

Plan Estratégico de la Óptica Sport Lentes

Andrés Felipe Ayerbe Lancheros

Jorge Andrés Esquivel Tamayo

Trabajo de Grado para optar por el título de:

Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de Grado:

Alejandro Acosta N, PhD

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, junio de 2017

Contenido

Contenido	1
Resumen	4
Palabras Claves	4
Abstract	4
Keywords.....	4
Introducción.....	5
1. Reseña de la organización.....	6
2. Diagnóstico del modelo de negocio.....	6
2.1 Propuesta de valor	6
2.2 Clientes	7
2.3 Canales.....	8
2.4 Recursos.....	9
2.5 Estructura de costos.....	9
2.6 Flujo de ingresos	10
3. Análisis de la visión, misión y valores corporativos	10
3.1 Visión	10
3.2 Misión.....	11
3.3 Valores corporativos	11
4. Análisis externo	11

4.1 Análisis Pestal.....	11
4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	13
5. Análisis de portafolio – Matriz Boston Consulting Group.....	15
6. Análisis de Competitividad.....	17
7. Perfil de Competitividad.....	18
8. Matriz EFI.....	20
9. Análisis Situacional – Matriz 3x3 (GE-McKINSEY).....	20
10. Matriz DOFA Ampliada.....	21
11. Objetivos Estratégicos.....	23
12. Estrategia Corporativa.....	24
13. Plan Táctico.....	25
14. Conclusiones.....	26
15. Recomendaciones.....	26
16. Bibliografía	28
Anexo 1. Análisis PESTAL – 5 Fuerzas de Porter.....	29
Anexo 2. Análisis de Pareto (Gráficos de barras, oportunidades).....	29
Anexo 3. Análisis de Pareto (Tabla, oportunidades).....	30
Anexo 4. Análisis de Pareto (Gráfico de barras, amenazas).....	30
Anexo 5. Análisis de Pareto (Tabla, amenazas).....	31
Anexo 6. Síntesis del Análisis externo	31
Anexo 7. Matriz EFE – Análisis Externo	32

Anexo 8. Tabla Matriz Boston Consulting Group	32
Anexo 9. Síntesis del análisis de competitividad	33
Anexo 10. Perfil de Competitividad	33
Anexo 11. Análisis Interno – Matriz EFI	34
Anexo 12. Matriz 3x3 (GE McKinsey)	34
Anexo 13. Matriz DOFA Ampliada	35
Anexo 14. Objetivos Estratégicos	36

Resumen

El siguiente documento muestra el diagnóstico de la óptica Sport Lentes, enfocándose en las fortalezas y oportunidades de mejora de la empresa.

El análisis inicia utilizando la metodología CANVAS, de forma que se logra una visión general de la compañía, para luego continuar con un enfoque de condiciones externas y finalmente el análisis interno.

Luego de este análisis se elabora una propuesta de plan estratégico, acompañado de un plan táctico, con los cuales se busca mejorar las diferentes oportunidades encontradas y potencializar las fortalezas de la empresa.

Finalmente, se proponen las recomendaciones que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

Palabras claves

Ópticas, estrategia, diferenciación, servicio, costos.

Abstract

The following document shows the diagnosis of Sport Lentes optical shop, focusing on the strengths and opportunities for improvement of the company.

The analysis starts using the CANVAS methodology, in order to get a general overview of the company, then proceed with a focus on external conditions and finally the internal analysis.

After this analysis, a proposal for a strategic plan, accompanied by a tactical plan, is elaborated with which it seeks to improve the different opportunities found and to strengthen the company's strengths.

Finally, recommendations are proposed that are considered necessary to achieve the defined strategic objectives.

Keywords

Optical Shops, strategy, differentiation, service, costs.

Introducción

El mercado de las ópticas en Colombia ha evolucionado rápidamente en los últimos años. Cada vez las personas se preocupan más por la salud de sus ojos, y están visitando a su oftalmólogo más frecuentemente, procurando tener un diagnóstico oportuno de alguna condición que pudieran estar padeciendo. Esto a su vez ha llevado a que la demanda de soluciones médicas para estos casos aumente, por lo cual también se ha visto un crecimiento de ópticas que ofrecen diferentes alternativas para los pacientes.

Según lo anterior, se ha detectado la oportunidad que la óptica Sport Lentes tiene para seguir participando en este mercado y pueda crecer y consolidarse en un futuro como un líder activo en este sector. Para aprovechar esta oportunidad, trazaremos un plan estratégico enfocado en las debilidades y fortalezas que tiene la óptica, tanto en sus aspectos internos, como externos,

planteando objetivos claros que a mediano plazo garanticen la consolidación de ésta en el mercado en el que participa.

1. Reseña de la organización

Sport Lentes es una empresa familiar fundada en el año 2006, con un crecimiento en los ingresos importante en los últimos 5 años. Es una óptica que ofrece todo el servicio para la compra de lentes formulados, esto incluye la selección de monturas y el acompañamiento en determinar el proceso idóneo de realizar para los lentes de acuerdo a la fórmula suministrada. Tiene una única sede ubicada en el centro comercial Petecuy de la ciudad de Cali.

2. Diagnóstico del modelo de negocio

A continuación se muestra el diagnóstico del modelo de negocio que maneja la óptica Sport Lentes, para lo cual se utilizó la herramienta Canvas, detallando cada uno de los elementos que hacen que la organización cree y entregue valor a sus clientes.

2.1 Propuesta de Valor:

Lo principal para Sport Lentes es brindar confianza a sus clientes ya que a la hora de la salud visual es clave ofrecer un servicio o producto que ofrezca la seguridad a sus usuarios de que están llevando lo más adecuado para sus necesidades.

Adicionalmente, la empresa ofrece un acompañamiento personalizado durante el proceso de compra del producto, ofreciéndole varias alternativas en cuanto a precio y personalización que se ajusten a las necesidades del cliente.

