

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: OFPTAL LENS S.A.S

**Laura Marcela Amezquita Londoño¹
Luis Mesías Corredor Castillo²
Favian Andrés Granados Avellaneda³**

Abril 2022, Bogotá D.C.

RESUMEN

En este documento se relaciona la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para la empresa OFPTAL LENS S.A.S bajo el modelo RISE. El proceso fue realizado durante 3 meses, en los cuales se realizaron reuniones con los líderes de la compañía, donde buscamos conocer el negocio, la operación y realizar un levantamiento de información para tener una visual de las 4 dimensiones y los 9 factores del modelo RISE. Este modelo nos permitió entender la situación actual de la compañía, identificar las principales brechas a cerrar, y poder plasmar una ruta guía, que se convierte en unas herramientas para implementar una serie de acciones estratégicas que permitirán el crecimiento de la compañía. El plan de trabajo relacionado en el documento busca priorizar el trabajo en los factores gerencial y económicos, y así generar unas bases sólidas en planeación y direccionamiento en OFPTAL LENS SAS, generación de herramientas para la toma decisiones

PALABRAS CLAVES

Ruta, innovación, plan, dimensiones, herramientas, priorizar, factores.

ASBTRACT

This document relates the route of innovation and business sustainability proposed for the company OFPTAL LENS S.A.S under the RISE model. The process was carried out during 3 months, in which meetings were held with the leaders of the company, where we sought to know the business, the operation and carry out an information survey to have a visual of the 4 dimensions and the 9 factors of the RISE model. This model allowed us to understand the current situation of the company, identify the main gaps to be closed, and be able to capture a guide route, which becomes tools to implement a series of strategic

¹ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia de Proyectos

² Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Gerencia Estratégica del Diseño

³ Estudiante de la Universidad EAN, en la unidad de estudio de seminario de investigación RISE de la Especialización Inteligencia Comercial

actions that will allow the growth of the company. The work plan related in the document seeks to prioritize work on managerial and economic factors, and thus generate solid bases in planning and direction in OFPTAL LENS SAS, generation of tools for decision making

KEY WORDS

Route, innovation, plan, dimensions, tools, prioritization, factors.

1. INTRODUCCION

OFPTAL LENS SAS es una compañía colombiana establecida formalmente el 8 de abril 2011 dedicada a la Producción y comercialización de lentes y laboratorio oftálmicos de alta precisión, ubicada en Funza Cundinamarca. Sus principios y valores están enfocados en: Respeto, Honestidad, Lealtad, Responsabilidad y Entusiasmo.

Actualmente es liderada por 2 hermanos, quienes cumplen roles mixtos, como: producción, procesos Administrativos y comerciales, todo enfocado con una perspectiva de competitividad en calidad y servicio.

OFPTAL LENS SAS es una de las 5 empresas dedicadas a la fabricación lentes base en el país, con los cuales se procesan y crean los lentes oftalmológicos, que posteriormente los comercializan las ópticas. Su crecimiento y expansión se ha debido al buen nombre y calidad de sus productos, que, por medio de la voz a voz, han logrado que sus clientes sean los que los busquen.

Debido a la pandemia del COVID-19 y los efectos que sufrió el mercado en el año 2020, a finales de este, sus líderes Tomas Castillo y Cenely Castillo, en búsqueda de nuevas formas de ingresos, plantearon una estrategia de integración vertical, incorporando en su operación la segunda etapa de procesamiento del lente base, generando una línea de Laboratorio Óptico, que les permite atender una IPS.

2. OBJETO DE LA CONSULTORIA EN INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

El equipo consultor de la Universidad EAN llevo a cabo la siguiente consultoría en OFPTAL LENS, durante un tiempo de 7 semanas. Con los objetivos de:

- Aplicar el modelo RISE en la empresa para determinar el grado de innovación y sostenibilidad de acuerdo con los parámetros de la guía para el manejo del modelo de innovación y sostenibilidad empresarial.
- Generar una propuesta de ruta de innovación y sostenibilidad empresarial.

3. PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo desarrollado para la aplicación del modelo RISE en la empresa OFPTAL LENS, se expone en la siguiente tabla.

Actividad	Fecha
Conocimiento e introducción a la compañía	Jueves 10 de Febrero
Levantamiento datos financieros, evaluación de factores de innovacion, produccion sostenible y liderazgo sostenible	Lunes 14 de Febrero
Evaluación de factores de cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados	Semana del 21 al 25 Febrero
Evaluación de factores de teconología e indicadores financieros	Semana del 28 Febrero al 04 de marzo
Analisis de los 9 factores	Semana del 07 al 11 Marzo
Generar propuesta de ruta de innovación y sostenibilidad	Semana del 14 al 25 Marzo
Presentación de resultados a OFPTAL LENS	04 de abril

Tabla 1. Plan de trabajo y fechas establecidas

Fuente: Elaboración propia

4. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

Herramienta para el análisis situacional preliminar de la empresa.				
Datos básicos de la empresa				
IDENTIFICACIÓN				
Detalle informativo de la empresa				
Nombre empresa :	OFPTAL LENS SAS			
Nombre comercial reconocido	OFPTAL LENS			
Fecha de creación :	08/04/2011			
Nit :	9004576504			
Código CIU :	2670-4799-8699-4789			
Actividad principal :	La fabricación de equipo de posicionamiento óptico. La fabricación de instrumentos de aumento óptico. La fabricación de herramientas ópticas de precisión para operarios de máquinas. La fabricación de comparadores ópticos.			
Empresa familiar (Si / No) (51% o mas de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	SI. Dos Hermanos, Tomas Castillo y Cenely Castillo			
Nombre Representante legal	Tomas Castillo			
Nombre Contacto:	Tomas Castillo			
Datos Contacto (correo, celular)	3103215240			
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	13			
Número de Trabajadores por áreas .	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	1	1	12	0
Dirección y Ciudad :	CL 15 A 2 C 41 BRR SAMARKANDA, FUNZA, CUNDINAMARCA			
Teléfonos, fijo y movil				
Página Web :				
Marcar con un x la cobertura mercado atendido			X	
	Local	Regional	Nacional	Internacional
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	<p>Actualmente tiene 2 líneas de productos:</p> <p>1. Línea de lente bruto, para ser tratado por los laboratorios oftalmológicos los cuales se lo venden a las diferentes ópticas, GAMA BAJA (Sin filtros y Películas) para el mercado masivo.</p> <p>2. Línea de lente procesado, convirtiéndose en un laboratorio oftalmológico, para atender IPS especializadas en salud visual, GAMA BAJA (Sin filtros y Películas) para el mercado masivo.</p>			
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Fabricacion: Carlens (Crearlens Sas)-Bogotá Laboratorio: No tiene competidor directo para el segmento, de las IPS de Salud Visual			

Tabla 2. Ficha identificación de la empresa

Fuente. Elaboración propia.

5. ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero se realiza a partir del balance general y estado de pérdidas y ganancias de los Periodos comprendidos entre el 2018 al 2020, brindados por los gerentes de la empresa, y es pertinente aclarar que dicha información abarca las dos líneas de negocio de esta.

A continuación, en la tabla No. 3 se relaciona la información recolectada:

EMPRESA: OFPTAL LENS SAS			
NIT: 9004576504			
Estados financieros cortados a 31 Dic. (En Millones de COP)	2018	2019	2020
INFORMACION INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)			
TOTAL ACTIVOS	\$ 298.960.000	\$ 292.482.891	357.268.500,00
PATRIMONIO	\$ 88.043.000	\$ 146.002.019	156.448.585,00
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 534.466.000	\$ 788.638.790	348.113.850,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 134.636.000	\$ 191.341.888	72.918.704,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 55.644.000	\$ 88.930.026	25.356.474,00
GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 16.405.000	\$ 42.681.435	16.828.233,00
COSTOS	\$ 380.083.000	\$ 597.296.902	275.195.146,00
GASTOS	\$ 97.991.000	\$ 126.967.552	48.170.471,00
EBITDA	\$ 55.644.000	\$ 88.930.026	\$ 25.356.474

