



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Finanzas
Internacionales.**

**Diseño de un plan estratégico integral para la optimización de costos de Ópticas
GMO Ecuador.**

Wellington Gerardo Zhune Villagrán.

Guayaquil, Octubre del 2021

Diseño de un plan estratégico integral para la optimización de costos de Ópticas GMO

Ecuador

Por

Wellington Gerardo Zhune Villagrán

Octubre 2021

Aprobado:

Enyth, F, Burbano, P, Tutor

Sandra, Villacis, M, Presidente del Tribunal

Juan, D, Espinoza, D, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 26, noviembre, 2021
Enyth, F, Burbano, P.

Aceptado y Firmado: _____ 26, noviembre, 2021
Juan, D, Espinoza, D.

_____ 26, noviembre, 2021

Sandra, Villacis, M.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Wellington G Zhune V, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Propuesta de Diseño de un Plan Estratégico para la Optimización de Costos de Ópticas GMO Ecuador** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Wellington Gerardo Zhune Villagrán

Correo electrónico: wezhunevi@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Wellington G Zhune V, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Propuesta de Diseño de un Plan Estratégico para la Optimización de Costos de Ópticas GMO Ecuador, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

Guayaquil, agosto del 2021



Wellington Gerardo Zhune Villagrán

Correo electrónico: wezhunevi@uide.edu.ec

Dedicatoria

A quién durante mi vida nunca perdió su fe en mí y siempre me impulsó para seguir adelante. A quién, a pesar de todo, ha sentido orgullo de su hijo y siempre deseó arduamente que culminara esta etapa de los estudios. Dedico con todo mi corazón este trabajo a mi madre, Sra Nelly Villagrán Calderón.

Agradecimiento

Durante el trayecto de esta etapa de mi vida siempre han existido los apoyos, incluso el impulso y hasta la inspiración para lograr la culminación de una carrera profesional. Son inmensurables las personas a las que agradecer por sus pequeños o grandes aportes.

En primer lugar, agradecer a Dios por permitir esta vida y abundancia de bendiciones. Debo hacer mención especial a mi familia, soporte e inspiración para seguir adelante, especialmente a mi esposa Irma y mis hermanos Darwin e Israel.

Debo agradecer a la empresa en dónde trabajo, Ópticas GMO, quienes me impulsaron y apoyaron. Gracias Andrés, Alberto y Johanna, por el apoyo, a su fe en mí y ese llamado inicial que me hicieron a lograr esta meta.

También deseo agradecer a la UIDE y a cada uno de los profesores que compartieron conocimiento, experiencias y consejos. Gracias especiales a la docente Enyth Burbano, quien mantuvo para mí la guía, recomendaciones y el impulso durante una parte importante del desarrollo de mis estudios y en el presente trabajo.

El camino no ha sido sencillo, los sacrificios muchos, pero gracias a las bendiciones de Dios, el amor de la familia, la fe en mí de los hoy amigos, y el apoyo e impulso de mis mentores, hoy se cumple un hito de mi vida. Gracias a todos por ser parte de este logro de vida.

Resumen Ejecutivo

Hoy en día todo ha sido afectado por el virus Covid-19. Las estrategias aplicadas para evitar la expansión han implicado cambios en la forma de relacionarse, trabajar y hacer comercio. Ante la situación los mercados han tratado de adaptarse lo más rápido posible, tanto el consumidor ante los nuevos canales o formas de entregar los productos y servicios, como el ofertante, que ha sido obligado a dejar los viejos esquemas y protocolos para llegar a un mercado restringido en la movilidad y el contacto directo.

En el presente proyecto se expone la situación actual que afecta a Ópticas GMO del Ecuador y propone, mediante el análisis estratégico, la mejor forma de sostener y mejorar la operación, buscando el beneficio de los grupos de interés con el diseño de un plan estratégico integral para la optimización de costos y eficiencia operativa que le permita recuperarse de los impactos negativos acaecidos.

Los pilares de la propuesta se basan en las ventajas competitivas que posee la organización para potenciar estrategias que permitan en el corto plazo aprovechar las oportunidades en política, reducción de impuestos y aranceles que buscan dinamizar la economía, proyección de crecimiento económico y potenciar los nuevos nichos de mercado ante las tendencias demográficas y ventas online. Estas condiciones han permitido establecer objetivos de rendimiento de la organización que le permiten salir del umbral de pérdidas actual del -11% proyectados al cierre del año 2021 a poder llegar a generar utilidad a partir del año 2024.

Abstract

Today everything has been affected by the Covid-19 virus. The strategies applied to avoid expansion have required changes in the way of relating, working and doing business. Faced with this situation, markets have tried to adapt as quickly as possible, both the consumer to the new channels or ways of delivering products and services, and the supplier, who has been forced to leave the old schemes and protocols to reach a market restricted in mobility and direct contact.

This project describes the present situation affecting Ópticas GMO del Ecuador and proposes, through strategic analysis, the best way to sustain and improve the operation, seeking the benefit of stakeholders with the design of a comprehensive strategic plan for the optimization of costs and operational efficiency that will allow it to recover from the negative impacts that have occurred.

The pillars of the proposal are based on the competitive advantages that the organization has to enhance strategies that allow in the short term to take advantage of opportunities in politics, tax and tariff reductions that seek to boost the economy, economic growth projection and enhance new market clusters in the face of demographic trends and online sales. These conditions have made it possible to establish performance objectives for the organization that will allow it to move from the current loss threshold of -11% projected at the end of 2021 to be able to generate profits as of 2024.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras	xiv
Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector	1
Antecedentes.....	1
Justificación del Problema.....	2
Planteamiento del Problema	2
Objetivos.....	3
General.....	3
Específicos	3
Situación General del Sector	4
Panorama Actual y Perspectivas de Crecimiento del Sector	4
Resumen	5
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	6
Antecedentes.....	6
Visión	6
Misión.....	7
Valores Corporativos.....	7
Código de Ética	8
Resumen	8
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa.....	10
Análisis Competitivo del País	10
Condiciones de la demanda	11
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	11

Sectores relacionados y de apoyo	13
Influencia del análisis en el sector	13
Análisis del Entorno PEST	14
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	15
Fuerzas económicas y financieras (E)	16
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	18
Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	19
La Organización y los Competidores	20
Poder de negociación de los proveedores y de los compradores.....	21
Amenaza de sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores	22
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	25
Resumen	27
Capítulo 4: Evaluación Interna	28
Análisis Interno AMOFHIT	28
Administración y gerencia (A)	28
Marketing y ventas (M)	29
Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	30
Finanzas y contabilidad (F)	31
Recursos humanos (H).....	32
Sistemas de información y comunicaciones (I)	32
Tecnología e investigación y desarrollo (T)	33
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	33
Resumen	36
Capítulo 5: El Proceso Estratégico	37

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	37
Intereses y potencial organizacionales.....	38
Objetivos de largo plazo	38
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	39
Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	41
Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	43
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	46
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)	48
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	51
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	53
Resumen	55
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia	56
Objetivos de Corto Plazo.....	56
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	58
Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos	58
Políticas de cada Estrategia	60
Estructura de la Organización	62
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	63
Recursos Humanos y Motivación.....	63
Gestión del Cambio	63
Evaluación Estratégica	63
Perspectivas de control	64
Aprendizaje interno	64
Procesos o perspectiva interna.....	64
Clientes	65

Perspectiva financiera.....	65
Mapa estratégico de la empresa.....	66
Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard)	67
Evaluación Financiera	69
Resumen	71
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	72
Plan Estratégico Integral (PEI).....	72
Futuro del Sector objeto de estudio	75
Conclusiones.....	75
Recomendaciones	76
Referencias	77
Apéndice A: Productos de Ópticas GMO Ecuador.....	80
Apéndice B: Distribución de Tiendas de Ópticas GMO Ecuador	82
Apéndice C: Cronograma de Implementación	83

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz EFE aplicada a Ópticas GMO Ecuador</i>	26
Tabla 2 <i>Matriz EFI aplicada a Ópticas GMO Ecuador</i>	35
Tabla 3 <i>Matriz FODA aplicada a GMO Ecuador</i>	40
Tabla 4 <i>Matriz PEYEA aplicado a GMO Ecuador</i>	41
Tabla 5 <i>Matriz BCG aplicada a productos de Ópticas GMO</i>	44
Tabla 6 <i>Matriz de decisión aplicada a Ópticas GMO Ecuador</i>	47
Tabla 7 <i>Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE)</i>	49
Tabla 8 <i>Matriz de estrategias VS objetivo de largo plazo</i>	52
Tabla 9 <i>Matriz de posibilidades de los competidores</i>	54
Tabla 10 <i>Asignación de recursos</i>	59
Tabla 11 <i>Matriz de Estrategias vs Políticas</i>	61
Tabla 12 <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	68
Tabla 13 <i>Estado de resultados proyectados total</i>	69
Tabla 14 <i>Flujo de caja proyectado del plan estratégico</i>	70
Tabla 15 <i>Análisis de sensibilidad</i>	71
Tabla 16 <i>Plan estratégico integral de Ópticas GMO Ecuador</i>	73
Tabla C 1 <i>Cronograma de actividades plan 2022</i>	83

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Los determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	10
<i>Figura 2</i> Balanza Comercial Ecuador	12
<i>Figura 3</i> Análisis 5 Fuerzas de Porter	24
<i>Figura 4</i> Evaluación de Acción en Ópticas GMO Ecuador.	42
<i>Figura 5</i> Gráfico BCG aplicado a las categorías de productos de Ópticas GMO.....	44
<i>Figura 6</i> Organigrama local	62
<i>Figura 7</i> Mapa Estratégico aplicado al Ópticas GMO Ecuador.....	66
<i>Figura A 1</i> Gafas por categoría	80
<i>Figura A 2</i> Armazones por categoría	80
<i>Figura A 3</i> Características de cristales.....	81
<i>Figura A 4</i> Lentes de Contacto por categoría	81
<i>Figura B 1</i> Distribución geográfica de tiendas GMO	82

Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector

En general, desde finales del 2019, todo ha sido afectado por la pandemia provocada por el virus Covid-19. Bajo la norma general de evitar la expansión se han implementado cambios en la forma de saludar, de relacionarse, trabajar y hacer comercio. La comercialización al detalle o retail ha sido duramente golpeada en tiempo de pandemia. El mercado ha tratado de adaptarse lo más rápido posible, tanto el consumidor ante los nuevos canales o formas de entregar los productos y servicios, como el ofertante, que ha sido obligado a dejar los viejos esquemas y protocolos para llegar a un mercado restringido en la movilidad y el contacto directo.

Antecedentes

Ópticas GMO Ecuador es una empresa con 15 años de presencia en el mercado local y la marca GMO tiene ya 20 años a nivel de Sudamérica en Chile, Perú y Colombia. Pertenece al conglomerado multinacional Luxottica con sede en Milán, Italia, que además ha realizado inversiones en el continente, colocando un taller de lentes en Lima, con capacidad en proyección para satisfacer las demandas de Perú, Ecuador y Colombia. También se debe destacar que Luxottica tiene acciones sobre otros talleres en Colombia y Ecuador.

La compañía comenzó en Ecuador con tres tiendas en la ciudad de Guayaquil y a la fecha posee una cadena de más de 40 tiendas a nivel nacional para realizar la venta de soluciones ópticas con lentes, lentes de contacto y gafas de sol, combinando el servicio con la moda y la calidad de sus productos.

En la búsqueda de lograr cobertura nacional y economía a escala la empresa ha incrementado sus ventas, acorde a su crecimiento de tiendas en el mercado. En el año 2019 cerraron con una facturación de más de 15 millones y con proyecciones de crecimiento anual del 5% aproximadamente.

A pesar del nivel de ventas y expectativas de crecimiento, la empresa también ha acumulado pérdidas y la crisis en el mercado relacionadas con la pandemia covid-19 han menoscabado las posibilidades de rentabilidad, proyectando mayores pérdidas para el cierre del 2021.

Justificación del Problema

La situación de incertidumbre en cuanto a los ingresos obliga a la empresa a tomar medidas correctivas en la estructura de costo y gastos y poder dar sostenibilidad al negocio, además de generar utilidad en el futuro cercano.

Por otra parte, está el sostener, mejorar y/o ampliar los canales de ingresos de forma tal que permitan una base mínima para cubrir la operación y proyectar rentabilidad conforme se estabiliza el comercio nacional.

Si la empresa no logra superar los puntos planteados se obligarán a cerrar la operación local, afectando a todos los grupos de interés y entre ellos a aproximadamente 300 familias de los empleados directos. Esta situación justifica el planteamiento, análisis y resolución del problema.

Planteamiento del Problema

La reducción de los ingresos por debajo del punto de equilibrio plantea el principal problema para la empresa, por otra parte, el cliente está obteniendo del mercado nuevas formas adquirir los bienes y servicios, mismos que Ópticas GMO Ecuador apenas está implementando y finalmente tiene una estructura de gasto fijo diseñado para sostener un nivel de producción más alto del que brinda la demanda actual. Las aristas nos hacen plantear la pregunta: ¿cómo sostener la operación en la realidad actual y proyectar rentabilidad en el corto plazo?

Acorde con ese planteamiento un análisis estratégico podrá generar mecanismos para sostener y mejorar la operación con la implementación de planes para la optimización de los costos y gastos e incremento de los ingresos.

Objetivos

General

Diseñar un plan estratégico integral para la optimización de costos de Ópticas GMO Ecuador, obteniendo eficiencia operativa que le permita recuperarse del impacto negativo por la baja de ingresos actuales.

Específicos

- Analizar la situación general del sector donde opera Ópticas GMO Ecuador.
- Compartir la filosofía empresarial actual sobre la cual se alineará el plan estratégico.
- Realizar una evaluación externa de Óptica GMO Ecuador con relación al contexto global externo.
- Desarrollar un diagnóstico interno para identificar los principales factores de críticos de cada área.
- Formular objetivos y estrategias que permitan establecer las acciones a seguir para solucionar los problemas identificados.
- Diseñar un plan de implementación y evaluación de las estrategias acorde con los objetivos establecidos.
- Definir recomendaciones y conclusiones como consecuencia del plan a presentar.

Situación General del Sector

La situación general dentro del mercado en que se desenvuelve Ópticas GMO Ecuador se presenta con una leve recuperación con respecto al año 2020. De acuerdo con el informe semestral del Círculo de Estudios Latinoamericanos, Cesla y el Banco Central del Ecuador debido a la progresiva apertura de las actividades económicas, tanto internas como externas, así como la inyección de liquidez por parte del Estado al mercado, mediante el gasto social, han permitido que el índice de actividad económica mejore en el primer semestre del año 2021 con respecto al mismo periodo del año 2020 (PhD. Correa, PhD. Izquierdo, & Mgs. García, 2021).

Con estas referencias se justifica el crecimiento de las ventas dentro del sector óptico con respecto al año 2020, pero también se deberá estar consciente de la base comparativa, pues el año 2020 tuvo un decrecimiento respecto al 2019 mayor en comparación con la recuperación actual. Para el caso particular de Ópticas GMO Ecuador del -30% (2020 vs 2019) y hoy se refleja un crecimiento en el primer semestre del año del 10% con respecto al mismo periodo del año 2020.

Panorama Actual y Perspectivas de Crecimiento del Sector

La recuperación del sector dependerá de factores políticos y acciones directas del Gobierno del Ecuador, así como de los ingresos que pueda mantener el Estado con su principal producto de exportación, el petróleo. Bajo este panorama de incertidumbre, en cuanto a las decisiones políticas, es vital el cumplimiento del plan de vacunación durante el segundo semestre del año, reforzar las medidas de protección de la dolarización y facilitar el incremento de actividad económica interna. Desde el enfoque externo, el año 2020 decreció -7.8% en el PIB con respecto al 2019, por otra parte, el Banco Mundial estima para el Ecuador un crecimiento del PIB del 3.4% para el 2021 y en promedio del 1.6% durante los próximos dos años (PhD. Correa, PhD. Izquierdo, &

Mgs. García, 2021). Estas cifras proyectan como perspectiva del sector local en recuperar los niveles de mercado del año 2019 en el año 2024.

Resumen

Los efectos de la pandemia del Covid-19 han obligado a replantear la forma de llevar la economía en general. Empresas dentro de diferentes sectores del mercado detallista, debido a las fuertes medidas de restricción, han debido adaptarse, contraerse e incluso cerrar operaciones como consecuencia. Ante este panorama para Ópticas GMO Ecuador está obligada a plantear estrategias que le permitan afrontar los problemas de la falta de eficiencia en su estructura de costos y gastos ante los niveles actuales de caída de ingresos. Acorde a ese planteamiento se justifica diseñar un plan estratégico integral para la optimización de costos, obteniendo eficiencia operativa que le permita recuperarse de los impactos negativos actuales y futuros.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial es la base de la planificación futura y el planteamiento estratégico y se fundamenta en cuatro componentes, la visión, la misión, los valores empresariales y el código de ética (D'Alessio, 2015). A nivel de una empresa internacional la filosofía empresarial también es la base de cohesión entre el trabajo de diferentes equipos en diferentes países con diferentes culturas.