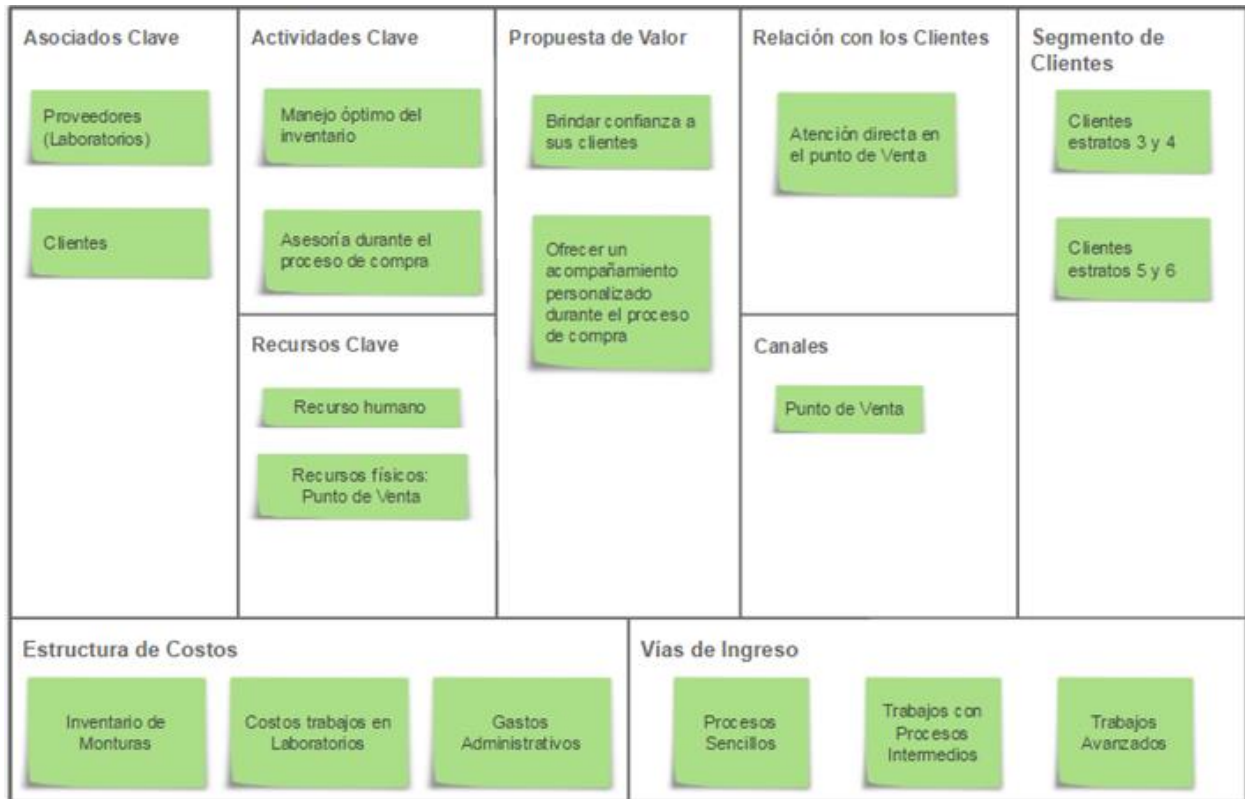


Figura 1. Diagrama Canvas aplicado a la empresa Sport Lentes. Construido por los autores.

2.2 Segmento de clientes

Según el portafolio que ofrece Sport Lentes y los rangos de precios en que se mueven sus productos, el segmento de clientes al cual se busca atender es el de hombres y mujeres de todas las edades que necesiten lentes medicados.

Dentro de este gran grupo de clientes se han identificado dos grandes segmentos, así:

Clientes de estratos 3 y 4: son personas que buscan principalmente satisfacer una necesidad médica y que están dispuestos a pagar por productos que no sean los más baratos del mercado, pero que su poder adquisitivo no les permite comprar objetos extremadamente costosos.

Clientes de estratos 5 y 6: son personas con mayor poder adquisitivo los cuales se acercan al almacén para adquirir productos más personalizados y con especificaciones técnicas más avanzadas. Estas personas aunque se acercan por motivos de su salud visual, normalmente buscan adquirir los productos más sofisticados para satisfacer sus necesidades.

2.3 Canales de distribución

Actualmente, el único medio para llegar al consumidor final es mediante el punto de venta que está ubicado en el centro de Cali, puntualmente en el centro comercial Petecuy.

En este punto se busca atender a los clientes quienes normalmente son los consumidores o usuarios finales y en este lugar ofrecer toda la información y soporte que necesiten para la compra de su producto.

2.4 Recursos y actividades claves

Recursos claves:

El principal recurso clave es el personal del almacén. Es imprescindible que el asesor cuente con conocimiento específico de optometría para generar confianza en el cliente y se sienta acompañado en su proceso de compra. Esto está dentro de la propuesta de valor y la

diferenciación con los competidores del sector. Igualmente contar con un inventario amplio de monturas se convierte en un aspecto crítico para poder concretar diferentes ventas.

Actividades clave:

La principal actividad clave es la gestión con los proveedores, dentro de la cual se busca un punto de equilibrio entre el costo y la cantidad de inventario que se maneje, de forma tal que se logre ofrecer la mayor variedad posible a los clientes, optimizando el inventario de la compañía.

Asociados clave:

Los principales asociados clave son los laboratorios y los proveedores de monturas.

2.5 Estructura de costos

La operación, abastecimiento y proceso de tercerización con los laboratorios son los principales costos de la empresa.

Los gastos están distribuidos de la siguiente manera:

30% Compra de inventario monturas. (Variable: depende de la rotación)

50% Proveedores (Laboratorios). (Variable)

20% Gastos administrativos. (Personal) (Fijo)

2.6 Flujo de ingresos:

La única fuente de ingresos de la empresa es la venta de lentes con su respectiva montura, el margen está ligado a la complejidad del proceso en el lente, Sport Lentes tiene la siguiente clasificación:

- Trabajos proceso sencillo: 40 – 70 Mil (Margen promedio 20%).
- Trabajos proceso Intermedio: 70 – 180 Mil (Margen promedio 30%).
- Trabajos proceso avanzado personalizado: 180 – 550 Mil (Margen promedio 35%).

3. Análisis de visión, misión y valores corporativos

Actualmente la óptica Sport Lentes, no cuenta con visión, misión y valores corporativos claramente definidos. Por lo anterior, se hizo un primer acercamiento visitando la empresa y hablando con su propietario. Adicionalmente, basados en que “El propósito central es la razón de ser de una empresa” (Collins & Porras, 1996), se hacen las siguientes propuestas.

3.1 Visión

Ser reconocidos en 2020 como la mejor opción para los usuarios de soluciones ópticas que buscan el mejor servicio con la mejor calidad y con precios razonables en Cali.

3.2 Misión

Brindar a nuestros clientes las mejores opciones para solucionar sus problemas de salud ocular con precios competitivos y excelente calidad.

3.3 Valores corporativos

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Servicio

4. Análisis externo

4.1 Análisis PESTAL

Por medio de la herramienta de análisis PESTAL se evaluó el entorno externo de la óptica Sport Lentes, identificando oportunidades y amenazas en determinados campos específicos.

Se hizo uso de las herramientas de análisis externo – 5 fuerzas (anexo 1), que permitió identificar cada uno de los aspectos donde la empresa podría explotar como ventaja competitiva y en cuales se debe enfocar para tener una capacidad de respuesta mayor.

La herramienta de síntesis del análisis externo (Figura 2), permite discriminar las brechas en cada uno de los entornos, y brinda un panorama claro para establecer prioridades a trabajar:

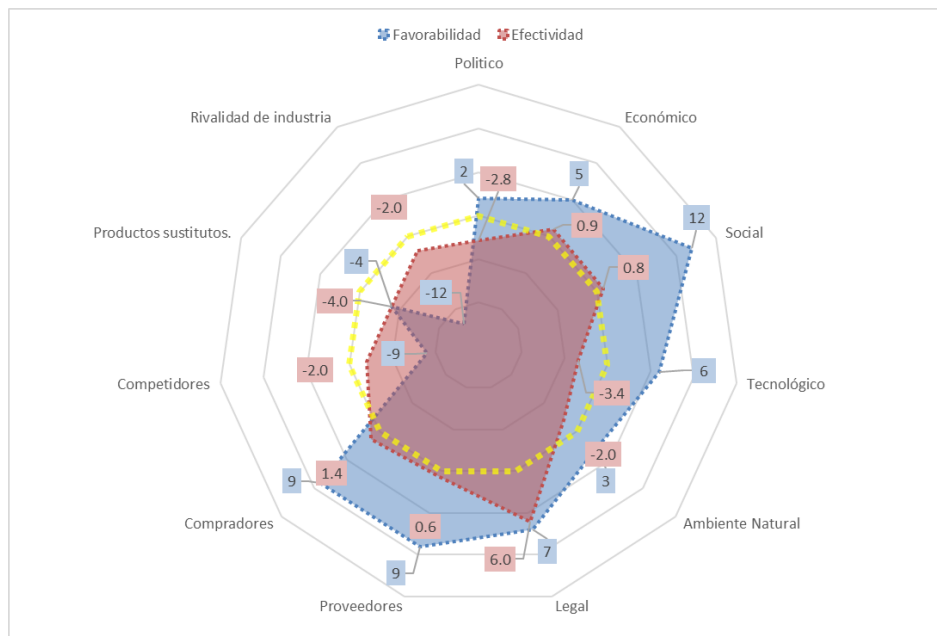


Figura 2. Síntesis de análisis externo. Construida por los autores.

