÓN	FUENTES INFORMACIÓN	LÍNEAS BASE	METAS ESPERADAS	Política	LÍMITES ACTUACIÓN		
										Rojo	Amarillo	Verde
CLIENTES	Mantener calidad de productos	Percepción de calidad	Optómetras	% personas perciben calidad en servicio y productos	Mensual	Encuestas Internas	60%	80%	Exigente	< 60%	>60% - 79%	≥80%
			Servicio al cliente	% personas perciben calidad en atención	Mensual	Encuestas Internas	70%	80%	Exigente	< 60%	>60% - 79%	≥80%
		Devoluciones-insatisfacción	Optómetras	Las devoluciones y cambios (nuevos) para el total vendido	Mensual	Informes puntos venta	3%	1%	Exigente	> 3 %	2% - 3%	< 1%
	Mejorar factores diferenciadores	Percepción de factores diferenciadores	Optómetras	% clientes perciben valor en servicios y productos	Mensual	Encuestas Internas	40%	70%	Exigente	< 60%	>60% - 69%	≥ 70%
			Servicio al cliente	% clientes perciben valor en atención.	Mensual	Encuestas Internas	70%	80%	Exigente	< 70%	>70% - 79%	≥ 80%
	Desarrollar gestión de marca	Resultados por reconocimiento de Marca	Gerente	% clientes perciben marca	Trimestral	Encuestas Internas	10%	20%	Exigente	<10%	>10% - 19%	≥20%
		Ventas por publicidad	Gerente	% Clientes referidos por Publicidad con el total	Trimestral	Encuestas Internas, Informes Puntos de Venta	1%	10%	Poco exigente	<5%	>6% - 10%	> 10%
	Ampliar cobertura de servicios	Ventas por ampliación de cobertura	Administrador	Valor y % de incremento ventas ampliación de cobertura con relación a totales	Mensual	Informes Puntos de Venta, Financieros	15%	25%	Exigente	<20%	>20% - 25%	25 %

Tabla 21

## Matriz de Indicadores Perspectiva de Procesos Internos Univisión Optical

PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA MEDICIÓN	FUENTES INFORMACIÓN	LINEAS BASE	METAS ESPERADAS	Política	LIMITES ACTUACIÓN		
										Rojo	Amarillo	Verde
PROCESOS	Mejorar gestión procesos administrativos y operativos	Oportunidad	Gerente	Oportunidad en la disposición de información financiera	Mensual, Semestral, Anual	Informes Gerencia	1 mes después	1 semana	Exigente	>2 semanas	1 – 1,5 Semanas	≤ 1 semana
		Productividad compras	Gerente	Beneficios económicos recibidos / compras totales	Mensual	Informes Gerencia	0	2%	Exigente	< 1%	1 - 1,9%	≥ 2%
		Resultados por nuevo modelo de negocios	Gerente	Diferencia entre ventas después de cambios y anteriores	Mensual	Informes Gerencia, Puntos de venta	12%	20%	Exigente	< 15 %	15 - 20%	≥ 20%
	Mejorar proceso de servicio al cliente	Quejas de clientes	Servicio al cliente	Quejas recibidas entre clientes atendidos	Mensual.	informes Puntos de Venta	3 mes	1 mes	Exigente	> 3	1-2	≤ 1
	Desarrollar inteligencia de mercado	Acceso a información comercial	Gerente	Informes obtenidos por periodo	Semestral	Informes Gerencia, Marketing	0	2 / año	Poco Exigente	< 1	1	2
	Abrir nuevos espacios de negocios	Nuevos espacios de negocio aperturados	Gerente	Cantidad espacios abiertos por periodo	Semestral, anual	Informes Gerencia	1 /año	6 / año	Exigente	< 3	3-5	≥ 6

Tabla 22

## Matriz de Indicadores Perspectiva de Aprendizaje Organizacional Univisión Optical

PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	DEFINICIÓN	FRECUENCIA MEDICIÓN	FUENTES INFORMACIÓN	LÍNEAS BASE	METAS ESPERADAS	Política	LÍMITES ACTUACIÓN		
										Rojo	Amarillo	Verde
APRENDIZAJE	Mantener personal capacitado y actualizado	Inversión capacitación	Gerente	Recursos invertidos en capacitación	Anual	Informes Financieros	0	1.000	Exigente	< 400	400-600	>600
		Dominio de conocimientos actuales	Gerente	Horas capacitación	Semestral	Informes Gerencia	0	20	Exigente	< 10	11-20	< 20
		Ventas/inversión capacitación	Gerente	% inversión en capacitación con relación a ingresos.	Anual	Informes Financieros	0	0,5%	Exigente	< 0,2%	0,2%-0,4%	> 0,5%
		Productividad del Personal	Gerente	Ventas sobre inversión en el personal	Anual	Informes Financieros	4	5	Exigente	< 4	4 < 5	≥ 5
		Rentabilidad del personal	Gerente	Utilidad para personal	Anual	Informes Financieros	1765	2500	Exigente	< 1800	1800-2500	> 2500
	Incorporar y mantener tecnología de punta	Inversión tecnología	Gerente	Variación inversión en adquisiciones, mantenimiento y actualización tecnología	Anual	Informes Financieros	-	10%	Poco Exigente	< 5 %	6%-9%	> 10%
		Rotación Inversión Tecnología	Gerente	Las ventas para la inversión en tecnología	Anual	Informes Financieros	2.3	3	Exigente	< 2	2-3	> 3
	Desarrollar cultura de mejoramiento permanente	Metas logradas	Gerente	% Metas logradas y superadas	Semestral	Informes Gerencia, Administración	s/d	80%	Exigente	< 70%	70-75%	≥ 76%
	Impulsar alineación e integración estratégica	Metas individuales logradas	Gerente	% Metas personales logradas	Semestral	Informes Gerencia, encuestas internas	s/d	70%	Exigente	< 60%	60-69%	< 70%

**c. Proyectos Estratégicos.-**

El siguiente componente de las 3Ms comprende los medios, iniciativas estratégicas o proyectos. Los proyectos estratégicos integran un conjunto de actividades específicas destinadas a impulsar el logro de los objetivos y metas. En Univisión Optical estas actividades están orientadas a crear valor agregado dentro del ámbito de influencia de sus objetivos con el fin de apoyar una entidad integrada con excelencia organizacional; es decir operaciones con las cuáles se pretende cambiar el enfoque de gestión y operación de la óptica, desde una perspectiva de procesos rutinarios a otra que genere resultados superiores con un permanente mejoramiento.

El propósito de la definición de los proyectos estratégicos en el plan de Univisión Optical es buscar el máximo de retorno de su inversión en recursos financieros, conocimientos, equipos, infraestructura, etc. y alcanzar mejores resultados con el despliegue de este.

Al igual que las metas y objetivos los proyectos estratégicos se establecen para contribuir a la estrategia de la organización, en este contexto se alinean con los objetivos y metas planteadas. Los objetivos y metas impulsan el desarrollo de varios proyectos que requieren identificarse, analizarse, categorizarse, evaluarse, priorizarse, balancearse y autorizarse. Los proyectos materializan las metas en el corto y mediano plazo.

Los proyectos identificados para Univisión Optical sustentados en sus

objetivos estratégicos por cada tipo de perspectiva se detallan en la tabla 23.

Varios de los proyectos identificados aportan a lograr más de un objetivo y cumplir con más de una meta de diferente perspectiva.

En la identificación se establece 12 proyectos que sustentan el logro de la estrategia de Univisión Optical, de los cuáles se seleccionan y priorizan 10 para desarrollarlos en los próximos 5 años.

Tabla 23

## Identificación de Proyectos Estratégicos Univisión Optical

Persp.	Objetivo	Iniciativa estratégica	Proyecto
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar Rentabilidad	Gestión y procesos de decisión óptimos	Desarrollo Modelo de negocios de excelencia
	Incrementar nivel de Ventas	Publicidad y promoción	Diseño Plan marketing
		Canales de distribución y atención	Nuevos puntos distribución
		Compartir riesgos	Realizar Alianzas y convenios
	Controlar Costos y Gastos	Controles financieros	Contratar Contabilidad
<b>CLIENTES</b>	Mantener calidad de productos	Atención Cliente	Plan Capacitación
		Medios Tecnológicos	Sistema virtual para simulación con lentes
	Mejorar factores diferenciadores	Atención Cliente	Plan Capacitación
		Medios Tecnológicos	Sistema virtual para simulación con lentes
	Desarrollar gestión de marca	Imagen corporativa	Plan de marketing
		Publicidad y Promoción	Plan de marketing
	Ampliar cobertura de servicios	Canales de distribución y atención	Nuevos puntos de distribución
	<b>PROCESOS</b>	Mejorar gestión procesos administrativos y operativos	Información contable
Optimizar Compras			Instrumentar compras
Gestión y procesos de decisión óptimos			Modelo de negocios de excelencia
Mejorar proceso de servicio al cliente		Seguimiento a cliente	Servicio postventa
Desarrollar inteligencia de mercado		Información de Mercado	Estudios de mercado
Abrir nuevos espacios de negocios	Canales de distribución y atención	Nuevos puntos de distribución y atención. Alianzas, publicidad, convenios	
<b>APRENDIZAJE</b>	Mantener personal capacitado y actualizado	Capacitación y evaluación	Plan de capacitación
	Incorporar y mantener tecnología de punta	Actualización y funcionalidad	Plan de compras y mantenimiento
	Desarrollar cultura de mejoramiento permanente	Capacitación, integración evaluación	Plan de Capacitación
	Impulsar alineación e integración estratégica	Motivación	Planes incentivos y motivación

Para la selección y priorización se unen varias iniciativas en un solo proyecto como los planes de incentivos y motivación con la capacitación y desarrollo del personal, así como la inclusión y mejoramiento del servicio postventa en los planes descritos. Los proyectos de Univisión Optical se detallan en la Tabla 24

Tabla 24

## Selección de Proyectos Univisión Optical

No.	Proyecto
1	Implantar modelo de negocios de excelencia organizacional
2	Instalar nuevos puntos de atención y distribución
3	Diseñar y aplicar plan marketing
4	Desarrollar Contabilidad – presupuestos
5	Realizar alianzas y convenios estratégicos para prestación de servicios
6	Diseñar Plan de Capacitación, motivación e incentivos
7	Implantar sistema virtual para simulación de rostro con nuevos lentes
8	Mejorar e instrumentar compras
9	Realizar estudios de mercado para conocer necesidades y tendencias de mercado
10	Elaborar e implantar plan de compras y mantenimiento de Tecnología
11	Implantar Planes incentivos y motivación
12	Desarrollar Servicio postventa

**d. Medios**

Los medios corresponden a los recursos con los cuáles se desarrollarán los proyectos estratégicos; comprenden medios económicos, humanos, decisiones y responsabilidades.

Cada proyecto está financiado con recursos propios provenientes de mejoramiento en la gestión financiera y recursos de disponibilidades de socios. Los tiempos para la ejecución de los proyectos están dentro del corto, mediano y largo plazo. El despliegue de los proyectos de Univisión Optical se detalla en la tabla 25.

Tabla 25

## Despliegue de Proyectos Univisión Optical

PROYECTO	ACCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO
Implantar modelo de negocios de excelencia organizacional	Revisar estudios internos y externos	Socios-		
	Contratar personal para implantación			
	Informar y capacitar			
	Implantar instructivos administrativos de soporte	Gerencia	3.500	6 meses
Instalar 2 nuevos puntos de atención y distribución	Realizar análisis de mercado	Socios		
	Identificar nuevos puntos de venta			
	Presupuestar			
	Integrar recursos	-Gerencia	46.000	1 cada 2 años
	Capacitar nuevo personal			
Diseñar y aplicar plan marketing	Aperturar punto de atención			
	Cotizar servicios de Marketing			
	Contratar servicios marketing	Gerencia		
	Reuniones para definir estrategias marketing			
Desarrollar Contabilidad presupuestos	Presupuestar Plan Marketing		1.000	1 Anual
	Elaboración y aprobación plan			
	Cotizar servicios contable-financieros-tributarios			
	Contratar servicios contable-financiero-tributarios	Gerencia		
Realizar alianzas y convenios estratégicos para prestación de servicios	Capacitarse		350	1 mes
	Evaluar			
	Identificar necesidades y riesgos a compartir	Socios-		
	Identificar socios estratégicos			
Diseñar Plan de Capacitación, motivación e incentivos	Negociar con socios estratégicos	Gerencia	0	6 meses
	Legalizar convenios			
	Evaluar			
	Identificar necesidades de capacitación	Gerencia		
Implantar sistema virtual para simulación de rostro con nuevos lentes	Elaborar plan y directrices de capacitación, motivación e Incentivos		1000	Cada 6 meses cada año
	Cotizar y levantar base de proveedores			
	Presupuestar			
	Aplicar plan de capacitación , actualización y calidad en atención y postventa			
	Evaluar			
Mejorar e instrumentar compras	Cotizar hardware, software y soporte	Gerencia		
	Presupuestar plan		6.000	6 meses
	Adquirir bienes			
	Instalar			
Realizar estudios de mercado para conocer necesidades y tendencias de mercado	Capacitarse			
	Evaluar			
	Revisar convenios con proveedores actuales	Gerencia		1 año
	Negociar nuevas condiciones que incluyen: calidad, precios, entregas, promociones, alianzas, actualidad			
Elaborar e implantar plan de compras y mantenimiento de Tecnología	Instrumentar acuerdos			
	Evaluar			
	Cotizar y levantar base de proveedores	Gerencia		
	Presupuestar		600	Cada año
Elaborar e implantar plan de compras y mantenimiento de Tecnología	Contratar			
	Evaluar			
	Elaborar planes de compras, soporte y mantenimiento de Tecnología	Gerencia - Socios		
	Cotizar equipos, soporte y mantenimiento			
	Presupuestar plan		1500	3 meses
	Adquirir bienes			
	Instalar			
Capacitarse				
	Evaluar			

### **3.2.3 Alineamiento Estratégico**

#### **a. Introducción**

La tercera etapa del modelo de diamante organizacional comprende tres fases en las cuáles se desarrolla la estrategia de la empresa desde el nivel corporativo a través de toda la organización hasta el último nivel y persona, estas comprenden el alineamiento, sincronización y despliegue. Esto implica el desglose del plan corporativo entre todos los procesos internos de la entidad; es decir, que cada parte asuma su rol de aporte al cumplimiento de lo estipulado en el plan estratégico.

En Univisión Optical esta etapa comprende el lanzamiento de planes de cada proceso y componente organizacional, alineados y sincronizados con el plan corporativo, de forma tal que las operaciones internas se desarrollen orientadas al cumplimiento de la estrategia corporativa de la organización. El propósito del presente modelo de excelencia organizacional es desarrollar a la par la efectividad estratégica y eficiencia organizacional como dos elementos fundamentales e integrales que le permitan hacer las cosas bien de primera y hacer las correctas conforme la estrategia planeada. Se trata de integrar, aplicar y desarrollar todos los medios necesarios en las operaciones internas para lograr el mejor resultado, pero enfocados en la visión o estrategia competitiva de la entidad. El enfoque lleva a crear la capacidad de establecer inicialmente la estrategia competitiva corporativa para luego cobijar los procesos internos de forma que estos aporten

óptimamente a su consecución.

El esquema que aclara la efectividad estratégica y eficiencia organizacional de esta fase se detalla en el siguiente gráfico:

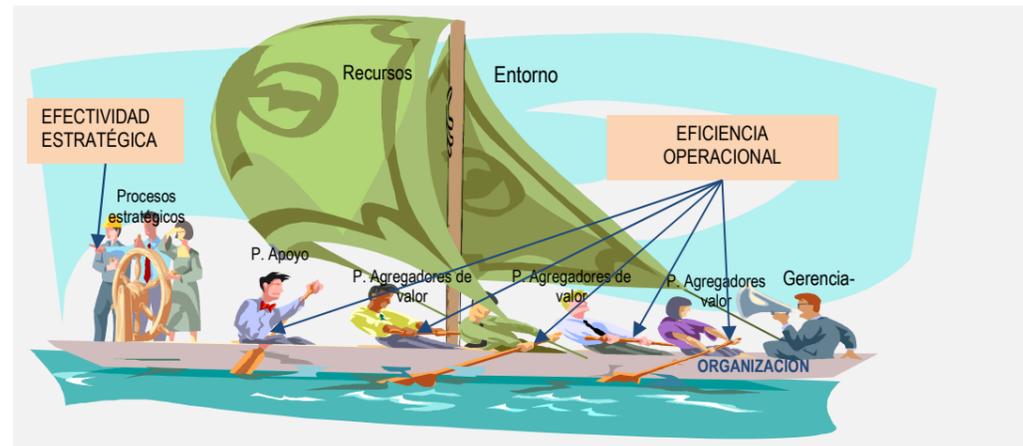


Gráfico 28 Efectividad Estratégica y Eficiencia Operacional

El fondo de esta fase está en que la entidad logre la capacidad para moverse efectivamente hacia adelante, a su futuro deseado conforme las perspectivas de su entorno y un funcionamiento eficiente a nivel de unidades de negocio, procesos, subprocessos, departamentos y personas.

#### **b. Alineación Estratégica**

La alineación estratégica comprende enlazar el trabajo de todos los procesos y personas de Univisión Optical hacia el logro de su visión y misión. En términos prácticos la alineación estratégica trata de que todas las personas que en ella laboran, todos los días, todas sus actividades y

decisiones se enfoquen en alcanzar las metas, objetivos y la visión establecida en el plan estratégico; para lo cual se establecen los lineamientos específicos bajo los cuales actuar.

La alineación estratégica no se considerará un proceso estático y único, sino una actividad dinámica y permanente, de manera que permita reenfocarse y realinearse rápidamente para asimilar los efectos del medio, aprovechar oportunidades y contribuir eficientemente a la estrategia de la empresa.

Para llegar a los últimos niveles de la organización con el alineamiento estratégico, se involucra al personal en la definición de los planes de sus propios procesos, con el fin de empoderarlos, lograr compromiso, sinergia, apoyo, integración y alineación de sus objetivos con los de la empresa.

Univisión Optical es una empresa con un proceso de cambio en su gestión y modelo de negocios, con un reducido número de personal no vinculado a la propiedad o los propietarios de esta, negocios independientes sin una estructura tradicional arraigada, factores importantes para facilitar la aplicación del modelo, partir con una configuración adecuada y dinámica, así como lograr el alineamiento de todos los integrantes a la consecución de la visión, objetivos y metas.