Tabla 3. Tabla de información financiera

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla No. 3, se evidencia que durante los tres años analizados se genera un incremento en el patrimonio de la empresa, resaltando el gran incremento entre el año 2018 al 2019, con un aumento total de \$ 57.960.000; en comparación con el incremento del periodo del año 2019 al 2020 de \$ 10.450.000.

Asociamos este bajo incremento en este periodo por la situación que se presentó en el año 2020 con la pandemia, y adicional, ocasiono una baja en el 56 % de sus ingresos operacionales que causó un gran impacto en sus ganancias obtenidas.

Destacamos que el año 2019 fue el que genero una mayor utilidad operacional, mostrando así un potencial de la empresa en aspectos comerciales y desarrollo de clientes, y resaltando su éxito financiero, en comparación con los otros periodos analizados. De igual modo, se da cuenta un incremento elevado en los costos en un 56 % en comparación al año anterior, asociados a una mayor demanda del producto ocasionando una mayor necesidad a materias primas y cambio de proveedores. A pesar de que el año 2020 inicio con grandes dificultades, gracias a la nueva línea establecida a finales de

ese año, se logró mantener en pie la empresa, ya que su línea tradicional se vio en gran parte afectada por la situación del presente año.

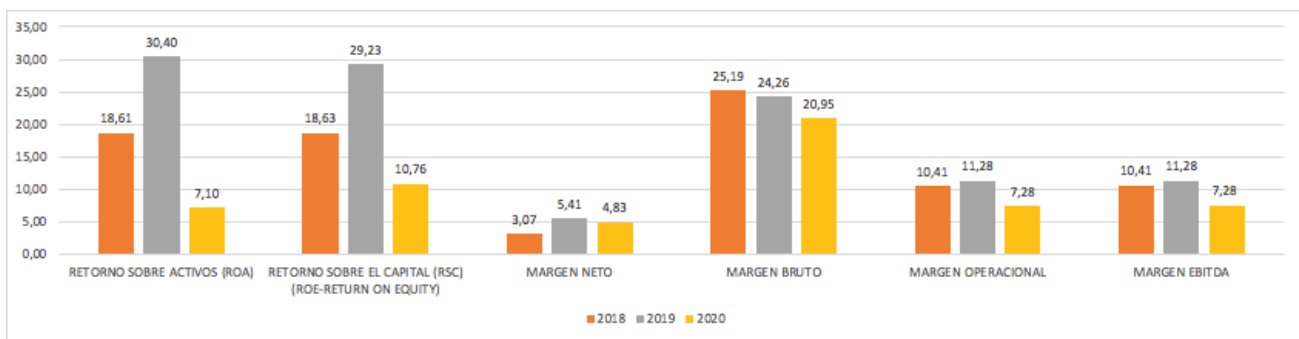
En cuanto a los indicadores financieros generados a partir de los datos recopilados en la tabla No. 3, se obtiene los siguientes resultados:

PERFIL FINANCIERO			
INDICADORES	2018	2019	2020
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES			
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	18,61	30,40	7,10
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	18,63	29,23	10,76
MARGEN NETO	3,07	5,41	4,83
MARGEN BRUTO	25,19	24,26	20,95
MARGEN OPERACIONAL	10,41	11,28	7,28
MARGEN EBITDA	10,41	11,28	7,28

Tabla 4. Indicadores Financieros del año 2018, 2019 y 2020

Fuente: elaboración propia

En la siguiente grafica (Grafica No.1), se evidencian los datos obtenidos en la tabla No.4 para poder realizar un análisis riguroso de estos, comparando los resultados de cada año.