Antecedentes

El giro del negocio local se basa en la venta de soluciones oftálmicas sobre la base de una atención a nivel nacional para lograr eficiencia de economías a escala combinado con productos reconocidos por su calidad, moda y lujo. Por otra parte, al pertenecer a un conglomerado internacional su visión, misión y políticas se alinean a las que se poseen internacionalmente, poniendo especial énfasis a los pilares culturales de Luxottica y permitir una filosofía unificada a nivel mundial.

Visión

Una visión es la representación del futuro deseado, contesta la pregunta ¿qué quieren ser?, en un planteamiento simple, ambicioso, realista y creando un sentido de urgencia para lograrlo (D'Alessio, 2015).

La visión de GMO se basa en el cliente, que apoyado en el servicio y características de los productos los identifiquen como la opción ideal para combinar salud visual, calidad y moda.

“En GMO trabajamos para asegurar que las personas vean bien, se vean bien y se sientan bien.” (GMO Ecuador, 2021)

Misión

La misión deberá contestar a la pregunta ¿cuál es el negocio? Y para destacar uno de los componentes de la filosofía empresarial, el autor Peter Drucker señala “El que la misión rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial” (D’Alessio, 2015).

La misión de Ópticas GMO Ecuador confirma la base y características de la compañía, calidad, servicio y moda y destaca su presencia a nivel latinoamericano como parte de ella.

“En GMO buscamos ser la empresa referente y líder en el mercado óptico latinoamericano, entregando una experiencia de servicio única y confiable a nuestros clientes.” (GMO Ecuador, 2021).

Valores Corporativos

Las políticas que norman y alinean el comportamiento de todos los integrantes de la organización ante los procesos del día a día hasta las decisiones de los ejecutivos o directores del más alto nivel es lo que conocemos como valores corporativos (D’Alessio, 2015).

En GMO los valores corporativos se basan en características que la empresa desea que se refleje a nivel mundial y guíen el comportamiento de cada uno de sus integrantes; estos son:

- Imaginación, la imaginación para GMO es y será el elemento fundamental del éxito en la innovación, creatividad y calidad.
- Pasión, se define como el gusto por lo que hacen y aprecian a todos los que trabajan dentro de la empresa. La pasión es lo que los lleva al deseo de mejorar cada día.

- Emprendimiento, en calidad de líderes buscan marcar las reglas del juego, siempre guiados por la responsabilidad, el respeto y la transparencia.
- Sencillez y Velocidad, son las herramientas que los lleva a resultados eficaces. Actúan y comunican en forma abierta e informal, como respuesta al crecimiento organizacional y la complejidad del mercado.

Código de Ética

El grupo empresarial Luxottica transfiere su código de ética a cada una de sus filiales y empresas relacionadas. Para ellos la reputación es considerada el bien máspreciado y es el reflejo directo de cómo es llevado el negocio, además de sus valores. Su código de ética considera que el grupo empresarial es parte de una comunidad global, y que, en esencia, la comunidad contribuye y afecta la ética, en consecuencia, cada empleado debe contribuir actuando de una manera responsable día a día.

El código de ética se fundamenta en los siguientes principios:

- Cumplimiento de leyes y competencia leal.
- Relación con las accionistas justas.
- Relación con los proveedores transparentes y en equidad.
- Relación con clientes y consumidores transparente, completa y exacta.
- Lucha contra el lavado de dinero.
- Protección de los derechos de propiedad intelectual y lucha contra la falsificación.

Resumen

La base bibliográfica, así como la experiencia del sector empresarial respaldan que es fundamental para la supervivencia de una organización en el largo plazo, así como para tener una base sólida en su administración estratégica el establecer con

claridad los componentes básicos de la filosofía empresarial, es decir, su visión, misión, valores y código de ética. El grupo empresarial Luxottica logra su cohesión cultural y sostener su planificación estratégica a nivel mundial estableciendo la filosofía empresarial en cada una de sus subsidiarias y empresas relacionadas. Este marco entrega reglas a respetar para Ópticas GMO Ecuador y que deben ser considerados dentro de su planificación estratégica local.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

La planificación estratégica implica pensar en el largo plazo y alinear esta proyección con los procesos estratégicos que los llevarán al logro de sus objetivos y metas. En consecuencia, se deberá evaluar lo que sucederá con cada uno de los factores que afectan a la organización en un contexto global y externo tanto en el presente como para el futuro. El autor Zacarías Torres en su libro *Administración Estratégica* aclara el que será el objetivo del presente capítulo, indicando que el principal propósito de la revisión del contexto global y evaluación es encontrar en las fuerzas del ambiente externo un listado finito y realista de oportunidades y amenazas que la organización deberá atender en el plan estratégico a diseñar (Torres H, 2014).

Análisis Competitivo del País

La macro región en la que se desenvuelve la organización es Ecuador. A pesar de ser una organización internacional, se debe puntualizar que el país es el mercado cliente, por lo tanto, se deberá analizar las oportunidades y amenazas desde esa perspectiva. El modelo del diamante de Porter es la herramienta que permitirá visualizar los aspectos competitivos del país mediante sus cuatro atributos determinantes.



Figura 1 Los determinantes de la ventaja competitiva nacional
Tomado y traducido de: *The Competitive Advantage of Nation* (Porter, 1990)

Michael Porter señala que los atributos conforman un sistema en donde nacen y se desenvuelven y aprenden a competir las empresas, por tanto, ofrece ventajas o desventajas frente a otros países o macro regiones.

Condiciones de la demanda

En este punto del diamante de Porter se analizan las condiciones de la demanda interna. En Ecuador se destaca que el nivel de población en edad de trabajar (PET + 15 años) es del 71.1% de la población total, de acuerdo con el informe de mayo 2021 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, www.ecuadorencifras.gob.ec, 2021). Otro punto importante es que el 67% de la población en edad de trabajo fueron económicamente activas y que de ellos el 93.7% han tenido empleo. Las tasas de desempleo y niveles de subempleo en Ecuador no son los mejores dados los efectos externos e internos que lo han afectado y afectan, pero el nivel de población en edad de trabajar y las proyecciones de crecimiento en PIB prevé una base de mercado interno.

El comportamiento actual de la demanda es mejor a la del año 2020, pero sin llegar a los niveles del 2021 en el caso de GMO Ecuador. El primer semestre cierra con una venta de -6% en comparación con al 2019, especialmente por la caída de tráfico en las tiendas en promedio de -35% versus 2019 y mejorando un poco la intención de compra con una tasa de conversión del 11%; +10% en comparación con el mismo periodo del 2019. Lo que determina este comportamiento podría estar en la falta de seguridad sin la vacunación y la priorización de gasto en artículos más vitales mientras la economía de activa o dinamiza, acorde al Gerente Comercial Juan Viteri.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En este atributo se analizan las condiciones en las que se desenvuelven las organizaciones, así como la rivalidad. Ecuador es un país que se destaca por exportaciones de commodities y sin mayor valor agregado, teniendo como sus

principales el petróleo y agrícolas, en contra parte importa productos para la industria interna y terminados de uso final. Las estadísticas de la balanza comercial del periodo de enero a abril del 2021 indica un gran crecimiento con respecto al mismo periodo del 2020, pero sostenido por las exportaciones petroleras con un crecimiento de +158%, mientras que las no petroleras presentan déficit de -377.8%, por el tipo de estructura interna de las empresas. La situación descrita es afin con el tipo de negocio de Ópticas GMO.

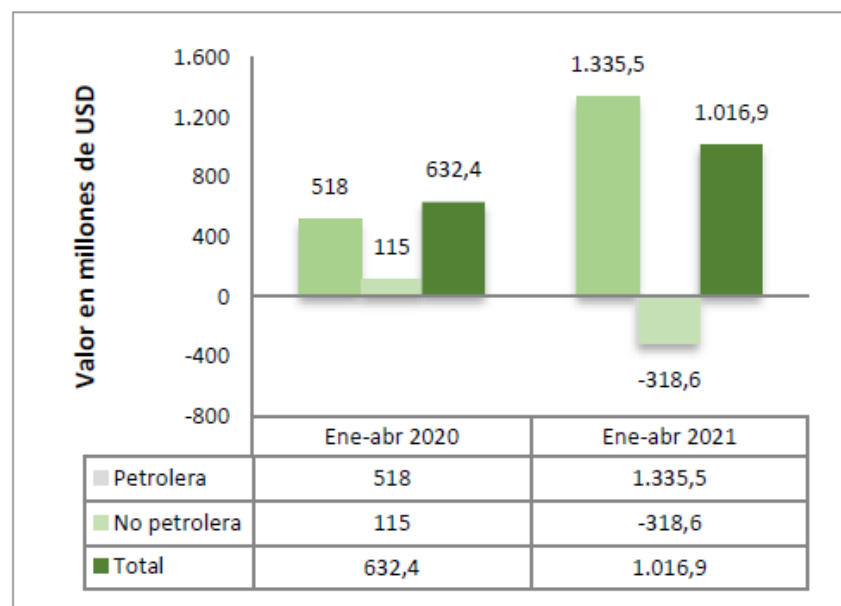


Figura 2 Balanza Comercial Ecuador

Tomado de: Informe junio 2021 CESLA (PhD. Correa, PhD. Izquierdo, & Mgs. García, 2021)

Dentro del mercado óptico se puede encontrar una gran variedad de tiendas a nivel nacional que no son cadenas y bajo el modelo de cadena existen dos grandes competidores con una estructura similar a GMO Ecuador, es decir con presencia nacional, una misma imagen y experiencia de compra y mismos productos o marcas similares, Óptica los Andes con 63 locales y Servicio Óptico Social con 12 locales. Además, existe competencia indirecta, usando otros giros de negocio que se complementan con el servicio optométrico, un ejemplo es la cadena de servicios de salud Veris que oferta la venta de lentes y gafas como complemento de su concepto de

servicio de salud integral. La existencia de este nivel de oferta en el mercado marca un nivel alto de rivalidad.

Sectores relacionados y de apoyo

En este punto se analizan los sectores de apoyo en la cadena de valor de las organizaciones y una industria bien establecida en Ecuador es la de logística, que apoya los procesos de exportación e importación, así como los traslados internos. También se tiene el sector inmobiliario que ha creado cadena de centros comerciales donde instalar tiendas a nivel nacional, destacando las cadenas de Megamaxi y Rio Centro.

Actualmente, las cadenas de centros comerciales han apoyado a los negocios, pensando en una recuperación posterior de la economía, con descuentos de hasta el 50% en los arriendos, es decir han compartido la carga de la caída de ventas con los arrendadores para evitar el cierre de los negocios, en un claro ganar-ganar para el futuro. Se podría decir que, ante la medida de descuento, los centros comerciales cuentan con una estructura financiera fuerte que ha permitido el apoyo hacia los arrendadores.

Las dos aristas, la industria logística e inmobiliario especializado en centro comerciales, permiten una distribución de producto y tiendas en las principales ciudades del país con seguridad y exposición elevada en el mercado interno.

Influencia del análisis en el sector

En este punto Porter destaca la escasez de factores que obliguen al mercado a innovar y ser más competitivo. Analizando este factor desde el punto de vista de mercado meta, se ofrecen dos oportunidades. En primer lugar, internamente no se destaca la creación de tecnología, aplicado a la industria óptica se puede importar y tener gran impacto local, con avances e innovaciones desde otros países. En segundo lugar, el país trabaja con moneda dura como medio de circulación nacional, el dólar

americano, situación que facilita las operaciones con el exterior y hace más simple los manejos financieros, garantizando especialmente que los gobiernos no puedan imponer políticas monetarias que afecten el precio de los productos importados. Para el caso de las tiendas, se requieren profesionales en optometría, pero son escasos ante la demanda local, lo que representa una desventaja en el sector.

En síntesis, el análisis por el Diamante de Porter permite visualizar ventajas que tiene Ecuador de mercado destino, entre ellas un buen nivel de población en edad para trabajar (71,1% del total) con expectativas de mejorar el nivel de empleo dadas las proyecciones del PIB, una industria desarrollada en la importación de productos terminados y la logística interna para su distribución y exposición a nivel nacional y finalmente el uso corriente de una moneda dura que protege los precios. Por otra parte, se deberá estar expectantes del desarrollo de la tasa de empleo, que dependen de las políticas de los gobiernos locales, y las facilidades de inversión e importación para el futuro cercano. La competencia alta existente en el mercado es otro factor importante, así como la afectación que esta tiene ante el requerimiento de optometristas para trabajar y la escasez que se genera de ellos.

Análisis del Entorno PEST

Mediante el análisis PEST se explorará el entorno para identificar eventos que representen oportunidades o amenazas claves fuera del control de la organización (D'Alessio, 2015). La herramienta de análisis determina cinco categorías de factores externos que afectan directamente a la empresa y permitirá concluir con un listado de oportunidades que ofrece el entorno o amenazas que se deberán neutralizar, transferir o evitar.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Ecuador recientemente ha elegido a Guillermo Lasso como presidente de la República. Siendo un empresario bancario su plan de gobierno lo podrían catalogar de derecha y ha fijado en consecuencia como metas principales promover una economía de ciudadanos libres, plena democracia y empoderar a los ciudadanos para que elijan los medios de la realización personal (Teleamazonas, 2021). Estas metas se traducen en acciones de menos intervención estatal, facilidades para la empresa privada y emprendimientos, focalización de subsidios, disminución de gastos estatales a cambio de inyección de préstamos productivos y reformas tributarias para disminuir burocracia. A pesar del poco tiempo el efecto político en el mercado ha sido positivo, por lo que se proyecta estabilidad política, incluso considerando los últimos focos de reclamos sociales del sector agrícola y transportista.

Entrando en aspectos más específicos se deben destacar los siguientes puntos:

- Conciencia de estabilidad política de al menos cuatro años. De acuerdo con Ángel Polibio Chaves la clave para avanzar en lo social, político, fiscal y laboral es la estabilidad (Chaves, 2021). Esta estabilidad se proyecta con el apoyo a las nuevas tendencias políticas de centro derecha.
- Política fiscal y arancelaria con tendencia a la reducción, incluyendo el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD). El poder ejecutivo ha pensado en la eficiencia fiscal y contempla reducción de trámites y tributos, proyectando que el mercado se dinamice bajo esas condiciones, bajo su política de Facilitación al Comercio y Agenda de Competitividad declarada en el decreto 68 del nueve de junio del 2021. El primer paso ha sido ejecutado con una primera fase de reducción arancelaria a 667

productos, de los cuales el 10% son de consumo (Alvarado & Vásquez, 2021).

- Nivel de corrupción alto de acuerdo con el informe de CESLA de julio 2021, pero se debe destacar que la puntuación de 66 está por debajo del promedio de Latinoamérica. La tarea pendiente se encuentra en resolver la afección existente en la Contraloría General del Estado.
- La seguridad y orden interno es un factor de riesgo, sobre todo lo relacionado con bandas organizadas. La situación en general ha obligado a tomar medidas de control usando a las fuerzas armadas en lugares críticos. El orden interno se relaciona con los niveles de corrupción y se requerirá de cambios más profundos en aspectos como lucha contra el narcotráfico y lavado de activos.

Fuerzas económicas y financieras (E)

Las tendencias macroeconómicas dependen de la superación de la crisis a nivel externo e interno. Hoy, el Gobierno del Ecuador se ha impuesto lograr la inmunidad de rebaño contra el virus Covid-19 en el 2021. Analizando puntos más específicos se debe destacar lo siguiente:

- El PIB cuenta con tendencia 2021 positiva en comparación con el 2020. El primer trimestre muestra un crecimiento de 0,7% del PIB con respecto al trimestre anterior (BCE, 2021) apalancado principalmente en el nivel del precio del petróleo y del consumo de hogares (sector comercio 4,7%). En cuanto a las proyecciones el Banco Mundial estima para el Ecuador un crecimiento del PIB del 3.4% para el 2021 y en promedio del 1.6% durante los próximos dos años al menos.

- El poder adquisitivo del consumidor está relacionado con la inflación y el nivel de ingreso de los hogares. En Ecuador se usa el índice de precio del consumidor (IPC) para medir la variación de precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo estándar del mercado interno y en consecuencia la inflación. El boletín técnico N°06-2021-IPC del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas revela que el IPC fue 104.89 e inflación anual de -0.69% (Vera, Vélez, & Moreno, 2021). Estos niveles de precios y variaciones indican estabilidad, basado en una moneda dura y la oferta actual en el mercado que busca mediante descuentos y créditos incentivar el consumo. En la otra arista, el nivel de ingreso se mide mediante el promedio de un hogar tipo, que en junio 2021 se reportó en 746.67 dólares y se determinó que el costo de la canasta básica familiar con un costo de 709.40 dólares (Vera, Vélez, & Moreno, 2021). El resultado determina que un hogar tipo cubre los costos de la canasta básica, con un sobrante del 5.25% que podrán destinar al consumo de otros bienes o al ahorro.
- Los costos de capital y deuda tienen expectativas de bajar por el plan del Gobierno. El primer paso ha sido un pedido directo del presidente de la República de bajar las tasas de interés activa al sector financiero, pero el resultado deseado podrán obtenerlo con la combinación de la voluntad del sector financiero privado y mejorar las regulaciones financieras y monetarias de las entidades de control (Sosa, 2021). El presidente Lasso ha sido banquero por lo que se puede proyectar que se puedan llegar a acuerdos en el corto plazo y teniendo pendiente la venta del Banco del

Pacífico se espera también el ingreso de la banca internacional al mercado local.