El entorno político del sector evidencia oportunidades en el abastecimiento de las monturas, la tendencia y desarrollo de los canales de importación de diferentes regiones con Colombia propician mayor oferta a un menor costo, sin embargo, la empresa no tiene un poder de negociación con los proveedores que le permita explotar beneficios significativos en este aspecto.

El entorno social refleja oportunidades para el negocio y el sector, las tendencias actuales en cuanto a gustos de los consumidores y el mayor acceso a este tipo de bienes y servicios proyecta un desarrollo a un mercado más grande. Actualmente Sport Lentes no tiene una efectividad alta para aprovechar las diferentes oportunidades venideras.

El entorno tecnológico presenta un diagnóstico similar, los nuevos desarrollos en equipos para brindar herramientas en la venta directa con el cliente se han convertido en aspectos diferenciadores. De igual forma la incursión y manejo de redes sociales son esenciales y comunes hoy en día. La brecha de oportunidades en este entorno es grande, la capacidad de respuesta actual de la compañía frente a estas no es la mejor.

En el ambiente natural y legal no se refleja un campo amplio de oportunidades, ciertas normativas y certificaciones pueden influenciar positivamente en la formalización del negocio como tal.

4.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En este punto se analizarán las cinco fuerzas de Porter para identificar las fortalezas y debilidades que tiene Sport Lentes frente a los que se han identificado como sus competidores directos ya que están en el mismo sector y su tamaño y características son similares. De esta forma se quiere establecer las variables competitivas de este mercado que pueden influir de forma positiva o negativa en la permanencia y evolución de la empresa.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes: Es alto y tanto para Sport Lentes como para el resto de los competidores, resulta siendo una amenaza, ya que debido a la gran cantidad de opciones que hay en el mercado, los clientes tienen la libertad de investigar y escoger la opción que les ofrezca precio más favorable y que cumpla con los estándares de calidad deseados.

Poder de negociación de los Proveedores: En este punto se identifica una clara amenaza para Sport Lentes, ya que analizando la naturaleza de los competidores directos del sector, éstos son todos mayoristas, por lo tanto pueden obtener mejores precios y mayor poder de negociación con los proveedores, que se verán atraídos por el mayor volumen que puedan conseguir con éstos.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Es una gran amenaza ya que actualmente en este mercado no hay barreras de entrada, por lo cual se encuentra creciendo y evolucionando rápidamente. Los nuevos competidores vienen con propuestas innovadoras para el mercado y especialmente con una fuerte presencia en medios de comunicación, como lo es la televisión y en mayor proporción, el internet. Esta es una gran amenaza debido a que Sport Lentes actualmente no invierte en publicidad en ninguno de estos medios, por lo que puede resultar “invisible” para muchos de los nuevos clientes que terminan comprando en otras ópticas.

Amenaza de productos sustitutos: Es baja la amenaza por este concepto, ya que según lo que se ha investigado, para este mercado no encontramos productos sustitutos como tal, pues las opciones que hay en el mercado son las que se ofrecen tanto en Sport Lentes como en las demás ópticas de la competencia. Para este caso, la amenaza se enfoca en las cirugías, con las cuales los pacientes ya no tienen que volver a usar algún producto del portafolio.

Rivalidad entre los competidores: Dentro del mercado de las ópticas, se identifica este punto como una alta amenaza debido a la rivalidad que existe entre los competidores. Está claro que los productos que se ofrecen en Sport Lentes son el mismo tipo de producto que se ofrecen en las demás ópticas de la ciudad. Para mitigar esta amenaza se debería pensar en una diferenciación de sus productos, lo cual en este tipo de mercado no es muy sencillo.

5. Análisis de portafolio – Matriz Boston Consulting Group

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

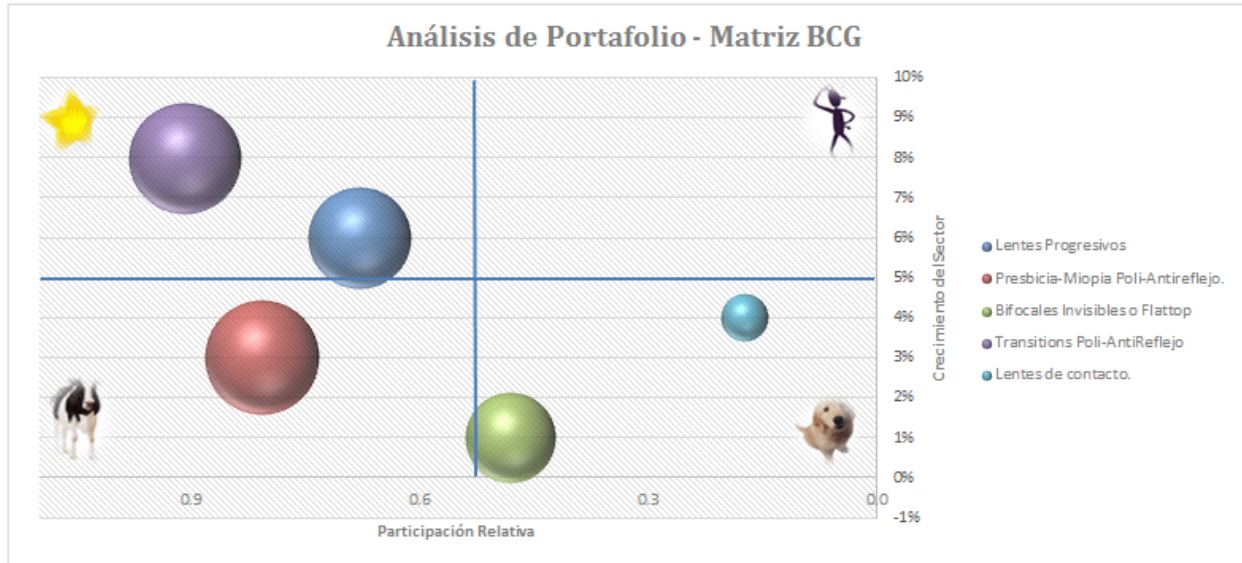


Figura 3. Gráfica matriz Boston Consulting Group para los productos de Sport Lentes.

En la matriz se identifica que existen tres productos ubicados al lado izquierdo, distribuidos entre producto estrella (2) y producto perro (1).

En el cuadrante estrella y con uno de los tamaños más representativos de la empresa, se encuentran los lentes Transitions Poli-Antirreflejo los cuales son los que más utilidad generan a la empresa, pues cuentan con un margen de 47% y una participación de negocio de 20% (la más alta). En este cuadrante, un poco más cerca al cuadrante “Vaca” se encuentra los Lentes Progresivos con similares características, margen de 41% y participación de negocio del 15%. Ambas referencias generan una utilidad significativa a la empresa, sin embargo dependen mucho

del flujo de caja con el que se cuente, ya que son productos de alto costo y requieren de inversión para generar utilidad.

Los lentes para Presbicia y Miopía Poli-Antirreflejo están ubicados en el cuadrante “Vaca” ya que son los productos más rentables del portafolio. Este producto no requiere de gran inversión y es el que más se vende en la empresa (21% de participación del negocio) y cuentan con un margen de 55%. Este segmento la empresa lo aprovecha para fondear a los productos estrella, los cuales muestran un crecimiento importante en el corto y mediano plazo con buena rentabilidad.