Grafica 1. Indicadores Financieros comprendidos entre el 2018 al 2020

De acuerdo con el retorno sobre activos (ROA), indicador que obtiene un porcentaje mayor en el año 2019 con relación al 2018 y 2020, se genera una mayor utilidad operacional y una disminución en los activos, lo que nos demuestra la capacidad que tienen la empresa para generar una mayor renta con una cantidad limitada de activos. En paralelo en el año 2020, se da una disminución en este indicador versus los años anteriores, como consecuencia del incremento de más de \$ 60.000.000 en activos y una

disminución del 70% de utilidad operación versus el año anterior, lo que genera una baja en el retorno sobre los activos.

Con relación al indicador de retorno sobre capital (RSC) (ROE-Return on equity), el año 2019 presenta el mayor porcentaje de retorno a diferencia de los otros dos años, se evidencia que se retorna el 29, 23 % del patrimonio de este año, en comparación con el año 2020 que presenta el menor porcentaje de retorno con un 10,76 %. Esto se ocasiona por el alza en el patrimonio y la disminución de las ganancias a lo largo de cada año, como se evidencia en la tabla No.3, se ve un crecimiento progresivo entre el año 2019 al 2020 en relación patrimonio, a diferencia de las ganancias que decrecen del 2019 al 2020. Lo que genera un resultado no tan satisfactorio en este último año.

En cuanto a los diferentes márgenes evaluados, podemos identificar los siguientes aspectos:

- **Margen Neto:** Se presenta que, en el año 2020 a pesar de presentar una disminución en los ingresos operacionales, las ganancias fueron muy similares a las del 2018. Lo que da cuenta de que la empresa presenta una rentabilidad buena, sin embargo, presenta una debilidad en el manejo de costos.
- **Margen Bruto:** En relación con este indicador, se observa en la tabla No. 4 que el porcentaje los ingresos operaciones que se convierten en utilidad bruta esta arriba del 20 %, lo que establece que la empresa tiene una gran capacidad de cubrir los gastos operacionales, intereses a deudas asociadas y posibles cargas tributarias que estén asociadas a esta. Para este indicador el año que presento un mayor porcentaje fue el 2018 con 25,19 % y el año que presento el porcentaje más bajo fue el 2020 con 20,95 %.
- **Margen operacional:** Se evidencia en el año 2019, el mayor porcentaje de margen operacional con un 11, 28 %, con una diferencia de 0,87 % con relación al año 2018. Con un aumento en los ingresos operacionales de \$ 254.000.000, con este indicador evidenciamos que en este año hubo un mejor manejo en los costos y gastos operacionales; a diferencia del año 2020 donde hay una baja en este margen lo que podría estar asociado a un incremento en los costos de producción o disminución en los precios de venta, todo esto asociado a la situación de la pandemia que se vivió en ese año.
- **Margen EBITDA:** En este indicador se da cuenta según la gráfica 1. que el año 2019 supero al año 2018 y 2020 con un porcentaje del 11,28 %, lo cual indica que este año hubo un mayor porcentaje de utilidad operacional transformado en la caja, para atender las diferentes

obligaciones financieras. Este producto de los ingresos obtenidos por la gran venta del producto fabricado en ese año. A pesar de que el año 2020 presento el EBITDA más bajo en los periodos analizados, la compañía genero un EBITDA positivo y genero rentabilidad, este año se vio afectado por los costos de producción, que no bajaron al mismo nivel de las ventas. Se recomienda una validación de los costos y análisis de proveedores.

6. ANALISIS DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD (RISE)

Con la aplicación del modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial) se realizó un diagnóstico del estado de la empresa OFPTAL LENS S.A.S, permitiendo así conocer la cultura organizacional de la empresa, oportunidades de mejora y el ADN de sus líderes. Los dos hermanos que la lideran nos mostraron los retos gerenciales y operativos con los que se enfrentan día a día, y con este trabajo colaborativo nacido desde la academia, se pueden generar herramientas claves para consolidar una empresa preparada para los retos del futuro, en un mercado cada vez más competitivo y digital.