- El riesgo país es otro factor por mejorar para facilitar el ingreso de capital extranjero y sobre todo abaratar los costos financieros internacionales. Al cierre de junio se reporta en 776 bps. Este nivel implica que Ecuador debe pagar casi 8% más de interés por capital, incluyendo al sector privado que desee financiamiento externo. Desde el punto de vista de mercado de inversión, las organizaciones que puedan traer capitales propios o con menor costo, obtendrán ventajas en el manejo de capital de trabajo.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En el ámbito social y cultural Ecuador se define como plural, manteniendo costumbres atadas a culturas muy antiguas y por otra parte muy abierta a recibir costumbres extranjeras. Existe libertad de religión y creencia, así como la defensa a la libre expresión, de género y sexo. En los temas éticos culturales han existido enfrentamientos, pero se ha avanzado en paz, llegando a formularse leyes que hoy norman aspectos que cubren esos temas, como la unión de personas del mismo sexo, protección a minorías, entre otras. Esto también brinda nuevas tendencias de mercado que pueden ser tomadas como oportunidades.

En puntos más específicos se tiene:

- La proyección demográfica de la población muestra que con una base de 14.4 millones de habitantes en el censo del 2010 crecerán a 19.8 millones al 2030, con una pirámide poblacional más perpendicular, lo que demuestra una mayor proporción de edad para trabajar (INEC, 2021).

- Los niveles de pobreza obtuvieron estadísticas favorables hasta el 2017, pero dadas las crisis por la caída del precio del petróleo y el Covid-19 ya han sido invalidadas. La tendencia de mayor importancia es el nivel de empleo y desempleo para medir la proyección de la salida de niveles de pobreza actuales. A mayo del 2021 el INEC reportó una tasa de desempleo del 6.3% (INEC, www.ecuadorencifras.gob.ec, 2021). El trabajo del Gobierno Central será regresar a los niveles del año 2019 (diciembre, 4.9%), apalancado por políticas que apoyen al sector privado.
- La encuesta de estratificación del nivel socioeconómico en Ecuador durante el 2011 determinó que el 13.1% de los hogares pertenecen al estrato A y B, y uno de sus principales factores para lograr sostener el nivel de ingreso es el nivel de estudio de la cabeza de hogar, universitario o superior en este caso (INEC, 2021) . En los estratos C+ y C- el nivel de educación es secundario con avances en los estudios universitarios, concentrando el 72.1% de los hogares (INEC, 2021). Siendo cifras del 2011, en este momento podrían estar los niveles de estratificación más concentrados en C- o D. En este apartado se debe destacar que las universidades de Ecuador no están ofertando carreras relacionadas con la oftalmología y la optometría, encontrando apenas cinco universidades con las carreras abiertas, de las cuales ninguna en Guayaquil y una en Quito.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Un hecho revelador de la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico en Ecuador durante el 2011 es que todos los estratos tienen algún nivel de penetración

del uso de internet, desde el 99% en el estrato A al 9% en el estrato D y todos cuenta con al menos un celular (INEC, 2021). Estas han sido las herramientas que se utilizaron más profundamente durante el claustro obligatorio decretado durante el 2020. En Ecuador las empresas se adaptaron y ante la falta de tráfico en las tiendas físicas usaron la tecnología del internet para ventas online. Desde la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico se proyectan crecimientos en ventas mediante el uso de tecnologías de la informática y la comunicación (TIC) dadas las tendencias del 44% entre 2019 y 2020 (Astudillo, 2021). También se acepta que se deben implementar mejoras para la seguridad y crear marcos jurídicos para fortalecer el mercado.

La evaluación de las fuerzas PEST han brindado un panorama del entorno y eventos concretos que la organización puede tomar como oportunidades o amenazas. Entre las principales oportunidades están la proyección de estabilidad política de al menos cuatro años, reducción de impuestos y aranceles que buscan dinamizar la economía, proyección de crecimiento económico basado en las exportaciones de commodities, costos de capital de trabajo más barato en el exterior que localmente y buscar aprovechar los nuevos nichos de mercado ante las tendencias demográficas y uso de TIC. Por otra parte, las organizaciones deberán tomar medidas en contra del nivel de corrupción y vinculaciones con lavados de activos, los niveles de pobreza, un mercado interno que tiende a la baja de los precios y los riesgos relacionados con el no cumplimiento del plan de vacunación contra el Covid-19.

La Organización y los Competidores

La situación de una organización dentro de su industria es la base para la elaboración de estrategias que permitan hacer frente a las condiciones competitivas, las cuales se deberán complementar con las oportunidades o amenazas fuera del control directo de la empresa observadas en los análisis de Diamante y PEST. Porter (1980)

señala que el perfil de un sector industrial está determinado por cinco fuerzas: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, desarrollo de productos sustitutos, potencial ingreso de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores actuales (D'Alessio, 2015). La industria en que se desempeña Ópticas GMO Ecuador está definida por los servicios y venta al detalle de soluciones ópticas con lentes, lentes de contacto y gafas de sol, sus accesorios y atención post venta.

Poder de negociación de los proveedores y de los compradores

Analizando la fuerza de negociación de los proveedores se puede observar la decisión estratégica de integración vertical del conglomerado multinacional Luxottica, pues dentro de su organización posee la producción, distribución y venta al detalle a nivel mundial de marcos para lentes y gafas de sol. La consultora especializada EOB en una revisión de la historia de Luxottica la perfila como líder en diseño, fabricación y distribución de gafas de moda, lujo y deportivas, complementando su portafolio con marcas de prestigio como Ray Ban, Oakley, y además de una red de tiendas minorista en 150 países (Cruz, EOB Consultoría, 2021). Entre esas cadenas minorista a nivel de Latinoamérica está Ópticas GMO. La parte complementaria en la fabricación de lentes ópticos son las lunas o cristales y en concordancia con la estrategia de integración vertical, Luxottica está en proceso de fusión desde el 2017 con Essilor, el líder en fabricación y distribución de cristales ópticos a nivel mundial (Cruz, EOB Cosultores, 2021). Este factor de integración a nivel mundial coloca a los proveedores principales con un poder de negociación nula, siendo que comparten objetivos estratégicos.

El poder de negociación en forma individual de los clientes es bajo pues es un mercado de Retail y los compradores son numerosos, segmentados por ingresos o edades. En términos generales las gafas y lentes de contacto son artículos de vestir, mientras que toda persona después de los 40 años empieza un proceso natural de

presbicia, necesitando lentes ópticos con lo que el mercado crece con el crecimiento demográfico. Por otra parte, el mercado tiene alta sensibilidad al precio y a la marca del producto. Esta sensibilidad no permite crecimiento de margen por precio.

Amenaza de sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores

La amenaza de productos sustitutos es básicamente nula. En la categoría de ayudas oftalmológicas se considera solamente la alternativa de la intervención quirúrgica en los ojos, que en algunos casos también son temporales y el costo es más alto como sustituto a lentes de contacto y lentes ópticos. En la categoría de gafas (Sun) son un artículo de vestir para la protección solar y su uso se determina más por impulso de moda, sin existir un sustituto para esta prenda.

La amenaza de nuevos competidores entrantes en el mercado de venta al detalle óptico se analiza bajo dos perfiles. Las ópticas locales, generalmente con propietario único y entre uno a tres locales con cobertura en una ciudad y por zonas, de acuerdo con la distribución de los locales, buscando un posicionamiento de bajo costo en un segmento específico del mercado. El segundo perfil son las ópticas regionales, de propiedad familiar o inversionistas, entre cuatro y más locales con alcance a más de una ciudad en el país, sus estrategias pueden ser de costos o diferenciación, pero buscando abarcar los segmentos completos. En el segundo perfil se encuentra Ópticas GMO Ecuador, junto a otras cadenas como Ópticas Los Andes, Servicio Óptico Social. El mercado tiene barreras de entrada baja en términos generales, debiéndose destacar que para el caso del segundo perfil se requiere niveles de inversión altos, lo que constituye una barrera alta en este segmento. Como ya se destacó en el análisis del diamante de Porter, nuevas cadenas están entrando, algunas aprovechando el prestigio en otras líneas de negocio, por ejemplo, Veris, prestadora de servicios médicos amplió el

servicio de optometría y venta de lentes y la cadena de electrodomésticos Artefacta también ha incorporado ópticas a su oferta, pero lo hacen en forma paulatina, evitando grandes inversiones a nivel nacional.

La rivalidad entre los competidores presenta las siguientes aristas. En primer lugar, existe gran cantidad de competidores, pero, con una influencia en zonas específicas la mayoría (5 km de radio) por ser del perfil de ópticas locales, baja existencia de cadenas o marcas reconocidas. No hay barreras de salida, los equipos e inventarios son fácilmente realizables por el tamaño del mercado y las nuevas entradas, pero se debe destacar que existen inversiones importantes en los locales de las ópticas regionales, pues se atienden detalles como la imagen, la marca y la experiencia de compra. Existen marcas de productos con prestigio, deseadas por el mercado en cuanto a marcos y gafas, pero con respecto a los cristales y lentes de contacto no existe gran diferenciación, y Luxottica es quien distribuye la gran mayoría de los dos complementos, por lo que la gran diferenciación se encuentra en la experiencia de compra y servicio de post venta. Por último, se debe destacar que el mercado crece demográficamente y el comprador requerirá el producto, por lo que teniendo un mercado que se expande se requerirá una estructura que permita llegar a ellos antes que la competencia, obteniendo gran relevancia los canales, considerando que una estructura de cadena a nivel nacional necesita un consumo mínimo para sostener la operación de una tienda y colaborar a la economía a escala, por lo que la apertura en una nueva ubicación debe ser bien analizada. En general se deberá destacar que la rivalidad es moderado, dado el nivel de competidores atomizados a nivel nacional existentes, que pueden llegar a un mercado maduro y cuya gran diferenciación está en la experiencia de compra más que en el producto.

En una visión general, la industria es atractiva para pequeños emprendimientos que dependería de los grandes distribuidores desde China, o desde Europa (Luxottica y Essilor). Por lo anterior se destaca que para grandes cadenas no existe un atractivo mayor para el ingreso, dada la cadena de valor total que tiene GMO Ecuador al pertenecer al grupo económico Luxottica-Essilor.

El producto sustituto sería la operación ocular, pero los costos de mercados actuales y las tendencias de moda no aplacan este traslado de preferencia. En cuanto al cliente hay que considerar los canales y la inversión que deberán realizar para llegar a ellos con una diferenciación en experiencia de compra acompañado de la oferta en precios que actualmente se establece como tendencia.



Figura 3 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El principal objetivo del análisis externo ha sido encontrar oportunidades o amenazas que pueden afectar de forma positiva o negativa a la organización, pero para cuantificar esos impactos se deberá implementar la matriz EFE.

Con la participación de las jefaturas de cada área se obtuvieron una lista que expondrán las principales oportunidades o amenazas, acorde a las observaciones encontradas en los análisis anteriores. El peso de importancia relativa para la organización ha sido discutido por el equipo, llegando a consensos o por mayoría absoluta.

La asignación de la efectividad de la organización para responder con las actuales estrategias a los factores externos analizados se determinó con una calificación de escala desde uno a respuesta baja hasta cuatro como respuesta superior, con la misma técnica de grupo, por consenso o mayoría absoluta. A continuación, se observan los resultados expuestos en la Tabla 1.

Tabla 1

Matriz EFE aplicada a Ópticas GMO Ecuador

Factores externos clave	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Proyección de crecimiento de la economía 1.6% anual por dos años	5%	2	0.10
Estabilidad en niveles de precios por baja inflación	5%	2	0.10
Bajo de impuestos y aranceles y reducción de trámites	10%	3	0.30
Proyección demográfica de crecimiento poblacional en edad de trabajo y consumo	10%	3	0.30
Tendencia de crecimiento del mercado en ventas vía online	15%	4	0.60
Amenazas			
Entrada al mercado de nuevos modelos de negocio (online)	10%	1	0.10
Falta de profesionales de optometría en el mercado laboral	15%	2	0.30
Nivel de estratos C- o D de los hogares	5%	2	0.10
Nivel de corrupción y riesgos por lavado de activos	5%	4	0.20
Nuevos competidores a nivel cadena en Ecuador	10%	3	0.30
No cumplimiento del plan de vacunación e inmunidad de rebaño	10%	2	0.20
Total	100%		2.60

La matriz EFE de la Tabla 1 muestra un valor sobre 2.6, indicativo de que GMO Ecuador está respondiendo un poco por encima de la media del mercado ante los factores analizados. Hay puntos de oportunidad y riesgos que podrán mejorar su

respuesta ante el mercado y se destacan la amenaza con una calificación 1, la entrada de modelos de negocio online. En un segundo nivel de amenazas o riesgos se tiene la escasez de profesionales en optometría y el porcentaje mayoritario de estrato C en el mercado. La organización posee ventajas en la industria por potenciar mediante estrategias en el crecimiento del mercado vía demográfica y tendencias de ventas online.

Resumen

Los diferentes análisis aplicados derivan en que el mercado ofrece ventajas para ser desarrollado para la comercialización de servicios y productos optométricos, entre ellos la moneda de circulación, la tendencia del mercado de consumo de productos importados y la logística alrededor de la industria. En proyección se ha observado oportunidades en estabilidad política, reducción de impuestos y aranceles que buscan dinamizar la economía, proyección de crecimiento económico y potenciar la ventaja sobre el mercado en los nuevos nichos de mercado ante las tendencias demográficas y ventas online. Por otra parte, la organización deberá tomar medidas en proyección a los niveles de pobreza ante un mercado interno que tiende a la baja de los precios y los riesgos relacionados con el no cumplimiento del plan de vacunación contra el Covid-19.

Capítulo 4: Evaluación Interna

El rol fundamental de cada área de una organización es agregar valor al proceso productivo y la evaluación interna se ha de enfocar en buscar estrategias que aprovechen el potencial interno de la organización y anular o disminuir los impactos de las debilidades que presenten ante la competencia (D'Alessio, 2015). Para lograr el objetivo en el análisis interno se requerirá que cada área establezca su fortalezas y debilidades, además de su relación en el ciclo productivo de la organización.

Análisis Interno AMOFHIT

Mediante el análisis de las áreas funcionales del ciclo operativo de la organización las empresas identificarán y analizarán aspectos críticos en cada una, que permitan una diferenciación positiva o una debilidad. La estructura de Ópticas GMO Ecuador funciona con una gerencia general y otra comercial local y las otras áreas funcionales mantienen jefaturas sujetas a una organización corporativa regional.

Administración y gerencia (A)

La evaluación de la organización en el aspecto administrativo y gerencial destaca una fuerte estructura corporativa, cada gerencia y cada jefatura local se reportan a un gobierno corporativo regional, dependiendo de ellos la coordinación y planes futuros para el cumplimiento de metas y objetivos globales y regionales determinados para al menos tres años.

En el aspecto de planificación desde el gobierno corporativo regional se entregan metas para el crecimiento requerido de tres años al menos, y que se ajustan cada año acorde a los resultados obtenidos o proyectados en el actual. La planificación incorpora los proyectos a implementarse en forma regional, “las iniciativas”, para apoyar el logro de las metas establecidas. Es responsabilidad de cada gerente

corporativo de las áreas funcionales la coordinación de las actividades con las jefaturas de cada país y controlar la ejecución.

En el análisis de la dirección, debido a que los proyectos regionales requieren la participación de todas o parte de las áreas funcionales, en el caso de Óptica GMO Ecuador la gerencia general coordina que se ejecuten, realiza ajustes y valora los impactos para el país. En forma regional el director ejecutivo regional (CEO) mantiene el seguimiento de resultados y avances con las gerencias regionales y gerentes generales de cada país, revisando o indicando las acciones correctivas. Es mediante esta estructura que fluye la comunicación, motivación y coordinación de los equipos locales. La estructura corporativa también permite que la comunicación empiece desde los equipos operativos hacia los niveles corporativos, y cada país puede presentar “iniciativas”, mejoras adaptadas a la realidad local y alineada a los objetivos regionales mediante proyectos que deben pasar por revisiones y aprobaciones del gobierno corporativo.

En el estudio de la coordinación la organización destaca por una estructura regional de recursos humanos con políticas y procedimientos enfocados en la línea de desarrollo, capacitación, bonos y niveles salariales, adaptando cada aspecto a las particularidades de cada país, pero alineado a los objetivos regionales.