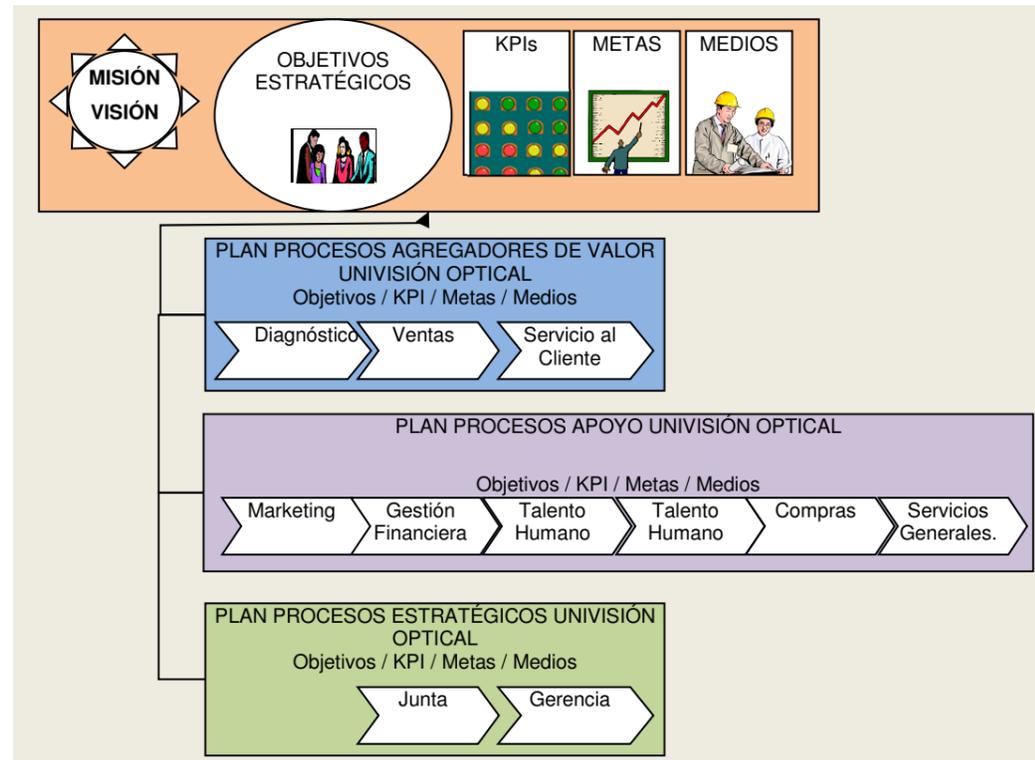


Gráfico 29 Esquema Alineación Procesos Univisión Optical

Las metas por procesos se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 26

## Indicadores Proceso Generador Valor Univisión Optical Perspectiva Financiera

Objetivo Corporativo	Objetivo Proceso Generador Valor	KPI Corporativo	KPI Proceso Generador Valor	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semaforización		
									Rojo	Amarillo	Verde
Incrementar Rentabilidad	Aumentar Ingresos	Rentabilidad	Ingresos Punto Venta	Administración	Valor y % de ventas x local	Mensual	Informes Financieros	25%	<15%	15%-24%	≥%52
		ROI	Variación Ventas por Punto Venta	Administración	Diferencia ventas de periodos para anterior	Mensual	Informes Financieros	12%	< 12%	13%-24%	≥%52
		ROA	Rotación Activos Punto Venta	Administración	Ventas PV para Activos PV	Anual	Informes Financieros	2,1	< 1,7	1,8-2,1	>2,2
Incrementar nivel de Ventas	Incrementar clientes atendidos	Variación ventas	Variación Clientes atendidos	Administración	% Clientes por periodo	Mensual	Informes Punto venta	25%	<15%	15%-20%	≥052
		Ventas por punto de venta	Clientes por Punto Venta	Administración	Numero clientes por PV	Mensual	Informes Financieros y de Puntos venta	500	< 300	300-500	> 500
		Ventas por convenios, alianzas, eventos	Clientes por Producto o Servicio	Administración	Clientes solo producto o servicio	Mensual	Informes Puntos Venta, encuestas	15%	< 10%	10%-15%	> 15%
Controlar Costos y Gastos	Optimizar uso de recursos	Costos y Gastos del Período	Costos y Gastos por Punto Venta	Administración	Costos y Gastos Punto Venta para Ventas	Mensual	Informes Financieros, Presupuestos	90%	> 97%	90%-95%	< 90%

Tabla 27

## Indicadores Proceso Generador Valor Univisión Optical Perspectiva Clientes

Objetivo Corporativo	Objetivo Proceso Generador Valor	KPI Corporativo	KPI Proceso Generador Valor	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semaforización		
									Rojo	Amarillo	Verde
Mantener calidad de productos	Ofrecer productos y atención de calidad	Percepción de calidad	Satisfacción Cliente por productos y PV	Optómetras	Clientes satisfechos PV	Mensual	Encuestas cliente PV	80%	< 60%	>60% - 79%	≥%08
			Eficiencia ventas	Servicio al cliente	Clientes con venta para Clientes atendidos PV	Mensual	Encuestas cliente PV	80%	< 60%	>60% - 79%	≥%08
		Devoluciones-insatisfacción	Variación devoluciones PV	Optómetras	Clientes insatisfechos PV	Mensual	Informes puntos venta	1%	> 3 %	2% - 3%	< 1%
Mejorar factores diferenciadores	Ofrecer bienes con variedad, moda, tecnología y cortesía en atención	Percepción de factores diferenciadores	Variación clientes por valor PV	Optómetras	Clientes perciben valor en bienes y servicios	Mensual	Encuestas cliente PV	80%	< 70%	>70% - 79%	≥%08
Desarrollar gestión de marca	Explotar beneficios de la marca Univisión Optical	Resultados por reconocimiento de Marca	Clientes perciben marca por PV	Gerente	Clientes que perciben marca por PV	Trimestral	Encuestas cliente PV	25%	< 10%	>10% - 19%	≥%52
		Ventas por publicidad	Atención clientes por publicidad PV	Gerente	Clientes por publicidad Punto venta y periodo	Trimestral	Encuestas Cliente, Informes Puntos de Venta	15%	< 5%	>6% - 10%	> 15%
Ampliar cobertura de servicios	Integrar nuevos clientes	Ventas por ampliación de cobertura	Var. Clientes nuevos Puntos de venta	Administrador	Margen nuevos clientes por periodo y pv. Nuevo	Mensual	Informes Puntos de Venta, Financieros	25%	< 20%	>20% - 25%	25%

Tabla 28

Indicadores Proceso Generador Valor Univisión Optical Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Corporativo	Objetivo Proceso Generador Valor	KPI Corporativo	KPI Proceso Generador Valor	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semafización		
									Rojo	Amarillo	Verde
Mejorar gestión procesos administrativos y operativos	Optimizar procesos y entregar información-requerimientos oportunamente	Oportunidad información financiera	Oportunidad entrega requerimientos e información	Administración	Tiempo requerimiento - tiempo entrega	Semanal, Mensual, Semestral, Anual	Informes Gerencia	1 semana	> 2 semanas	1 – 1,5 semanas	≤1 semana
		Productividad compras	Rotación de Inventarios	Administración	Promedio Inventarios / ventas	Mensual	Informes Financieros	9	< 7	7-9	>9
		Resultados por nuevo modelo de negocios	Crecimiento Ventas pv	Administración	Ventas actuales - ventas anteriores Pv	Mensual	Informes Gerencia, Puntos de venta	20%	< 15 %	15 - 20%	≥%02
Mejorar proceso de servicio al cliente	Atender con diligencia y calidez al cliente	Cientes Satisfechos	Cientes Insatisfechos punto de venta	Servicio al cliente	Cientes satisfechos actuales - anteriores	Mensual	Informes Puntos de Venta	5%	> 6%	4-5%	<□4□
Desarrollar inteligencia de mercado	Acoger sugerencias viables de clientes	Acceso a información comercial	Cambios por sugerencias obtenidas	Administración	Cantidad cambios aceptados y aplicados	Semestral	Informes subproceso, Marketing	80%	< 70%	>70% - 79%	≥%08
Abrir nuevos espacios de negocios	Brindar atención de calidad por convenios, alianzas, eventos	Nuevos espacios de negocio aperturados	Cientes por convenios, alianzas PV / total clientes PV	Administración	Satisfacción clientes por convenios, alianzas, eventos	Semestral, anual	Encuestas atención clientes	10%	< 5%	>6% - 9%	> 10%

Tabla 29

Indicadores Proceso Generador Valor Univisión Optical Perspectiva Aprendizaje Organizacional

Objetivo Corporativo	Objetivo Proceso Generador Valor	KPI Corporativo	KPI Proceso Generador Valor	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semafización		
									Rojo	Amarillo	Verde
Mantener al personal capacitado y actualizado	Trabajar con personal capacitado y actualizado	Inversión capacitación	Ingresos por personal capacitado	Administración	Valor ingresos / personal capacitado PV	Anual	Informes Financieros, TH	22000	< 2200	22000-30000	> 30000
		Ventas/inversión capacitación	Personal Capacitado atendiendo locales	Administración	Personal capacitado locales / total personal locales Pv	Anual	Informes Financieros, TH	100,00%	< 80%	80-90%	> 90%
Incorporar y mantener tecnología de punta	Utilizar adecuadamente tecnología de punta para atención al cliente	Inversión tecnología	Producción de tecnología	Administración	Ingresos por uso tecnología / Gastos en tecnología Pv	Anual	Informes Financieros, TH	0,70%	< 0,3%	0,4-0,6%	> 0,7%
		Rotación Inversión Tecnología	Aceptación tecnología	Administración	Ingresos P. Venta / inversión en tecnología P. Venta	Anual	Informes Financieros, TH	3	< 2	2-3	> 3
Desarrollar cultura de mejoramiento continuo	Aportar en procesos de mejoramiento	Metas logradas con participación personal	Aportes entregados	Administración	# Aportes entregados para mejoramiento	Semestral	Informes Gerencia, Administración	10	< 5	6-9,0	≥01
Impulsar alineación e integración estratégica	Aportar a resultados con metas individuales	Metas individuales alineadas logradas	Resultados x metas individuales logradas	Administración	Metas logradas / Metas	Semestral	Informes Gerencia, encuestas	80%	< 70%	>70% - 79%	≥80%

Tabla 30

Indicadores Procesos Apoyo Univisión Optical Perspectiva Financiera

Objetivo Corporativo	Objetivo Apoyo	Procesos	KPI Corporativo	KPI Procesos Apoyo	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semaforización		
										Rojo	Amarillo	Verde
Incrementar Rentabilidad	Entregar información y resultados de calidad oportunamente		Rentabilidad	Eficacia en información entregada	Encargado cada subproceso	Apreciación utilidad y oportunidad de datos	Mensual	Informes Financieros	90%	< 85%	85-90%	>90%
			ROI	Eficacia entrega de resultados	Encargado cada subproceso	Apreciación utilidad y oportunidad en entrega de resultados	Mensual	Informes Financieros		< 85%	85-90%	>90%
			ROA	Eficiencia entrega de resultados	Encargado cada subproceso	Apreciación utilidad en entrega de resultados e información	Anual	Informes Financieros		< 85%	85-90%	>90%
Incrementar nivel de Ventas	Entregar recursos de calidad oportunamente que faciliten ventas		Variación ventas	Eficiencia entrega de recursos totales	Encargado cada subproceso	Apreciación utilidad y oportunidad en entrega de recursos globales	Mensual	Informes Punto venta		< 85%	85-90%	>90%
			Ventas por punto de venta	Eficiencia entrega de recursos por proceso	Encargado cada subproceso	Recursos por proceso y de calidad entregados oportunamente	Mensual	Informes Financieros y de Puntos venta		< 85%	85-90%	>90%
			Ventas por convenios, alianzas, eventos	Eficiencia entrega de recursos para otras fuentes de ingresos	Encargado cada subproceso	Recursos por proceso y de calidad entregados oportunamente	Mensual	Informes Puntos Venta, encuestas		< 85%	85-90%	>90%
Controlar Costos y Gastos	Optimizar y controlar gastos y costos		Costos y Gastos del Período	Costos y gastos optimizados por proceso	Encargado cada subproceso	Baja en costos y gastos con relación a ventas	Mensual	Informes Financieros, Presupuestos		< 85%	85-90%	>90%

Tabla 31

Indicadores Procesos Apoyo Univisión Optical Perspectiva Clientes

Objetivo Corporativo	Objetivo Apoyo	Procesos	KPI Corporativo	KPI Procesos Apoyo	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semafización		
										Rojo	Amarillo	Verde
Mantener calidad de productos	Proveer productos y servicios de calidad		Percepción de calidad	Productos de calidad entregados	Encargado cada subproceso	% Productos sin defectos entregados	Mensual	Encuestas Internas	98%	< 95%	96-97%	>98%
				Servicios de calidad entregados	Encargado cada subproceso	% Servicios sin reclamos	Mensual	Encuestas Internas	98%	< 95%	96-97%	>98%
				Devoluciones-insatisfacción	Encargado cada subproceso	% Reclamos atendidos satisfactoriamente	Mensual	Informes puntos venta	98%	< 95%	96-97%	>98%
Mejorar factores diferenciadores	Entregar soluciones innovadoras		Percepción de factores diferenciadores	Soluciones innovadoras entregadas	Encargado cada subproceso	# Soluciones innovadoras entregadas	Mensual	Encuestas Internas	98%	< 95%	96-97%	>98%
				Soluciones innovadoras entregadas	Encargado cada subproceso	# Soluciones innovadoras entregadas	Mensual	Encuestas Internas	98%	< 95%	96-97%	>98%
Desarrollar gestión de marca	Elaborar y aplicar planes de publicidad e imagen corporativa		Resultados por reconocimiento de Marca	Cambios en imagen corporativa aplicados	Encargado cada subproceso	# Cambios imagen corporativa aplicados	Trimestral	Encuestas Internas	98%	< 95%	96-97%	>98%
			Ventas por publicidad	Planes de publicidad y promoción aplicados	Encargado cada subproceso	# Planes de publicidad y promoción aplicados	Trimestral	Encuestas Internas, Informes Puntos de Venta	98%	< 95%	96-97%	>98%
Ampliar cobertura geográfica de servicios	Proveer recursos y servicios de calidad para nuevos clientes		Ventas por ampliación de cobertura	Recursos y servicios de calidad entregados para atender nuevos clientes	Encargado cada subproceso	Valor recursos y servicios otorgados para atención nuevos clientes	Mensual	Informes Puntos de Venta, Financieros	98%	< 95%	96-97%	>98%

Tabla 32

Indicadores Procesos Apoyo Univisión Optical Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Corporativo	Objetivo Procesos Apoyo	KPI Corporativo	KPI Procesos Apoyo	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semaforización		
									Rojo	Amarillo	Verde
Mejorar gestión procesos administrativos y operativos	Desarrollar procesos administrativos y operativos con estándares altos de calidad y oportunidad	Oportunidad información financiera	Procesos administrativo-financieros eficientes	Encargado cada subproceso	# Tareas administrativo-financieras con resultados útiles y oportunos	Semanal, Mensual, Semestral, Anual	Informes Gerencia	90%	< 85%	85-90%	>90%
		Productividad compras	Eficiencia pedidos	Encargado cada subproceso	Días retraso	Mensual	Informes Gerencia	1	> 3	2	< 2
		Resultados por nuevo modelo de negocios	Eficiencia en nuevos resultados	Encargado cada subproceso	Percepción eficacia 1-5 mayor	Mensual	Informes Gerencia, Puntos de venta	4	< 3	3-3,9	4-5,0
Mejorar proceso de servicio al cliente	Aplicar y apoyar mejoras proceso de servicio al cliente	Clientes Satisfechos	Mejoras aplicadas en procesos internos	Encargado cada subproceso	# Mejoras aplicadas con efectos en procesos internos	Mensual	Informes Puntos de Venta	90%	< 85%	85-90%	>90%
Desarrollar inteligencia de mercado	Desarrollar y aplicar estudios de mercado	Acceso a información comercial	Utilidad y oportunidad estudios realizados	Encargado cada subproceso	Apreciación de utilidad y oportunidad en estudios realizados	Semestral	Informes Gerencia, Marketing	90%	< 85%	85-90%	>90%
Abrir nuevos espacios de negocios	Proveer recursos para nuevos espacios de negocios	Nuevos espacios de negocio aperturados	Recursos entregados para nuevos espacios de negocios	Encargado cada subproceso	Resultados logrados vs. Recursos entregados	Semestral, anual	Informes subproceso	90%	< 85%	85-90%	>90%

Tabla 33

Indicadores Procesos Apoyo Univisión Optical Perspectiva Aprendizaje Organizacional

Objetivo Corporativo	Objetivo Apoyo	Procesos	KPI Corporativo	KPI Procesos Apoyo	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	SemafORIZACIÓN		
										Rojo	Amarillo	Verde
Mantener personal capacitado y actualizado	Mantener personal capacitado, motivado y actualizado		Inversión capacitación	# Personal capacitado Total	Encargado cada subproceso	Total personal capacitado	Anual	Informes Financieros, TH	90%	< 85%	85-90%	>90%
			Ventas/inversión capacitación	Personal Capacitado atendiendo locales	Encargado cada subproceso	Personal capacitado por local	Anual	Informes Financieros, TH	100%	< 80%	80-90%	> 90%
			Rentabilidad del personal	Eficiencia personal capacitado	Encargado cada subproceso	Recursos utilizados / resultados obtenidos	Anual	Informes Financieros, TH	0,50%	< 0,2%	0,2%-0,4%	> 0,5%
Incorporar y mantener tecnología de punta	Mantener funcional tecnología de Punta		Inversión tecnología	Tecnología funcional	Encargado cada subproceso	Tecnología Operativa / Total inversión tecnología	Anual	Informes Financieros, administrativos	100%	< 95%	96-97%	>98%
			Rotación Inversión Tecnología	Gastos mantenimiento tecnología	Encargado cada subproceso	Rotación inversión tecnología operativa	Anual	Informes Financieros, administrativos	3	< 2	2-3	> 3
Desarrollar cultura de mejoramiento permanente	Lograr participación en procesos de mejoramiento		Metas logradas con participación personal	Participación y aporte en mejoramiento resultados	Encargado cada subproceso	Apreciación participación y aporte en procesos mejoramiento	Semestral	Informes Gerencia, Administración	75%	< 70%	70-75%	≥%67
Impulsar alineación e integración estratégica	Alinear y apoyar logro metas individuales		Metas individuales alineadas logradas	% Metas personales propias logradas y apoyadas	Encargado cada subproceso	Apreciación individuales metas alineadas logradas	Semestral	Informes Gerencia, encuestas internas	70%	< 60%	60-69%	< 70%

Tabla 34

Indicadores Procesos Estratégicos Univisión Optical Perspectiva Financiera

Objetivo Corporativo	Objetivo Estratégicos	Procesos KPI Corporativo	KPI Procesos Estratégicos	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	SemafORIZACIÓN		
									Rojo	Amarillo	Verde
Incrementar Rentabilidad	Optimizar resultados con planificación y decisiones adecuadas	Rentabilidad	Rentabilidad optimizada	Junta socios	Diferencia porcentual rentabilidad por periodo	Mensual	Informes Financieros	30%	< 20%	20%-29%	≥%03
		ROI	ROI mejorado	Junta socios	Diferencia porcentual ROI por periodo	Mensual	Informes Financieros	30%	< 20%	20%-29%	□ 30%
		ROA	ROA mejorado	Junta socios	Diferencia porcentual ROA por periodo	Anual	Informes Financieros	30%	< 20%	20%-29%	□ 30%
Incrementar nivel de Ventas	Planificar y tomar decisiones para incrementar ingresos	Variación ventas	Crecimiento ingresos totales	Gerente	Aumento en % Ingresos totales por periodo	Mensual	Informes Punto venta	25%	< 12%	15%-24%	□ 25%
		Ventas por punto de venta	Crecimiento Ingresos por punto de venta	Gerente	Aumento en % Ingresos Punto Venta por periodo	Mensual	Informes Financieros y de Puntos venta	25%	< 12%	15%-24%	□ 25%
		Ventas por origen	Crecimiento ingresos por otras fuentes	Gerente	Aumento en % Ingresos por fuentes x periodo	Mensual	Informes Puntos Venta, encuestas	25%	< 12%	15%-24%	□ 25%
Controlar Costos y Gastos	Establecer medidas preventivas, correctivas y concurrentes	Costos y Gastos del Período	Confiabilidad medidas de control	Gerente	% Evolución Costos y Gastos para Ventas	Mensual	Informes Financieros, Presupuestos	25%	> 25%	15%-24%	□ 25%