El levantamiento de información de las 4 dimensiones y los 9 factores del modelo RISE, nos permitió tener un aprendizaje en doble vía; inicialmente desde una perspectiva de conocer y entender el modelo de negocio de OFPTAL LENS S.A.S, de cómo sus prácticas diarias y oportunidades de mejora se pueden plasmar en este; y en paralelo la generación de conocimiento necesario para aplicar el modelo RISE con responsabilidad y ética. En segunda instancia la disponibilidad e interés de los líderes de OFPTAL LENS S.A.S en entender los conceptos del modelo, y como estos se convierten en herramientas para identificar oportunidades de mejora e implementar una serie de acciones estratégicas que permitirán el crecimiento de la empresa, las cuales se relacionan en este documento más adelante.

6.1 Presentación y análisis consolidado del RISE (Fortalezas y Riesgos)

Teniendo en cuenta la Figura 1. en donde se evidencia la consolidación de los factores RISE, tenemos como primer hallazgo que la empresa tiene una calificación promedio de 28,34% en las 9 dimensiones, lo cual nos trasmite que es una empresa con un potencial de fortalecer las dimensiones claves que le permitirán tener una madurez en sus buenas prácticas gerenciales. Se identifica que 5 dimensiones están por encima del promedio, destacándose el factor de procesos colaborativos con un resultado del 45 % ; por el contrario 3 dimensiones están por debajo de la calificación promedio en donde se evidencia una gran deficiencia en los indicadores financieros con un porcentaje del 10 %, el factor de tecnología

con un 22% y liderazgo y direccionamiento estratégico con un resultado de 23% ; con lo anterior se deduce que la organización presenta una debilidad y oportunidad de mejora notoria en dichos factores.

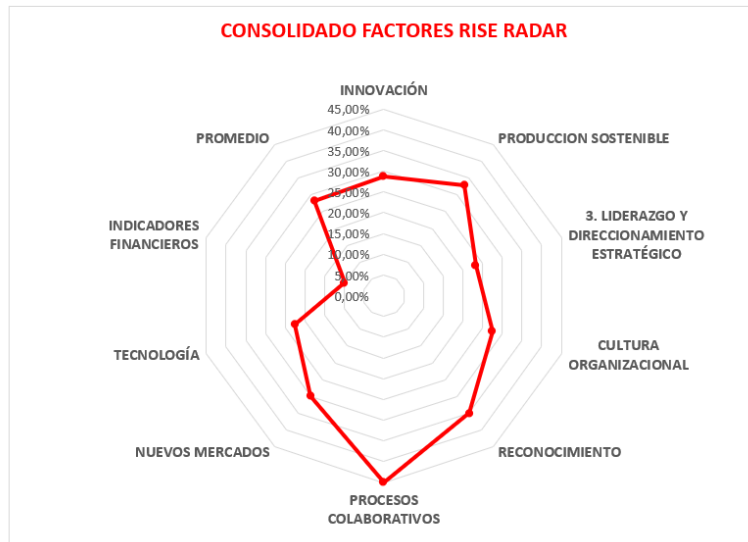


Figura 1. Consolidado Factores RISE

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

El bajo promedio alcanzado en el factor de indicadores financieros con un 10%, es la consecuencia de no verificar y no tener un crecimiento en dos indicadores claves para medir la salud financiera del negocio: ROA (Return on Assets) y el EBITDA. Esto es el resultado del incremento de los costos en últimos años, pasando de un 71% a un 79%, teniendo en cuenta que en el último año la participación de los costos subió versus una disminución de ingresos operacionales. Por otra parte, en el levantamiento de información los líderes de la compañía reconocen que revisan los datos financieros a cierre de año, la falta de seguimiento mensual, control de gastos y costos, proyección de ventas, genera un efecto de ceguera gerencial, y es una barrera para tomar decisiones a corto plazo que permitan tener una buena salud financiera.