Por último se encuentran los productos Bifocales Invisibles y los Lentes de Contacto. Estos se encuentran ubicados en el cuadrante “Perro”, son los productos que menos venden del portafolio (13% y 4% de participación del negocio respectivamente), igualmente sus márgenes son los más bajos (37% y 33% respectivamente). Sin embargo, específicamente los lentes Bifocales Invisibles se encuentran muy cerca del cuadrante vaca lechera, por lo tanto se propone invertir en este producto de forma tal que se logre posicionarse en este cuadrante y se conviertan en una fuente importante de ingresos para la empresa.

6. Análisis de Competitividad

Para realizar este análisis, primero se identificaron los tres competidores directos que tiene Sport Lentes, los cuales están dentro de su radio de acción (centro de Cali) y cuentan con un tamaño y características similares a las propias.

Con esta herramienta se identificará gráficamente las fortalezas y debilidades tanto de los competidores más importantes que tiene Sport Lentes, como de la empresa particularmente. El análisis se hace basado en cada uno de los aspectos cubiertos en el modelo Canvas, con lo cual se identifica las decisiones estratégicas que se pueden tomar para aprovechar estos puntos positivos y mejorar en los que hay fallas.



Figura 4. Síntesis gráfica del análisis de competitividad. Construida por los autores

En esta síntesis se puede ver claramente como Sport Lentes tiene una fortaleza marcada en la parte de propuesta de valor y relación con clientes. En estos dos aspectos se destaca por encima de los otros competidores. Lo anterior se relaciona directamente con el hecho de que el propietario del negocio es quien atiende a los clientes la gran mayor parte del tiempo.

Por otro lado, este análisis nos muestra el tema de recursos claves como la principal debilidad de Sport Lentes, así como el manejo de socios estratégicos y actividades claves. Según esto, estos serían los aspectos en los que el propietario debe enfocarse para mejorarlos y de esta manera mantenerse en el mercado y mejorar con el paso del tiempo.

Analizando los competidores, se observa que Ocnilentes es el competidor más fuerte entre los que se han identificado como competencia directa, pues es el mejor en términos de recursos claves, actividades claves, fuentes de ingresos, canales de distribución, competitividad y clientes o segmentos.

7. Perfil de Competitividad

En este punto se trabajó la matriz de perfil de competitividad, donde se identifica en detalle las fortalezas y debilidades claves que tiene Sport Lentes teniendo en cuenta aspectos propios del mercado de las ópticas en Cali.

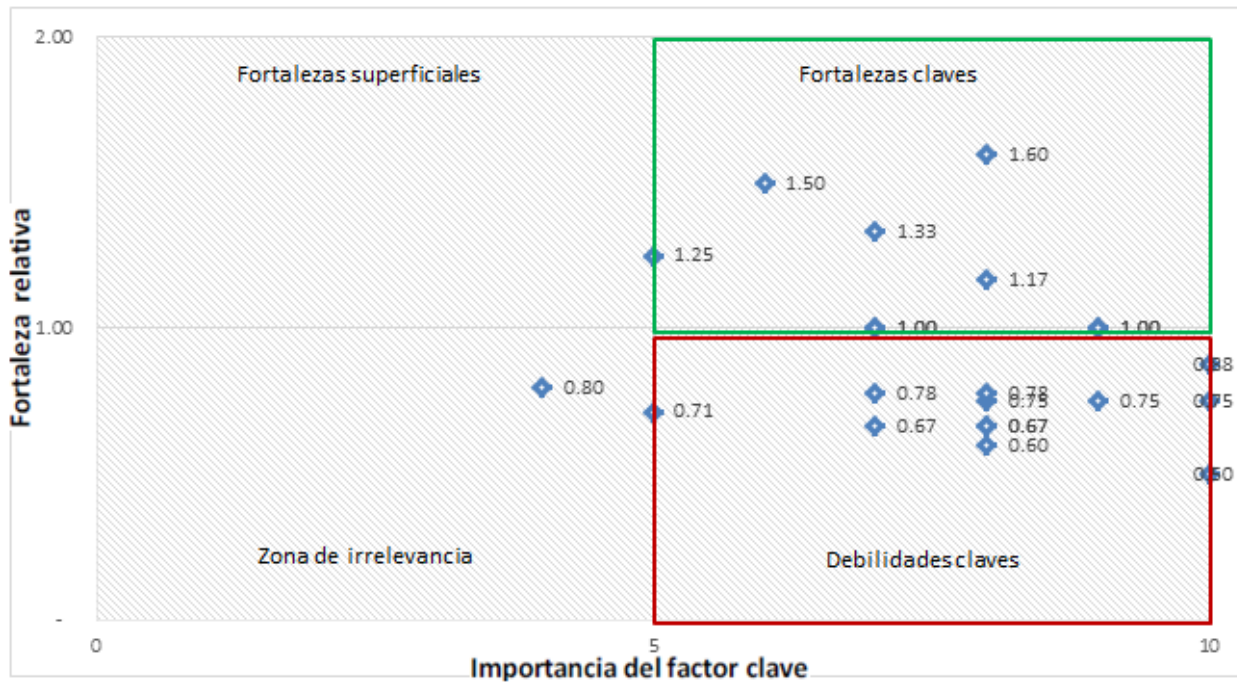


Figura 5. Matriz Perfil de Competitividad. Construida por los autores.

Según este análisis, se identifica que para la empresa existen fortalezas claves como por ejemplo el asesoramiento cercano en el proceso de la compra, la garantía del producto, cordialidad, respeto y servicio post-venta. Como se ha mencionado previamente, todo lo anterior obedece a que su propietario es quien está al frente del negocio, atendiendo personalmente a los clientes, por lo tanto se esfuerza en brindar un servicio diferencial a quienes visitan el local.

Por otro lado, se identifican oportunidades o debilidades clave, como negociación con los proveedores, inventario de monturas, equipos de tecnología, oftalmólogos asociados y proceso de compra de insumos. Estos puntos resultan como oportunidad, principalmente debido a que la óptica ha decidido manejar una estrategia minorista y por esta razón, sus volúmenes de compra

no le permiten ser fuerte en la relación con proveedores, aspecto que sí aprovecha la competencia.

8. Matriz EFI

Esta herramienta se utiliza para formular las estrategias en las que se puede enfocar la compañía (anexo 11). El resultado total de este análisis es 0.9 lo cual indica que a la empresa tiene oportunidades para fortalecerse y poder crecer en un futuro.

Con este análisis se confirma las fortalezas que la empresa tiene en términos de asesoramiento cercano en el proceso de la compra, la calidad de sus productos, garantía y servicio post-venta. Adicionalmente el hecho de contar con personal especializado en el tema de salud visual, se muestra como una fortaleza importante.

Por otro lado, se identifican oportunidades en términos de canales de distribución, pues actualmente sólo se cuenta con el punto de venta físico al cual deben acceder los clientes personalmente para realizar alguna compra.