Finalmente, en los controles que se ejercen en el sistema se cubren todos los importantes, control de resultados comerciales revisados semanalmente, resultados financieros reportados mensualmente, control de inventarios y compras en forma mensual y medición de ambiente laboral en forma trimestral.

Marketing y ventas (M)

Las áreas de marketing y ventas están orientadas acorde a los valores culturales de la empresa, y con estrategias dirigidas hacia destacar el servicio, la calidad y la

garantía. Debido a la estructura organizacional el área de marketing y el de ventas son las más dependientes del gobierno corporativo, recibiendo en forma directa y por análisis regional el mix de producto, los niveles de precio y descuento, comunicación integral, entre otros. No se realiza investigación de mercado ni análisis de preferencias en forma directa, dependiendo de los resultados regionales. La red de ventas depende de propuestas locales, en cuanto a nuevas tiendas, que deben ser aprobadas a nivel corporativo y el cierre de una tienda también dependen de un análisis desde el corporativo. Por último, se destaca que el área de compras de mercadería está bajo la supervisión directa del área comercial.

La principal ventaja en el área de Marketing y ventas está en el manejo mundial de las marcas, con lo que se cuentan con productos de prestigio, gran calidad y acabados y apetecidos en el mercado local, situación que descarta la venta de productos económicos. En relación con eso no existen gastos locales en creación de imagen o de marca en forma local, solamente para la marca de la tienda, GMO.

Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En este apartado la organización considera tres áreas: Operaciones, encargada de la operatividad de la cadena de tiendas a nivel nacional y servicio al cliente; Almacén y Logística, encargada del resguardo de los inventarios y la distribución entre las tiendas, el almacén y el taller, también maneja los temas de mantenimiento en general; por último, Taller, encargado de la producción en general. El área más crítica por destacar es Taller, debido especialmente a la capacidad ociosa instalada, situación que se explica por el nivel de venta. La consecuencia es tener inventarios acumulados en proceso de obsolescencia y no obtener los beneficios de economía a escala.

En el área de Operaciones se considera la organización de las tiendas, metas y capacitación. Se mide la eficiencia de las tiendas, además del alcance del presupuesto

de ventas, en nivel conversión, relación entre el número de ventas generadas y visitantes de la tienda, nivel de cumplimiento de procesos internos y nivel de satisfacción al cliente.

Estas áreas están en constantes cambios, sobre todo por la política regional de unificación en procesos y sistemas de control, además de la integración vertical. Estos cambios suponen debilidades por constantes fallos en la curva de aprendizaje, pero permiten un alto grado de economía a escala.

Finanzas y contabilidad (F)

Para Ópticas GMO Ecuador la situación financiera, como negocio local, no es favorable en cuanto a resultados. La empresa ha reportado pérdidas operativas hasta el 2018 y en el 2019 llegó al punto de equilibrio, durante el 2020 los ingresos cayeron en 30% en comparación al 2019 y en el presente año no se han logrado aún llegar a niveles de ingreso para equilibrar los resultados.

Los índices de rentabilidad al cierre del primer semestre del presente año son: margen de utilidad bruta 59,8%, requerido 65%; margen de utilidad neta -7,1%, requerida 10%, rendimiento del patrimonio (ROE) -14,9%. Otro índice afectado por la caída de los ingresos es la cobertura de inventarios de ventas (DSI), 254 días, requerido 180 días.

Otros índices financieros están alineados con las políticas financieras corporativas y se consideran sanos. El capital de trabajo es positivo en casi medio millón de dólares, indicio de un flujo de caja sano aún. El índice de liquidez corriente es de 1,1 veces, y a nivel de prueba ácida 0,6 veces; niveles alineados a los regionales.

En general la organización está respaldada por la operación regional, entregando ventajas financieras y campo de maniobra para el largo y mediano plazo. Hoy tienen la capacidad de trasladar capitales desde otras plazas a Ecuador y a costos financieros

menores a los locales, pero deberán someterse a las aprobaciones de financiamiento de proyectos que generen mayores ingresos o menor punto de equilibrio.

Recursos humanos (H)

Es una de las áreas más desarrolladas a nivel corporativo y apoya al cumplimiento de los objetivos mediante buenos procesos de selección de personal, seguimiento de desarrollo profesional y evaluación de desempeño.

Las evaluaciones anuales de ambiente laboral y de liderazgo permiten establecer estrategias de mejora con respecto a la comunicación, seguridad laboral y bienestar. El área también coordina constantes capacitaciones sobre la cultura organización y liderazgo, alineados a los objetivos globales. También poseen procesos de selección alineados a perfiles deseados y desarrollo interno, si bien no existe un plan de carrera específico, las selecciones internas son una constante, obteniendo oportunidades laborales a nivel regional.

Un punto crítico a nivel local es el nivel de remuneración de algunos cargos y beneficios con respecto al mercado, lo que incide en dificultad de contratar en las áreas. Esto acorde a las encuestas de salida de personal e investigaciones del departamento.

Sistemas de información y comunicaciones (I)

Mediante la revisión al área de Información y Tecnología se puede determinar que es un área debilitada por los cambios regionales. Existe una amplia gama de programas que generan conflictos a la hora de obtener datos para análisis. El soporte contable si está unificado en la plataforma SAP, pero las operaciones de ventas, logística, entre otros no. La diversidad de fuentes de información no integradas obliga a la creación de plataformas unificadoras y así mantener un control regional. Una práctica común es que la información para la toma de decisiones gerenciales debe ser trabajada por los departamentos responsables para ser entregada, lo que resta oportunidad y

calidad. Este punto se presenta crítico dado los proyectos y tendencias del mercado a soportar sus ingresos con ventas online.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Acorde a la estrategia internacional de Luxottica, con un enfoque claramente de extensión del producto, los aspectos de tecnología aplicada a los productos, investigación y desarrollo se llevan a cabo en la matriz y conforme a la estrategia de ventas y análisis de los mercados a nivel mundial se comparten o envían a otras regiones. Este es un aspecto que se escapa de las decisiones regionales o locales en el caso de Ópticas GMO Ecuador.

Se podrá notar que la estructura corporativa es la que tiene mayor impacto en el análisis AMOFIT, destacando aspectos como la burocracia para la toma de decisiones, la falta de poder de decisión local y el impacto en la integración de sistemas informáticos, obligando a las áreas a trabajar la información con los respectivos riesgos. Por otra parte, existe un fuerte respaldo financiero y una gran base en cuanto al manejo del recurso humano, así como el control de la organización.

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El principal objetivo de este apartado es buscar estrategias que aprovechen el potencial interno de la organización y anular o disminuir los impactos de las debilidades que presenten ante la competencia (D'Alessio, 2015). El análisis AMOFIT ha presentado en forma general las ventajas y debilidades de las áreas operativas, pero para cuantificar esos impactos, evaluar y entender su relación entre las áreas se deberá implementar la matriz EFI.

Con la participación de las jefaturas de cada área se obtuvieron una lista que expondrán las principales ventajas y debilidades, acorde a las observaciones encontradas en los análisis anteriores. El peso de importancia relativa para la

organización ha sido discutido por el equipo, llegando a consensos o por mayoría absoluta.

La asignación de la respuesta actual de la organización para responder a los factores analizados se determinó con una calificación de escala de uno para debilidad mayor, dos para debilidad menor, tres la fortaleza menor y cuatro para fortaleza mayor, por consenso o mayoría absoluta. A continuación, se observan los resultados expuestos en la Tabla 2.

Tabla 2

Matriz EFI aplicada a Ópticas GMO Ecuador

Factores internos clave	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Fuerte respaldo financiero y de capital para proyectos "iniciativas"	9%	4	0.36
Marcas de prestigio, calidad y apetecidas en el mercado	11%	4	0.44
Estructura fuerte de la cadena de valor creando economía de escala	7%	3	0.22
Obtención de capital de trabajo con costos más bajos que el mercado	9%	3	0.27
Integración vertical global de Luxottica para obtener ventajas de costos	14%	4	0.55
Debilidades			
Alta burocracia para toma de decisiones por gobierno corporativo	7%	1	0.07
Nulo análisis del mercado local para determinación de mix de producto, precio o preferencias	9%	1	0.09
Nivel de apalancamiento operativo que no permite punto de equilibrio al nivel de ingreso actual	9%	2	0.18
Nivel de remuneración bajo para la región o el mercado en cargos de áreas operativas y administrativas	5%	2	0.09
Baja aplicación de tecnología de la información (TI) en la cadena de valor	9%	1	0.09
Falta de productos de línea económica	11%	2	0.22
Total	100%		2.58

La matriz EFI muestra un valor sobre 2.58, indicativo de que GMO Ecuador está respondiendo un poco por encima de la media del mercado, pero a este nivel no presenta una consistencia interna que le permita competir con éxito. Hay puntos de fortalezas y debilidades que podrán mejorar su respuesta. Las principales debilidades se centran en la administración, marketing y sistemas de comunicación. Por otra parte, la organización posee fortalezas que podrán potenciar estrategias que se apoyen en inversión, el prestigio de las marcas y su integración vertical a nivel mundial.

Resumen

El análisis de la organización y sus factores de fortaleza y debilidad se ha extendido hacia el exterior del organigrama local, debido principalmente a la dependencia del gobierno corporativo. Este factor genera aspectos negativos como los tiempos de toma de decisión por la burocracia, falta de poder local en el manejo de precios, mix de productos e investigación de mercado en forma local, pero en compensación cuentan con un fuerte respaldo financiero, prestigio de marca a nivel mundial y una estructura fuerte a nivel de cadena valor por su integración vertical.

Dada la oportunidad que presenta la estructura organizacional de presentar iniciativas, la organización en forma local deberá apoyarse en las fortalezas y presentar proyectos que mejoren su consistencia interna para competir con éxito en el mercado nacional y mejorar sus ingresos o estructura de costos y gastos.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

Desde el gobierno corporativo y para dar cumplimiento con la misión general:

“En GMO buscamos ser la empresa referente y líder en el mercado óptico latinoamericano, entregando una experiencia de servicio única y confiable a nuestros clientes.” (GMO Ecuador, 2021).

El grupo empresarial emplea diferentes estrategias, alineando los objetivos regionales a ellas. Esta realidad corporativa y en base al presente trabajo se buscará plantear objetivos alineados a la filosofía empresarial corporativa, realidad global y evaluación tanto externa como interna analizados previamente para encontrar los objetivos estratégicos de largo plazo que procuren la búsqueda de liderazgo cubriendo debilidades.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Los objetivos a largo plazo (OLP) representan la visión en términos de resultados y plazos que la empresa pretende alcanzar con la implementación de las estrategias que se accionen (D'Alessio, 2015). En este aspecto cobran relevancia los análisis previos de factores internos y externos, pues limitan o potencian los posibles cursos de acción a tomar para alcanzar la visión planteada.

La empresa Luxottica a nivel mundial lleva claramente una estrategia genérica de enfoque en diferenciación respaldados en diseño, fabricación y distribución de gafas de moda, lujo y deportivas, complementando su portafolio con marcas de prestigio, acorde a la consultora especializada EOB en una revisión de la historia de Luxottica. Por otra parte, también es clara una estrategia externa de integración vertical, pues dentro de su organización posee la producción, distribución y venta al detalle a nivel mundial de marcos para lentes y actualmente está en proceso de fusión con Essilor, el

líder en fabricación y distribución de cristales ópticos a nivel mundial, que representa la parte complementaria en la fabricación de lentes ópticos.

Intereses y potencial organizacionales

En términos generales se puede decir que el fin de una empresa es generar valor, para lograrlo la organización tiene intereses que pretende alcanzar y/o mantener, por otra parte, tendrá un potencial que será el grado de efectividad para hacerlo. Los intereses de Ópticas GMO Ecuador serán:

- Protección del capital de los accionistas, comprometido actualmente en Ecuador por las pérdidas acumuladas.
- Aumento del retorno de la inversión, comprometido por los niveles negativos de los retornos.
- Aumento de la participación de mercado, apoyado por la cobertura nacional de sus tiendas, el prestigio de las marcas y la experiencia de compra.
- Desarrollo de los valores corporativos, apoyado por el manejo interno de los valores empresariales y el manejo a nivel regional de la imagen corporativa.

Objetivos de largo plazo

Mediante la consideración de la filosofía empresarial, limitantes de los factores externos e internos, las estrategias genéricas y externas de aplicación del grupo empresarial a nivel corporativo, así como los intereses organizacionales se plantean los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

- OLP1: Incrementar el porcentaje de utilidad anual (Utilidad/Ventas), llegando a punto de equilibrio (0%) en el 2023 y al 2% en el 2026.

- OLP2: Incrementar el total de ingresos a una tasa de crecimiento anual compuesta del 6% en 5 años.
- OLP3: Aumentar la eficiencia de las tiendas mediante la mejor experiencia de compra de los clientes pasando de una tasa del 11% de conversión al 14% en 5 años.
- OLP4: Obtener nuevos clientes a una tasa de crecimiento del 30% en 3 años.
- OLP5: Incrementar el total de ingresos por canales de venta online en un 25% en 5 años.

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Sobre la base de las oportunidades y amenazas analizadas en la matriz EFE y las fortalezas y debilidades determinadas en la matriz EFI se generará un análisis para determinar las estrategias, tanto externas como internas, que apoyen la consecución de los objetivos planteados. La Tabla 3 expone las principales estrategias a aplicar bajo el análisis FODA.

Tabla 3

Matriz FODA aplicada a GMO Ecuador

	Fortalezas	Debilidades
	1 Fuerte respaldo financiero y de capital para proyectos "iniciativas" 2 Marcas de prestigio, calidad y apetecidas en el mercado. 3 Estructura fuerte de la cadena de valor creando economía de escala. 4 Obtención de capital de trabajo con costos más bajos que el mercado. 5 Integración vertical global de Luxottica para obtener ventajas de costos	1 Alta burocracia para toma de decisiones por gobierno corporativo. 2 Nulo análisis del mercado local para determinación de mix de producto, precio o preferencias. 3 Nivel de apalancamiento operativo que no permite punto de equilibrio al nivel de ingreso actual. 4 Nivel de remuneración bajo para la región o el mercado en cargos de áreas operativas y administrativas. 5 Baja aplicación de tecnología de la información (TI) en la cadena de valor. 6 Falta de productos de línea económica.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1 Proyección de crecimiento de la economía 1.6% anual por dos años. 2 Estabilidad en niveles de precios por baja inflación. 3 Baja de impuestos y aranceles y reducción de trámites. 4 Proyección demográfica de crecimiento poblacional en edad de trabajo y consumo. 5 Tendencia de crecimiento del mercado en ventas vía online.	E1 Penetración de mercado mediante mayor inversión en campañas de publicidad e imagen. (O1, O4, F1, F2) E2 Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas. (O4,O5, F1,F4) E3 Mejoramiento de calidad de procesos mediante el just in time en el manejo de inventarios. (O3, F3, F5) E4 Mantener precios o mejorar descuentos en los productos y servicios (O2, O3, F1, F2, F5)	E5 Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas. (O1, O3, O5, D3, D2, D5) E6 Establecer planes de largo plazo para productos de línea económica. (O2, O3, O4, D1, D2, D6) E7 Establecer plan de mejora de procedimientos operativos. (O1, O2, D1, D4)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1 Entrada al mercado de nuevos modelos de negocio (online). 2 Falta de profesionales de optometría en el mercado laboral. 3 Nivel de estratos C- o D de los hogares. 4 Nivel de corrupción y riesgos por lavado de activos. 5 Nuevos competidores a nivel cadena en Ecuador. 6 No cumplimiento del plan de vacunación e inmunidad de rebaño	E8 Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres. (A1, A5, F1, F5) E9 Estrategia de alianzas con Universidades para el desarrollo de profesionales de optometría. (A2, F1) E10 Desarrollo de ventas por medios y protocolos no presenciales. (A1, A6, F1, F3, F5) E11 Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares. (A3, F2, F3) E12 Desarrollo de políticas y procedimientos de control anticorrupción y lavado de activos. (A4, F1, F4, F5)	E13 Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares. (A3, A5, D2, D6) E14 Estrategia de retención de talentos, desarrollo de carrera e incentivos. (A2, A5, D4) E15 Establecer planes de largo plazo para desarrollo de nuevos modelos de venta. (A1, D1, D2, D3, D5) E16 Plan de fortalecimiento de la cultura y ética organizacional con el uso intensivo de medios digitales para la cadena. (A4, A6, A1, A4)

Alineando la visión de la empresa y en concordancia con las oportunidades y amenazas se podrá observar que las estrategias que usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades y superar las amenazas tienen una mayor aplicación, destacando que la reducción de factores de debilidad va acompañada de su punto más fuerte, el respaldo financiero.

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La mayor contribución de la matriz y gráfica PEYEA es la determinación de la postura estratégica más apropiada para la empresa, como agresivo, conservador, defensivo y competitivo (D'Alessio, 2015). El establecer la mejor postura estratégica facilita la selección de estrategias externas e internas específicas.