El resultado de los indicadores financieros es un efecto domino de la calificación obtenida en el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico. dado que, en los descriptos de toma de decisiones, estrategias corporativas y gestión del conocimiento obtuvieron una calificación de 1, lo que los clasifica en un nivel 1 en temas que son columna vertebral a nivel gerencial y que son grandes cimientos de una empresa. Los líderes de la compañía manifiestan su preocupación por no tener factores culturales, una estrategia comercial y de negocio, y desconocimiento para gestionar y delegar funciones, situación ocasionada por enfocarse en procesos netamente operativos y dedicando muy poco tiempo a la

formulación de estrategias y generación de KPI's que les ayuden a dimensionar y analizar como esta su empresa día a día. Este factor de estrategia corporativa es el más preocupante para estos hermanos y ambos coinciden que este es su principal oportunidad de mejora. Al revisar al detalle las dos dimensiones, se puede identificar que esta empresa al ser de manufactura, el seguimiento y control de los gastos, y proveedores debe estar alineado con la estrategia corporativa y financiera.

En cuanto a la identificación de riesgos y fortalezas se destacarán los factores más representativos de acuerdo con lo plasmado en la Figura 2, y posteriormente se realizará un análisis con mayor profundidad en cada uno de estos.

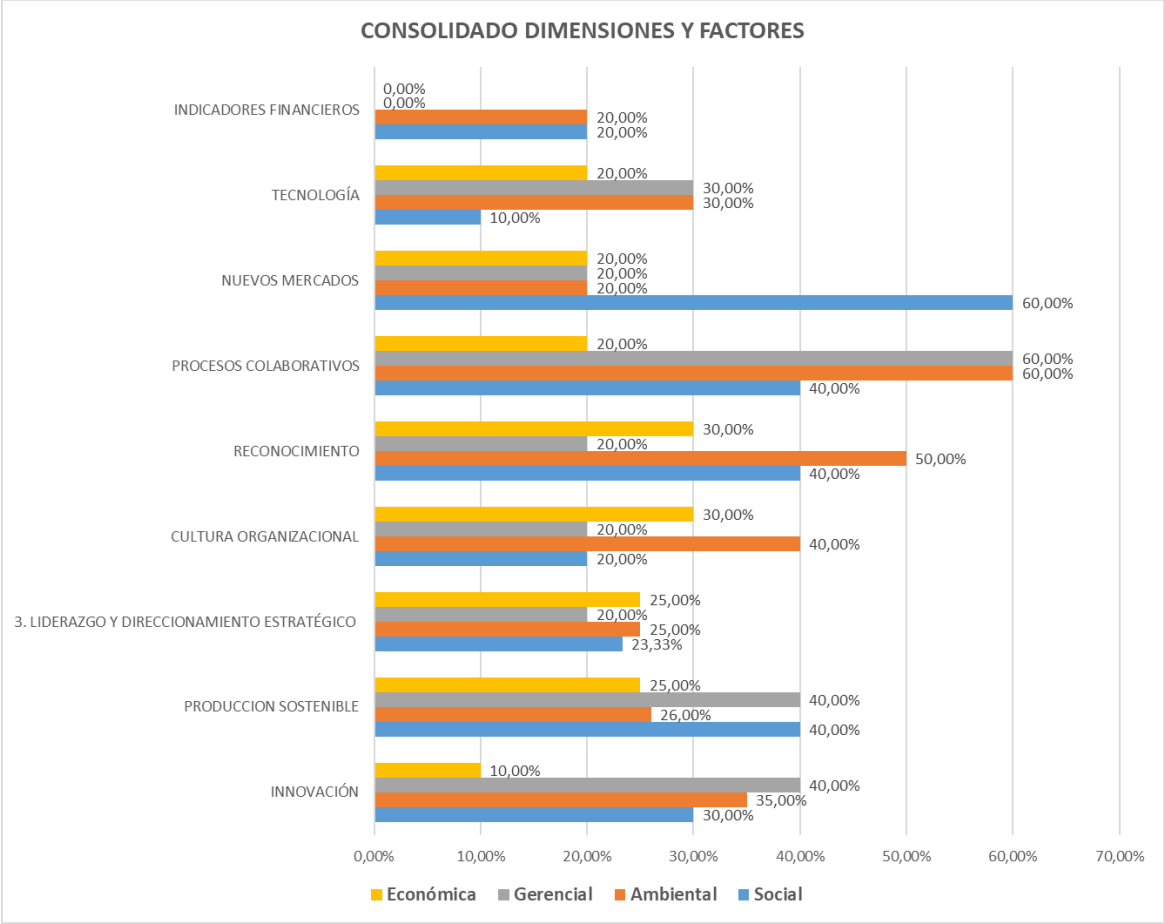


Figura 2. Consolidado Factores y Dimensiones

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

Dentro de los riesgos identificados se tienen:

- El factor de indicadores financieros con el resultado más bajo de las 9 dimensiones, y como efecto de la ausencia de un factor de direccionamiento estratégico fuerte, se debe considerar como prioridad que los líderes empiecen a delegar sus actividades operativas sin afectar la calidad de los productos, de esta manera tener un ancho de banda que les permita empezar acercarse a la construcción de un plan estratégico, y de esta manera generar sus respectivos indicadores para realizar una evaluación de su posicionamiento, y rentabilidad, entre otros aspectos para poderse medir y realizar una mejora continua.
- El factor de tecnología, a pesar de estar por debajo del promedio por 5,84 puntos porcentuales, no es factor prioridad para fortalecer, teniendo en cuenta que su Core business son procesos de producción y transformación de materias primas. Sin embargo, se puede realizar un enfoque posterior en este para mejorar sus procesos de producción y propiciar una mayor eficiencia y economía circular.