9. Análisis situacional

En este punto se presenta el análisis situacional de Sport Lentes, y es presentado mediante la Matriz McKinsey, en la cual se tienen en cuenta variables como la competitividad, tamaño de la empresa y atractividad de la industria. Lo anterior se hace tanto para Sport Lentes, como para sus principales competidores, de forma que cada empresa queda ubicada en un cuadrante de la matriz, como se muestra a continuación:

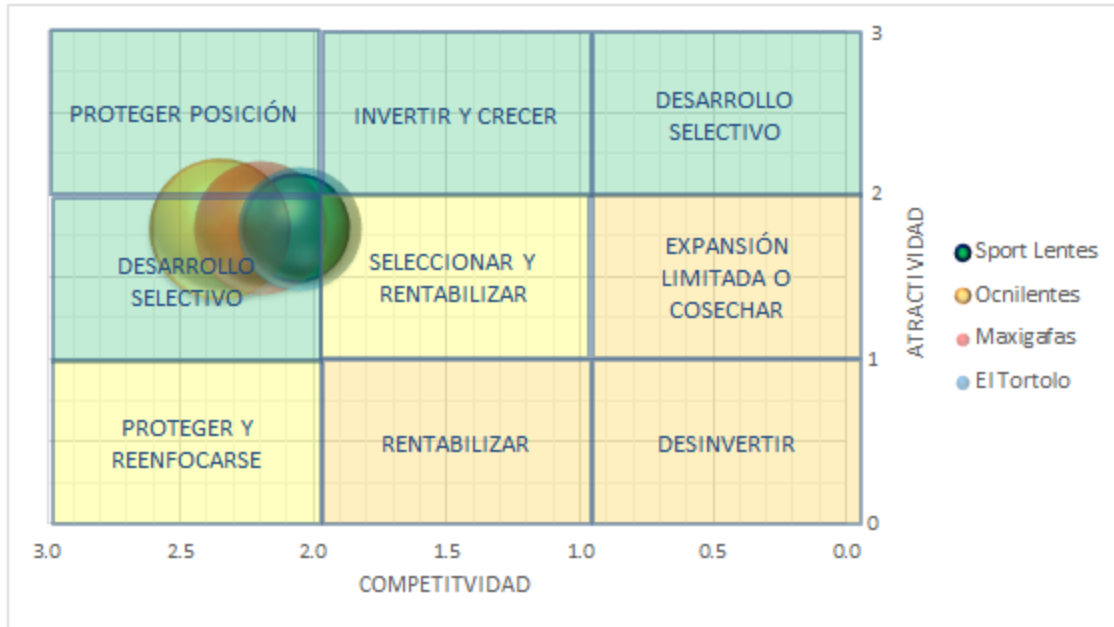


Figura 6. Matriz 3x3 (GE-McKinsey). Construida por los autores.

En términos de competitividad vemos como las cuatro empresas se ubican en la sección del lado izquierdo de la matriz, indicando que el ambiente es muy competitivo. Respecto a la atraktividad, Sport Lentes se encuentra ubicada entre el cuadrante de “Desarrollo Selectivo” y “Seleccionar y Rentabilizar”. Con lo anterior se observa claramente, cómo la empresa necesita enfocarse en los productos más rentables de su portafolio, seleccionarlos y trabajar una estrategia de desarrollo sobre ellos. De esta manera puede garantizar su permanencia en el mercado y un crecimiento en el mediano y largo plazo.

10. Matriz DOFA ampliada

Una vez terminados el análisis interno y externo de la compañía, el siguiente paso es identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para esto, se utiliza la matriz

DOFA ampliada, (Anexo 13) la cual servirá como base de la formulación de los objetivos estratégicos.

10.1 Iniciativas FO

- Fortalecer la ventaja competitiva del personal en el conocimiento técnico, siendo un diferenciador clave contra la competencia del sector.
- Diseñar plan de mercadeo en promoción de aspectos diferenciadores, como calidad y asesoramiento cercano en proceso de compra

10.2 Iniciativas FA

- Reiterar los beneficios en la calidad del producto y el servicio post-venta para ser reducir la brecha en oferta de precio de la competencia.
- Estandarizar el alto nivel de servicio al cliente como valor agregado para diferenciarnos de la competencia del sector enfocada en precio.

10.3 Iniciativas DO

- Buscar un apalancamiento financiero para abastecerse con lotes más grandes de monturas que genere beneficios en los costos de estas.
- Analizar la viabilidad de inversión en equipos tecnológicos, para suplir necesidades puntuales que hoy en día no son satisfechas.

10.4 Iniciativas DA

- Destinar un porcentaje importante de la utilidad para la inversión en capital de trabajo (Inventarios).

- Fortalecer la relación con los proveedores estableciendo negociaciones a largo plazo, y gestionando mejores costos de los materiales.

11. Objetivos estratégicos

Después del análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se identificaron iniciativas para que la empresa Sport Lentes pueda continuar explotando sus fortalezas y mitigando sus amenazas. Con lo anterior y basados en las declaraciones misionales que se relacionaron inicialmente, se proponen los siguientes objetivos estratégicos (Anexo 14):

Perspectiva financiera:

1. Aumentar financiación para inversión en capital de trabajo.
2. Aumentar rentabilidad de la empresa.
3. Incrementar ingresos de ventas de la empresa.

Perspectiva de clientes:

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

Perspectiva de procesos internos:

1. Desarrollar plan de negociación con proveedores para buscar alternativas en suministro de monturas y procesos de laboratorio óptico.
2. Lograr asociación con proveedores que permitan una reducción en costos del producto/servicio.

3. Desarrollar un plan de mercadeo enfocado en promoción de aspectos diferenciadores.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:

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

12. Estrategia Corporativa

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

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

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

13. Plan táctico

PERSPECTIVA	PLAN ESTRATEGICO				PLAN TACTICO				PLAN OPERATIVO
	OBJETIVO ESTRATEGICO		META		PROYECTO ESTRATEGICO			KPI	INICIATIVAS PRPUESTAS POR LAS ÁREAS
	Definición	Indicador	2017	2020	#	Tipo	Responsable	Indicador	
FINANCIERA	Aumentar rentabilidad de la empresa.	\$ Ventas netas - \$ Costo de Ventas / \$ Ventas netas	42.5%	45%	1.1	Proyecto	Propietario	% Crecimiento Margen Operacional	<p>Buscar apalancamiento con bancos para tener musculo financiero para inversión en materiales y equipos tecnologicos.</p> <p>Revisar mensualmente PYG de la empresa.</p>
	Aumento de ingresos provenientes de clientes actuales y nuevos.	\$ Ingresos año actual - \$ Ingresos año ant	5% de incr.	10% de incr.	1.2	Programa	Contador	% Crecimiento Ventas Netas	<p>Llegar a nuevos clientes por medio publicidad y social network-</p> <p>Desarrollar modelo de presupuesto y seguimiento de indicadores financieros del negocio.</p>
CLIENTES	Aumentar satisfacción mediante una atractiva propuesta de valor	# de clientes satisfechos / # de ventas realizadas.	88%	90%	2.2	Proyecto	Propietario	Encuesta post-venta.	<p>Ampliar portafolio de monturas para diferentes segmentos de clientes.</p> <p>Trasmitir al cliente beneficios diferenciadores tales como acompañamiento y servicio post-venta.</p>
	Gestionar la marca	Encuesta a cliente sobre satisfacción con el servicio.	Pend.	Pend.	2.3	Programa	Propietario	% Cumplimiento	<p>Desarrollar pagina Web y perfil de redes sociales (Facebook)</p>
	Aumentar lealtad del cliente.	# Clientes inscritos / Total clientes	100	150	2.4	Programa	Representantes comerciales	% Cumplimiento	<p>Seguimiento proceso de ventas de ejecutivos comerciales, para indentificar falencias y oportunidades de mejora.</p>