Tabla 4

Matriz PEYEA aplicado a GMO Ecuador

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa		
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Nivel (1 bajo a 6 alto)	Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Nivel (-1 alto a -6 bajo)	Eje Y = FF+EE
1. Rendimiento sobre la inversión	2	1. Cambios tecnológicos	-4	
2. Apalancamiento	4	2. Estabilidad económica	-2	
3. Liquidez	6	3. Barreras de entrada	-5	
4. Nivel de ventas	5	4. Tasas de inflación	-1	
5. Flujo de caja	5	5. Presión competitiva	-3	
TOTAL	22	TOTAL	-15	
Promedio	4.4	Promedio	-3.00	1.4
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Nivel (-1 alto a -6 bajo)	Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Nivel (1 bajo a 6 alto)	Eje X = VC+ FI
1. Participación de mercado	-2	1. Potencial de crecimiento	2	
2. Calidad del producto	-1	2. Estabilidad financiera	4	
3. Ciclo de vida del producto	-3	3. Grado de apalancamiento	5	
4. Lealtad del cliente	-2	4. Facilidad de ingreso al mercado	2	
5. Utilización de la capacidad	-2	5. Utilización de recursos	1	
TOTAL	-10	TOTAL	14	
Promedio	-2.0	Promedio	2.80	0.80

La tabla 4 muestra alta fortaleza financiera (FF), y buen nivel de competitiva (VC), un entorno estable (EE) y por debajo de una media aceptable de fortaleza de la industria (FI). Estos resultados determinan que la empresa se encuentra en el cuadrante agresivo.

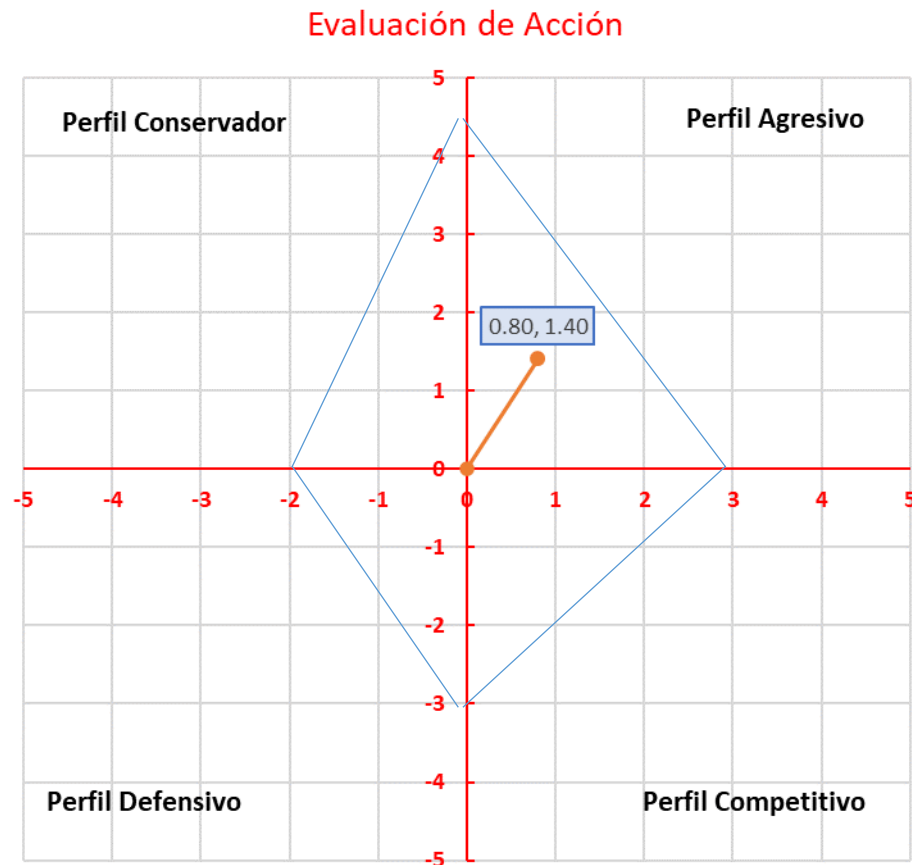


Figura 4 Evaluación de Acción en Ópticas GMO Ecuador.

Acorde a la evaluación por Matriz PEYEA, la empresa cuenta con una fortaleza financiera preponderante internamente, lo que le permite una posición dominante dentro del mercado. El cuadrante de evaluación presenta un perfil agresivo que se alinea con estrategias de integración horizontal y vertical, así como el desarrollo de mercados o productos, basado en su fortaleza financiera.

Bajo este perfil la organización se propone las siguientes estrategias:

- Penetración de mercado mediante mayor inversión en campañas de publicidad e imagen.
- Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.
- Mantener precios o mejorar descuentos en los productos y servicios.
- Desarrollo de ventas por medios y protocolos no presenciales.
- Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.
- Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.
- Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.
- Establecer planes de largo plazo para productos de línea económica.
- Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.
- Establecer planes de largo plazo para desarrollo de nuevos modelos de venta.

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG evalúa la posición competitiva de los productos o servicios que tiene la organización. A partir de esta evaluación se podrá determinar las mejores estrategias bajo las condiciones de participación relativa en el mercado y el crecimiento de las ventas. Las actuales condiciones de mercado, afectado aún por restricciones de la pandemia, no permite una data correcta de la tasa de crecimiento de mercado, por lo expuesto, se trató de normalizar los resultados con promedios de tres años (2018, 2019, 2021).

Tabla 5

Matriz BCG aplicada a productos de Ópticas GMO

Productos	Ventas GMO (USD miles)	% Vts	Ventas OLA (USD miles)	% Gross Margin	PRM	TCM
Armazones Oftálmico	4,771,480	31%	4,532,906	63%	1.05	-4.6%
Gafas	1,976,568	13%	2,174,225	66%	0.91	-8.6%
Lunas	6,952,319	45%	8,342,783	84%	0.83	3.0%
Lentes de contacto	637,943	4%	669,840	53%	0.95	-0.3%
Accesorios y servicios	1,045,815	7%	941,233	84%	1.11	20.3%
Total	15,384,125		16,660,987			

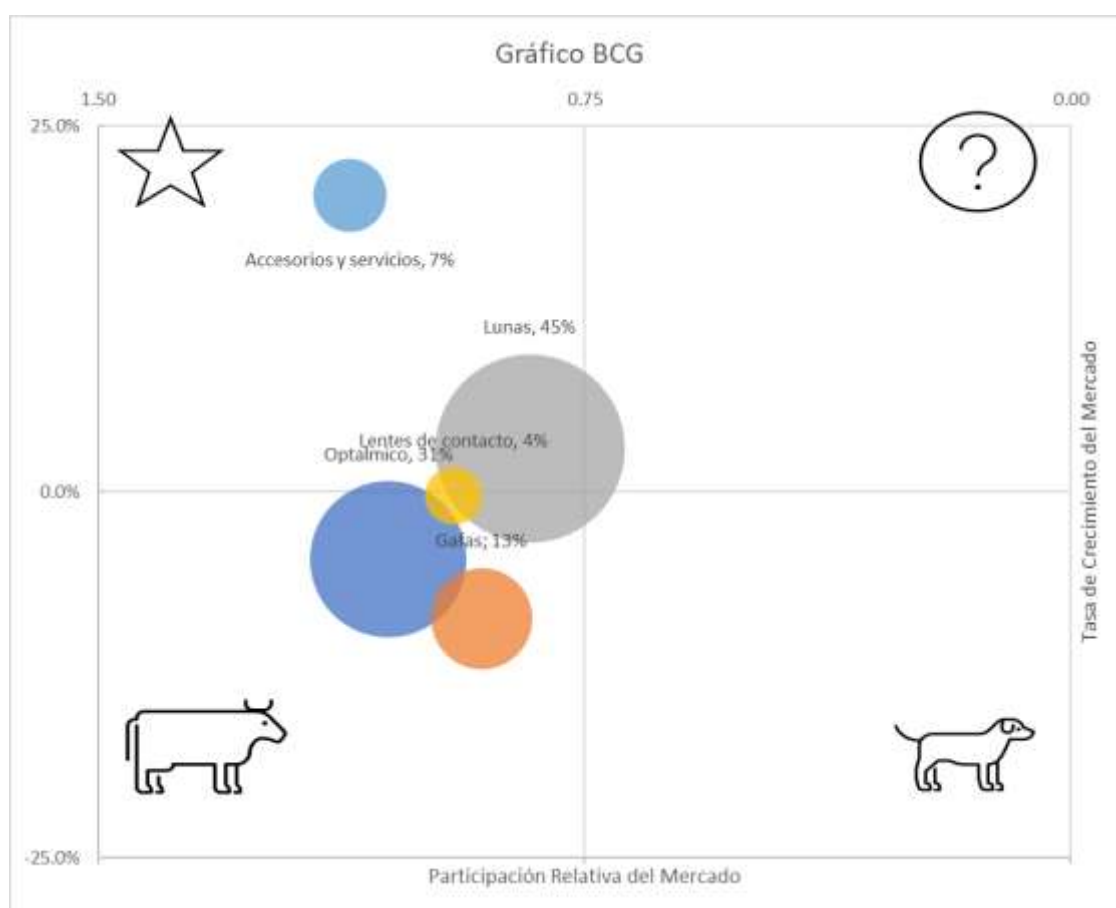


Figura 5

Gráfico BCG aplicado a las categorías de productos de Ópticas GMO.

La matriz BCG destaca que dos líneas de productos de fabricación y distribución propia están en la zona “vaca”, armazones y gafas. Las lunas, producto que

depende de un proveedor integrado por fusión, se encuentran íntimamente relacionados con la venta de armazones, por lo tanto, se deberá buscar la proyección de una mayor participación de mercado en lunas apalancados con armazones. Los dos productos relacionados son críticos pues representa la mayor parte de los ingresos por venta (76%). Las líneas de lentes de contacto y accesorios, por su representatividad en los ingresos del 10% y que no pertenecen a la cartera propia de productos, podrán seguir conservando las estrategias actuales como complemento de los productos que generan mayores ventas. Otro factor que se deberá tomar en cuenta es la evolución de crecimiento de mercado, una vez se dinamice, con lo que las líneas de producto podrían pasar al cuadrante de estrella, manteniendo o incrementando la participación relativa. Las estrategias sugeridas en este análisis son de desarrollo de producto, diversificación concéntrica y desposeimiento para los productos en el cuadrante “vaca”, mientras que se requiere estrategias de integración o aventuras conjuntas para los productos en el cuadrante “estrella”. Bajo estos perfiles de los productos la organización se propone las siguientes estrategias:

- Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.
- Mejoramiento de calidad de procesos mediante el just in time en el manejo de inventarios.
- Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.
- Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.
- Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.
- Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Los análisis previos determinaron estrategias recomendadas a seguir en forma específica o genérica, de las cuales se deberán elegir las más actas a retener y las que sean asignadas como de contingencia. El método de selección es por nivel de intensidad, es decir por repetición en los análisis matriciales, seleccionando las que son en comunes en las tres matrices.

La Tabla 6 de la matriz de decisión promueve las estrategias E2, E5, E8, E10 y E13 como retenidas y las otras de contingencias. A pesar de lo anterior se deberá considerar la estrategia E3 como importante, dadas las condiciones de necesidad de reducción de costos y tendencias del mercado.

Tabla 6

Matriz de decisión aplicada a Ópticas GMO Ecuador

	Estrategia		Matriz		
	General	Específica	MAFE	PEYEA	BCG
E1	Intensiva	Penetración de mercado mediante mayor inversión en campañas de publicidad e imagen.	X	X	
E2	Diversificación concéntrica	Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.	X	X	X
E3	Estrategia Interna	Mejoramiento de calidad de procesos mediante el just in time en el manejo de inventarios.	X		X
E4	Intensiva	Mantener precios o mejorar descuentos en los productos y servicios.	X	X	
E5	Defensiva de reducción	Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.	X	X	X
E6	Defensiva de Aventura conjunta	Estrategia de alianzas con Universidades para el desarrollo de profesionales de optometría.	X		
E7	Intensiva	Desarrollo de ventas por medios y protocolos no presenciales.	X	X	
E8	Intensiva	Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.	X	X	X
E9	Estrategia Interna	Desarrollo de políticas y procedimientos de control anticorrupción y lavado de activos.	X		
E10	Intensiva	Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.	X	X	X
E11	Diversificación concéntrica	Establecer planes de largo plazo para productos de línea económica.	X	X	
E12	Estrategia Interna	Establecer plan de mejora de procedimientos operativos.	X		
E13	Diversificación concéntrica	Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.	X	X	X
E14	Interna de Calidad	Estrategia de retención de talentos, desarrollo de carrera e incentivos.	X		
E15	Intensiva	Establecer planes de largo plazo para desarrollo de nuevos modelos de venta.	X	X	
E16	Estrategia Interna	Plan de fortalecimiento de la cultura y ética organizacional con el uso intensivo de medios digitales para la cadena.	X		

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE) presenta un análisis en base a los factores claves y las estrategias retenidas, asignando un valor de la estrategia con respecto a cada factor. La evaluación se realizó a las estrategias retenidas:

- E2 Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.
- E5 Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.
- E8 Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.
- E10 Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.
- E13 Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.

Tabla 7

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE)

Factores claves	Peso	Estrategia Retenida E2		Estrategia Retenida E5		Estrategia Retenida E8		Estrategia Retenida E10		Estrategia Retenida E13	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades											
Proyección de crecimiento de la economía 1.6% anual por dos años	5%	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Estabilidad en niveles de precios por baja inflación	5%	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Baja de impuestos y aranceles y reducción de trámites	10%	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Proyección demográfica de crecimiento poblacional en edad de trabajo y consumo	10%	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Tendencia de crecimiento del mercado en ventas vía online	15%	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Amenazas											
Entrada al mercado de nuevos modelos de negocio (online)	10%	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Falta de profesionales de optometría en el mercado laboral	15%	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1	0.15
Nivel de estratos C- o D de los hogares	5%	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Nivel de corrupción y riesgos por lavado de activos	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Nuevos competidores a nivel cadena en Ecuador	10%	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
No cumplimiento del plan de vacunación e inmunidad de rebaño	10%	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10

Factores claves	Estrategia Retenida E2		Estrategia Retenida E5		Estrategia Retenida E8		Estrategia Retenida E10		Estrategia Retenida E13		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Fortalezas											
Fuerte respaldo financiero y de capital para proyectos "iniciativas"	9%	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Marcas de prestigio, calidad y apetecidas en el mercado	11%	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Estructura fuerte de la cadena de valor creando economía de escala	7%	2	0.15	4	0.29	3	0.22	3	0.22	4	0.29
Obtención de capital de trabajo con costos más bajos que el mercado	9%	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18
Integración vertical global de Luxottica para obtener ventajas de costos	14%	4	0.55	4	0.55	4	0.55	4	0.55	4	0.55
Debilidades											
Alta burocracia para toma de decisiones por gobierno corporativo	7%	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Nulo análisis del mercado local para determinación de mix de producto, precio o preferencias	9%	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Nivel de apalancamiento operativo que no permite punto de equilibrio al nivel de ingreso actual	9%	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Nivel de remuneración bajo para la región o el mercado en cargos de áreas operativas y administrativas	5%	3	0.14	3	0.14	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Baja aplicación de tecnología de la información (TI) en la cadena de valor	9%	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18
Falta de productos de línea económica	11%	4	0.44	2	0.22	4	0.44	2	0.22	4	0.44
Puntaje de atractividad	2.00		5.88		5.30		5.99		5.86		5.50

Todas las estrategias retenidas tienen una puntuación mayor a cinco, con lo que todas deberán ser aceptadas. El análisis cuantitativo de la matriz CPE permite también la priorización de la puesta en marcha de las estrategias retenidas, asignando recursos en primer lugar a las estrategias que tengan mayor impacto sobre los factores claves, acorde al puntaje de atractividad observado en la Tabla 7, el orden para Ópticas GMO Ecuador resultante es:

1. E8 Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.
2. E2 Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.
3. E10 Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.
4. E13 Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.
5. E5 Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La determinación de los objetivos de largo plazo han sido alineados a los análisis de factores internos, externos e intereses de la organización. Por otra parte, la determinación de estrategias surge de las mismas bases y del análisis de matrices cuyo objetivo es determinar las mejores opciones bajo las condiciones presentadas. Ante las génesis de estrategias y objetivos será importante determinar si las estrategias apoyan a los objetivos de largo plazo mediante una revisión cruzada.