Tabla 35

Indicadores Procesos Estratégicos Univisión Optical Perspectiva Clientes

Objetivo Corporativo	Objetivo Estratégicos	Procesos	KPI Corporativo	KPI Estratégicos	Procesos	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semaforización		
											Rojo	Amarillo	Verde
Mantener calidad de productos	Autorizar y verificar entrega de productos y atención de calidad		Percepción de calidad	Productos de calidad autorizados		Gerente	Cientes satisfechos PV	Mensual	Encuestas Internas	98%	< 95%	96-97%	>98%
				Servicios de calidad verificados		Gerente	Cientes con venta para Cientes atendidos PV	Mensual	Encuestas Internas	98%	< 95%	96-97%	>98%
				Devoluciones-insatisfacción		Gerente	Cientes satisfechos	Mensual	Informes puntos venta	98%	< 95%	96-97%	>98%
Mejorar factores diferenciadores	Autorizar y verificar productos y atención con valor agregado		Percepción de factores diferenciadores	Productos con valor autorizados y verificados		Gerente	Cientes perciben valor en bienes y servicios	Mensual	Encuestas Internas	70%	< 60%	>60% - 69%	≥%07
				Servicios con valor agregado autorizados		Gerente	Cientes perciben valor en atención por PV	Mensual	Encuestas Internas	80%	< 70%	>70% - 79%	≥%08
Desarrollar gestión de marca	Autorizar y contratar servicios para impulso de marca		Resultados por reconocimiento de Marca	Otros servicios para impulso de marca contratados		Gerente	Cientes que perciben marca por PV	Trimestral	Encuestas Internas	20%	< 10%	>10% - 19%	≥%02
			Ventas por publicidad	Publicidad contratada		Gerente	Cientes por publicidad Punto venta y periodo	Trimestral	Encuestas Internas, Informes Puntos de Venta	10%	< 5%	>6% - 10%	> 10%
Ampliar cobertura de servicios	Autorizar y coordinar apertura		Ventas por ampliación de cobertura	Servicios y locales autorizados		Administrador	Margen nuevos clientes por periodo y pv. Nuevo	Mensual	Informes Puntos de Venta, Financieros	25%	< 20%	>20% - 25%	>25%

Tabla 36

Indicadores Procesos Estratégicos Univisión Optical Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Corporativo	Objetivo Procesos Estratégicos	KPI Corporativo	KPI Procesos Estratégicos	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semaforización		
									Rojo	Amarillo	Verde
Mejorar gestión procesos administrativos y operativos	Gestionar y evaluar mejora procesos administrativos y operativos	Oportunidad información financiera	Evolución eficiencia subprocesos financieros	Gerente	Resultados por tiempo	Semanal, Mensual, Semestral, Anual	Informes Gerencia	1 semana	> 2 semana	1 – 1,5 semana	≤1 Semana
		Productividad compras	Evolución eficiencia compras	Gerente	Resultados por tiempo	Mensual	Informes Gerencia	100%	< 95%	96-97%	>98%
		Resultados por nuevo modelo de negocios	Evaluación resultados nueva gestión	Gerente	Variación Resultados por tiempo	Mensual	Informes Gerencia, Puntos de venta	20%	< 15 %	15 - 20%	≥%02
Mejorar proceso de servicio al cliente	Dirigir y verificar mejora servicio al cliente	Clientes Satisfechos	Evolución mejora servicio al cliente	Gerente	Resultados por tiempo	Mensual	Informes Puntos de Venta	97%	< 95%	96-97%	>98%
Desarrollar inteligencia de mercado	Autorizar estudios de mercado	Acceso a información comercial	Estudios autorizados	Gerente	Eficiencia Resultados por tiempo	Semestral	Informes Gerencia, Marketing	70%	< 60%	>60% - 69%	≥%07
Abrir nuevos espacios de negocios	Negociar convenios, alianzas, eventos	Nuevos espacios de negocio aperturados	# convenios alianzas, eventos	Gerente	Resultados por tiempo	Semestral, anual	Informes Gerencia	6	< 3	3-5,0	≥6

Tabla 37

Indicadores Procesos Estratégicos Univisión Optical Perspectiva Aprendizaje Organizacional

Objetivo Corporativo	Objetivo Procesos Estratégicos	KPI Corporativo	KPI Procesos Estratégicos	Responsable	Definición	Frecuencia Medición	Fuentes Información	Metas Proceso	Semafización		
									Rojo	Amarillo	Verde
Mantener personal capacitado y actualizado	Autorizar y evaluar planes y decisiones para mantener personal capacitado	Inversión capacitación	Eficiencia planes formación	Gerente	Planes capacitación autorizados / Planes presentados	Anual	Informes Financieros	90%	< 80%	80-90%	> 90%
		Ventas/inversión capacitación	Personal capacitado y evaluado	Gerente	# Personas capacitadas y evaluadas	Anual	Informes Financieros	5%	< 0,2%	0,2%-0,4%	> 0,5%
		Rentabilidad del personal	Evaluación personal capacitado	Gerente	Escala definida Bajo-excelente	Anual	Informes Financieros	5	< 3	4	5
Incorporar y mantener tecnología de punta	Autorizar e incorporar tecnología de punta para atención al cliente	Inversión tecnología	Tecnología incorporada	Gerente	Tecnología incorporada / tecnología autorizada	Anual	Informes Financieros	100%	< 95%	96-97%	>98%
		Rotación Inversión Tecnología	Resultados tecnología incorporada	Gerente	Resultados mejorados por tecnología	Anual	Informes Financieros	70%	< 60%	>60% - 69%	≥%07
Desarrollar cultura de mejoramiento continuo	Coordinar y evaluar procesos mejora	Metas logradas	Procesos de mejora coordinados	Gerente	Procesos de mejora coordinados / Total procesos	Semestral	Informes Gerencia, Administración	100%	< 95%	96-97%	>98%
Impulsar alineación e integración estratégica	Coordinar alineación metas individuales y corporativas	Metas individuales logradas	Metas individuales y corporativas logradas	Gerente	# Metas individuales y corporativas coordinadas	Semestral	Informes Gerencia, encuestas internas	70%	< 60%	60-69%	< 70%

Con el alineamiento se enlazan los objetivos estratégicos corporativos, indicadores, metas y medios de Univisión Optical con los pares de los procesos generadores de valor (diagnóstico y ventas), de apoyo (compras, talento humano, marketing, gestión financiera, servicios generales).

#### **c.- Sincronización o alineación Horizontal**

Es alinear el funcionamiento de todos los procesos para facilitar el logro de las metas planeadas, esto es sincronizar objetivos, indicadores, metas y proyectos de los diferentes procesos.

En Univisión Optical es sincronizar los objetivos, indicadores, metas y proyectos de los procesos generadores de valor con los de apoyo y administración.

#### **d.- Despliegue o alineamiento Vertical**

Esta parte del alineamiento comprende el despliegue de las 3Ms de cada proceso a cada uno de los subprocesos y funcionarios de toda la organización con el fin de que cada persona se involucre y asuma los objetivos estratégicos como parte fundamental a lograr con cada actividad o decisión en cada día de labor. Es el despliegue hacia el último eslabón de la organización.

### **3.2.4 Cultura de Ejecución**

Esta etapa trata de crear una cultura de ejecución en Univisión Optical para asegurar que la estrategia se implemente y se convierta en una ventaja frente a su competencia. Esto significa tomar decisiones estratégicas y retroalimentar los resultados de estas en función de las metas logradas y el comportamiento de la competencia y el entorno, en un proceso continuo que le permita prever los cambios, asumir los efectos del entorno, reacomodarse de manera rápida y mantenerse en su ruta trazada.

La cultura de ejecución se traduce en que todo el componente humano de Univisión Optical, todos los días tomen las decisiones con efectividad estratégica y eficiencia operacional; esto es que los procesos decisorios se produzcan en todos los niveles organizacionales, en forma permanente y alineada a la estrategia de la organización, así como, se creen las conductas necesarias para que las personas actúen apegadas a lo deseado por la entidad y la ejecución se convierta en un proceso de mejoramiento continuo.

Un proceso de decisiones alineado a la estrategia de la organización incluye límites e información dentro de los cuáles decidir y actuar a cada persona, así como parámetros para verificación y mejora continua del desempeño.

El propósito de esta parte es crear un ambiente de disciplina al elemento humano del negocio para que la ejecución de la estrategia a largo plazo se

de en un marco de permanente aprendizaje y superación, y no se convierta en un fin en sí mismo o lo único a lograr. El aprendizaje garantizará que en cada proceso o subproceso se asimile los errores y adquiera la capacidad de cambiar rápidamente ante cualquier factor con efectos positivos o negativos.

Una cultura de ejecución exitosa se sustenta en tres herramientas como:

**a. Prácticas de gestión de capital humano**

Comprende un conjunto de recursos a aplicarse en la gestión del talento humano orientado a generar habilidades y competencias requeridas para la ejecución de la estrategia de la empresa en forma apropiada, oportuna, exacta y rápida, mediante 8 Componentes (8Cs):

**1.- Comportamientos, liderazgo o conductas esenciales para asegurar la ejecución del plan estratégico, cooperación y resultados satisfactorios.**

Los comportamientos requeridos para el desarrollo de la cultura de ejecución de Univisión Optical se tienen en la tabla 38. Estos comportamientos se tendrán en consideración para todos y cada uno de los funcionarios de la organización, relacionados con los valores de la entidad, respeto, motivación, compromiso con la entrega de servicios de calidad y mejoramiento continuo, innovación, participación y cooperación.

**2.- Conocimientos o conjunto de saberes y habilidades necesarios en cada puesto para lograr los objetivos del plan y las metas individuales.**

Los comportamientos junto a los conocimientos y habilidades conforman las competencias requeridas por Univisión Optical para el desarrollo de su estrategia. Estas competencias se desarrollan en las tablas 38 y 39

La tabla 38 contiene las competencias básicas con las cuáles se pretende lograr una cultura de ejecución definida y permanente que permita el logro de los objetivos planteados.

La tabla 39 contiene en las competencias específicas, distribuidas por conocimientos, habilidades y conductas a exigir a cada elemento humano para aportar efectiva y eficientemente al logro de los objetivos de la entidad. Cada competencia deberá cumplirse conforme a lo requerido para cada uno en función del nivel organizacional al que corresponde (directivos, administrativos y operativos); así por ejemplo la toma de decisiones en el nivel directivo gerencial se realizará de acuerdo con su función que es la de administración general de la empresa, en el nivel administrativo involucra a aspectos relacionados con el funcionamiento del local a su cargo; y en el caso de operativos aquellas relacionadas con la ejecución de sus tareas bajo vigilancia y conocimiento de su líder superior.

Las competencias para personal externo como el financiero-contador, marketing, mantenimiento, asesor legal, oftalmólogo u otro que se integre a

Univisión Optical requerirán cumplir con las competencias y exigencias señaladas en la tabla 39 para sus respectivas funciones. Estas exigencias facilitarán la integración y alineación a la estrategia y cadena de valor de la entidad. La negociación con el profesional o entidad incluirá estos requerimientos y la información para integrarse como proveedor o socio estratégico que aporte al logro de la estrategia.

**3.- Cultura y clima organizacional basado en valores que le asegure a cada persona su satisfacción, logro de resultados organizacionales e individuales, éxito, seguridad y bienestar.**

Para apoyar el logro de una cultura de ejecución exitosa Univisión Optical cuenta con un conjunto de valores que sustentan el plan estratégico. El tamaño, estructura y tipo de empresa (comercial y de servicios directos, familiar) facilita una coordinación directa y aplicación de acuerdos lo cual le da consistencia. El enfoque en el cliente desarrollado en su trayectoria y acentuado con el plan estratégico, la apertura a ingresar en un proceso de aprendizaje para dar respuestas efectivas y eficientes a los cambios del entorno le confieren adaptabilidad y dinámica. El enfoque del modelo de gestión orientado a procesos y equipos de trabajo, el desarrollo de capacidades con capacitación y participación permite a todos involucrarse en el desarrollo y crecimiento de la empresa. El plan estratégico le da dirección de futuro con lo cual se busca superar el desempeño actual a otro que le permita mayores resultados y satisfacción de sus Stakeholders o interesados

en la empresa.

El paso inmediato a crear un ambiente que facilite la cultura de ejecución en la empresa implica la información, capacitación, involucramiento y adaptación a los parámetros nuevos, lo cual llevará tiempo, cambios, ajustes hasta convertirse en una actividad cotidiana y estable. El clima laboral imperante en una organización sin diferencias mayores en los niveles jerárquicos, la confianza y la relación directa directivos-operativos favorecerá la implantación de los conceptos de la cultura de ejecución.

**4.- Cargos efectivos** a través de una estructura, organización, normativa, procesos y puestos que faciliten la cooperación, flexibilidad y desarrollo personal.

Los conceptos integrados en las competencias específicas de Univisión Optical están orientados a la efectividad estratégica (tabla 38), bajo estos conceptos se instrumentarán los manuales o perfiles de efectividad de cada puesto en la organización, sumados a las descripciones del puesto, tarea clave, actividades principales, descripción de competencias y comportamientos, requisitos y especificaciones particulares. La estructura de organización se enfoca en la gestión por procesos, orientada hacia el cliente y resultados para facilitar la aplicación de la estrategia y el complemento que abarca la instrumentación normativa para cada actividad y proceso se desarrollará a partir de los conceptos generales desplegados en el presente modelo.

**5.- Coaching** a través de evaluaciones, retroalimentación y acompañamiento de los líderes a cada persona para impulsar un desempeño individual efectivo cada vez superior al logrado.

Univisión Optical por su tamaño y modelo de negocios no cuenta con una unidad de Gestión del Talento Humano para desarrollar un proceso bien estructurado, sistemático y completo de administración, desarrollo y evaluación del desempeño del elemento humano. El plan estratégico y la alineación estratégica incluyen una función para administrar el talento humano, sin embargo no será factible desarrollar totalmente este subproceso hasta que se justifique por la cantidad de personas, el tamaño de la empresa y las exigencias de la actividad. Las tareas de evaluación se centrarán en la valoración de las metas alcanzadas por cada proceso e individuo, aporte, iniciativas, valores, eficiencia mediante información de líderes y compañeros de trabajo, autoevaluación, datos con los cuáles se aplicará retroalimentación, cambios y ajustes respectivos.

En cuanto a retroalimentación y coaching la entidad y sus líderes le proporcionarán al personal conocimientos y habilidades mediante capacitación, actualización y acompañamiento para alcanzar las metas organizacionales e individuales; orientarán para que sus conductas se modelen en torno de la cultura de ejecución requerida; se evaluará y dará retroalimentación y seguimiento al trabajo diario, planes y metas; así como delegación en casos puntuales para ejecutar las labores que le

correspondan.

**6.- Compensaciones adecuadas y reconocimientos ajustados a los logros alcanzados que incentiven una cultura de mejoramiento del desempeño de cada persona en forma permanente y la obtención de resultados superiores en cada fase o periodo.**

Los sueldos del personal de Univisión Optical se aplican conforme a los niveles establecidos por la ley. Para compensar el logro de metas se aplicará un plan de incentivos económicos y administrativos en función de lo alcanzado y el impacto en los resultados totales. Este plan se instrumentará con los programas de capacitación, normativa interna, políticas y perfiles de efectividad.

**7.- Carrera u oportunidades para hacer carrera en la organización que permita mantener el talento humano eficiente y efectivo.**

Por el tamaño de la entidad y tipo de negocios de Univisión Optical con una estructura corta, las oportunidades de hacer carrera en el corto y mediano plazo son reducidas, a cambio los incentivos, trato y desarrollo personal tratarán de llenar estos requerimientos del personal.

**8.- Comunicaciones e información adecuada, permanente y oportuna en un flujo ascendente-descendente-ascendente para facilitar el desarrollo de las**

actividades en cada proceso y la toma de decisiones de la administración.

Para facilitar la cultura de ejecución en Univisión Optical se requiere un flujo de comunicaciones más fluidas mientras se logra implantar y estabilizar esta fase. Las comunicaciones se centran en reuniones con todos los integrantes para capacitar, informar, revisar avances, tomar correctivos e impulsar la participación de todos los miembros de la empresa; además se trabajará con material impreso, archivos magnéticos, informes, solicitudes de información.

Tabla 38

## Competencias Esenciales para el desarrollo de la Cultura de Ejecución Univisión Optical

NIVEL	COMPETENCIAS						
	Conocimiento e identificación con la empresa y su personal	Realismo	Definición de metas y prioridades	Capacidad de seguimiento	Reconocimiento a otros	Desarrollar capacidades de personas	Conocimiento propio
Junta Socios	Emiten decisiones, aprueban planes y normas en función de la empresa y su personal	Aprueban y evalúan acciones corporativas de acuerdo con previsiones y capacidades reales.	Coordinan, priorizan, aprueban y verifican desarrollo y alineación de metas corporativas con efectividad estratégica	Evalúan el cumplimiento de los planes corporativos trimestral, semestral y anualmente	Comprenden razones de conducta de grupos internos-externos, problemas, fuerzas y oportunidades	Proveen recursos para que el personal crezca intelectual y moralmente en función de necesidades	Tomán decisiones, proveen recursos basados en razones técnicas, retos y desafíos de riesgo, no emocionales
			Emiten normativa y recursos para cumplimiento de metas				
Gerencia	Toma decisiones y ajusta prioridades a favor de la entidad e impulsa cooperación del personal	Toma decisiones y actúa en función de información real y previsiones técnicas especificadas	Coordina, prioriza y verifica metas por procesos alineadas a estrategia corporativa	Evalúan cumplimiento de metas por procesos de corto plazo	Establece estrategias que fomenten el trato digno, franco y tolerante propio y hacia los demás.	Evalúa necesidades de desarrollo personal por procesos e informa a superiores	Actúa, decide, evalúa e informa buscando retos y desafíos con control emocional
	Delega responsabilidades a favor de la consecución de fines de la entidad	Delega responsabilidades en función de niveles y procesos establecidos	Informa a superior sobre necesidad de recursos para metas por procesos	Informa a superior resultados alcanzados por procesos		Provee datos de rendimiento y formas y estrategias para mejorar desarrollo personal	
Administración	Actúa públicamente para adaptarse y lograr los objetivos y metas de la entidad	Coordina actividades del día a día en el local que lleven al logro de la estrategia	Coordina participación en el establecimiento de metas por procesos	Evalúan metas alcanzadas por local	Guía sus acciones en función de valores y buenas prácticas y los fomenta en colaboradores	Se asegura que su personal entienda las instrucciones y las aplique debida y continuamente	Coordina, desarrolla actividades y responde constructivamente en función de normas y capacidades
	Apoya y coopera con sus compañeros en el logro de los objetivos de sus procesos y metas individuales	Informa a su superior los resultados alcanzados de acuerdo con lo asignado.	Informa a superior sobre necesidades y resultados alcanzados	Informa a superior resultados alcanzados por local		Evalúa y da feedback del trabajo de sus colaboradores para mejorar desarrollo personal	
Operativos	Desarrolla sus actividades a favor de la misión y objetivos institucionales	Logran los resultados en función de los recursos y capacidades asignadas	Desarrollan tareas y aplican recursos y capacidades para el logro de las metas priorizadas	Evalúan metas individuales organizacionales y personales alcanzadas	Desarrollan sus tareas con un trato digno y tolerante a los demás, y respetando las normas internas	Aplican los conocimientos adquiridos en función de las metas de la entidad y propias	Trabajan en función de sus conocimientos, habilidades y las metas organizacionales e individuales

Tabla 39

## Conocimientos, Habilidades y Competencias Específicas Univisión Optical

Personal Univisión Optical		Gerente	Administrador	Óptómetras	Oftalmólogo	Personal ventas y servicio al cliente	Asistente Administrativo	Mensajero	Personal mantenimiento	Financiero	Analista Marketing
CONOCIMIENTOS	Conocimiento específico de su función	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x
	Gestión de Recursos	X	x							x	x
	Liderazgo	X	x	x							
	Tecnología de información	X	x	x		x	x	x		x	x
	Planificación	X	x			x	x			x	x
	Finanzas	X								x	x
	Herramientas de medición	X	x	x			x			x	x
HABILIDADES	Análisis y solución de problemas	X	x	x	x	x	x	x		x	x
	Capacidad de comunicación	X	x	x	x	x	x	x	X	x	
	Cálculos numéricos y lógica	X	x			x	x	x		x	x
	Capacidad de Negociación	X	x			x					
	Orientación al cliente	X	x	x	x	x	x	x	X	x	x
	Pensamiento estratégico	X				x					
	Pensamiento Analítico	X	x	x	x	x	x			x	x
	Toma de decisiones	X	x	x	x	x					
	Orientación a resultados	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
	Iniciativa	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
	Capacidad de aprender	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
	Pensamiento creativo	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
	ACTITUDES Y VALORES	Colaboración y cooperación	x	x	x	x	x	x	x	X	x
Compromiso con calidad y mejora continua		x	x	x	x	x	x	x			
Integridad		x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Identificación con la organización		x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Proactividad		x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Respeto a diversidad y participación		x	x	x	x	x	x	x	X	x	x
Motivación		x	x	x	x	x	x	x	X	x	x

**b.- Información accionable disponible**

Corresponde a información disponible y útil para tomar decisiones con una observación general. Esta información deberá estar distribuida en un tablero de indicadores con colores o semáforos que señalen problemas potenciales, desviaciones u oportunidades de mejora en resultados y avance de proyectos.