PERSPECTIVA	PLAN ESTRATEGICO				PLAN TACTICO				PLAN OPERATIVO
	OBJETIVO ESTRATEGICO		META		PROYECTO ESTRATEGICO			KPI	INICIATIVAS PRPUESTAS POR LAS ÁREAS
	Definición	Indicador	2017	2020	#	Tipo	Responsable	Indicador	
PROCESOS INTERNOS	Desarrollar plan de negociación con posibles alternativas de proveedores.	Disponibilidad de proveedores año anterior versus año actual	8	12	3.1	Proyecto	Propietario	% Cumplimiento	<p>Desarrollar base de posibles proveedores, realizando un analisis que permita una ponderación de acuerdo a la factibilidad de cada una de las opciones.</p>
	Lograr asociación con proveedores.	% de utilidad por tipo de servicio	42.5%	45%	3.2	Proyecto	Propietario	% Cumplimiento	<p>Analizar tendencias de ventas para determinar que tipo de monturas tienen un rotación permanente y poder negociar lotes grandes con una reducción en el costo unitario.</p>
	Desarrollar un plan de mercadeo enfocado en promoción de aspectos diferenciadores.	# Clientes que identifican aspectos diferenciadores / # total de clientes.	70%	80%	3.3	Proyecto	Propietario	Encuesta post-venta.	<p>Desarrollar programas de formación orientados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente. 2. Conocimiento específicos de oftamología. 3. Tendencias del mercadeo de lentes opticos. 4. Negociación.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos.	Porcentaje de empleados con conocimientos y capacitación en gestión.	75%	90%	4.1	Proyecto	Propietario	% Implementación	<p>Fomentar programa de cultura orientado al cliente.</p>
	Desarrollar competencias estratégicas.	# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas	90%	95%	4.2	Proyecto	Propietario	# de cursos por empleado	<p>Socializar al equipo de trabajo los resultados de la empresa.</p>
	Crear una cultura centrada en el cliente.	Encuesta a empleados sobre cultura	Pend.	Pend.	4.3	Programa	Propietario	Encuestas organizacionales	

14. Conclusiones

Después de finalizado el análisis tanto interno como externo de Sport Lentes, queda evidenciado que la empresa tiene grandes oportunidades comerciales, las cuales van desde su estructura interna, hasta la relación que tiene con sus proveedores.

Aunque la empresa los últimos años ha crecido en ventas principalmente debido al crecimiento del mercado, su rentabilidad no ha tenido el mismo comportamiento. Por estas razones se ha diseñado un plan estratégico y táctico buscando cubrir estas necesidades.

Con el análisis externo fue posible identificar que la empresa tiene grandes oportunidades principalmente en el tema de negociación con los proveedores, lo cual es clave para lograr precios competitivos y garantizar la rentabilidad del negocio.

Con el análisis interno se identificaron las oportunidades y fortalezas que Sport Lentes tiene, enfocándose en su portafolio, definiendo sobre qué productos y de qué manera la empresa tiene que orientar sus esfuerzos para lograr ser competitivos y garantizar su permanencia en el mercado.

15. Recomendaciones

Una vez presentada esta propuesta a su propietario, él debe encabezar la comunicación de los planes a sus colaboradores, aclarando el alcance, objetivos y metodología que se utilizará.

Cuando inicien los programas de capacitación a los empleados se recomienda solicitar retroalimentación directamente de quienes están siendo capacitados para tener certeza de que la inversión tendrá el retorno esperado.

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

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

Respecto al plan de mercadeo descrito en el plan táctico, se recomienda tener apoyos en pauta digital para dicho plan, con lo cual se obtendrá un mayor alcance sobretodo en nuevas generaciones y la inversión no es tan alta.

Por último nuestra recomendación es implementar un plan de fidelización de clientes, con el cual se busque retener los clientes actuales mediante algún incentivo, el cual se otorgue a los usuarios recurrentes, una vez cumplan con un número de transacciones acordadas en el plan.

16. Bibliografía

- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1996). Building your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 68-73.
- Magretta, J (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business School Publishing Corporation*
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 3-10.
- Ayerbe, M. (Gerente propietario) & Ramirez, J (Auxiliar administrativo y comercial). (5 de Febrero de 2017). (Ayerbe A. F. & Esquivel J. A. entrevistadores)
- Ayerbe, M. (12 de Marzo de 2017). Gerente Propietario Sport Lentes. (Ayerbe A. F. & Esquivel J. A. entrevistadores)
- David, F.R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. (Decimoprimer edición). Prentice-Hall. Pearson Educación.
- Ayerbe, M. (6 de Mayo de 2017). Gerente Propietario Sport Lentes. (Ayerbe A. F. & Esquivel J. A. entrevistadores)

17. Anexos

Anexo 1: Análisis PESTAL – 5 Fuerzas de Porter.

Tipo de Entorno	Oportunidades	Importancia	Efectividad	Amenazas	Importancia	Efectividad	Favorabilidad	Efectividad
Político	Disminución de aranceles para importación.	7	4	Tasa de Cambio	5	3	2	-2.8
Económico	Crecimiento Económico del sector	9	7	Incremento de Impuestos	4	2	5	0.9
Social	Tendencias de moda de gafas	7	5				12	0.8
	Mayor acceso a lentes formulados	5	6					
Tecnológico	Nuevos Equipos tecnológicos	6	4	Cirugías de corrección visual	7	3	6	-3.4
	Desarrollo de redes sociales	7	3					
Ambiente Natural	Certificaciones ambientales.	3	4				3	-2.0
Legal	Subsidios obligatorios de empresas para lentes medicados.	7	8				7	6.0
Poder de negociación de los proveedores	Reducción de costos de inventario por lotes grandes.	9	5	Alza en costos para este año por incremento de inflación	8	5	9	0.6
	Reducir proveedores intermediarios para abastecimiento de monturas.	8	6					
Poder de negociación de los compradores	Oferta diversificada de monturas.	9	6	Rango de precios mas bajo de competencia del sector.	8	5	9	1.4
	Mayor empoderamiento del personal de trabajo en temas técnicos de oftalmología.	8	6					
Amenaza de entrada de nuevos competidores				Cantidad de competidores dentro del sector.	9	4	-9	-2.0
Amenaza de introducción de productos sustitutos.				Desarrollo de tecnología e utilidad de lentes de contacto.	4	3	-4	-4.0
Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia.				Zona de ubicación del almacén es muy intenso en la oferta de	6	5	-12	-2.0
				Informalidad de los vendedores de la competencia.	6	3		
Total		85			57		28	-0.4

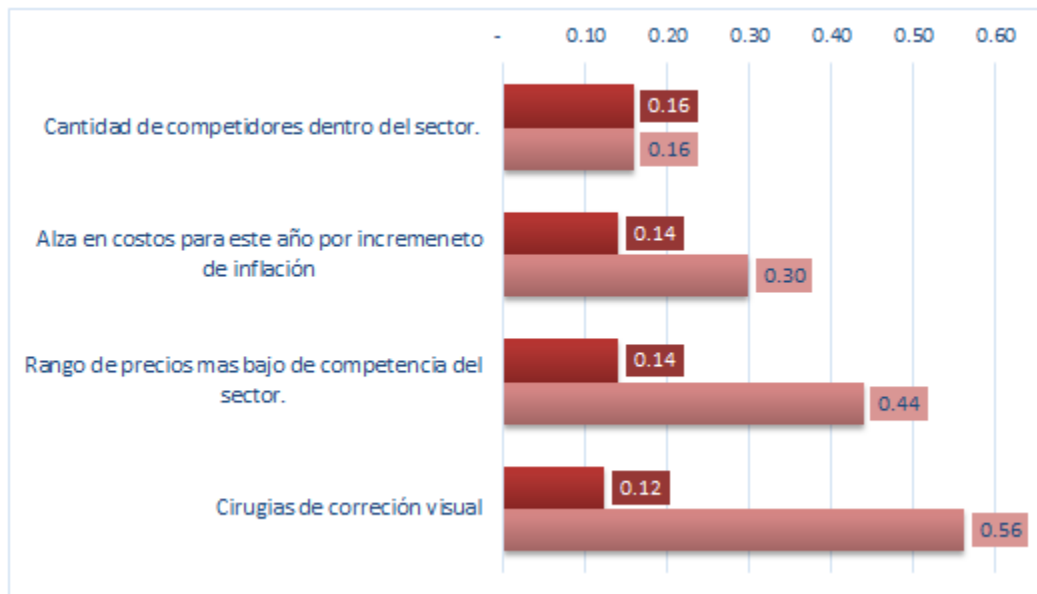
Anexo 2: Análisis de Pareto (Gráficos de barras, oportunidades)