Tabla 8

Matriz de estrategias VS objetivo de largo plazo

Estrategias Retenidas	Objetivos de largo plazo				
	OLP1: Incrementar el porcentaje de utilidad anual (Utilidad/Ventas), llegando a punto de equilibrio (0%) en el 2023 y al 2% en el 2026.	OLP2: Incrementar el total de ingresos a una tasa de crecimiento anual compuesta del 6% en 5 años.	OLP3: Aumentar la eficiencia de las tiendas mediante la mejor experiencia de compra de los clientes pasando de una tasa del 11% de conversión al 14% en 5 años.	OLP4: Obtener nuevos clientes a una tasa de crecimiento del 30% en 3 años.	OLP5: Incrementar el total de ingresos por canales de venta online en un 25% en 5 años.
E2 Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.	X	X		X	X
E5 Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.	X		X		
E8 Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.	X	X	X	X	
E10 Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.	X		X	X	
E13 Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.		X		X	

La principal observación en la tabla 8 es que el OLP5, que indica “incrementar el total de ingresos por canales de venta online en un 25% en 5 años”, es apalancado solamente por una de las estrategias retenidas, resaltando que se requerirá considerar otras estrategias de contingencia para este objetivo en caso de no alcanzar avances en los plazos establecidos.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Las estrategias que la organización podría aplicar implican pensar en el largo plazo, en consecuencia, se deberá evaluar lo que sucederá con cada uno de los factores que afectan a la organización en un contexto global y externo, esto las posibles reacciones de los competidores, sustitutos y nuevos entrantes. La tabla 9 muestra las posibles reacciones de estas fuerzas de la industria en base a estrategias que se puedan tomar.

Tabla 9

Matriz de posibilidades de los competidores

Estrategias	Competidores			Sustitutos	Entrantes
	Ópticas Los Andes	Servicio Óptico Social	Ópticas Locales	Cirugías Oculares	Nuevos entrantes
E2 Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.	Diversificación concéntrica	Diversificación concéntrica	-	-	Diversificación concéntrica
E5 Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.	Interna de Calidad	Interna de Calidad	-	-	-
E8 Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.	Interna de Calidad	Interna de Calidad	-	-	-
E10 Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.	Diversificación concéntrica	Interna de Calidad	Interna de Calidad	-	-
E13 Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.	Diversificación concéntrica	Diferenciación Costo	Diferenciación Costo	-	Diferenciación Costo

La matriz revela que no hay posibilidades de reacción en los sustitutos, pero es importante considerar que los principales competidores pueden reaccionar con estrategias similares, aplicando mejoras en sus procesos internos por ejemplo, Óptica Los Andes tiene capacidad para reaccionar con múltiples estrategias para mantener el status quo ante una eventual pérdida de participación, caída de ventas o desmejora de los resultados, por otra parte, para las ópticas locales y nuevos entrantes no se proyectan mayores cambios, esto se debe, a que se requiere una fuerte estructura logística y un volumen importante de producción.

Resumen

El proceso estratégico desarrollado ha determinado los objetivos de largo plazo en base a la visión del grupo empresarial, los intereses del negocio y factores claves internos y externos. También ha desarrollado las estrategias a aplicar mediante herramientas como la matriz FODA, BCG, PEYEA para finalmente obtener un grupo de estrategias retenidas y de contingencia específicas que permitirían usar las ventajas de la organización para aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar amenazas. Mediante la aplicación del análisis cuantitativo del planeamiento estratégico también se determinaron prioridades de aplicación para las estrategias retenidas, permitiendo la eficiencia de asignación de recursos y potenciación de los factores de claves. Finalmente, estas estrategias han sido evaluadas en virtud de su capacidad para apalancar los objetivos de largo plazo planteados y se ha buscado determinar también las posibilidades de reacción de los competidores, sustitutos y nuevos entrantes.

Todo el proceso descrito forma la base para la implementación del plan estratégico que busca alcanzar la visión proyectada de la empresa.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

Diseñadas las estrategias y alineadas a la visión y objetivos de largo plazo de la organización se deberá continuar con el proceso de implementación. En esta etapa del proceso estratégico se debe destacar que al trasladar el plan a acciones el éxito lo determinan los resultados, en consecuencia, el seguimiento en el avance del logro de los objetivos de largo plazo son claves, así como la asignación de los recursos en busca de efectividad en el proceso.

Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) se definen como los hitos que producen la consecución de los objetivos de largo plazo, mediante la aplicación de las estrategias definidas (D'Alessio, 2015). Por lo tanto, las dos jerarquías de objetivos serán compatibles y asegurarán el correcto desempeño de la empresa tanto en el corto como en el largo plazo.

Mediante la consideración de los objetivos de largo plazo y el planteamiento estratégico aplicados a Ópticas GMO Ecuador, así como los intereses organizacionales se plantean los siguientes objetivos de corto plazo (OCP):

- OLP1: Incrementar el porcentaje de utilidad anual (Utilidad/Ventas), llegando a punto de equilibrio (0%) en el 2023 y al 2% en el 2026.
 - OCP1: Llegar a -2,5% de utilidad neta mínima en el periodo fiscal 2022.
 - OCP2: Llegar a disminuir las mermas de inventario en 20% en el año 2022 en comparación con el año 2021.
- OLP2: Incrementar el total de ingresos a una tasa de crecimiento anual compuesta del 6% en 5 años.

- OCP3: Incrementar el total de ingresos en 10% en el periodo fiscal 2022 en comparación con el periodo fiscal 2021.
- OCP4: Incrementar los ingresos estacionales de abril, agosto, noviembre y diciembre en 5% en el 2022 en comparación con los mismos periodos del 2021.
- OLP3: Aumentar la eficiencia de las tiendas mediante la mejor experiencia de compra de los clientes pasando de una tasa del 11% de conversión al 14% en 5 años.
 - OCP5: Desarrollar un nuevo protocolo de venta, servicio y atención con la aplicación de tecnologías en la experiencia de compra durante el primer semestre del 2022.
 - OCP6: Incrementar la tasa promedio de conversión de la cadena al 12% durante el año 2022.
- OLP4: Obtener nuevos clientes a una tasa de crecimiento del 30% en 3 años.
 - OCP7: Identificar las características de precio, calidad y plaza del segmento C de los hogares durante el primer semestre del 2022.
 - OCP8: Crear al menos dos campañas y promociones dirigidas al segmento C de los hogares en el segundo semestre del 2022.
- OLP5: Incrementar el total de ingresos por canales de venta online en un 25% en 5 años.
 - OCP9: Incrementar las ventas online en 10% en comparación con el año 2021.
 - OCP10: Participar el al menos dos Cyber ferias durante el 2022.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Todo proceso de implementación requiere la asignación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Los análisis previos presentan como un factor de ventaja los recursos financieros de la empresa, factor que permitirá la búsqueda de los físicos y tecnológicos, pero su base de conocimiento sobre el mercado, giro del negocio y experiencia se basan en su organización interna, con un fuerte acompañamiento de equipos que trabajan desde fuera del país.

Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos

La organización para el cumplimiento de sus objetivos de corto plazo requerirá de los siguientes recursos y fuentes:

- **Financieros:** recursos propios, generados de su propio flujo de caja local y de ser necesario por asignación de recursos vía capitalización desde la matriz.
- **Físicos:** utilización de recursos actuales y de ser el caso adquiridos como activos para explotación en el giro del negocio.
- **Humanos:** con asignación de equipos de trabajo para los proyectos de aplicación estratégica y de ser necesario la contratación gradual de personal.
- **Tecnológicos:** con adquisición de hardware y/o software para cada proyecto que apoye las estrategias a implementarse.

Tabla 10

Asignación de recursos

Objetivo Corto Plazo	Recursos Asignados			
	Financieros	Físicos	Tecnológicos	Humanos
OCP1: Llegar a -2,5% de utilidad neta mínima en el periodo fiscal 2022.	\$ 150,000.00	Baja y venta de activos e inventarios	Sistema de administración de la cadena de suministro	Capacitación al equipo Comercial y Operaciones
OCP2: Llegar a disminuir las mermas de inventario en 20% en el año 2022 en comparación con el año 2021.				
OCP3: Incrementar el total de ingresos en 10% en el periodo fiscal 2022 en comparación con el periodo fiscal 2021.	\$ 3,000.00		Sistemas de información Gerencial	Capacitación al equipo de tienda
OCP4: Incrementar los ingresos estacionales de abril, agosto, noviembre y diciembre en 5% en el 2022 en comparación con los mismos periodos del 2021.				
OCP5: Desarrollar un nuevo protocolo de venta, servicio y atención con la aplicación de tecnologías en la experiencia de compra durante el primer semestre del 2022.	\$ 75,000.00	Recursos de Oficina, muebles y espacios de trabajo en tiendas	Tablets y software para diagnósticos oftalmológicos	Equipo de Operaciones y Optómetras de la organización
OCP6: Incrementar la tasa promedio de conversión de la cadena al 12% durante el año 2022.				
OCP7: Identificar las características de precio, calidad y plaza del segmento C de los hogares durante el primer semestre del 2022.	\$ 15,000.00	Recursos de Oficina		Contratación de terceros para la investigación de mercado y promoción
OCP8: Crear al menos dos campañas y promociones dirigidas al segmento C de los hogares en el segundo semestre del 2022.				
OCP9: Incrementar las ventas online en 10% en comparación con el año 2021.	\$ 3,000.00	Recursos de Oficina	Potenciación de página web, registro en ferias o pasarelas de venta online	Equipo de Operaciones, contratación eventual de analista comercial de ventas online, equipo de ventas y marketing
OCP10: Participar en al menos dos Cyber ferias durante el 2022.				
Total	\$ 246,000.00			

Políticas de cada Estrategia

Las políticas son dictámenes de la organización que basados en su visión y misión limitan o guían las decisiones que la administración puede tomar con cada estrategia que implementan. En general la organización ha determinado las siguientes políticas corporativas:

- El fiel cumplimiento de leyes y normas en cada país o región en que se realicen negocios.
- Mantener una relación con los proveedores transparentes y en equidad.
- Mantener una relación con clientes y consumidores transparente, completa y exacta en cuanto a los productos y servicios que presta la organización.
- Comportamiento anticorrupción de toda la organización y de lucha contra el lavado de dinero, de protección de los derechos de propiedad intelectual y lucha contra la falsificación.

Alineando estas políticas globales, las políticas del negocio para las estrategias retenidas son las siguientes:

- Búsqueda constante de eficiencias en la organización para incrementar la rentabilidad del negocio.
- Mejora constante de los equipos de trabajo mediante la capacitación y aplicación de mejores procesos.
- Se promoverá la mejor calidad y el servicio al cliente.
- Las relaciones entre los colaboradores serán siempre cordial y transparentes.
- Se fomenta la comunicación asertiva, efectiva y el trabajo en equipo.

Tabla 11

Matriz de Estrategias vs Políticas

Estrategias Retenidas	Políticas				
	Búsqueda constante de eficiencias en la organización para incrementar la rentabilidad del negocio	Mejora constante de los equipos de trabajo mediante la capacitación y aplicación de mejores procesos	Se promoverá la mejor calidad y el servicio al cliente	Las relaciones entre los colaboradores serán siempre cordial y transparentes	Se fomenta la comunicación asertiva, efectiva y el trabajo en equipo
E2 Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.	X	X	X		
E5 Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.	X	X	X	X	X
E8 Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.	X		X		
E10 Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.	X	X	X		X
E13 Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.	X		X		

Estructura de la Organización

En análisis previos se estableció que, en el caso de Óptica GMO Ecuador, la gerencia general coordina que se ejecuten, realiza ajustes y valora los impactos para el país de todas las estrategias que se implementan, coordinando para ello con las áreas corporativas la bajada de las disposiciones a los equipos locales.

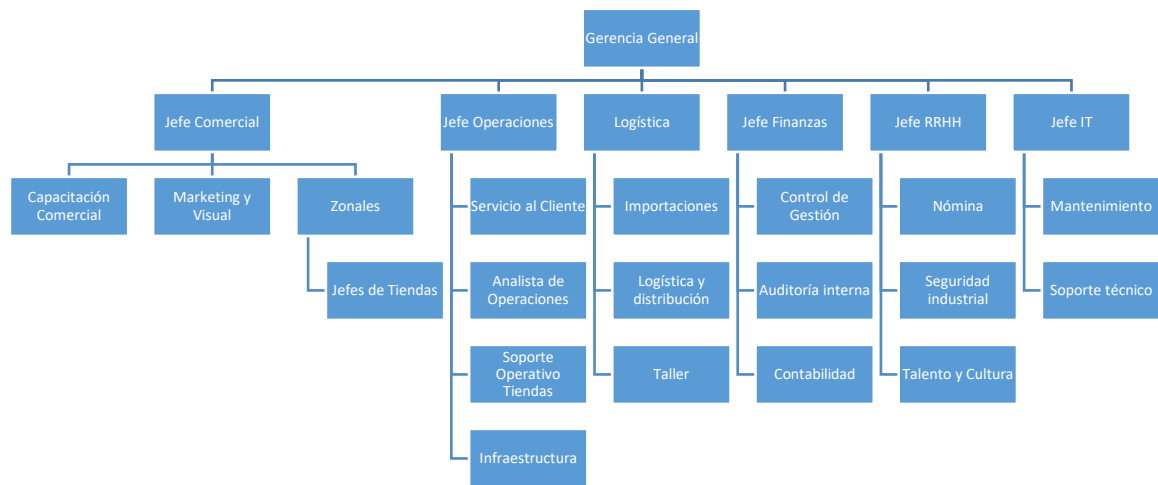


Figura 6 Organigrama local

La estructura se considera fuerte y respaldada por servicios externos e internos para la ejecución de las estrategias. Se deberá visualizar que existirán nuevas responsabilidades por la aplicación de las estrategias de desarrollo de ventas online en el área comercial, operaciones y sistemas informáticos. Similar situación ocurre con la estrategia de tercerización de talleres, que es un área que desaparece de la organización y pasará a ser atendida mediante la interacción con un proveedor por parte del área de logística. Finalmente, la estrategia de desarrollo de mercado y productos requiere la ayuda de un externo especializado y cuya relación la deberá manejar el área comercial.

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

A nivel corporativo la empresa promueve la responsabilidad ecológica y social y actualmente impulsa mediante su fundación OneSight la entrega de ayudas oftálmicas a personas de escasos recursos. En Ecuador se cumple con todas las leyes relacionadas al medio ambiente, así como del cuidado de los colaboradores y clientes.

Recursos Humanos y Motivación

El departamento de recursos humanos es uno de los más desarrollados a nivel corporativo y constantemente se realizan encuestas de ambiente laboral y se actualizan perfiles de cargos para el constante desarrollo de los colaboradores. En el campo de motivación, además de bonos relacionados con objetivos planteados a nivel transversal, bajo la política de comunicación asertiva y transparente con los colaboradores, se motivó la evaluación constante entre jefaturas y subalternos y entre pares.

Gestión del Cambio

A pesar de la consideración de una estructura organizacional fuerte, es importante destacar que la aplicación de las estrategias requiere cambio en los procesos que hoy se realizan. La situación puede afectar el desempeño de varios colaboradores en diferentes niveles de la organización con lo que la aplicación estratégica debe ser acompañada de un plan de gestión de cambio.

El plan deberá abarcar la capacitación y concientización de la necesidad de los cambios, crear una visión del cambio, plan de comunicación y de compensación por los logros de los equipos de trabajo de cada proyecto asociado a la implementación de la estrategia y sus resultados.

Evaluación Estratégica

El análisis de la organización, su misión, visión y políticas, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ha determinado estrategias que

potencian la eficiencia y en la implementación se ha considerado los posibles impactos o cambios dentro de la organización y los externos relacionados con el mercado. Estos cambios constantes por acciones y reacciones hacen importante la evaluación de la estrategia, y de ser el caso llevar a cabo cambios que garanticen los objetivos de largo plazo. De acuerdo con el autor D'Alessio "la eficacia de la estrategia la podemos observar por el logro de objetivos de corto plazo y de largo plazo; ya que estos se ven afectados por factores internos y externos como los cambios en el entorno, en la competencia, y en la demanda" (D'Alessio, 2015). A esta actividad de constante medición, evaluación y acciones de cambio se denomina control.

Perspectivas de control

El seguimiento estratégico se lleva mediante el tablero de control integral o balanced scorecard (BSC). Este sistema tiene como principal objetivo planificar el futuro, conforme a cuatro perspectivas, la de aprendizaje, de procesos, de clientes y financiera, y su relación con las metas que a organización quiere alcanzar en un determinado tiempo (Palacios A, 2021)

Aprendizaje interno

Desde la perspectiva de aprendizaje se proyectó la necesidad de aprendizaje y desarrollo de la organización, obteniendo así ventajas competitivas por la productividad de la fuerza laboral. En este sentido el OCP 5, desarrollar un nuevo protocolo de venta, servicio y atención con la aplicación de tecnologías en la experiencia de compra, es el que proporciona el aprendizaje y desarrollo de la organización.

Procesos o perspectiva interna

La perspectiva interna implica la gestión de los procesos, las operaciones y de clientes. Este vértice es desarrollado por los siguientes objetivos:

- OCP2: Llegar a disminuir las mermas de inventario en 20% en el año 2022 en comparación con el año 2021.
- OCP6: Incrementar la tasa promedio de conversión de la cadena al 12% durante el año 2022.
- OCP10: Participar el al menos dos Cyber ferias durante el 2022.

Estos objetivos buscan la mejora de los procesos internos y el desarrollo de nuevos, alineados al aprendizaje de nuevas tecnologías.