Un modelo de informe útil a tenerse en cuenta para el análisis de información es el siguiente:

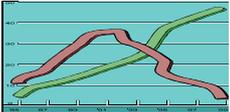
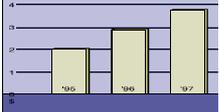
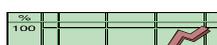
<b>Nivel:</b>		<b>Proceso:</b>			<b>Período:</b>	
<b>Responsable:</b>		<b>Fecha Eval.:</b>				
Persp	Indicador	Resultados Período			Gráficos de evolución con metas-límites y resultados parciales logrados	Gráficos de evolución con metas-límites y resultados totales logrados
		Excelente	Aceptable	Malo		
	Ingresos	XXX	XXX	XXX		
					Gráficos Crecimiento/comparativos	Gráficos Crecimiento/comparativos

Gráfico 30 Modelo Esquema de Informes Univisión Optical



La información de Univisión Optical provendrá de las metas alineadas y establecidas en el diseño de las 3Ms y los resultados logrados en las actividades diarias de la entidad. La información provendrá de los diferentes campos, procesos y subprocesos conforme se tenga resultados y las evaluaciones así lo dispongan. Se dispondrá de informes corporativos como por procesos/ subprocesos y por perspectiva para analizar y tomar decisiones de acuerdo con lo alcanzado y esperado.

Para el manejo de la información todos contarán con conocimientos y acceso a tecnología de información sistematizada, mediante utilitarios de texto y hojas electrónicas.

Nivel:		Proceso:			Período:		
Responsable:		Fecha Eval.:					
Persp.	Indicador	Resultados Período			Observaciones	Acciones	Resp.
		Excelente 	Aceptable 	Malo 			
Financiera	Ingresos		xx			<i>Mejorar ventas en</i>	
	Costos-Gastos			xx	<i>Gastos excesivos en</i>	<i>Optimizar gastos en</i>	<i>GI</i>
	Rentabilidad		xx				
entes							

Gráfico 31 Esquema para informes y decisiones Univisión Optical

El esquema anterior (Gráfico 31) facilitará establecer conclusiones y acciones para superar, cambiar o mantener los resultados logrados en Univisión Optical por cada periodo evaluado, según cada proceso y responsable.

### **c.- Disciplinas organizacionales**

Cimentar la cultura de ejecución de utilidad en Univisión Optical exige algunas disciplinas organizacionales que favorezcan decisiones cada vez más consistentes. La disciplina se crea a partir de las reuniones de evaluación donde se verifican resultados y decisiones pasadas para en función de estas mejorar las acciones futuras con propósitos de generar un nuevo estado de la empresa. Estas acciones de evaluación y mejora en cada período llevarán a un círculo de permanentes cambios orientados a lograr cada vez resultados superiores.

El efecto de lo afirmado anteriormente lleva a una espiral con un ciclo continuo de planear, hacer, evaluar y actuar (técnicamente ciclo Deming de mejora continua); esto es, planificar hacia donde se quiere ir y definir la ruta con base en información del medio y capacidades internas, ejecutar los planes, verificar controles para asegurar si las acciones mantienen a la organización dentro de la dirección establecida (si se cumplieron metas), corregir rumbo y generar un conocimiento y experiencia basado en los errores y aciertos, con lo cual nuevamente empezar el ciclo en una nueva

etapa o nivel (hacia nuevas metas).

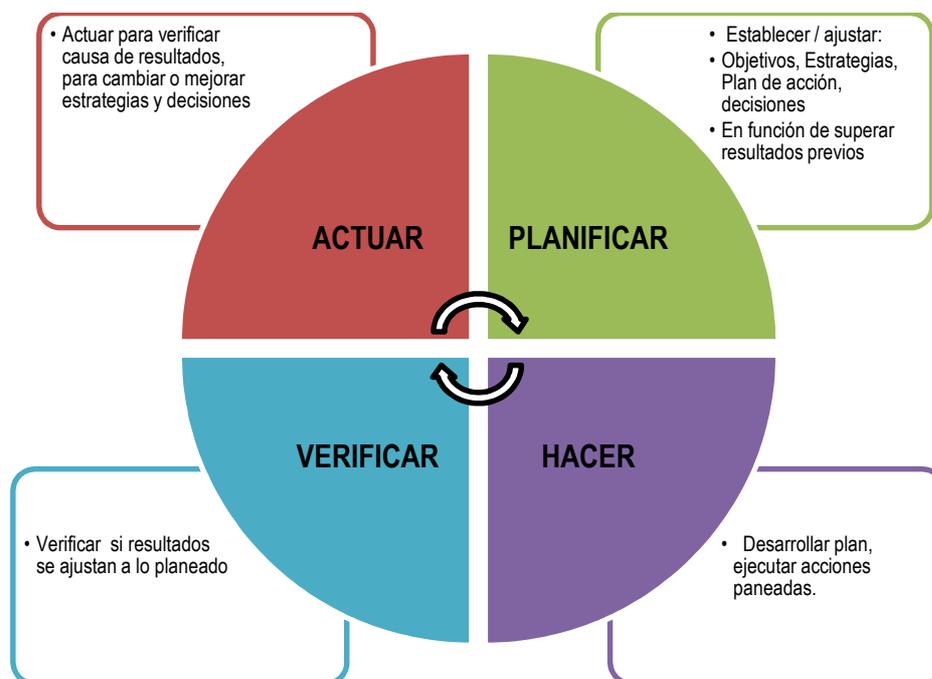


Gráfico 32 Ciclo de Mejora Continua Gestión Univisión Optical

El ciclo de mejora continua asigna importancias iguales a los cuatro conceptos, donde los planes son apenas la cuarta parte del éxito de la empresa, y las otras tres corresponden a la ejecución, evaluación y replanteo. La aplicación de esta disciplina a la gestión de Univisión Optical posibilitará desarrollar una gestión de mejoramiento y aprendizaje permanente, basada en información y hechos evaluados regularmente; esto es aprender de errores y aciertos en cada ciclo, mejorando decisiones y acciones para superar resultados en cada repetición. El éxito depende de

que cada ciclo se repita en un nuevo nivel se acumule conocimientos y se generen capacidades para mejorar, aventajar a la competencia, ubicarse en mejores posiciones y satisfacer a sus interesados.

### **3.2 5 Refinamiento**

El refinamiento comprende el ajuste y mejora de cada fase del diamante de excelencia organizacional para garantizar que se cumpla cabal y regularmente cada una, se desarrolle cada proceso o práctica establecida en forma alineada en integrada y exista evidencia de aquello.

Un modelo por su propia naturaleza no puede lograr su máxima utilidad en su primer periodo, depende de un proceso de aprendizaje y adaptación de la organización. Este proceso incluye revisiones, ajustes, cambios y profundización del modelo. La adaptación va en el sentido de adecuarlo al tipo de entidad y modelar la cultura organizacional a la nueva filosofía requerida.

Para Univisión Optical significa migrar de un modelo de gestión simple basado en el día a día hacia otro más técnico con una clara definición y especificación de lo que se quiere. La transición implica un giro total en la gestión del negocio, por lo tanto la aplicación del nuevo esquema representa ir ajustándolo continuamente hasta lograr que se empodere y sea habitual con una alta eficacia.

El proceso de refinamiento se sustenta en auditorías de evaluación y seguimiento para determinar existencia probada (evidencias) de brechas entre la puesta en marcha y la actualización periódica de los procesos y prácticas requeridos por cada fase; así como el desalineamiento o corte comprobable entre los elementos de cada fase; para en base a estos tipos de hallazgos identificar acciones de mejora y seguimiento hasta un nuevo análisis.

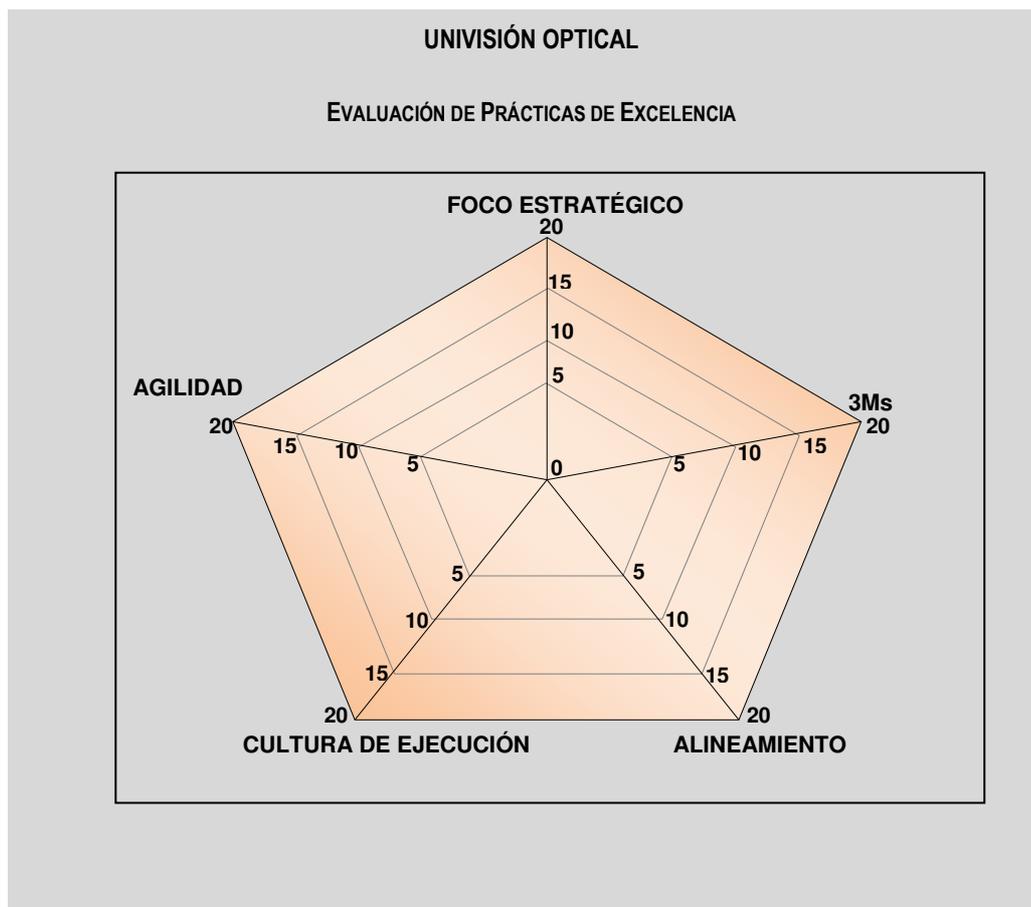


Gráfico 33 Esquema para Evaluar Aplicación Diamante de Excelencia Organizacional Fuente: (Kovacevic & Reynoso, 2010, pág. 386)

Un proceso de auditoría de seguimiento al modelo proporcionará a la empresa una visión de su madurez y adaptación. La información proporcionada se puede visualizar en un modelo gráfico como el presentado en el gráfico 33, en el cual se asigna un peso total distribuido igualitariamente para cada fase del diamante, generalmente 100 puntos, 20 para cada componente. Los valores deben corresponder al resultado de las prácticas y procesos aceptados por la auditoría en cada fase. Los resultados obtenidos se graficarán en el diagrama, se sumarán y se ubicará la categoría en la que se encuentra la empresa en una escala de **Reactiva** bajo la mitad requerida, en proceso o **Camino a la Excelencia** entre el 50%-80% y con un modelo en su etapa de **Excelencia** o madurez.

El esquema anterior permitirá ubicar los puntos logrados en cada fase, los cuáles al unirse generarán un pentágono cuya forma lo determinará el valor de cada una. La suma de los puntos logrados establecerá la situación actual, el nivel de avance de los procesos y prácticas de este modelo. La interpretación para lo alcanzado se tomará de acuerdo con el siguiente análisis:

Tabla 40 Escala de interpretación resultados de Auditoría de Excelencia Organizacional

Puntos	Interpretación
Menos de 50	Se encuentra en una etapa inicial o de reacción, debe mejorar el diseño y aplicación de procesos y prácticas para garantizar cada fase del diamante para alcanzar los resultados deseados, optimizar recursos y para mejorar la capacidad de reacción ante problemas y retos desde reactiva a proactiva.
Entre 50-80	Se encuentra en la fase de Camino a la Excelencia: cuenta con un nivel alto de cumplimiento de procesos y prácticas de excelencia organizacional, un control significativo de la gestión de la estrategia y de los resultados de la entidad.
Más de 80	Ha alcanzado la etapa de excelencia organizacional, ha logrado un alto grado de refinamiento de las prácticas y procesos, demuestra una proceso de mejoramiento consistente y permanente; Ha conseguido optimizar sus recursos, controlar la estrategia y que sus resultados se podrán sostener en el largo plazo.

Fuente: (Kovacevic & Reynoso, 2010, pág. 386)

## **CAPITULO IV**

### **DIRECCIONAMIENTO O FOCO ESTRATÉGICO DE UNIVISIÓN OPTICAL**

#### **4.1 Misión**

La misión de Univisión Optical representa su razón de ser o existir su propósito fundamental, sustentado en lo que pretende ofrecer al entorno, quienes son el objetivo o beneficiarios de sus productos o servicios y su diferenciación con los demás actores del mercado que persiguen objetivos similares.

La función de la misión de Univisión Optical es proporcionar a los integrantes e interesados en el negocio una guía y fuente de inspiración para conseguir los resultados deseados y lograr dar en lo que el cliente desea con lo que se pretende ofrecer.

La misión de Univisión Optical para los próximos cinco años es la siguiente:

Somos una empresa especializada en brindar soluciones de salud visual preventiva y correctiva con servicios y productos personalizados que satisfagan calidad, moda, tendencia y elegancia; con personal capacitado y tecnología de punta, que aporten valor a la sociedad con altos niveles de eficiencia y competitividad.

## **4.2 Visión**

La visión de Univisión Optical representa una descripción en el presente de su situación futura ideal a la cual se desea llegar a través de la aplicación de una estrategia, partiendo de lo que se tiene y puede lograr en el camino.

Esta visión expresa un punto en un horizonte al cual llegar en 5 años y orientar todos los esfuerzos y recursos para ser altamente competitivos y superar las expectativas de los interesados aplicando una estrategia sintetizada en el modelo de excelencia organizacional, con lo cual lograr factores de diferenciación y ventajas frente a la competencia.

Con los antecedentes expuestos la visión de Univisión Optical se expresa así:

En el 2019 ser una cadena de centros optométricos altamente competitivos que brinde soluciones de salud visual preventiva y correctiva que supere las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas, apoyados en un modelo de negocios de excelencia y mejoramiento continuo.

### **4.3 Valores**

Los valores organizacionales comprenden el conjunto de normas o pautas de conducta deseables en la organización que impulsan el logro de la estrategia. Conceptualmente son “la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente a los objetivos. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción”(SERNA Gómez, 1994); es decir son aquellos elementos fundamentales para los cuáles no hay técnica especializada en su aplicación sino son parte de todo lo que se hace y por tanto un conjunto de normas y convicciones ideales necesarias en el personal para alcanzar los fines previstos en el plan estratégico de la entidad.

El establecimiento de un conjunto de valores que sustenten el desarrollo de la estrategia de Univisión Optical busca que estos:

- Se conviertan en un marco de actuación deseable y sirvan de guía y orientación al personal sobre la actitud requerida para desarrollar sus capacidades bajo las exigencias del nuevo modelo de negocios a implantarse.
- Se cree un ambiente de trabajo sano que fortalezca la cohesión del personal, les permita un desarrollo humano y profesional y les proporcione una fuerza natural de protección a su empresa ante cualquier tipo de situaciones negativas.
- Se genere una cultura y filosofía estratégica de cambio y mejoramiento permanente para facilitar el refinamiento consistente del modelo a implantarse.
- Se cree un mecanismo de autoevaluación y motivación del personal al percibir la relación directa entre su labor realizada y el aporte generado a la entidad.
- Sea un lineamiento para los procesos internos de selección y evaluación del personal.
- Sea un mecanismo de identificación y sentido de pertenencia a la empresa

- Logre un personal con una moral alta, confianza en sí mismo y su empresa, alto sentido de colaboración, alta productividad, éxito y autorealización.
- Generar un marco de actuación del personal alineado con su desempeño que lo comprometa con la calidad y satisfacción del cliente, le de un sentido de pertenencia y responsabilidad de sus actos y le impulse a empoderarse de la estrategia de la empresa desde su puesto de trabajo.

Los valores identificados para el plan estratégico de Univisión Optical son los siguientes:

- Compromiso.- Relacionado con la actitud frente al logro de los objetivos de la entidad alineados con su éxito personal, la convivencia social sana y el cultivo de otros valores.
- Trabajo en equipo.- Capacidad y actitud para integrarse, trabajar y colaborar activamente con otras personas en la entidad.
- Eficiencia.- Actitud para desarrollar tareas con profesionalismo, independencia, disciplina, oportunidad y diligencia para alcanzar altos resultados.
- Calidad.- Actitud y capacidad para generar agregado que proporcione valor agregado y satisfacción en el cliente.
- Excelencia en el servicio.- Actitud y capacidad para crear una esencia natural que asegure la satisfacción plena de las necesidades de los

clientes tanto internos como externos.

Con los antecedentes expuestos la filosofía de los principios de Univisión Optical es:

- **Compromiso.-** Para tomar como nuestros los proyectos y objetivos de nuestra empresa a los que subordinamos nuestro éxito personal, en una convivencia social sana y el cultivo de otros valores.
- **Trabajo en equipo.-** Trabajamos con una filosofía de colaboración, integración y participación activa en equipos inter y multidisciplinarios para alcanzar objetivos comunes.
- **Eficiencia.-** Desarrollamos nuestras tareas con profesionalismo, oportunidad y diligencia para alcanzar los objetivos de la entidad y los nuestros.
- **Calidad.-** Servimos a nuestros clientes con bienes y servicios portadores de altas cualidades que satisfagan sus necesidades y perspectivas.
- **Ética profesional.-** Laboramos con disciplina en todas las actividades profesionales y comerciales relacionadas con nuestra empresa.

#### **4.4. Principios Corporativos**

Son un conjunto de normas, ideas fundamentales o leyes de carácter externo a la persona que rigen el pensamiento la conducta de un grupo humano. A diferencia de los valores que son internos y subjetivos pueden aprenderse o asimilarse en un plazo menor; los principios tienen un carácter más duradero y profundo, es decir, se mantienen y gobiernan las conductas (valores) de cada persona. “Los principios son verdades profundas,

fundamentales, de aplicación universal. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones”(COVEY, 2003, pág. 21), como el cambio en la cultura de Univisión Optical para que el nuevo modelo tenga éxito.

Los conceptos definidos sustentan el contar con un conjunto de principios que gobiernen o dirijan conductas adecuadas de los integrantes de Univisión Optical y se adquieran prácticas eficientes y efectivas de alta utilidad en el diseño y aplicación del modelo de gestión basado en el diamante de excelencia organizacional.

Los principios considerados para direccionamiento estratégico de Univisión Optical son los siguientes:

- Responsabilidad.- Base de impulso al cumplimiento de los acuerdos logrados con los clientes, las metas de la propia empresa y el posicionamiento en el mercado.
- Honestidad.- Punto de partida para aportar a los objetivos corporativos, responder eficientemente con cuidado y uso correcto de los recursos disponibles
- Puntualidad.- Motivación para generar oportunidad en el cumplimiento de responsabilidades asumidas.
- Cordialidad.- Fundamento para cimentar una excelente relación con la

organización y su entorno.