Anexo 3: Análisis de Pareto (Tabla, oportunidades)

Oportunidades	Importancia	Pond Importancia	Podenración Acumulada
Crecimiento Económico del sector	9	0.11	0.11
Reducción de costos de inventario por lotes grandes.	9	0.11	0.21
Oferta diversificada de monturas.	9	0.11	0.32
Reducir proveedores intermediarios para abastecimiento de monturas.	8	0.09	0.41
Mayor empoderamiento del personal de trabajo en temas tecnicos de oftamología.	8	0.09	0.51
Disminución de aranceles para importación.	7	0.08	0.59
Tendencias de moda de gafas	7	0.08	0.67
Subsidios obligatorios de empresas para lentes medicados.	7	0.08	0.75
Desarrollo de redes sociales	7	0.08	0.84
Nuevos Equipos tecnologicos	6	0.07	0.91
Mayor acceso a lentes formulados	5	0.06	0.96
Certificaciones ambientales.	3	0.04	1.00
Total	85	0.89	1.00

Anexo 4: Análisis de Pareto (Gráfico de barras, amenazas)



Anexo 5: Análisis de Pareto (Tabla, amenazas)

Amenazas	Importancia	Pond Importancia	Podenración Acumulada
Cantidad de competidores dentro del sector.	9	0.16	0.16
Alza en costos para este año por incremeneto de inflación	8	0.14	0.30
Rango de precios mas bajo de competencia del sector.	8	0.14	0.44
Cirugias de corrección visual	7	0.12	0.56
Zona de ubicación del almacén es muy intenso en la oferta de precios.	6	0.11	0.67
Informalidad de los vendedores de la competencia.	6	0.11	0.77
Tasa de Cambio	5	0.09	0.86
Icremento de Impuestos	4	0.07	0.93
Desarrollo de tecnología e utilidad de lentes de contacto.	4	0.07	1.00
Total	57	1.00	1.00

Anexo 6: Síntesis del Análisis externo

Tipo de Entorno	Favorabilidad	Efectividad
Político	2	-2.8
Económico	5	0.9
Social	12	0.8
Tecnológico	6	-3.4
Ambiente Natural	3	-2.0
Legal	7	6.0
Proveedores	9	0.6
Compradores	9	1.4
Competidores	-9	-2.0
Productos sustitutos.	-4	-4.0
Rivalidad de industria	-12	-2.0

Anexo 7: Matriz EFE – Análisis Externo

Oportunidades	Importancia	Pond Importancia	Efectividad	Efectividad Ponderada
Crecimiento Económico del sector	9	0.06	7	0.44
Reducción de costos de inventario por lotes grandes.	9	0.06	5	0.32
Oferta diversificada de monturas.	9	0.06	6	0.38
Reducir proveedores intermediarios para abastecimiento de monturas.	8	0.06	6	0.34
Mayor empoderamiento del personal de trabajo en temas técnicos de oftalmología.	8	0.06	6	0.34
Disminución de aranceles para importación.	7	0.05	4	0.20
Tendencias de moda de gafas	7	0.05	5	0.25
Subsidios obligatorios de empresas para lentes medicados.	7	0.05	8	0.39
Desarrollo de redes sociales	7	0.05	3	0.15
Nuevos Equipos tecnológicos	6	0.04	4	0.17
Mayor acceso a lentes formulados	5	0.04	6	0.21
Certificaciones ambientales.	3	0.02	4	0.08
Amenazas	Importancia		Efectividad	
Cantidad de competidores dentro del sector.	9	0.06	4	0.25
Alza en costos para este año por incremento de inflación	8	0.06	5	0.28
Rango de precios mas bajo de competencia del sector.	8	0.06	5	0.28
Cirugias de corrección visual	7	0.05	3	0.15
Zona de ubicación del almacén es muy intenso en la oferta de precios.	6	0.04	5	0.21
Informalidad de los vendedores de la competencia.	6	0.04	3	0.13
Tasa de Cambio	5	0.04	3	0.11
Incremento de Impuestos	4	0.03	2	0.06
Desarrollo de tecnología e utilidad de lentes de contacto.	4	0.03	3	0.08
Total	142	1.00		4.82

Anexo 8: Tabla Matriz Boston Consulting Group

Organización				Competidores			Industria	
Unidad estratégica de negocio	Ingresos de Ventas	Participación de Mercado	Participación Relativa	Ocnilentes	Maxigafas	El Tortolo	Total Participación	Crecimiento del Sector
Lentes Progresivos	\$ 63,464,870	17%	0.7	25%	23%	21%	86%	6%
Presbicia-Miopia Poli-Antireflejo.	\$ 73,206,413	21%	0.8	26%	21%	20%	88%	3%
Bifocales Invisibles o Flattop	\$ 37,826,158	13%	0.5	27%	22%	21%	83%	1%
Transitions Poli-AntiReflejo	\$ 61,785,884	20%	0.9	22%	18%	21%	81%	8%
Lentes de contacto.	\$ 11,704,000	4%	0.2	20%	10%	12%	46%	4%

Unidad estratégica de negocio	Precio x unidad	Costo	Utilidad	No Unds Vendidas Año	Venta x Mes	% Margen
Lentes Progresivos	\$ 370,000	\$ 220,000	\$ 150,000	172	14	40.5%
Presbicia-Miopia Poli-Antireflejo.	\$ 100,000	\$ 45,000	\$ 55,000	732	61	55.0%
Bifocales Invisibles o Flattop	\$ 80,000	\$ 50,000	\$ 30,000	473	39	37.5%
Transitions Poli-AntiReflejo	\$ 300,000	\$ 160,000	\$ 140,000	206	17	46.7%
Lentes de contacto.	\$ 90,000	\$ 60,000	\$ 30,000	130	11	33.3%

Anexo 9: Síntesis del análisis de competitividad

ANÁLISIS INTERNO-RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS								
CATEGORÍA	FACTORES INTERNOS CLAVES	Importancia del factor	FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE					
Canvas	Recursos, capacidades o competencias claves.	(0-10)	Sport Lentes (0-10)	Ocnilentes (0-10)	Maxigafas (0-10)	El Tortolo (0-10)	Fortaleza relativa	
Clientes o segmentos	Personas con problemas visuales.	10	7	8	8	7	0.9	
	Amantes de las monturas de gafas.	7	7	9	8	7	0.8	
Propuesta de valor	Calidad de los lentes y montura	9	8	7	8	7	1.0	
	Asesoramiento cercano en proceso de compra	8	10	6	7	6	1.6	
	Garantía en el producto.	6	9	6	5	6	1.5	
Relacion con los clientes	Conocimiento del personal.	7	7	7	6	7	1.0	
	Cordialidad y respeto.	5	10	8	7	7	1.3	
	Servicio Post-Venta	7	8	6	6	5	1.3	
Canales de distribución	Canal Directo Punto de Venta.	8	6	8	7	8	0.8	
	Canal indirecto / Comerciales	4	4	5	3	4	0.8	
Fuentes de ingreso	Lentes con formula medica.	9	6	8	6	5	0.8	
	Monturas.	8	6	9	8	7	0.7	
	Lentes de contacto.	5	5	7	6	6	0.7	
Actividades clave	Personal especialista en el área.	8	7	6	5	6	1.2	
	Negociación con los proveedores.	10	5	10	10	7	0.5	
Recursos clave	Inventario de monturas.	8	6	10	8	8	0.6	
	Equipos de tecnología.	7	6	9	8	8	0.7	
Socios estrategicos	Laboratorios Opticos.	9	8	8	7	8	1.0	
	Proveedores de monturas.	8	7	9	9	8	0.8	
	Oftamologos	8	6	8	9	7	0.7	
Estructura de costos	Compra insumos	10	6	8	8	7	0.8	
	Salarios y honorarios	7	8	8	8	8	1.0	
			168	6.9	7.9	7.3	6.9	0.9

Anexo 10: Perfil de Competitividad.