Clientes

La perspectiva de cliente se apoya en la gestión de las relaciones entre la organización y el consumidor de los productos o servicios, siendo fundamental el conocimiento de este por parte de la empresa. La perspectiva se apoya en los siguientes objetivos:

- OCP7: Identificar las características de precio, calidad y plaza del segmento C de los hogares durante el primer semestre del 2022.
- OCP8: Crear al menos dos campañas y promociones dirigidas al segmento C de los hogares en el segundo semestre del 2022.

Los objetivos abogan por el conocimiento pleno de un segmento de clientes para ofrecer productos a satisfacción y obtener su preferencia.

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera se relaciona con los resultados deseado para los accionistas, nivel de ingreso, nivel de utilidad, nivel de rendimiento de la inversión, entre otros. Son cuatro objetivos de corto plazo que apoyan visión financiera de la organización:

- OCP1: Llegar a -2,5% de utilidad neta mínima en el periodo fiscal 2022.

- OCP3: Incrementar el total de ingresos en 10% en el periodo fiscal 2022 en comparación con el periodo fiscal 2021.
- OCP4: Incrementar los ingresos estacionales de abril, agosto, noviembre y diciembre en 5% en el 2022 en comparación con los mismos periodos del 2021.
- OCP9: Incrementar las ventas online en 10% en comparación con el año 2021.

Mapa estratégico de la empresa

Los mapas estratégicos brindan una visión macro de la estrategia de la empresa, interrelacionando los objetivos planteados con las perspectivas a las que apoyan los objetivos. La figura 7 muestra el mapa estratégico aplicado al Ópticas GMO Ecuador.

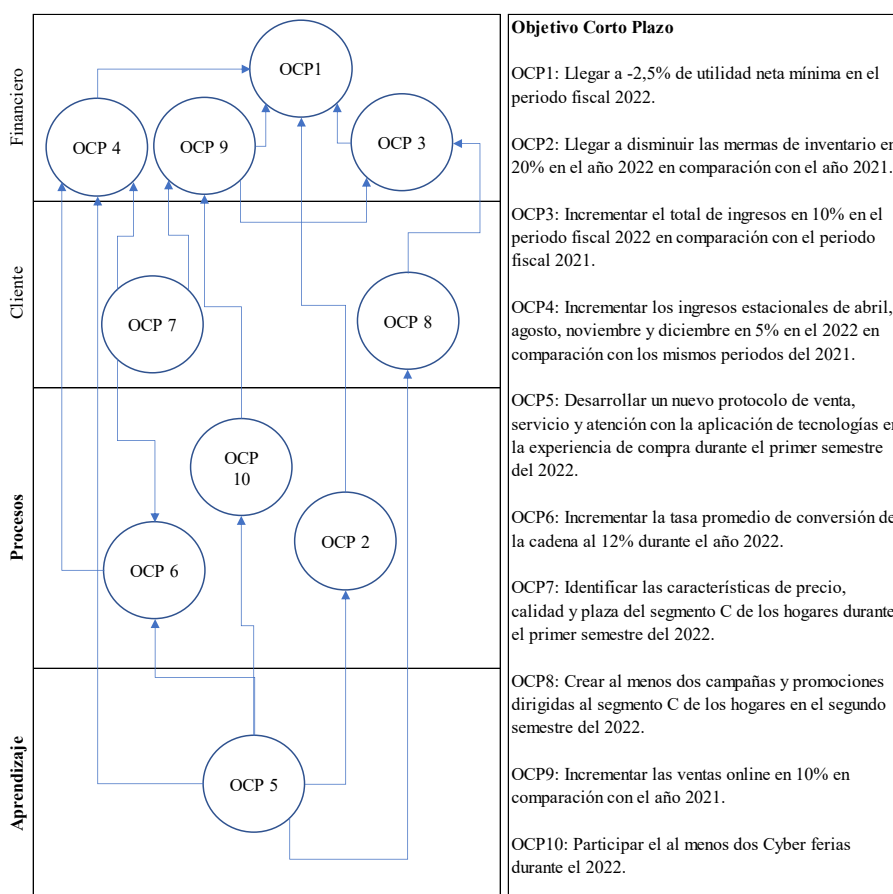


Figura 7 Mapa Estratégico aplicado al Ópticas GMO Ecuador

Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard)

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001) la aplicación correcta del tablero de control balanceado crea organizaciones enfocadas en la estrategia (D'Alessio, 2015). El BSC deberá ser práctico, medir los procesos con indicadores existentes y fáciles de obtener, se evaluarán contra una medida actual y una futura deseada, estableciendo acciones, presupuesto y responsables para lograr los objetivos (Palacios A, 2021).

Tabla 12

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta			Acciones	Acción	
			Inicial	Meta	Plazo		Presupuesto	Responsable
Financiero	OCP1: Llegar a -2,5% de utilidad neta mínima en el periodo fiscal 2022.	% = Utilidad / Ventas	-11%	-2,5%	1 año	Tercerización de procesos de taller y manejo de inventario de lunas	\$ 147,000	Gerencia General, Operaciones y Finanzas
	OCP3: Incrementar el total de ingresos en 10% en el periodo fiscal 2022 en comparación con el periodo fiscal 2021.	Ventas	\$ 13,1 mill	\$ 14,4 mill	1 año	Capacitación y seguimiento comercial de kpi	\$ 3,000	Comercial y Operaciones
	OCP4: Incrementar los ingresos estacionales de abril, agosto, noviembre y diciembre en 5% en el 2022 en comparación con los mismos periodos del 2021.	Ventas	\$ 4,8 mill	\$ 5,0 mill	1 año	Seguimiento comercial de kpi con aplicación de otros objetivos		Comercial y Operaciones
	OCP9: Incrementar las ventas online en 10% en comparación con el año 2021.	Ventas	\$ 18,000	\$ 19,800	1 año	Incrementar oferta de productos y promoción en medios de la página web		Comercial y Marketing
Cliente	OCP7: Identificar las características de precio, calidad y plaza del segmento C de los hogares durante el primer semestre del 2022.	Informe de investigación de mercado	Sin Informes	Un informe	6 meses	Contratación de investigación de mercado	\$ 7,500	Comercial y Marketing
	OCP8: Crear al menos dos campañas y promociones dirigidas al segmento C de los hogares en el segundo semestre del 2022.	Campañas ejecutadas	Sin campañas	Dos campañas	1 año	Ejecución de campaña publicitaria dirigida al segmento C de hogares	\$ 7,500	Comercial y Marketing
Procesos	OCP2: Llegar a disminuir las mermas de inventario en 20% en el año 2022 en comparación con el año 2021.	Monto de mermas de inventario	\$ 174,500	\$ 139,600	1 año	Crear procedimiento de cuidado de mercadería y capacitación	\$ 3,000	Operaciones y Auditoría Interna
	OCP6: Incrementar la tasa promedio de conversión de la cadena al 12% durante el año 2022.	% Conv = Número de ventas / Tráfico de clientes	10%	12%	1 año	Capacitación en protocolos con implementación de tecnología en la venta	\$ 3,000	Comercial y Operaciones
	OCP10: Participar el al menos dos Cyber ferias durante el 2022.	Eventos	Sin eventos	Dos eventos	1 año	Buscar y participar en cyber eventos	\$ 3,000	Comercial y Marketing
Aprendizaje	OCP5: Desarrollar un nuevo protocolo de venta, servicio y atención con la aplicación de tecnologías en la experiencia de compra durante el primer semestre del 2022.	Protocolo creado	Sin protocolo	Protocolo creado	6 meses	desarrollo del equipo de tiendas con aplicación de tecnología en las consultas oftalmológica (tablets, software y otros)	\$ 72,000	Comercial, Operaciones, Capacitación, IT
Total							\$ 246,000	

Evaluación Financiera

La evaluación financiera de la propuesta proporciona el aval para la objetiva decisión de implementación del plan estratégico. Entre las consideraciones para la evaluación se establece como tiempo el periodo de desarrollo de los objetivos de largo plazo, la inversión inicial para los objetivos de corto plazo y algunos gastos recurrentes para los siguientes periodos del proyecto. La Tabla 13 muestra la evolución del estado de resultado proyectado, desde la base de la mejor estimación posible del 2021 y considerando el crecimiento orgánico, las mejoras acordes al proyecto y la inversión inicial en el plan estratégico, separando lo que se reconoce en el primer año, \$196.000,00 y considerando la inversión en activos fijos en la depreciación anual futura, así como otros gastos adicionales después del primer año. El crecimiento de ventas hacia el primer año es del 11% por una normalización del comercio en comparación con el año 2021, obteniendo impactos menores de crecimiento hacia adelante, para obtener finalmente en ingresos un CAGR del 6% al año 2026. También se destaca alcanzar el punto de equilibrio en el año 2023 y margen de utilidad desde el 2024 hacia el futuro.

Tabla 13

Estado de resultados proyectados total

<i>USD/K</i>	2020 Act'		LE 2021		2022		2023		2024		2025		2026	
Net Sales	10,442		13,094		14,555		15,352		16,037		16,672		17,332	
Cost Of Sales	2,418	23%	3,350	26%	3,580	25%	3,776	25%	3,944	25%	4,100	25%	4,263	25%
Selling	7,273	70%	8,665	66%	8,656	59%	8,867	58%	9,070	57%	9,278	56%	9,491	55%
G&A	503	5%	617	5%	629	4%	642	4%	658	4%	675	4%	691	4%
Interest Expense (IFRS 16)	51	0%	27	0%	30	0%	32	0%	33	0%	35	0%	36	0%
One Off	0	0%	0	0%	196	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
OI (at DOP)	197	2%	435	3%	1,464	10%	2,036	13%	2,332	15%	2,585	16%	2,851	16%
Other Incomes / Expenses	-1,955	-19%	-1,890	-14%	-1,803	-12%	-1,926	-13%	-2,098	-13%	-2,239	-13%	-2,312	-13%
Net Profit / Loss	-1,758		-1,455		-339		110		233		346		539	
	-16.8%		-11.1%		-2.3%		0.7%		1.5%		2.1%		3.1%	

Para la implementación del plan estratégico se ha requerido una inversión de \$246.000,00 para el primer año, y se prevé gastos recurrentes en capacitación, investigación de mercado y campañas de mercadeo por aproximadamente \$15.000,00 en los próximos años. Bajo esas condiciones la Tabla 14 muestra el flujo de caja resultante con una Tasa de Retorno Interna del 23%.

Tabla 14

Flujo de caja proyectado del plan estratégico

<i>USD/K</i>	Inicio	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos						
Ventas online		2	2	3	4	5
Mejor conversión y experiencia en tienda		482	403	346	321	334
Nuevos clientes (segmento C)		146	80	68	64	66
Total Ingresos		630	484	417	388	404
Egresos						
Costos variables		410	315	271	252	263
Costos fijos		108	110	112	115	117
Costos de mermas		-35	-42	-48	-53	-56
Inversión	246	15	15	16	16	17
Total Egresos	246	498	399	351	330	341
Total Flujo de Caja	-246	132	86	66	58	63

El flujo de caja muestra que el retorno de la inversión inicial se la logra en el tercer año y financia los egresos recurrentes próximos. Es importante destacar que en los costos fijos se ha considerado un porcentaje de la nómina de los equipos responsables y que intervienen en el proyecto, así como incentivos para la continuidad del proyecto.

Finalmente, para la evaluación se debe considerar los niveles de sensibilidad asociados a la variación de los ingresos. La Tabla 15 muestra cómo varía la Tasa Interna de Retorno bajo la variación de los ingresos posibles y se establecieron límites inferiores para un retorno del 0% y 13% y límites optimistas con retornos del 33% y 41% respectivamente.

Tabla 15

Análisis de sensibilidad

	Pesimista		Esperado	Optimista	
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
Ingresos 2022	561	599	630	662	693
% variación	-11%	-5%	100%	5%	10%
Total Egresos	457	479	498	516	535
Total Flujo de Caja	104	120	132	145	158
TIR (5 años)	-0.3%	13.4%	23.3%	32.5%	41.2%

Considerando que en la región la cadena GMO obtiene rendimientos de aproximadamente 20%, se destaca que con ingresos menores a un 5% del proyectado no será atractivo para los accionistas, por otra parte, con ingresos menores al 10% de lo proyectado se obtendrá TIR negativa. Existe una alta sensibilidad al nivel de los ingresos.

Resumen

En esta etapa de implementación y evaluación de la estrategia se debe destacar que al trasladar el plan a acciones el éxito lo determinan los resultados, en consecuencia, el seguimiento en el avance del logro de los objetivos son claves. Para garantizar la eficiencia se alinearon los objetivos de corto plazo con los de largo plazo, se determinaron los recursos necesarios para la ejecución, tanto financieros como físicos, tecnológicos y humanos. Otro factor importante es el marco de decisión sobre las estrategias con políticas establecidas por la organización, tanto a nivel corporativo como local. La evaluación estratégica estableció cómo los objetivos de corto plazo se apoyan en las perspectivas, creando un mapa estratégico. El resultado final es el balanced scorecard establecido para Ópticas GMO Ecuador, con el detalle de objetivos, indicador, meta y acciones con su asignación de presupuesto y áreas responsable. La conclusión de estos resultados justificaría ampliamente la inversión y apalancaría en el largo plazo la sostenibilidad del negocio.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

El proceso de la administración estratégica se fundamenta en la interactividad de la evaluación y control y sus etapas de formulación, planificación e implementación. Para el correcto seguimiento y control se cuenta con el plan estratégico integral, que resume los resultados de cada etapa y permite en el presente proyecto generar conclusiones y recomendaciones.

Plan Estratégico Integral (PEI)

La estructura del plan estratégico integral se basa en la suma de los resultados obtenidos en cada etapa, empezando por la filosofía empresarial, el proceso estratégico, implementación y evaluación.

Tabla 16

Plan estratégico integral de Ópticas GMO Ecuador

Misión	Visión: “En GMO trabajamos para asegurar que las personas vean bien, se vean bien y se sientan bien.”									
	Intereses Organizacionales		Objetivos de largo plazo					Principios Cardinales		
	Estrategias Retenidas	OLP1: Incrementar el porcentaje de utilidad anual (Utilidad/Ventas), llegando a punto de equilibrio (0%) en el 2023 y al 2% en el 2026.	OLP2: Incrementar el total de ingresos a una tasa de crecimiento anual compuesta del 6% en 5 años.	OLP3: Aumentar la eficiencia de las tiendas mediante la mejor experiencia de compra de los clientes pasando de una tasa del 11% de conversión al 14% en 5 años.	OLP4: Obtener nuevos clientes a una tasa de crecimiento del 30% en 3 años.	OLP5: Incrementar el total de ingresos por canales de venta online en un 25% en 5 años.	Políticas	Valores		
“En GMO buscamos ser la empresa referente y líder en el mercado óptico latinoamericano, entregando una experiencia de servicio única y confiable a nuestros clientes.”	E2	Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.	X	X		X	X	P1 Búsqueda constante de eficiencias en la organización para incrementar la rentabilidad del negocio. P2 Mejora constante de los equipos de trabajo mediante la capacitación y aplicación de mejores procesos. P3 Se promoverá la mejor calidad y el servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Imaginación, la imaginación para GMO es y será el elemento fundamental del éxito en la innovación, creatividad y calidad. Pasión, se define como el gusto por lo que hacen y aprecian a todos los que trabajan dentro de la empresa. La pasión es lo que los lleva al deseo de mejorar cada día. Emprendimiento, en calidad de líderes buscan marcar las reglas del juego, 	
	E5	Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.	X		X			P1 Búsqueda constante de eficiencias en la organización para incrementar la rentabilidad del negocio. P2 Mejora constante de los equipos de trabajo mediante la capacitación y aplicación de mejores procesos. P3 Se promoverá la mejor calidad y el servicio al cliente. P4 Las relaciones entre los colaboradores serán siempre cordial y transparentes. P5 Se fomenta la comunicación asertiva, efectiva y el trabajo en equipo.		