- **Confianza.-** Soporte natural para dar seguridad a las acciones a ejecutar, a la capacidad y dirección para lograr los objetivos.
- **Excelencia en el servicio.-** Esencia natural que asegura la satisfacción plena de las necesidades de los clientes
- **Objetividad.-** Razón sobre la cual apoyar y orientar decisiones y operaciones al logro de excelencia organizacional.

Con los antecedentes expuestos la filosofía de los principios organizacionales del plan estratégico de Univisión Optical se define así:

- **Responsabilidad.-** En el cumplimiento eficiente de los acuerdos establecidos.
- **Honestidad.-** Información y respuestas claras a las inquietudes y necesidades de los clientes.
- **Puntualidad.-** Cumplimiento de obligaciones dentro del tiempo estipulado.
- **Cordialidad.-** Trato amable a clientes y colaboradores.
- **Confianza.-** Seguridad en sí mismos, crédito en la organización, convicción de sus capacidades y habilidad para transmitir tranquilidad a los clientes.
- **Excelencia en el servicio.-** Entregar bienes y/o prestar servicios que den plena satisfacción a nuestros clientes.
- **Objetividad.-** Tomar decisiones y operar en función de las metas y objetivos de la empresa.

## **4.5 Análisis Situacional Mediante FODA**

### **4.5.1 Análisis FODA**

El análisis FODA es el establecimiento de las Fortalezas y Debilidades de la organización, en función de factores favorables del Ambiente Interno; y, las Oportunidades y Amenazas del micro y macro ambiente a partir de los factores señalados.

Las Fortalezas son las capacidades, habilidades o ventajas referentes a nivel interno, que le proporcionan la fuerza competitiva a una organización. En sentido opuesto a las Fortalezas están las Debilidades, deficiencias, limitantes o restricciones que merman la capacidad para alcanzar los objetivos.

Las Oportunidades son eventos o tendencias favorables del macro o microentorno, las cuáles podrían significar para la organización posibilidades de mejorar su situación competitiva, espacio y posicionamiento en el mercado, recursos, etc., siempre que el ente esté en capacidad de identificarlos y asumirlos. Las Amenazas son riesgos, peligros del medio con efectos negativos en la operación o gestión de un negocio.

Para la construcción del FODA se requiere analizar los aspectos favorables y desfavorables obtenidos de la evaluación del ambiente interno,

macro y microentorno, ponderar su importancia y el impacto en la organización. Este análisis ayuda a seleccionar y dar prioridad a los factores más importantes, mediante fusión de algunos con efectos similares y eliminar otros de menor incidencia.

Tabla 41

## Matriz FODA Univisión Optical

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1 Políticas generales no escritas para brindar 100% satisfacción de clientes externos.	1 Hábitos de vida, trabajo y estudio suman problemas de salud visual e impulsan cirugías y productos de la óptica.
2 Estrategias positivas no formales referentes a: calidad de productos, servicio de atención personalizado al cliente.	2 Factores ambientales como contaminación, posición ecuatorial impulsan el uso de lentes o gafas.
3 Presencia de tecnología moderna e infraestructura adecuada para atención	3 Solidez frente a nuevos competidores por Experiencia y Know-How de la industria en 40 años.
4 Sistema de principios y valores presentes que guían las operaciones de la entidad.	4 Inclusión de servicios de ópticas en política sanitaria del estado.
5 Gerencia con conocimientos y larga experiencia en la actividad	5 Mercado fiel por credibilidad y confianza del cliente basado en el buen servicio y productos de calidad
6 Procesos operativos de apoyo y operaciones con niveles competitivos significativos	6 Acceso a tecnologías, conocimientos y materiales sin mayores restricciones por globalización.
7 Capacidad competitiva de productos y servicios	7 Incremento de uso de internet y oportunidad de publicitar servicios a población con menores costos.
8 Personal operativo con altos niveles de conocimientos y experiencia.	8 Garantías de calidad de parte de proveedores sobre bienes adquiridos.
9 Cultura Organizacional con disponibilidad a evolucionar con cambios del entorno y nueva filosofía del negocio.	9 Cambio de cultura del cliente para cuidado de su salud visual.
10 Estructura Organizacional pequeña, descentralizada y desconcentrada.	10 Acceso a crédito directo de proveedores, sin mayores garantías
	11 Costos bajos para cirugías refractivas
	12 Seguridad política favorece planes y estrategias de corto, mediano y L/plazo.
	13 Mayor capacidad de pago de clientes por inflación controlada y desempleo a la baja
	14 Crecimiento del mercado por Innovación tecnológica, publicidad, salud, aumento población y moda.
	15 Percepción general de productos sustitutos como de mala calidad.
	16 Oportunidades de negocio por políticas de industrialización, creación de tecnologías locales y PIB en aumento.
	17 Apoyo y reconocimiento de propiedad intelectual favorece diferenciación, creatividad y estrategias de marca.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1 Niveles decisorios sin capacitación y formación en áreas administrativo-financieras o ausencia de asesoría adecuada.	1 Apertura del mercado de la empresa a competidores por falta de gestión comercial y de marca.
2 No tiene modelo de planificación estratégica formal, esto es, misión, visión, objetivos corporativos, políticas	2 Falta de control del Estado a competencia y sus productos en requisitos mínimos para operar legalmente.
3 Limitación en el conocimiento del entorno competitivo e interno.	3 Eliminación de licencias y controles para ejercicio de profesión que favorece competencia sin requisitos mínimos.
4 Control mínimo, sin seguimiento ni evaluación general.	4 Competencia desfavorable con fundaciones quienes regalan productos.
5 Planificación a nivel operativo e informal	5 Productos desechables de baja calidad a menor precio y sin control con impacto importante del mercado.
6 Procesos Directivo-Gerencial y Comercial con niveles de competitividad aceptables.	6 Política de fronteras abiertas sin controles ni acreditaciones para extranjeros que afectan competencia legal.
7 Información Financiera mínima para la toma de decisiones y planificación.	7 Trato preferencial de proveedores a clientes estrella por altos volúmenes de compra con descuentos preferentes.
8 Independencia financiera cada unidad de negocios con lo cual limita recursos financieros.	8 Economía con alta inyección de divisas estatales y dependiente de precios del petróleo y remesas de migrantes.
9 Capacidad restringida de manejar precios por bienes elásticos.	9 No existe barreras significativas para el ingreso de nuevos competidores
10 No cuenta con presupuestos	10 Costos y dificultades para recaudar ingresos de ventas en instituciones públicas por eliminar retenciones en roles.
11 Falta de instructivos y normativa organizacional	11 Desconfianza, impaciencia, cultura e inconformidades del cliente en algunos servicios y productos específicos.
	12 Acceso a capitales legales o de dudosa procedencia por parte de competidores.
	13 Precios locales altos en comparación con importaciones
	14 Clientes con acceso a información sobre competencia.
	15 Riesgos por posibles problemas sociales por explotación de zonas sensibles y leyes controversiales.
	16 Limitación en los proveedores nacionales de insumos oftálmicos para cubrir la demanda a precios competitivos.
	17 Concentración significativa de competidores que presionan los precios y resultados a la baja.
	18 Facilidad de importación de bienes, directamente por el cliente.

La matriz FODA básica de Univisión Optical reúne diez fortalezas internas basadas en sus recursos, tecnología, conocimiento del negocio, estrategias aplicadas, cultura y estructura organizacional; identifica once debilidades concentradas principalmente en la gestión administrativa y parte comercial; las Oportunidades suman diecisiete y los riesgos o amenazas dieciocho, provenientes de su macro y microentorno competitivo externo, observadas en función de su capacidad interna actual.

#### 4.5.2 Matriz de Factores Internos MEFI

El análisis de aspectos internos precisa el uso de Matrices de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), las cuales contienen una calificación de cada factor según importancia y un grado de impacto.

Para el caso de Univisión Optical se ha tomado las siguientes escalas de medición:

CALIFICACIÓN	
Magnitud	Valor
Alta	A
Media	M
Baja	B

IMPACTO	
Magnitud	Valor
Alto	8-10
Medio	4-7
Bajo	1-3

Con los datos anteriores las matrices MEFI son las siguientes:

Tabla 42

## Matriz de Evaluación de Factores Internos Univisión Optical

No.	FORTALEZAS	Calf.			Impacto		
		A	M	B	A	M	B
1	Políticas generales no escritas para brindar 100% satisfacción de clientes externos.	X			10		
2	Estrategias positivas no formales referentes a: calidad de productos, servicio de atención personalizado al cliente.	X			10		
3	Presencia de tecnología moderna e infraestructura adecuada para atención	X			9		
4	Sistema de principios y valores presentes que guían las operaciones de la entidad.	X			8		
5	Gerencia con conocimientos y larga experiencia en la actividad	X			8		
6	Procesos operativos de apoyo y operaciones con niveles competitivos significativos		x		7		
7	Capacidad competitiva de productos y servicios alta		x		7		
8	Personal operativo con altos niveles de conocimientos y experiencia.		x		7		
9	Cultura Organizacional con disponibilidad a evolucionar con cambios del entorno y nueva filosofía del negocio.		x		6		
10	Estructura Organizacional pequeña, descentralizada y desconcentrada.		x		6		
<b>DEBILIDADES</b>							
1	Niveles decisorios sin capacitación y formación en áreas administrativo-financieras o ausencia de asesoría adecuada.	X			10		
2	No tiene modelo de planificación estratégica formal, esto es, misión, visión, objetivos corporativos, políticas	X			9		
3	Limitación en el conocimiento del entorno competitivo e interno.	X			8		
4	Control mínimo, sin seguimiento ni evaluación general.	X			8		
5	Planificación a nivel operativo e informal		x		7		
6	Procesos Directivo-Gerencial y Comercial con niveles de competitividad aceptables.		x		7		
7	Información Financiera mínima para la toma de decisiones y planificación.		x		7		
8	Independencia financiar cada unidad de negocios con lo cual limita recursos financieros.		x		7		
9	Capacidad restringida de manejar precios por bienes elásticos.		x		6		
10	No cuenta con presupuestos		x		5		
11	Falta de instructivos y normativa organizacional		x		4		

Alta (A), Media (M), Baja (B); Alta (8-10), Medio (4-7) Bajo (1-3)

Si se suman los valores de impacto se tiene un equilibrio entre Fortalezas (78) y Debilidades (78).

### 4.5.3 Matriz de Factores Externos MEFE

Los factores del macro y microentorno se analizan con la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), con las mismas escalas aplicadas en MEFI.

Tabla 43

Matriz de Evaluación de Factores Externos Univisión Optical

No.	OPORTUNIDADES	CAL.			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B
1	Hábitos de vida, trabajo y estudio suman problemas de salud visual e impulsan cirugías y productos de la óptica.	X			10		
2	Factores ambientales como contaminación, posición ecuatorial impulsan el uso de lentes o gafas.	X			10		
3	Solidez frente a nuevos competidores por Experiencia y Know-How de la industria en 40 años.	X			9		
4	Inclusión de servicios de ópticas en política sanitaria del estado.	X			9		
5	Mercado fiel por credibilidad y confianza del cliente basado en el buen servicio y productos de calidad	X			8		
6	Acceso a tecnologías, conocimientos y materiales sin mayores restricciones por globalización.	X			8		
7	Incremento de uso de internet y oportunidad de publicitar servicios a población con menores costos.	X			8		
8	Garantías de calidad de parte de proveedores sobre bienes adquiridos.	X			8		
9	Cambio de cultura del cliente para cuidado de su salud visual.		x		7		
10	Acceso a crédito directo de proveedores, sin mayores garantías		x		7		
11	Costos bajos para cirugías refractivas		x		7		
12	Seguridad política favorece planes y estrategias de corto, mediano y L/plazo.		x		7		
13	Mayor capacidad de pago de clientes por inflación controlada y desempleo a la baja		x		6		
14	Crecimiento del mercado por Innovación tecnológica, publicidad, salud, aumento población y moda.		x		6		
15	Percepción general de productos sustitutos como de mala calidad.		x		5		
16	Oportunidades de negocio por políticas de industrialización, creación de tecnologías locales y PIB en aumento.		x		5		
17	Apoyo y reconocimiento de propiedad intelectual favorece diferenciación, creatividad y estrategias de marca.		x		5		

Alta (A), Media (M), Baja (B); Alta (8-10), Medio (4-7) Bajo (1-3)

Tabla 44

## Matriz de Evaluación de Factores Externos Univisión Optical

No.	AMENAZAS	CAL.			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B
1	Apertura del mercado de la empresa a competidores por falta de gestión comercial y de marca.	X			10		
2	Falta de control del Estado a competencia y sus productos en requisitos mínimos para operar legalmente.	X			10		
3	Eliminación de licencias y controles para ejercicio de profesión que favorece competencia sin requisitos mínimos.	X			9		
4	Competencia desfavorable con fundaciones quienes regalan productos.	X			8		
5	Productos desechables de baja calidad a menor precio y sin control con impacto importante del mercado.	X			8		
6	Política de fronteras abiertas sin controles ni acreditaciones para extranjeros que afectan competencia legal.		x		7		
7	Trato preferencial de proveedores a clientes estrella por altos volúmenes de compra con descuentos preferentes.		x		7		
8	Economía con alta inyección de divisas estatales y dependiente de precios del petróleo y remesas de migrantes.		x		6		
9	No existe barreras significativas para el ingreso de nuevos competidores		x		6		
10	Costos y dificultades para recaudar ingresos de ventas en instituciones públicas por eliminar retenciones en roles.		x		6		
11	Desconfianza, impaciencia, cultura e inconformidades del cliente en algunos servicios y productos específicos.		x		6		
12	Acceso a capitales legales o de dudosa procedencia por parte de competidores.		x		5		
13	Precios locales altos en comparación con importaciones		x		5		
14	Clientes con acceso a información sobre competencia.		x		5		
15	Riesgos por posibles problemas sociales por explotación de zonas sensibles y leyes controversiales.		x		5		
16	Limitación en los proveedores nacionales de insumos oftálmicos para cubrir la demanda a precios competitivos.		x		5		
17	Concentración significativa de competidores que presionan los precios y resultados a la baja.		x		4		
18	Facilidad de importación de bienes, directamente por el cliente.		x		4		

Alta (A), Media (M), Baja (B); Alta (8-10), Medio (4-7) Bajo (1-3)

Sumados los valores de las matrices existen en el entorno mayores Oportunidades (125) que Amenazas (116) para Univisión Optical.

#### 4.5.4 Matriz de Formulación de Estrategias

Con base en la información de la matriz FODA se identifica las estrategias para aprovechar oportunidades, minimizar o eliminar riesgos y desventajas, y fortalecer las ventajas de la entidad. Las estrategias surgen de la combinación de los elementos internos y externos, como muestra la figura:

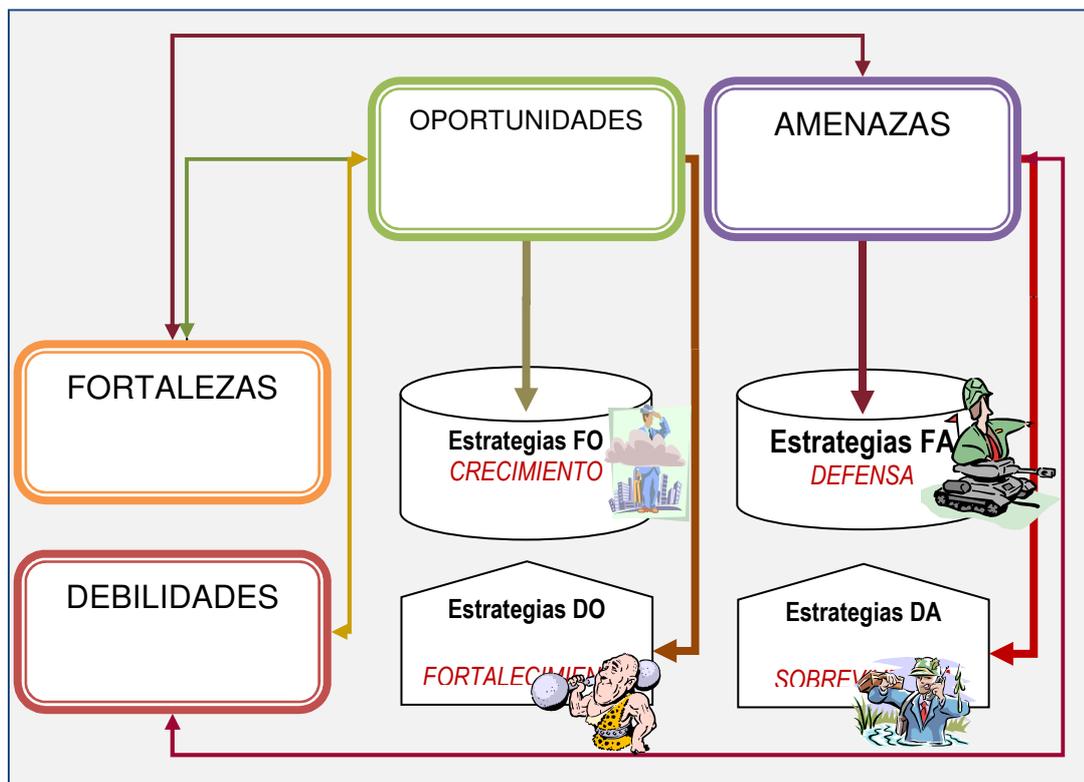


Gráfico 34 Esquema Operación FODA de Estrategias

Los grupos de estrategias resultantes de la combinación señalada son:

Estrategias FO.- Resultan de confrontar Fortalezas con Oportunidades para impulsar el crecimiento de la empresa, abrir nuevos mercados, ampliar cobertura.

Estrategias FA.- Son producto de cotejar Fortalezas con Amenazas para defender la posición de la empresa, evitar que la competencia invada mercado, paliar efectos negativos de decisiones políticas o de cambios en la economía.

Estrategias DO.- Se obtienen a partir de analizar Debilidades y Oportunidades con el fin de buscar alternativas de fortalecimiento de las capacidades de la entidad para aprovechar los beneficios que ofrece el entorno, integrar recursos, capitalizar, etc.

Estrategias DA.- Confluyen en este tipo de estrategias las Debilidades con Amenazas con el objeto de lograr maniobras que le permitan a la entidad sobrevivir con sus desventajas frente a los efectos del entorno, mantener la posición en el mercado, mejorar procesos, eliminar lo innecesario, simplificar operaciones.