PERFIL DE COMPETITIVIDAD			
Ite	Recursos, capacidades o competencias claves.	Importancia	Fortaleza relativa
1	Personas con problemas visuales.	10	0.88
2	Amantes de las monturas de gafas.	7	0.78
3	Calidad de los lentes y montura	9	1.00
4	Asesoramiento cercano en proceso de compra	8	1.60
5	Garantía en el producto.	6	1.50
6	Conocimiento del personal.	7	1.00
7	Cordialidad y respeto.	5	1.25
8	Servicio Post-Venta	7	1.33
9	Canal Directo Punto de Venta.	8	0.75
10	Canal indirecto / Comerciales	4	0.80
11	Lentes con formula medica.	9	0.75
12	Monturas.	8	0.67
13	Lentes de contacto.	5	0.71
14	Personal especialista en el área.	8	1.17
15	Negociación con los proveedores.	10	0.50
16	Inventario de monturas.	8	0.60
17	Equipos de tecnología.	7	0.67
18	Laboratorios Opticos.	9	1.00
19	Proveedores de monturas.	8	0.78
20	Oftamologos	8	0.67
21	Compra insumos	10	0.75
22	Salarios y honorarios	7	1.00

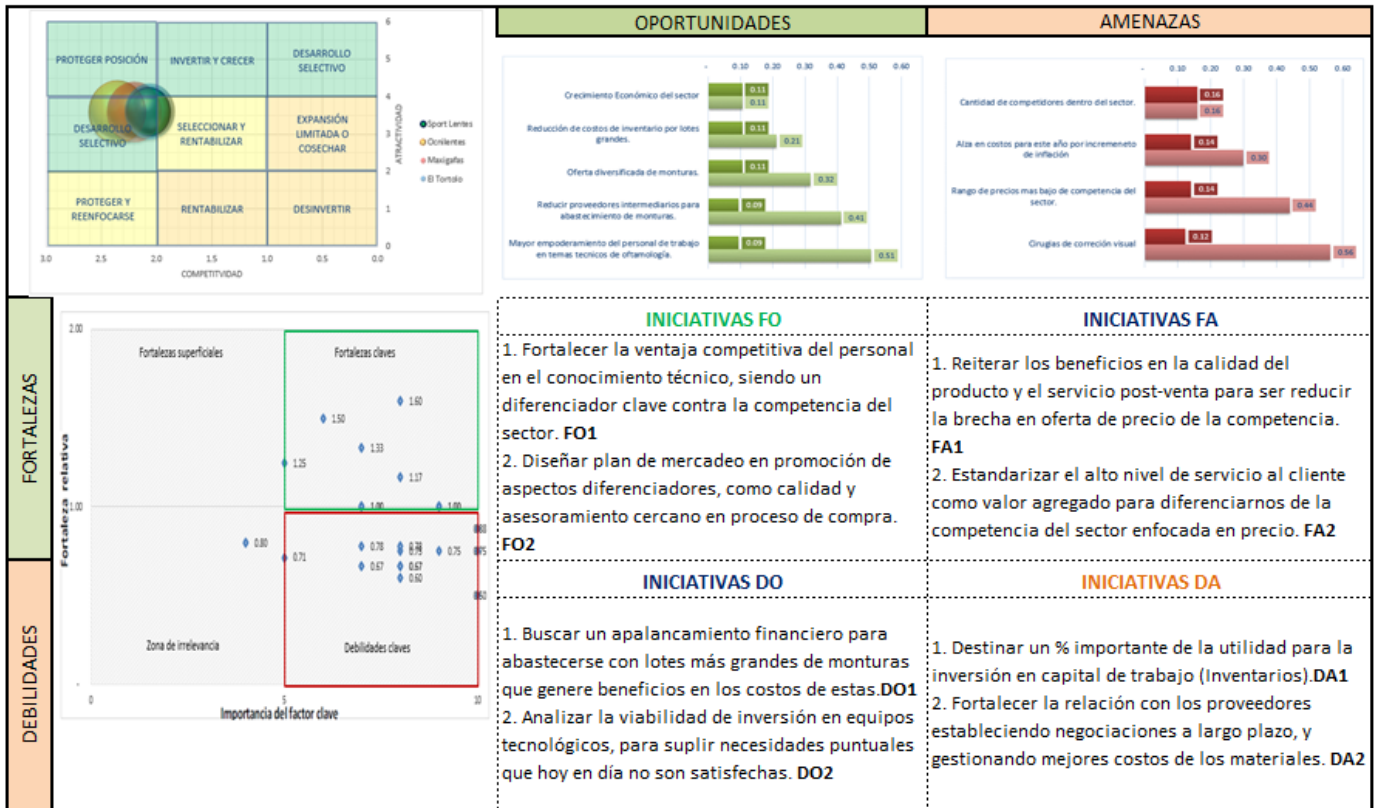
Anexo 11: Análisis Interno – Matriz EFI.

ANÁLISIS INTERNO - MATRIZ EFI					
Item	Recursos, capacidades o competencias claves.	Importancia (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Fortaleza relativa (0-10)	Ponderación Fortaleza A (0-10)
1	Personas con problemas visuales.	10	0.06	0.88	0.05
2	Amantes de las monturas de gafas.	7	0.04	0.78	0.03
3	Calidad de los lentes y montura	9	0.05	1.00	0.05
4	Asesoramiento cercano en proceso de compra.	8	0.05	1.60	0.08
5	Garantía en el producto.	6	0.04	1.50	0.05
6	Conocimiento del personal.	7	0.04	1.00	0.04
7	Cordialidad y respeto.	5	0.03	1.25	0.04
8	Servicio Post-Venta	7	0.04	1.33	0.06
9	Canal Directo Punto de Venta.	8	0.05	0.75	0.04
10	Canal indirecto / Comerciales	4	0.02	0.80	0.02
11	Lentes con formula medica.	9	0.05	0.75	0.04
12	Monturas.	8	0.05	0.67	0.03
13	Lentes de contacto.	5	0.03	0.71	0.02
14	Personal especialista en el área.	8	0.05	1.17	0.06
15	Negociación con los proveedores.	10	0.06	0.50	0.03
16	Inventario de monturas.	8	0.05	0.60	0.03
17	Equipos de tecnología.	7	0.04	0.67	0.03
18	Laboratorios Opticos.	9	0.05	1.00	0.05
19	Proveedores de monturas.	8	0.05	0.78	0.04
20	Oftamologos	8	0.05	0.67	0.03
21	Compra insumos	10	0.06	0.75	0.04
22	Salarios y honorarios	7	0.04	1.00	0.04
TOTAL		168	1.00		0.90

Anexo 12: Matriz 3x3 (GE-McKinsey)

MATRIZ 3X3 (GE-McKINSEY)					
FIRMA	ATRACTIVIDAD		COMPETITIVIDAD		VENTAS
Sport Lentes	14	3.6	6.9	2.1	265
Ocnilentes	14	3.6	7.9	2.4	440
Maxigafas	14	3.6	7.3	2.2	400
El Tortolo	14	3.6	6.9	2.1	340

Anexo 13: Matriz DOFA ampliada



Anexo 14: Objetivos estratégicos