E8	Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.	X	X	X	X	P1 Búsqueda constante de eficiencias en la organización para incrementar la rentabilidad del negocio. P3 Se promoverá la mejor calidad y el servicio al cliente.	siempre guiados por la responsabilidad, el respeto y la transparencia. • Sencillez y Velocidad, son las herramientas que los lleva a resultados eficaces. Actúan y comunican en forma abierta e informal, como respuesta al crecimiento organizacional y la complejidad del mercado.
E10	Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.	X		X	X	P1 Búsqueda constante de eficiencias en la organización para incrementar la rentabilidad del negocio. P2 Mejora constante de los equipos de trabajo mediante la capacitación y aplicación de mejores procesos. P3 Se promoverá la mejor calidad y el servicio al cliente. P5 Se fomenta la comunicación asertiva, efectiva y el trabajo en equipo.	
E13	Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.		X		X	P1 Búsqueda constante de eficiencias en la organización para incrementar la rentabilidad del negocio. P3 Se promoverá la mejor calidad y el servicio al cliente.	
Financiero		<p>OCP1: Llegar a -1% de utilidad neta mínima en el periodo fiscal 2022.</p> <p>OCP3: Incrementar el total de ingresos en 10% en el periodo fiscal 2022 en comparación con el periodo fiscal 2021.</p> <p>OCP4: Incrementar los ingresos estacionales de abril, agosto, noviembre y diciembre en 5% en el 2022 en comparación con los mismos periodos del 2021.</p> <p>OCP9: Incrementar las ventas online en 10% en comparación con el año 2021.</p>					
Cliente		<p>OCP7: Identificar las características de precio, calidad y plaza del segmento C de los hogares durante el primer semestre del 2022.</p> <p>OCP8: Crear al menos dos campañas y promociones dirigidas al segmento C de los hogares en el segundo semestre del 2022.</p>					
Procesos		<p>OCP2: Llegar a disminuir las mermas de inventario en 20% en el año 2022 en comparación con el año 2021.</p> <p>OCP6: Incrementar la tasa promedio de conversión de la cadena al 12% durante el año 2022.</p> <p>OCP10: Participar el al menos dos Cyber ferias durante el 2022.</p>					
Aprendizaje		OCP5: Desarrollar un nuevo protocolo de venta, servicio y atención con la aplicación de tecnologías en la experiencia de compra durante el primer semestre del 2022.					

Futuro del Sector objeto de estudio

La recuperación del sector se proyecta sobre factores políticos y acciones directas del Gobierno del Ecuador. Bajo este panorama de incertidumbre, en cuanto a las decisiones políticas, el cumplimiento del plan de vacunación durante el segundo semestre del año, reforzar las medidas de protección de la dolarización y facilitar el incremento de actividad económica interna generan proyecciones favorables para el mercado. Desde el enfoque externo, el Banco Mundial estima para el Ecuador un crecimiento del PIB del 3.4% para el 2021 y en promedio del 1.6% durante los próximos dos años (PhD. Correa, PhD. Izquierdo, & Mgs. García, 2021). Estas cifras proyectan como perspectiva del sector local en recuperar los niveles de mercado del año 2019 en el año 2024.

Conclusiones

Del análisis realizado en el presente proyecto, así como de la información y datos levantados, se desprenden las siguientes conclusiones:

- La situación general del sector donde opera Ópticas GMO Ecuador presenta un panorama que justifica diseñar un plan estratégico integral para la optimización de costos, obteniendo eficiencia operativa que le permita recuperarse de los impactos negativos actuales y aprovechar las oportunidades futuras.
- La filosofía empresarial del grupo Luxottica logra su cohesión cultural. Este marco entrega reglas a respetar para Ópticas GMO Ecuador y que han sido considerados dentro del plan estratégico.
- La evaluación externa de Óptica GMO Ecuador con el análisis competitivo del país, análisis del entorno (PESTE), factores externos (MEFE) y las fuerzas de Porter, derivan en que el mercado ofrece ventajas para ser desarrollado para la

comercialización de servicios y productos optométricos ante las tendencias demográficas y ventas online.

- El diagnóstico interno para identificar los principales factores de críticos de cada área ha identificado aspectos negativos como los tiempos de toma de decisión por la burocracia, pero en compensación cuentan con un fuerte respaldo financiero, prestigio de marca a nivel mundial y una estructura fuerte a nivel de cadena valor por su integración vertical.
- Se han formulado objetivos y estrategias que permitan establecer las acciones a seguir con objetivos de largo plazo en base a la visión del grupo empresarial, los intereses del negocio y factores claves internos y externos.
- La evaluación estratégica estableció un plan de implementación acorde con los objetivos establecidos, se apoyan en las perspectivas, creando un mapa estratégico y el balanced scorecard para Ópticas GMO Ecuador.
- Finalmente se puede concluir, mediante el análisis financiero, que se justificaría la inversión en el plan estratégico y apalancaría en el largo plazo la sostenibilidad del negocio.

Recomendaciones

El proyecto genera la recomendación de la aplicación del plan estratégico para sostener la misión y visión en el tiempo.

- Se deberá mantener un monitoreo constante sobre los objetivos de corto y largo plazo para que sean ajustados de acuerdo con el cumplimiento y cambios en el entorno externo o internos.
- Como punto final se recomienda que el manejo del cambio deberá ser bien estructurado, con un despliegue en forma de cascada, desde los gerentes locales hasta el personal operativo.

Referencias

- Alvarado, P., & Vásconez, L. (17 de julio de 2021). *El Comercio*. Obtenido de www.elcomercio.com:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-arancel-bienes-consumo-economia.html>
- Astudillo, G. (17 de julio de 2021). *El Comercio*. Obtenido de www.elcomercio.com:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/comercio-electronico-ecuador-estrategia-negocios.html#:~:text=Ecuador%20cuenta%20con%20su%20Estrategia%20Nacional%20de%20Comercio,que%20en%20el%202019.%20ENCE%20tiene%20cuatro%20componentes>.
- BCE. (17 de Julio de 2021). *Bancon Central del Ecuador*. Obtenido de www.bce.fin.ec:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/ResultCTRIM115.pdf>
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- Chaves, Á. P. (21 de julio de 2021). *La Hora*. Obtenido de www.lahora.com.ec:
<https://www.lahora.com.ec/tungurahua-estabilidad/>
- Cruz, J. M. (25 de julio de 2021). *EOB Consultoría*. Obtenido de www.enriqueortegaburgos.com: <https://enriqueortegaburgos.com/luxottica-su-historia-parte-i/>
- Cruz, J. M. (25 de julio de 2021). *EOB Cosultores*. Obtenido de www.enriqueortegaburgos.com: <https://enriqueortegaburgos.com/luxottica-su-historia-parte-iii/>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (Tercera ed.).

México: Pearson Educación de México.

GMO Ecuador. (11 de Julio de 2021). *GMO Ecuador*. Obtenido de www.gmo.com.ec:

<https://gmo.com.ec/nosotros/#:~:text=Nuestra%20visi%C3%B3n,y%20confiable%20a%20nuestros%20clientes>

INEC. (17 de julio de 2021). *INEC*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf

INEC. (25 de julio de 2021). *INEC*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (17 de julio de 2021). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de

www.ecuadorencifras.gob.ec: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-mayo-2021/>

Palacios A, L. (10 de 09 de 2021). *Ecoe Ediciones*. Obtenido de

www.ecoediciones.com: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>

PhD. Correa, R., PhD. Izquierdo, L., & Mgs. García, D. (01 de Julio de 2021). *Círculo*

de Estudios Latinoamericanos. Obtenido de www.cesla.com:

https://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Ecuador_junio_2021.pdf

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*. New York: The Free

Press.

Sosa, C. (17 de julio de 2021). *El Comercio*. Obtenido de www.elcomercio.com:

<https://www.elcomercio.com/opinion/tasas-interes-cesar-augusto-sosa.html>

Teleamazonas. (17 de julio de 2021). *Teleamazonas*. Obtenido de

www.teleamazonas.com: [https://www.teleamazonas.com/el-plan-de-gobierno-](https://www.teleamazonas.com/el-plan-de-gobierno-de-guillermo-)
[de-guillermo-](https://www.teleamazonas.com/el-plan-de-gobierno-de-guillermo-)

[lasso/#:~:text=%20El%20plan%20de%20gobierno%20de%20Guillermo%20Lasso,Gullermo%20Lasso%20expone%20la%20necesidad%20de...%20More%20](https://www.teleamazonas.com/el-plan-de-gobierno-de-guillermo-lasso/#:~:text=%20El%20plan%20de%20gobierno%20de%20Guillermo%20Lasso,Gullermo%20Lasso%20expone%20la%20necesidad%20de...%20More%20)

Torres H, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Vera, C., Vélez, D., & Moreno, L. (2021). *Boletín técnico N° 06-2021-IPC*. Quito:

INEC.

Apéndice A: Productos de Ópticas GMO Ecuador

CATEGORÍAS	FORMA	MARCAS
<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Insuper	<input type="checkbox"/> Ray-Ban <input type="checkbox"/> Persol
<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Flan	<input type="checkbox"/> Oakley <input type="checkbox"/> Prada
<input type="checkbox"/> Niño	<input type="checkbox"/> Horizontal	<input type="checkbox"/> Armani <input type="checkbox"/> Baleno
<input type="checkbox"/> Niña	<input type="checkbox"/> Apertado	<input type="checkbox"/> Michael Kors <input type="checkbox"/> Polo Ralph Lauren
	<input type="checkbox"/> Rectangular	<input type="checkbox"/> Baleno <input type="checkbox"/> Guaymas 184
	<input type="checkbox"/> Ovale	<input type="checkbox"/> Armani Exchange <input type="checkbox"/> No table
	<input type="checkbox"/> Cuadrado	<input type="checkbox"/> Dolce Gabbana
	<input type="checkbox"/> Redondo	
	<input type="checkbox"/> Triángulo	




		
ARNETTE Pykkewin Gafas Hombre \$113.00	ARNETTE Pykkewin Gafas Hombre \$133.00	MICHAEL KORS Sorrento Gafas Mujer \$133.00

Figura A 5 Gafas por categoría

CATEGORÍAS	FORMA	MARCAS
<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Insuper	<input type="checkbox"/> Ray-Ban <input type="checkbox"/> Persol
<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Flan	<input type="checkbox"/> Oakley <input type="checkbox"/> Prada
<input type="checkbox"/> Niño	<input type="checkbox"/> Horizontal	<input type="checkbox"/> Armani <input type="checkbox"/> Baleno
<input type="checkbox"/> Niña	<input type="checkbox"/> Apertado	<input type="checkbox"/> Michael Kors <input type="checkbox"/> Polo Ralph Lauren
	<input type="checkbox"/> Rectangular	<input type="checkbox"/> Baleno <input type="checkbox"/> No table
	<input type="checkbox"/> Ovale	<input type="checkbox"/> Armani Exchange
	<input type="checkbox"/> Cuadrado	<input type="checkbox"/> Dolce Gabbana
	<input type="checkbox"/> Redondo	
	<input type="checkbox"/> Triángulo	




		
PLATINI Armazones Mujer \$66.00	PRADA Armazones Mujer \$350.00	VOGUE Armazones Mujer \$105.00

Figura A 6 Armazones por categoría

MATERIALES DE LAS LUNAS

 <p>STRONG LENS</p>	<p>Producto de base orgánica CR39, la cual cuenta con una capa de endurecido lo que disminuye las probabilidades de que se raye y le otorga una mayor vida útil, son ideales para dioptrías bajas. Disponible en tratamiento Anti-Reflect.</p>
 <p>SOFT AIR</p>	<p>Producto de base de policarbonato, el cual tiene la particularidad de ser muy liviano y delgado, siendo al mismo tiempo muy resistente al impacto y son una perfecta opción para realizar actividades tanto en interior como en exterior, ideales para dioptrías medianas. Están disponibles para tratamiento Anti-Reflect y SuperClean.</p>
 <p>PERFECT VIEW</p>	<p>Producto de rendimiento superior el cual cuenta con todos los beneficios y características que necesitas para tener la mejor visión, son nuestro producto más liviano y delgado. Brindan la máxima claridad, y nitidez, con una estética inigualable, ideales para dioptrías altas. Están disponibles en tratamiento Anti-Reflect y SuperClean.</p>

Figura A 7 Características de cristales

USO	CORRECCIÓN VISUAL	LABORATORIO
<input type="checkbox"/> Infantil	<input type="checkbox"/> Alto grado de refracción	<input type="checkbox"/> Alcon
<input type="checkbox"/> Niños	<input type="checkbox"/> Presbicia	<input type="checkbox"/> CooperVision
<input type="checkbox"/> Adultos	<input type="checkbox"/> Astigmatismo	<input type="checkbox"/> Zeiss

		
<p>Bioline Multifocal \$99.00</p>	<p>Air Optix Color verde \$25.00</p>	<p>Air Optix Color gris \$25.00</p>

Figura A 8 Lentes de Contacto por categoría

Apéndice B: Distribución de Tiendas de Ópticas GMO Ecuador

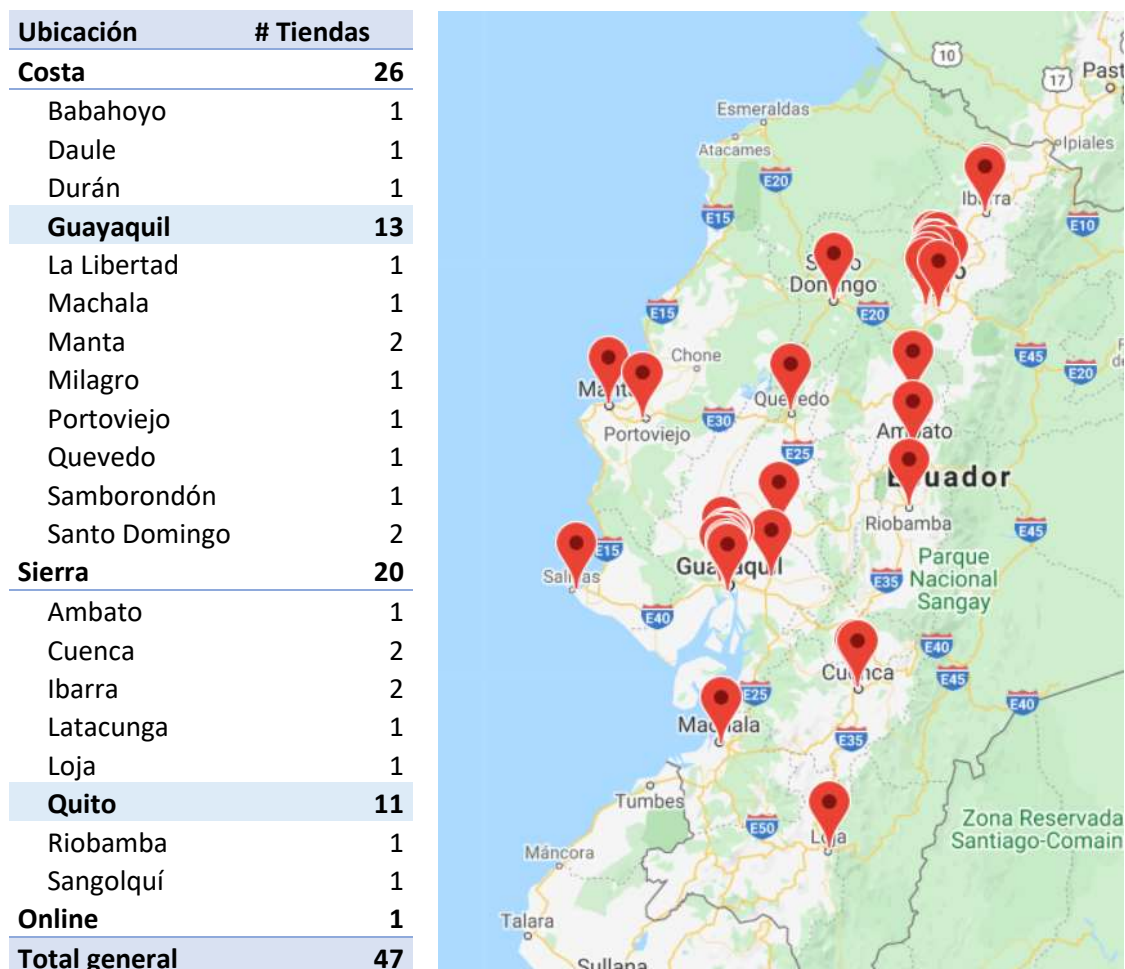


Figura B 2 Distribución geográfica de tiendas GMO

Apéndice C: Cronograma de Implementación

El proyecto deberá pasar por una aprobación a nivel corporativo que se realiza en conjunto con el presupuesto 2022 y el 3YP en octubre. Algunas de las actividades relacionadas con las estrategias podrán ser aprobadas y ejecutadas por las gerencias locales, pero otras se someterán a un plan mundial o por el rango de sus costos aprobadas por casa matriz. En la tabla 17 se observa un cronograma de las actividades que se deben llevar a cabo acorde al plan para el primer año y que deberán ser sometidas a aprobación del corporativo.

Tabla C 1
Cronograma de actividades plan 2022

		2022				
Estrategia	Actividad	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Desarrollo de mercado mediante el canal online de ventas.	Incrementar oferta de productos y promoción en medios de la página web		■		■	
	Buscar y participar en cyber eventos			■		■
Mejoramiento de calidad en los procesos por tercerización de talleres.	Tercerización de procesos de taller y manejo de inventario de lunas	■	■			
Desarrollo de productos y promociones para nivel de estratos C de los hogares.	Contratación de investigación de mercado		■			
Desarrollo de mercado del estrato C o D de los hogares.	Ejecución de campaña publicitaria dirigida al segmento C de hogares			■		■
Aplicación de TI en la experiencia de compra de las tiendas.	Aplicación de tecnología en las consultas oftalmológica.		■	■		
	Adquisición de software y hardware		■			
	Desarrollo de protocolos y capacitación			■		
	Aplicación				■	

El cronograma no muestra detalles de las actividades generales.