La dinámica explicada se presenta en el esquema siguiente:

Tabla 45 Tabla de referencia para matriz de formulación de estrategias

	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
	Lista de Oportunidades	<b>Lista de Amenazas</b>
<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS(DO)</b>
<b>Lista de Fortalezas</b>	Uso de las fortalezas para aprovechar oportunidades  <i>Crecimiento</i>	<b>Minimizar debilidades y aprovechar oportunidades</b>  <i>Defensa</i>
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>ESTRATEGIAS(FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS(DA)</b>
<b>Lista de Debilidades</b>	Uso de fortalezas para evitar amenazas  <i>Fortalecimiento</i>	<b>Minimizar debilidades y evitar o enfrentar riesgos</b>  <i>Sobrevivencia</i>

La matriz de FODA de Estrategias o de Realización de Univisión Optical presenta la información a continuación detallada:

Tabla 46

Matriz FODA de Estrategias de Realización Univisión Optical

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		1	Hábitos de vida, trabajo y estudio que afectan salud visual	1	Amenaza de competidores por falta de gestión comercial y de marca.
		2	Contaminación, posición ecuatorial impulsan ventas.	2	Falta de control estatal a competencia y sus productos.
		3	Solidez frente a nuevos competidores	3	Eliminación de licencias y controles para ejercicio de profesión
		4	Servicios de ópticas en política sanitaria del estado.	4	Competencia desfavorable con fundaciones quienes regalan productos.
		5	Mercado fiel por credibilidad y confianza del cliente	5	Productos desechables de baja calidad a menor precio y sin control
		6	Acceso a tecnologías, conocimientos y materiales.	6	No controles ni acreditaciones para extranjeros.
		7	Uso de internet para publicitar servicios a menores costos.	7	Trato preferente de proveedores a clientes estrella
		8	Garantía de calidad de proveedores en compras	8	Economía dependiente de divisas estatales y petróleo.
		9	Cambio de cultura del cliente para cuidado de su salud visual.	9	No barreras significativas para ingreso de nuevos competidores
		10	Acceso a crédito directo de proveedores, sin garantías	10	Costos y dificultades para cobros en instituciones públicas.
		11	Costos bajos para cirugías refractivas	11	Desconfianza, impaciencia, cultura e inconformidades del cliente
		12	Seguridad política favorece gestión de C, M y L/plazo.	12	Acceso a capitales legales o no por competidores.
		13	Inflación controlada y desempleo a la baja	13	Precios locales altos en comparación con importaciones
		14	Crecimiento del mercado.	14	Cientes con acceso a información sobre competencia.
		15	Percepción de productos sustitutos como de mala calidad.	15	Riesgos por posibles problemas sociales
		16	Políticas de industrialización, tecnologías y PIB en aumento.	16	Limitación de proveedores nacionales para cubrir la demanda
		17	Apoyo y reconocimiento de propiedad intelectual	17	Concentración de competidores que presionan precios y resultados a baja
				18	Facilidad de importación de bienes, directamente por el cliente.
FORTALEZAS	Políticas generales para brindar satisfacción a clientes	1		1	Desarrollar e implantar estrategias de marca e imagen corporativa(1;1,7,9)
	Estrategias: calidad de bienes, atención personalizada.	2	Establecer un modelo de gestión de excelencia organizacional (1-2;1-2)	2	
	Tecnología moderna e infraestructura adecuada para atención	3	Realizar convenios, alianzas estratégicas formales (3-4;3,6,8)	3	Desarrollar e implantar estrategias de publicidad y marketing (2-3;4,5,14,15)
	Sistema de principios y valores	4		4	Crear cultura de mejoramiento permanente (4;2-2,3,6,8,10,11,12)
	Gerencia con conocimientos y larga experiencia en la actividad Óptica	5	Mejorar valor agregado en bienes y servicios de calidad (5-6;4-5,7)	5	
	Procesos operativos de apoyo y operaciones competitivos	6		6	Promocionar servicios en centros comerciales o afines (5-6;13)
	Capacidad competitiva de productos y servicios alta	7	Ampliar la cobertura de atención fija en Quito (7;12-16)	7	Difundir servicios en gremios empresariales y otros colectivos (7;18)
	Personal operativo con altos niveles de conocimientos y experiencia.	8		8	Participar en ferias, eventos o afines para difundir óptica (8-10;16-17).
	Cultura Organizacional con disponibilidad a evolucionar.	9	Alinear e integrar negocios independientes en una empresa (8-10;17)	9	
	Estructura Organizacional pequeña, descentralizada y desconcentrada.	10		10	
DEBILIDADES	Directivos sin conocimientos administrativo-financieras o asesoría.	1		1	Capacitar a directivos en áreas administrativas y financieras (1,2,6;1-10)
	No tiene modelo de planificación estratégica formal.	2		2	
	Limitación en el conocimiento del entorno competitivo e interno.	3		3	Contratar estudios de mercado para conocer necesidades clientes (3;11,13,14)
	Control mínimo, sin seguimiento ni evaluación general.	4	Mejorar gestión-operaciones procesos internos (1-4;3,4,5,7,8,10)	4	Capacitar, motivar e incentivar al personal en áreas de su trabajo y SC (4;12,15)
	Planificación a nivel operativo e informal	5		5	Impulsar alineación e integración estratégica (5,6;17)
	Procesos Directivo-Gerencial y Comercial competitivos bajos	6	Mejorar servicio al cliente (4-6;1,2,9,11,18)	6	
	Información Financiera mínima para la toma de decisiones y planificación.	7	Contratar gestión financiera-contable (7-8,10;12-13)	7	Desarrollar gestión con presupuestos y controles (7-11;16,18)
	Independencia financiar cada unidad de negocios.	8		8	
	Capacidad restringida de manejar precios por bienes elásticos.	9	Mantener tecnología de punta, adquirir software simulación lentes (9;6,14-16)	9	
	No cuenta con presupuestos	10		10	
	Falta de instructivos y normativa organizacional escrita	11	Elaborar e implantar instrumentación organizacional (11;17)	11	

## 4.6 Definición de Estrategias

Las estrategias se definen como “pautas o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente. La estrategia ayuda a la organización a asignar recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores”(CHIAVENATO, 2000).

De acuerdo con lo expuesto, las estrategias comprenden los mecanismos, opciones, alternativas o curso de acción a través de los cuáles se establece cómo Univisión Optical logrará sus objetivos y metas; es decir, trata de delinear la acción o acciones generales y los recursos necesarios para lograr tales propósitos.

Las estrategias pueden ser:

- Ofensivas o de crecimiento.- buscan crecimiento y consolidación en el mercado, pueden ser: concentración en un solo producto o diversificación, integración vertical, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, innovación.
- Defensivas.- se aplican para minimizar efectos negativos y evitar cierres, pueden ser: Reducción, desinversión, liquidación, o alianzas,

- Genéricas.- se refieren a todas las unidades o procesos estratégicos de negocios, pueden ser: productividad laboral, modernización tecnológica, orientación a mercados.
- Concéntricas.- se aplican para toda la organización, incluyen estrategias diferentes por áreas funcionales o procesos.

El establecimiento de estrategias en los planes de Univisión Optical comprende iniciativas a través de las cuáles mejorar su situación actual, satisfacer las expectativas de sus clientes y socios; así como, consolidar su posición en el mercado.

Las opciones estratégicas de Univisión Optical permiten priorizar y definir las siguientes como estrategias para la consecución de su plan estratégico:

1.- Desarrollar un modelo de gestión eficiente y efectivo basado en el diamante de excelencia organizacional.

Esta alternativa facilitará un cambio radical en la gestión actual de los negocios de Univisión Optical hacia un modelo eficiente y efectivo alineado con las exigencias de los mercados actuales, con capacidad de penetrar nichos de la competencia y lograr un mayor crecimiento.

2.- Ampliar la cobertura de atención

Esta estrategia se refiere a ampliar atención a través de acciones como:

abrir locales para atención en el sector norte de Quito (Iñaquito) y valle de Tumbaco equipados con tecnología en boga, personal capacitado y entrenado; firmar convenios con seguros médicos, ONGs u otras instituciones para proveer atención y bienes personalizados a sus clientes, realizar alianzas estratégicas con centros médicos y oftalmólogos para dar atención a clientes mutuamente dependientes; participar en eventos, ferias y exposiciones en centros comerciales, organizaciones gremiales, colectivos y similares para ampliar el mercado y promocionar servicios de la entidad.

### 3.- Mejorar servicio al cliente.

Esta medida generará confianza y fidelidad en el cliente mediante acciones como: proveer productos de marca en variados modelos, colores y materiales garantizados, acordes con la moda actual, con una atención cordial y asesoría de imagen personalizada apoyada en sistema computarizado, servicio post venta especialmente en clientes con dificultades de adaptación a productos, información y orientación.

### 4.- Optimizar gestión-operación de procesos internos:

Esta estrategia se orienta a optimizar resultados por procesos, mediante acciones como: integración de actividades dispersas, optimización de adquisiciones (descuentos, plazos, promociones, publicidad compartida); desarrollar gestión de algunas actividades clave como administrativa-

gerencial y financiera-contables para sustento básico de decisiones.

5.- Mantener tecnología de punta, adquirir software simulación lentes.

La tecnología juega un rol fundamental en la actividad de optometría por su precisión y garantía en la atención de pacientes, esta medida suministra apoyo al servicio de calidad y por tanto al crecimiento de la empresa se trata de incorporar y mantener funcionales equipos para optometría y para simulación de rostro con los productos ofrecidos por la empresa.

6.- Desarrollar estrategias comerciales centradas en marca, publicidad y marketing

Esta estrategia busca difundir la empresa, posicionar marca y acercar al cliente a la empresa mediante acciones como: difusión en medios de comunicación masivo, Internet (pagina web), publicidad impresa en revistas afines a la profesión y otras de circulación local y nacional; mejorar imagen corporativa (logos y slogan), marca; y, contratar servicios de estudios de mercado para conocer necesidades y expectativas del cliente.

7.- Crear cultura de mejoramiento permanente

Se trata de optar por un refinamiento constante de las capacidades, prácticas y procesos tanto organizacionales como individuales que permitan optimizar tareas, recursos y resultados, satisfacer necesidades del cliente

interno y externo como de los demás Stakeholders.

#### 8.- Capacitar, motivar e incentivar al personal en áreas de su trabajo y Servicio al Cliente

La estrategia se orienta a alcanzar resultados deseados mediante un buen desempeño, toma de decisiones y ejecución de actividades del personal mediante acciones como: brindar capacitación y formación a todo el personal en áreas de su propia actividad, servicio al cliente, relaciones humanas, programas de motivación e incentivos administrativos y económicos conforme se cumplan las metas y/o se logre el efecto deseado en los resultados de la empresa.

#### 9.- Impulsar alineación e integración estratégica

Este curso de acción busca que el personal se integre, empodere, participe y sea el protagonista principal de los resultados alcanzados, brindándole confianza y un ambiente laboral adecuado, trato excelente y acompañamiento para que oriente el logro de sus objetivos con los planteados en el modelo de excelencia organizacional y plan estratégico de la empresa.

## 4.7 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expresión de los parámetros o resultados que los responsables de una entidad desean lograr en un tiempo futuro determinado, generalmente de largo plazo con base en la visión del plan estratégico y los recursos y esfuerzos de la organización o ente que los plantea.

Los objetivos en general comprenden un “enunciado general de una situación determinada que la institución espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante cumplimiento de sus funciones. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar”(ARANDA, 2007). La definición da a los objetivos características fundamentales como la valoración, sin la cual no aportan beneficio significativo. A esta característica se suman otras cualidades que le confieren validez y utilidad a los planes de una entidad tales como:

- Pertinentes o apropiados con un alto nivel de creatividad para superar su desafío.
- Claros, precisos, exactos y concretos, sin ambigüedades, que puedan ser entendidos por todos.
- Factibles de realizarse, exijan esfuerzo pero no sean imposibles de lograrse.
- Relevantes o referentes a los aspectos más críticos de la entidad.

- Coherentes, en armonía y alineados con la misión, visión, principios y valores de la entidad.
- Cuantificables, verificables para facilitar su alineación, ejecución, control, evaluación y seguimiento.
- Facilitar su despliegue en los conceptos menores del plan estratégico como objetivos generales y específicos, metas, estrategias, etc.

Los objetivos generales que Univisión Optical persigue para la consecución de su visión se identifican en la lista siguiente:

- Incrementar rentabilidad con mayores ventas y control de costos
- Satisfacer al cliente mediante la entrega de bienes y servicios con valor agregado, calidad y cobertura
- Mejorar servicio al cliente con base en sus propios requerimientos y expectativas
- Optimizar gestión administrativo-operativa de procesos internos
- Mantener recursos tecnológicos de punta y talento humano capacitado para un servicio excelente al cliente
- Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo alineada a las expectativas personales y de la empresa.

Los objetivos específicos derivados de los objetivos generales establecidos

en el plan estratégico de Univisión Optical son los siguientes:

- Incrementar nivel de Ventas
- Incrementar Rentabilidad
- Controlar Costos y Gastos
- Mantener calidad de productos
- Mejorar factores diferenciadores con nuevas exigencias del producto y servicio
- Mejorar gestión de marca mediante publicidad, imagen
- Ampliar cobertura de servicios actuales
- Optimizar gestión procesos administrativo-operativos
- Abrir nuevos espacios de negocios
- Mejorar proceso de servicio al cliente
- Desarrollar inteligencia de mercado
- Mantener personal capacitado y actualizado
- Incorporar y mantener tecnología de punta
- Desarrollar cultura de mejoramiento permanente
- Impulsar alineación e integración estratégica

La relación objetivos generales y específicos de Univisión Optical se visualiza en la tabla siguiente:

Tabla 47

Relación Objetivos Generales- Específicos Univisión Optical

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Incrementar rentabilidad con mayores ventas y control de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Incrementar nivel de Ventas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Incrementar Rentabilidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Controlar Costos y Gastos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Satisfacer al cliente mediante la entrega de bienes y servicios con valor agregado, calidad y cobertura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mantener calidad de productos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mejorar factores diferenciadores con nuevas exigencias del producto y servicio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mejorar gestión de marca mediante publicidad, imagen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Ampliar cobertura de servicios actuales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mejorar servicio al cliente con base en sus propios requerimientos y expectativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mejorar proceso de servicio al cliente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar inteligencia de mercado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Optimizar gestión administrativo-operativa de procesos internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Optimizar gestión procesos administrativo-operativos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Abrir nuevos espacios de negocios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mantener recursos tecnológicos de punta y talento humano capacitado para un servicio excelente al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Mantener personal capacitado y actualizado</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Incorporar y mantener tecnología de punta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo alineada a las expectativas personales y de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Desarrollar cultura de mejoramiento permanente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Impulsar alineación e integración estratégica</li> </ul>

## 4.8 Mapa Estratégico con Balanced Scorecard

El mapa estratégico o plano general es la representación gráfica de la estrategia para desarrollar la gestión de Univisión Optical por el tiempo de duración del plan estratégico. Al ser gráfico facilita una visión resumida pero comprensibles y memorables de estrategia del modelo de negocios para todos los interesados; tanto en los aspectos a desarrollarse como la forma, secuencia y el curso de acción a seguir en la ejecución de cada uno de estos.

Las características del mapa estratégico según el Balanced Scorecard son las siguientes:

- Presenta en forma gráfica y ejecutable los objetivos estratégicos de la entidad distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de mejoramiento de procesos internos y de aprendizaje organizacional.
- Presenta información con claridad para que los actores o ejecutores puedan entender y mantener presente siempre en su memoria las acciones, frentes y resultados requeridos para apoyar el plan de la entidad en cada una de las áreas.
- Exhibe información que demuestra acción, la forma, orden o secuencia de ejecución para lograr los resultados propuestos, esto es ¿qué hacer en el momento adecuado y como coordinar las acciones para optimizar los resultados?

- Despliega información focalizada en aspectos indispensables y de efecto significativo para la estrategia y resultados planeados; es decir, se evita acciones que dispersen actividades y consuman recursos en tareas con costo/beneficio mínimo o contrario.
- Revela información Integral que contiene los elementos esenciales para comunicar los diferentes frentes a atacar en forma equilibrada que involucren a todos en lograr la estrategia del negocio.
- Concentración o sintetización de la estrategia en una página, pero capaz de explicar lo necesario para la creación de valor a los diferentes usuarios o interesados en la entidad bajo perspectivas estratégicas diferentes.

Con los antecedentes y características expuestas el mapa estratégico de Univisión Optical, elaborado bajo el enfoque del Balanced Scorecard, contiene 15 objetivos distribuidos en las 4 perspectivas de esta metodología, como se visualiza en gráfico 35



Gráfico 35 Mapa Estratégico Univisión Optical según Balanced Scorecard

Estos objetivos se orientan a respaldar el nuevo modelo de negocios de Univisión Optical, hasta la actualidad dirigido por las circunstancias, esfuerzos dispersos y la trayectoria ganada por varios años en el mercado.

## CAPITULO V

### BALANCE SCORECARD

#### 5.1 Perspectivas

El momento que vive el Ecuador y el mundo en el campo de los negocios, mantiene a las empresas en un constante esfuerzo para desarrollar y desplegar un conjunto de medidas que las mantengan vigentes en el mercado. Ya no es suficiente contar con planes que las señalen un horizonte o un escenario deseado bajo la óptica financiera; la presión del medio exige optimizar recursos para lograr resultados equilibrados y sostenidos en múltiples aspectos, reto para el cual cada entidad debe articular en forma adecuada el esfuerzo de todos sus componentes con los objetivos que se persiguen. Planificar los resultados deseados y esperar a que se cumplan las previsiones, tampoco es una medida adecuada, los rápidos y cada vez más frecuentes cambios en el entorno pueden desviar el curso trazado hacia diferentes rumbos, los cuáles pueden determinar situaciones adversas prevenibles si en la trayectoria no existen múltiples puntos de referencia en base a los cuáles corregir y mantener la ruta correcta.

Entidades como Univisión Optical en su trayectoria lograron ubicarse en la preferencia de sus clientes y hacerse con de una parte del mercado, los

nuevos desafíos las empujan a adquirir nuevas habilidades, conocimientos y recursos con los cuales enfrentar los desafíos permanentes de su medio. La tarea es enfrentar el contexto anteriormente descrito con la adopción de herramientas como el Balanced Scorecard, con el cual desarrollar un modelo de negocios sustentado en una metodología de gestión que convierta su estrategia general en objetivos operativos relacionados, balanceados y articulados entre sí, susceptibles de ser medidos y alineados a planes de acción para potenciar el logro de resultados deseados con el alineamiento estratégico del comportamiento de los miembros de la entidad. El balance del modelo está en que los objetivos e indicadores están equilibrados entre lo interno (procesos y aprendizaje) y lo externo (socios y clientes), así como entre los esfuerzos pasados (económico) y lo que impulsa la acción futura (capacitación, innovación, etc.). El alineamiento se refiere a las relaciones de causa y efecto que se observa entre los objetivos e indicadores, es decir, debe ocurrir uno para que el efecto se de en el otro, así: capacitar para mejorar servicio, lograr más clientes y con esto mayores ingresos y ganancias.

El carácter de la adopción de esta herramienta por parte de Univisión Optical radica en contar con una metodología que permita alinear el esfuerzo de todos sus procesos a su estrategia de negocios apropiadamente para satisfacer de forma solvente los requerimientos cada vez más exigentes de su mercado, desplegar tal estrategia hacia todos sus componentes

mediante la interrelación y vinculación de un sistema balanceado de objetivos e indicadores, proveer una base para evaluar oportunamente el desempeño de la entidad mediante los resultados logrados con los deseados y anticiparse a la presentación de situaciones negativas al momento de lograr las metas propuestas; así como, explicar en forma comprensible los planes de la entidad. Se busca crear un modelo de gestión estratégico integrado y balanceado que facilite la dirección futura de Univisión Optical bajo cuatro dimensiones o perspectivas; Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje.

- a. **Perspectiva Financiera.**- Esta dimensión abarca los objetivos e indicadores relacionados con las expectativas de los socios de Univisión Optical, las cuáles giran alrededor de obtener una alta rentabilidad, lograr crecimiento, retorno de las inversiones. Significa partir de responder a ¿cuántos clientes más atender y cuanto más eficiencia y efectividad lograr para ser cada vez más rentables?. Los indicadores a aplicarse en el plan de Univisión Optical son: margen de rentabilidad, rendimiento sobre los activos ROA y sobre las inversiones ROI, variación de ingresos y de gastos.

Tomando en cuenta que Univisión Optical es un negocio en proceso de mejora con un enfoque en su crecimiento, los objetivos e indicadores de primer nivel del Balanced Scorecard correspondiente a Perspectiva

Financiera son los siguientes:

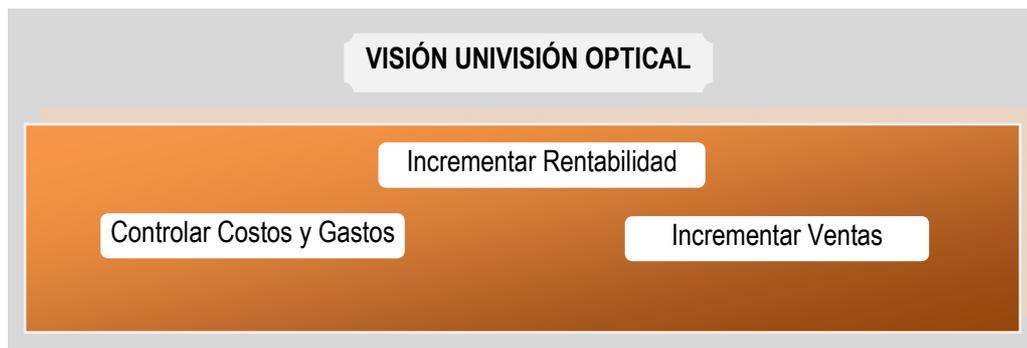


Gráfico 36 Objetivos de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Financiera

Tabla 48

Indicadores de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Financiera

PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR KPI	DEFINICIÓN
Financiera	Incrementar Rentabilidad	Margen de Rentabilidad	Utilidad Neta / Ventas
	Incrementar nivel de Ventas	Variación nivel de ventas por periodo	$Ventas_1 - Ventas_0$ $(Vtas.1 - Vtas.0) / Vtas.0$
	Controlar costos y gastos	Participación en ingresos	Costos y Gastos / Ventas

**b. Perspectiva Clientes.-** Bajo esta perspectiva se incluyen las expectativas que los clientes de Univisión Optical buscan satisfacer. De los objetivos de esta perspectiva depende los ingresos y valor de la financiera. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva define

los clientes a los que se va a atender, como lograr su satisfacción, lealtad y rentabilidad por bien/servicio entregado, el marketing, caracteres de los procesos, productos y servicios. La satisfacción del cliente se subordina a la percepción que este tiene de la funcionalidad de los bienes y servicios entregados, calidad, valor agregado e imagen de confianza y responsabilidad de la marca y empresa. Los objetivos e indicadores correspondientes a esta perspectiva se relacionan con: satisfacción del cliente, desviaciones en atención, calidad, valor agregado, reclamos.

Los objetivos e indicadores de Univisión Optical de esta perspectiva son:



Gráfico 37 Objetivos de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Clientes

Tabla 49

## Indicadores de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Clientes

PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR KPI	DEFINICIÓN
Clientes	Mantener calidad de productos	Percepción de calidad	Clientes que perciben calidad / total
	Ampliar cobertura de servicios	Ventas por ampliación cobertura	Variación ventas por ampliación
	Mejorar gestión de marca y publicidad.	Respuesta gestión de marca	Variación ingresos por gestión de marca
	Mejorar factores agregadores de valor	Percepción de valor	Clientes que perciben valor / total

**c. Perspectiva Procesos Internos.-**Esta perspectiva marca la ruta para generar valor agregado a los clientes y a los socios partiendo desde los procesos internos con los cuáles Univisión Optical logrará su excelencia. Señalan los requerimientos y los procesos clave para satisfacer las expectativas del cliente. Los objetivos e indicadores se relacionan con la cadena de valor de la entidad en la cual se identifican procesos estratégicos, generadores de valor y los de apoyo de los que se definen estándares necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

En esta perspectiva se busca la operación óptima de procesos necesarios para lograr la estrategia de Univisión Optical como los comerciales, gestión procesos de apoyo. Los indicadores están relacionados

con el objetivo que se persigue, como se detallan a continuación:

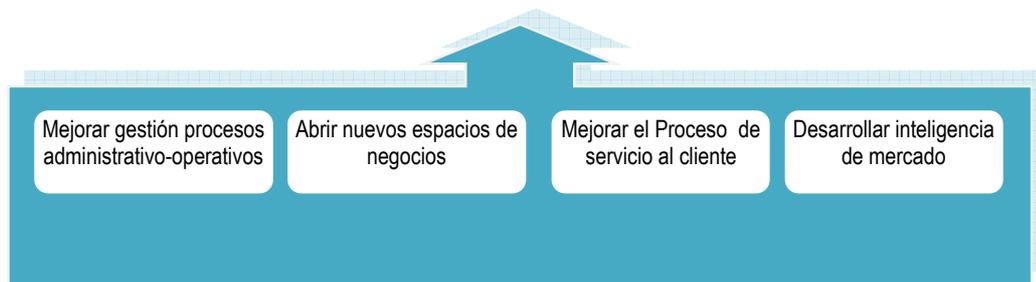


Gráfico 38 Objetivos de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Procesos Internos

Tabla 50

Indicadores de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Procesos Internos

PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR KPI	DEFINICIÓN
<b>PROCESOS</b>	Mejorar gestión administrativa operativa de procesos	Eficiencia procesos	Resultados alcanzados por proceso
	Mejorar servicio al cliente	Servicios mejorados	Percepción mejora servicio
	Desarrollar inteligencia de mercado	Información Disponible	Informes disponibles
	Abrir nuevos espacios de negocios	Espacios abiertos	# Espacios abiertos

**d. Aprendizaje Organizacional.**- Esta perspectiva presenta objetivos e indicadores relacionados con la formación del personal, la tecnología y el clima organizacional, aspectos fundamentales si se planea lograr las demás perspectivas. La perspectiva de Univisión Optical es mantener tecnología moderna y personal capacitado que labore en una ambiente de mejoramiento permanente con sus objetivos alineados a los de la empresa para lograr la visión de largo plazo.

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva son los siguientes:



Gráfico 39 Objetivos de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Aprendizaje Organizacional.

Tabla 51

Indicadores de Primer Nivel del BSC. Perspectiva Aprendizaje Organizacional

PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR KPI	DEFINICIÓN
Aprendizaje Organizacional	Mantener personal capacitado y actualizado	Rentabilidad personal capacitado	Utilidad Neta / # Personas capacitadas
	Incorporar y mantener tecnología de punta	Rotación inversión tecnología	Ventas / Inversión tecnología
	Desarrollar cultura de mejoramiento permanente	Metas organizacionales logradas	Metas logradas / Metas propuestas
	Impulsar alineación e integración estratégica	Metas personales logradas	Metas Ind. logradas / Metas propuestas

## 5.2 Balanced Scorecard de Primer Nivel

Con los datos anteriores el Balanced Scorecard de primer nivel es el siguiente:

Tabla 52

Balance Scorecard de primer nivel Univisión Optical

PERSP.	OBJETIVO	INDICADOR KPI	DEFINICIÓN	RESPONSABLE	LÍNEA BASE	METAS	SEMAFORO		
									
Financiera	Incrementar Rentabilidad	Margen de Rentabilidad	Utilidad Neta / Ventas	Gerente General	5%	10%	> 5% - < 7%	7%-9%	≥ 10%
	Incrementar nivel de Ventas	Variación nivel de ventas por periodo	$Ventas_1 - Ventas_0$ $(Vtas._1 - Vtas._0) / Vtas._0$	Gerente General	12%	25%	> 12% - < 15%	15%-24%	≥ 25%
	Controlar costos y gastos	Participación en ingresos	Costos y Gastos / Ventas	Gerente General	95,1%	90%	>97%	90%-95%	< 90%
Clientes	Mantener calidad de productos	Percepción de calidad	Cientes que perciben calidad / total	Gerente General	60%	80%	< 60%	>60% - 79%	≥80%
	Ampliar cobertura de servicios	Ventas por ampliación cobertura	Variación ventas por ampliación	Gerente General	15%	25%	< 20%	>20% - 25%	25 %
	Mejorar gestión de marca y publicidad.	Respuesta gestión de marca	Variación ingresos por gestión de marca	Gerente General	2%	10%	< 5%	>5% - 9%	≥ 10%
	Mejorar factores agregadores de valor	Percepción de valor	Cientes que perciben valor / total	Gerente General	40%	70%	< 60%	>60% - 69%	≥ 70%
Procesos	Mejorar gestión administrativo operativa de procesos	Variación Resultados por mejora procesos	Resultados alcanzados por mejora Procesos	Gerente General	12%	20%	< 15 %	15 - 20%	≥ 20%
	Mejorar proceso de servicio al cliente	Servicios mejorados	Percepción mejora servicio	Gerente General	3 mes	1 mes	> 3	1-2	≤ 1
	Desarrollar inteligencia de mercado	Información Disponible	Informesdisponibles	Gerente General	0	2 / año	< 1	1	2
	Abrir nuevos espacios de negocios	Espacios abiertos	# Espacios abiertos	Gerente General	0	6/año	< 3	3-6	> 6
Aprendizaje Organizacional	Mantener personal capacitado y actualizado	Rentabilidad personal capacitado	Utilidad Neta / # Personas capacitadas	Gerente General	1765	2500	< 1800	1800-2500	> 2500
	Incorporar y mantener tecnología de punta	Rotación inversión tecnología	Ventas / Inversión tecnología	Gerente General	2.3	3	< 2	2-3	> 3
	Desarrollar cultura de mejoramiento permanente	Metas organizacionales logradas	Metas logradas / Metas propuestas	Gerente General	s/d	80%	< 70%	70-75%	≥ 76%
	Impulsar el conocimiento organizacional del modelo	Metas personales logradas	Metas Ind. logradas / Metas propuestas	Gerente General	s/d	70%	< 60%	60-69%	< 70%

### 5.3 Matriz de Contribución Crítica

La matriz de contribución crítica permitirá identificar los actores clave de Univisión Optical para alcanzar sus metas, de primer nivel, de acuerdo con su contribución requerida para la generación de valor. En esta matriz se muestran los procesos y sus contribuciones con las que aportarán para conseguir las metas y objetivos establecidos en el plan estratégico.

Los Subprocesos de Univisión Optical que intervienen en el flujo generador de valor son:

- SubProcesos generadores de valor.- relacionados con las ventas y atención al cliente:
  - Diagnóstico,
  - Ventas y
  - Servicio al cliente
- Subprocesos de Apoyo:
  - Gestión Contable-Financiera
  - Compras, Marketing
  - Servicios Generales
  - Talento Humano

Con la información anterior, los objetivos, metas e indicadores se procederá a visualizar de qué manera y cuáles son los subprocesos que aportarán al logro de los objetivos de primer nivel de Univisión Optical y cuáles son aquellos que no contribuirán activamente a tales propósitos; se verán los indicadores para su medición y en qué tiempo se verificará el aporte de los subprocesos. La información presentada permitirá identificar si las actividades incluidas en un subproceso cooperan y se sincronizan adecuadamente para lograr una meta, caso contrario revisar el proceso y la información, replantear la estrategia y alinear apropiadamente cada subproceso.



## **CAPITULO VI**

### **PLAN OPERATIVO ANUAL 2013-2014**

#### **6.1 Plan Operativo 2013-2014**

El plan operativo anual comprende el detalle de los proyectos derivados de las estrategias que han sido ideado en el plan estratégico de Univisión Optical para cumplir con los objetivos estratégicos delineados en el mismo plan y los pasos generales a seguir para que tales proyectos se lleven a cabo.

Para que el Plan operativo sea de utilidad deberá:

- Ser una verdadera guía para el desarrollo de las actividades;
- Ayudara que el personal participe activamente en el cumplimiento de los objetivos y metas;
- Facilite el control sobre el cumplimiento de las actividades;
- Permita evaluarlos resultados de la empresa.

Además de ser un instructivo de trabajo para toda la empresa este documento permitirá dar seguimiento a las acciones programadas para evaluar el cumplimiento; de verificarse desviaciones significativas proponer medidas de ajuste al plan para que aporte al cumplimiento de los objetivos.

El plan Operativo de Univisión Optical para el ejercicio 2014 cuenta con 10 proyectos, los cuales se desarrollarán durante el ejercicio señalado, como se detalla en la siguiente página.





## **6.2 Evaluación y Refinamiento**

La evaluación del plan operativo se realizará de manera trimestral, en el que se confrontarán los resultados logrados, las acciones y decisiones desarrolladas con lo planeado.

La información provendrá de las reuniones de evaluación realizadas a nivel de responsables de las diferentes áreas, procesos y subprocesos conforme se tenga resultados. Se dispondrá de informes corporativos como por procesos/ subprocesos para analizar y tomar decisiones de acuerdo con lo alcanzado y esperado.

Para el manejo de la información todos contarán con conocimientos y acceso a tecnología de información sistematizada, mediante utilitarios de texto y hojas electrónicas.

Se aplicará formatos preestablecidos como el siguiente:

Tabla 55

## Formato preestablecido de Evaluación

PROY.	ACCIÓN PROGRAMADA	RESP.	T. PROGR.	EJECUTADO	AVANCE	DIFERENCIAS	ACCIONES AJUSTE

El esquema anterior facilitará establecer conclusiones y acciones para superar, cambiar o mantener los resultados logrados en Univisión Optical por cada periodo evaluado, según proceso.

## CAPITULO VII

### ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO POR LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL

#### 7.1 Presupuesto de Investigación-Inversiones

Univisión Optical no desarrolla investigación para desarrollo de productos, por lo tanto no se tiene valores en este rubro.

Tabla 56 Las inversiones consideradas para el primer año del desarrollo del modelo de excelencia organizacional son las siguientes:

<b>Local Norte</b>	
Inversiones Fijas	
Equipos Optometría	8.000
Muebles y Enseres	3.000
Equipos Computo	1.000
Vehículos	5.000
Software	1.500
Subtotal	18.500
Mercadería	6.000
Total	24.500

<b>Otros Locales</b>			
Local	Equipos Computo	Software	Total
Matriz	1.000	1.500	2.500
Local Tena	1.000	1.500	2.500
U. Móvil	1.000	1.500	2.500
Total	3.000	4.500	7.500

Con la información anterior el Balance de Situación General Presupuestado estimado es el siguiente:

Tabla 57 Estado de Situación Financiera

## Univisión Optical

## Estado de Situación Financiera

	2013*	2014
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo Corriente</b>		
Efectivo y Equiv. Al Efectivo	3.959	24.901
Caja – Bancos	3.959	24.901
Doc. y Cuentas Cobrar	4.200	4.830
Cuentas por Cobrar	4.200	4.830
Inventarios	22.000	28.000
Inventarios	22.000	28.000
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>30.159</b>	<b>57.731</b>
.		
Activo No Corriente		
Propiedades, Planta y Equipo	78.800	97.800
Maquinaria y Equipo	47.000	55.000
Equipo de Computación	1.000	4.000
Equipo de Oficina	0	0
Muebles y Enseres	20.800	23.800
Vehículos	10.000	15.000
(-) Dep.Acum. Prop., Planta Eq.	-24.670	-38.820
Software		6.000
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>54.130</b>	<b>64.980</b>
<b>Total Activos</b>	<b>84.289</b>	<b>122.711</b>
<b>PASIVO</b>		
Pasivo Corriente		
Proveedores Varios	4.950	10.312
IESS	292	626
Personal	222	27
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>5.464</b>	<b>10.965</b>
Pasivo No Corriente		
Créditos Bancarios L/P		12.656
<b>Total Pasivos</b>	<b>5.464</b>	<b>23.621</b>
.		
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Capital Social	70.000	70.000
Resultados Del Ejercicio	8.826	29.091
<b>Total Patrimonio</b>	<b>78.826</b>	<b>99.091</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>84.289</b>	<b>122.711</b>

\* Año base

## 7.2 Presupuesto de Ventas

Las ventas de bienes relacionados con la protección y mejoramiento de la capacidad visual y otros relacionados (lentes, gafas, armazones) constituyen la principal fuente de ingresos de Univisión Optical.

Univisión Optical en sus 40 años de trayectoria ha logrado un crecimiento estimado del 10-15% anual. Con la aplicación del nuevo modelo de negocios se espera un crecimiento del 25% para cada punto de venta abiertos, como se indica en los siguientes cuadros:

Tabla 58

Presupuesto mensual de Ventas Univisión Optical

Local	2.013*	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Matriz Quito	3.000	3.750	4.688	5.859	7.324	9.155
Suc. Tena	5.000	6.250	7.813	9.766	12.207	15.259
Unidad Móvil	7.000	8.750	10.938	13.672	17.090	21.362
Local Norte	0	8.000	10.000	12.500	15.625	19.531
<b>Total</b>	15.000	26.750	33.438	41.797	52.246	65.308
<b>% Crecimiento</b>		78%	25%	25%	25%	25%

\*Año base

Con los datos del presupuesto mensual se tienen las proyecciones anuales en el siguiente detalle:

Tabla 59

## Presupuesto anual de Ventas Univisión Optical

Local	2.013*	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
<b>Matriz Quito</b>	36.000	45.000	56.250	70.313	87.891	109.863
<b>Suc. Tena</b>	60.000	75.000	93.750	117.188	146.484	183.105
<b>Unidad Móvil</b>	84.000	105.000	131.250	164.063	205.078	256.348
<b>Local Norte</b>	0	96.000	120.000	150.000	187.500	234.375
<b>Total</b>	180.000	321.000	401.250	501.563	626.953	783.691
<b>% Crecimiento</b>		78%	25%	25%	25%	25%

\*Año base

### 7.3 Presupuesto de Costos y Gastos

#### a. Presupuestos de Costos

Este presupuesto corresponde al Costo de los productos comprados para ser entregados a los clientes básicamente. En las ventas se estima actualmente una utilidad bruta de alrededor del 100% del costo de adquisición, por lo tanto los costos de venta corresponden al 50%. A partir del primer año de vigencia del plan se considera un ahorro del 1% por negociación de volúmenes para un solo cliente, descuentos, etc.; es decir, el nuevo costo de ventas constituirá el 49% y la utilidad bruta el 51%.

Con la información expuesta los costos de ventas de Univisión Optical se detallan en el cuadro siguiente:

Tabla 60

## Presupuesto Costo de Ventas Univisión Optical

Local	2.013*	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
<b>Matriz Quito</b>	18.000	20.286	23.329	26.828	30.852	35.480
<b>Suc. Tena</b>	30.000	33.810	38.882	44.714	51.421	59.134
<b>Unidad Móvil</b>	42.000	47.334	54.434	62.599	71.989	82.787
<b>Local Norte</b>	0	41.160	47.334	54.434	62.599	71.989
<b>Total</b>	90.000	142.590	163.979	188.575	216.862	249.391
<b>% Crecimiento</b>		58%	15%	15%	15%	15%

\*Año base

## b. Presupuesto de Gastos

Los gastos presupuestados para Univisión Optical, presentan los siguientes lineamientos:

Sueldos.- Los gastos por sueldos a partir de la apertura del nuevo local y la vigencia del nuevo modelo de negocios se incrementan por la incorporación de personal particular para la atención y coordinación así:

Tabla 61

## Presupuesto Sueldos Univision Optical

<b>Puesto</b>	<b>Sueldo Base</b>
Optómetra	800
Auxiliar Servicio al Cliente	340
Asistente Administrativa-Comercial	350

Tabla 62

## PRESUPUESTO SUELDOS UNIVISION OPTICAL 2014

#	Puesto	S.B.U.	Com.	Total Ingreso	9,35% IESS I	12,15% IESS A.P.	13º	14º	Fond. Res.	TOTAL MES	TOTAL AÑO
1	Optómetra	800		800	74,8	97,20	66,67	28,33		992,20	11.906,40
2	Vendedor	380	400	780	72,93	94,77	65,00	28,33	65,00	1.033,10	12.397,24
3	Auxiliar servicios	340		340	31,79	41,31	28,33	28,33		437,98	5.255,72
4	Asist. adm.Com.	350		350	32,73	42,53	29,17	28,33		450,03	5.400,30
5	Auxiliar sc	340		340	31,79	41,31	28,33	28,33		437,98	5.255,72
	<b>Total</b>	<b>2.210</b>	<b>400</b>	<b>2.610</b>	<b>244,04</b>	<b>317,12</b>	<b>217,50</b>	<b>141,67</b>	<b>65,00</b>	<b>3.351,28</b>	<b>40.215,38</b>

A lo anterior se sumará 36.000 USD por cada propietario como concepto de ingresos por su trabajo realizado (3 personas x 1000 x 12)

Servicios Profesionales.- Se considera en este rubro egresos por contratación de servicios contables-financieros, estudios de mercado, así como asesoría para la implantación del modelo de excelencia organizacional, considerados en los proyectos estratégicos.

Arriendos.- Para este rubro se considera los valores por arriendo de locales fijos con el siguiente detalle mensual:

Tabla 63

Gastos Arriendos Univisión Optical

Local	V. Mensual	V. Anual
<b>Matriz Quito</b>	350	4.200
<b>Suc. Tena</b>	500	6.000
<b>Local Norte</b>	800	9.600
<b>Total</b>		19.800

Servicios básicos.- Para estos gastos se consideran valores mensuales fijos

Publicidad.- Para esta partida se toman en cuenta diseño página web y valores por papelería.

Capacitación.- Se considera en el primer año capacitación a nivel gerencial y personal de menor jerarquía, a partir de este año se baja el valor.

Combustibles y lubricantes.- se incrementa USD 40 mensuales para el nuevo vehículo.

Otros gastos.-se toma en cuenta para su incremento un porcentaje alrededor del promedio de inflación de los últimos cinco años (5%).

Intereses Bancarios.- Para ampliar la cobertura se requerirá un préstamo comercial de USD 15.000,00, a ser pagado en un plazo de 5 años con un interés del 12% anual y pagos semestrales. La tabla de amortización del crédito es a siguiente:

<b>Monto</b>	15.000,00	<b>Tasa Interés</b>	12,0%
<b>Plazo</b>	5 años	<b>Pago</b>	Semestral
<b>Cuota Fija</b>	2.038,02		

Tabla 64

#### Amortización de Crédito Univisión Optical

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	C. AMORTIZ.	C. FIJA
0	15.000	0	0	0
1	13.862	900	1.138	2.038
2	12.656	832	1.206	2.038
3	11.377	759	1.279	2.038
4	10.022	683	1.355	2.038
5	8.585	601	1.437	2.038
6	7.062	515	1.523	2.038
7	5.448	424	1.614	2.038
8	3.736	327	1.711	2.038
9	1.923	224	1.814	2.038
10	0	115	1.923	2.038

La información condensada de los principales gastos presupuestados de Univisión Optical se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 65

## Gastos Presupuestados Univisión Optical

<b>Partida</b>	<b>2013*</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Servicios Profesionales	-1.500	-7.400	-6.100	-6.710	-7.381	-8.119
Arriendos	-10.200	-19.800	-21.000	-21.000	-21.000	-22.200
Servicios básicos	-4.200	-5.640	-5.640	-5.640	-5.640	-5.640
Combustibles	-720	-1.200	-1.256	-1.314	-1.374	-1.438
Movilización	-1.200	-1.440	-1.512	-1.588	-1.667	-1.750
Patentes y permisos	-250	-300	-300	-300	-300	-300
Mantenimiento	-1.182	-1.737	-1.817	-1.817	-1.817	-1.817
Capacitación	0	-1.000	600	660	726	799
Depreciaciones	-9.110	-14.150	-14.150	-14.150	-14.150	-14.150
Publicidad	0	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Suministros y otros	-360	-398	-416	-435	-455	-476
Gastos Varios	-6.912	-4.608	-5.069	-5.576	-6.133	-6.747

\*Año Base

Con los datos anteriores el Estado de Resultados Proyectado es el siguiente:

Tabla 66

## Gastos Presupuestados de Univisión Optical

**UNIVISIÓN OPTICAL**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Ventas	180.000	321.000	401.250	501.563	626.953	783.691
Costo Ventas	-93.600	-157.290	-196.613	-245.766	-307.207	-384.009
Utilidad Bruta	86.400	163.710	204.638	255.797	319.746	399.683
.						
Gastos Operacionales	-48.774	-98.619	-100.484	-104.790	-110.383	-117.721
Gastos Administración y Ventas	-48.774	-98.619	-100.484	-104.790	-110.383	-117.721
Sueldos y beneficios sociales	-41.940	-76.215	-79.433	-85.787	-94.366	-103.803
Servicios Profesionales	-1.500	-7.400	-6.100	-6.710	-7.381	-8.119
Arriendos	-10.200	-19.800	-21.000	-21.000	-21.000	-22.200
Servicios básicos	-4.200	-5.640	-5.640	-5.640	-5.640	-5.640
Combustibles	-720	-1.200	-1.256	-1.314	-1.374	-1.438
Movilización	-1.200	-1.440	-1.512	-1.588	-1.667	-1.750
Patentes y permisos	-250	-300	-300	-300	-300	-300
Mantenimiento	-1.182	-1.737	-1.817	-1.817	-1.817	-1.817
Capacitación	0	-1.000	600	660	726	799
Depreciaciones	-9.110	-14.150	-14.150	-14.150	-14.150	-14.150
Publicidad	0	1.000	1.050	1.103	1.158	1.216
Suministros y otros	-360	-398	-416	-435	-455	-476
Gastos Varios	-6.912	-4.608	-5.069	-5.576	-6.133	-6.747
Intereses Bancarios	0	-1.732	-1.442	-1.116	-751	-340
.						
Utilidad Periodo	8.826	29.091	68.154	112.127	166.595	234.917

## 7.4 Flujo de Efectivo Presupuestado

El informe financiero que permite ver el movimiento del efectivo estimado, evaluar la capacidad que tiene Univisión Optical para generar efectivo y equivalentes con la aplicación de su nueva estrategia; es decir, no únicamente lograr rentabilidad sino producir la suficiente liquidez que permita a los directivos honrar los compromisos adquiridos con sus fuentes de financiamiento externas como: proveedores, banca e internos con el personal y sus propias necesidades de recursos líquidos.

Según el siguiente informe la entidad contará con los recursos suficientes para satisfacer sus requerimientos en el corto y largo plazo para financiar sus actividades de operación, inversión y financiamiento.

**Actividades de Operación.-** Corresponden aquellas que constituyen la principal fuente de ingresos de la entidad, como también las que sirven para obtener dichas entradas, relacionadas directamente con la actividad principal de la entidad; comprenden ventas, los costos y gastos por la gestión y operación.

**Actividades de Inversión.-**Comprenden las entradas-salidas de efectivo o equivalentes por adquisición y/o disposición de activos de largo plazo, para el caso, propiedad, planta y equipos.

**Actividades de financiación.-**Involucran entradas-salidas de recursos

financieros líquidos para producir cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de entidad para financiar su ampliación y pagos a los socios por sus inversiones.

Tabla 67

## ESTADO FLUJO DEL EFECTIVO PRESUPUESTADO UNIVISIÓN OPTICAL

<b>CUENTAS / AÑOS</b>	<b>2.014</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>3.100</b>
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	<b>42.664</b>
<b>Ingresos</b>	<b>320.370</b>
Ventas Contado	320.370
<b>Egresos</b>	<b>-277.706</b>
Proveedores varios	-156.197
Sueldos y beneficios sociales	-75.374
Servicios Profesionales	-7.400
Arriendos	-19.800
Servicios básicos	-5.520
Combustibles	-1.200
Movilización	-1.440
Patentes y permisos	-300
Mantenimiento	-1.737
Capacitación	-1.000
Publicidad	-1.000
Suministros y otros	-398
Gastos Varios	-4.608
Intereses Bancarios	-1.732
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>-26.000</b>
<b>Egresos</b>	<b>26.000</b>
Equipos Optometría	8.000
Muebles y Enseres	3.000
Equipos Computo	4.000
Vehículos	5.000
Software	6.000
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>3.830</b>
<b>Ingresos</b>	<b>15.000</b>
Préstamos	15.000
<b>Egresos</b>	<b>11.170</b>
Dividendos	8.826
Pago Préstamo Bancario	2.344
<b>FLUJO DEL PERIODO</b>	<b>20.494</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>23.594</b>

## 7.5 Evaluación Financiera

### Razones Financieras.-

#### I. Indicadores de Actividad.-

Rotación de Inventarios.- Los resultados muestran una rotación de 10, 5 veces en el año para el período 2014, superior al 2013 (año base), valor alto, con lo que se demuestra la evolución de la empresa.

<b>a. Rotación Inventario (Veces)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ventas	180.000,00	321.000,00
<hr/> Inventarios	<hr/> 22.000,00	<hr/> 30.651,85
	<b>= 8,2</b>	<b>10,5</b>
 <b>b. Rotación de Activos (veces)</b>		
Ventas	180.000,00	321.000,00
<hr/> Inversión Total	<hr/> 83.430,00	<hr/> 121.404,00
	<b>= 2,16</b>	<b>2,64</b>

Rotación Activos (días).- El resultado señala que la inversión en activos rota en promedio 2,64 veces en el año 2014 con relación a las ventas, esto es, la inversión en activos generará \$ 2,64 de ventas.

## II. Indicadores de Estructura de Costos

Ratio costo de ventas.- este ratio arroja un valor de 49% para el 2014, con lo que se evidencia mejores en las compras, con promociones, descuentos, rebajas.

Ratio Gastos Operacionales (%).- Este indicador del 2014 muestra un porcentaje del 42,6% con relación a las ventas, es decir deja un margen del 8% de rentabilidad, supera al 2013 (43%). Se demuestra mejoramiento de gastos.

### c. Ratio Costo de Ventas (%)

Costo de Ventas	93.600,00	157.290,00
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Ventas	180.000,00	321.000,00
	= <b>52,0%</b>	<b>49,0%</b>

### d. Ratio Gastos Operacionales (%)

Gastos Operacionales	77.574,41	136.619,39
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Ventas	180.000,00	321.000,00
	= <b>43,1%</b>	<b>42,6%</b>

### III. Indicadores de Liquidez.-

Índice de Liquidez o Solvencia (\$).- Este índice indica alta liquidez de la empresa para el año 2014, esto es que dispone de \$ 5 aproximadamente para cubrir cada \$ de deuda de corto plazo, con una ligera baja en relación a año base 2013.

Prueba Ácida (\$).- Este parámetro señala que tiene \$ 2,21 para financiar \$ 1 de deuda de corto plazo sin contar con los inventarios para el ejercicio 2014, superior al año base.

#### e. Índice de Liquidez o Solvencia (\$)

	2013	2014
Activos Corriente	29.300,00	56.424,00
<hr/> Pasivos Corriente	<hr/> 4.604,12	<hr/> 11.657,50
	<b>= \$6,36</b>	<b>\$4,84</b>

#### f. Prueba Ácida (\$)

Activo Corriente - Inventarios	29.300,00 - 22.000,00	56.424,00 - 30.651,85
<hr/> Pasivos Corriente	<hr/> 4.604,12	<hr/> 11.657,50
	<b>\$1,59</b>	<b>\$2,21</b>

### IV. Indicadores de Apalancamiento.-

Solidez.- En el periodo planeado se tiene que el pasivo apenas representa el del 20% del activo total, se observa una baja composición de deuda, es decir existe solidez en la empresa.

Endeudamiento.- El pasivo en relación al patrimonio en el 2014 representa el 25%, es decir  $\frac{1}{4}$  del patrimonio está comprometido con acreedores.

**g. Apalancamiento o Solidez (%)**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Pasivos Total	4.604,12	24.313,18
Activos Total	83.430,00	121.404,00
	= <b>5,52%</b>	<b>20,03%</b>

**h. Endeudamiento (%)**

Pasivos totales	4.604,12	24.313,18
Patrimonio	78.825,59	97.090,61
	= <b>5,84%</b>	<b>25,04%</b>

**V. Indicadores de Rentabilidad**

Retorno de ventas.- o margen de rentabilidad, comprende la relación de la utilidad para las ventas. Demuestra el margen de rentabilidad obtenido con relación a los ingresos generados en el periodo. Este indicador tiene un valor de 8,44% para el año 2014, esto es que las ventas generaron un retorno superior al 8% en el período indicado superando al año base de 5%.

Rendimiento sobre el patrimonio o Inversión ROI.- Este parámetro señala un retorno de la inversión del 28% en el 2014, superando el 2013 de 11,20%. La cifra muestra una atractivo para seguir invirtiendo en la empresa en los próximos periodos.

Rendimiento de activos.- este indicador señala un valor de 22%, esto es que la rentabilidad con relación a la inversión en activos supera el 20% en el ejercicio 2014.

**i. Retorno de Ventas (%)**

Utilidad Neta	8.825,59	27.090,61
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Ventas	180.000,00	321.000,00
	= <b>4,90%</b>	<b>8,44%</b>

**j. Rendimiento sobre el Patrimonio (%)**

Utilidad Neta	8.825,59	27.090,61
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Patrimonio	78.825,59	97.090,61
	= <b>11,20%</b>	<b>27,90%</b>

**k. Rendimiento de Activos (%)**

Utilidad Neta	8.825,59	27.090,61
<hr/>	<hr/>	<hr/>
Inversión Total	83.430,00	121.404,00
	= <b>10,58%</b>	<b>22,31%</b>

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 Conclusiones

Trabajar en un ambiente competitivo sin el establecimiento claro de una dirección por la cual orientar las operaciones de una entidad, abocada sin mayores defensas a riesgos que factiblemente se puedan enfrentar, minimizar o compartir y no estar en capacidad de aprovechar efectivamente las oportunidades que el medio exige, define la situación de muchas entidades como Univisión Optical, objeto de este proyecto, para las cuáles no solo tener una trayectoria y un mercado ganado es suficiente para mantenerse vigentes en su medio.

El modelo del diamante de excelencia organizacional es una metodología que integra la planificación estratégica con la metodología de los Scorecards para desplegar totalmente la estrategia del negocio hacia todos los integrantes y componentes de una entidad, con ello alinear las acciones, actividades decisiones de cada proceso y de cada persona a los objetivos que se persigue a nivel corporativo, partiendo desde un foco, esquemas de implementación alineamiento, despliegue, adaptación de la cultura organizacional, agilidad organización y hasta lograr el refinamiento.

El desarrollo de un modelo de excelencia aplicado a cualquier entidad, siempre que los beneficios sean superiores a los costos, exige la apertura y decisión total de todos los involucrados para todas las etapas de su estudio, desarrollo, adaptación, mejoramiento y refinamiento.

## **8.2 Recomendaciones**

Para lograr utilidad en el desarrollo del modelo será siempre recomendable la participación de profesionales capacitados que lideren el desarrollo y la aplicación de todos los aspectos que requiere la metodología; así como que los niveles directivos pueden captar los beneficios a lograrse tanto a nivel financiero como operativo y administrativo en la entidad.

Las empresas como Univisión Optical con un mercado fidelizado temporal que no puede ser garantía de permanencia en el mercado, deberían realizarse una evaluación permanente de su situación y de su propia competencia, adoptar tecnologías como el diamante de excelencia organizacional para asegurar su competitividad enfocada en grandes objetivos reales, alineando todos sus recursos hacia el logro de tales propósitos y adoptando una cultura y filosofía de mejoramiento permanente, con una capacidad proactiva y desafiante frente a los retos del medio y de los internos propios.

Para lograr el compromiso de todos los componentes de una organización

para asumir cambios estratégicos orientados alcanzar grandes objetivos será importante un proceso activo de socialización, liderazgo claro y participación individual en cada fase de la aplicación de cualquier metodología; el proporcionar un ambiente de confianza también facilitará alcanzar las metas que el modelo busque para la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

ARANDA, A. A. (2007). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA*. (Segunda ed.). Quito: Abya-Yala.

CHIAVENATO, I. (2000). *Introducción a la Teoría de la Administración* (5 ed.). México, México: McGraw-Hill.

Club Tablero de Comando. (s.f.). *Tablero de Comando*. Recuperado el 15 de 04 de 2014, de balanced scorecard BSC | cuadro de mando integral: <http://www.tablero-decomando.com>

Codina, A. (1997). Notas de estudio Taller "Gerencia del Cambio" Universidad de la Habana. La Habana.

COVEY, R. S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica: De la Visión a la Ejecución*. México: Alfaomega.

Goodstein, L. y. (2003). *Planificación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGrawHill.

INEC, E. (1988). Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador. (E. y. Gordillo Montalvo José, Ed.) *Análisis Económico Colegio de Economistas de Quito, No. 12*, 183.

INEC, ECUADOREstudios Demográficos en Profundidad *Análisis y*

*Proyección de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador.*  
QuitoPichinchaEcuador

Kovacevic, A., & Reynoso, A. (2010). *El Diamante de la excelencia Organizacional: Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia.* Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones.

MSP Ecuador, M. d. (13 de Marzo de 2014). Reglamento sustitutivo para otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario. *Acuerdo 00004712* . Ecuador: Suplemento del Registro Oficial 202.

PORTER, M. (1980). *Estrategias Competitivas.*

SENPLADES Ecuador. (junio de 2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Quito.

SERNA Gómez, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica.* Bogotá: Legis.

## **LINKOGRAFIA**

Ecuador, I. (Diciembre de 2013). *Ecuador en cifras.com.* Recuperado el 28 de Julio de 2014, de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S) 2013: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)

El Tiempo, D. (15 de Diciembre de 2013). *eltiempo.com.ec.* Recuperado el Julio de 2014, de Sitio web [eltiempo.com.ec](http://www.eltiempo.com.ec): Enfermedades oculares a causa de la tecnología: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/134264-enfermedades-oculares-a-causa-de-la-tecnologa-a/>

El tiempo, D. (15 de Diciembre de 2013). *Enfermedades oculares a causa de*

*la tecnología*. Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.eltiempo.com.ec/>

MSP Ecuador, M. d. (20 de Octubre de 2011). *Ministerio de Salud Pública del Ecuador*. Recuperado el Julio de 2014, de La Diabetes es la segunda causa de muerte general en el país: [http://instituciones.msp.gob.ec/misalud/index.php?option=com\\_content&view=article&id=257:la-diabetes-es-la-segunda-causa-de-muerte-general-en-el-pais&catid=52:edusalud&Itemid=244](http://instituciones.msp.gob.ec/misalud/index.php?option=com_content&view=article&id=257:la-diabetes-es-la-segunda-causa-de-muerte-general-en-el-pais&catid=52:edusalud&Itemid=244)

Oviedo, J. (25 de Octubre de 2003). *Preocupa crecimiento de enfermedades oculares*. Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.lahora.com.ec/>

SCRLA, S. C. (Diciembre de 2013). *scrla.fin.ec*. Recuperado el Julio de 2014, de Actualización de la calificación de riesgo a la primera y segunda, emisión de obligaciones de Óptica los Andes Cía. Ltda.: [http://www.scrla.fin.ec/Base datos/PDF/Mercado de valores/OPTICA LOS ANDES-EO01-EO02-\(2013-12\)-KL.pdf](http://www.scrla.fin.ec/Base%20datos/PDF/Mercado%20de%20valores/OPTICA%20LOS%20ANDES-EO01-EO02-(2013-12)-KL.pdf)

SCRLA, Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana. (Diciembre de 2013). *scrla.fin.ec*. Recuperado el Julio de 2014, de Actualización de la calificación de riesgo a la primera y segunda, emisión de obligaciones de Óptica los Andes Cía. Ltda.: [http://www.scrla.fin.ec/Base datos/PDF/Mercado de valores/OPTICA LOS ANDES-EO01-EO02-\(2013-12\)-KL.pdf](http://www.scrla.fin.ec/Base%20datos/PDF/Mercado%20de%20valores/OPTICA%20LOS%20ANDES-EO01-EO02-(2013-12)-KL.pdf)

Vera Gutiérrez, M., Rodríguez García, Y., Chacón Corvea, L., & Pérez Barquero, Á. (3 de octubre de 2012). *Abordaje de la discapacidad visual en la región de las américas en el contexto de la salud internacional*. Recuperado el junio de 2014, de [http://bvs.sld.cu/revistas/spi/vol03\\_1\\_12/spi012013.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spi/vol03_1_12/spi012013.htm)

Wikipedia.org. (s.f.). *Wikipedia.org*. Recuperado el Octubre de 2013, de Wikipedia en español: [Http://es.wikipedia.org/wiki/Optica\\_\(desambiguaci3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Optica_(desambiguaci3n))

Wikipedia.org. (2013). *Wikipedia.org*. Recuperado el Septiembre de 2013, de Wikipedia en Espa3ol: <http://es.wikipedia.org/wiki/Optometr%C3%ADa>