- La cultura organizacional logro una puntuación de 27.50%, estando muy cerca de la calificación promedio de 28.34%, es importante fortalecer todos los temas relacionados a recursos humanos, manejo de personal, gestión del cambio y delegación de actividades, ya que una adecuada cultura organizacional proporciona que cada uno de los colaboradores de la empresa se identifiquen con ella y sostengan una actitud positiva frente a cada proceso, de esta manera se aumenta una buena imagen dentro del mercado y la posibilidad de reclutar nuevos talentos que fortalezcan cada eje de la empresa. Es un factor que se debe consolidar inicialmente con los líderes e ir trabajando escalonadamente con todo el personal de la empresa.

Por otra parte, en cuanto a las fortalezas se pudieron identificar las siguientes:

- El factor de procesos colaborativos es una de sus mayores fortalezas, especialmente en la dimensión ambiental con seguridad en el trabajo y gerencial con acuerdos de negociación. Esto nos demuestra como los líderes están comprometidos con el cumplimiento del marco legal y aprovechamiento de servicios de EPS y ARP, adicional de tener acuerdos formales con sus proveedores y procesos legales que conllevan tener una empresa.
- El reconocimiento con las variables de felicidad en el trabajo y trabajo con consciencia ambiental, resaltan las buenas prácticas de los hermanos que lideran esta empresa. Como

acciones pequeñas y en ocasiones generadas desde una visual empírica, buscan construir una cultura organizacional centrada en el ser humano y este como elemento clave para prestar un servicio de calidad a todos sus clientes. Es muy gratificante identificar como esta empresa, maneja concepto de salario emocional, pues propician espacios como desayunos los días viernes para sus empleados, o los bonos por antigüedad, ejemplo de buenas prácticas para tener un personal comprometido y feliz.

6.2 Descripción de riesgos y fortalezas encontrados por factor RISE

6.2.1. Innovación

En los resultados evidenciados para el factor de innovación, plasmados en la Figura 3, se observa un porcentaje muy bajo en la dimensión Económica con una calificación de 10 %, esto ocasionado a que los líderes de la empresa no manejan formalmente el concepto de creación de valor, desconociendo su importancia para la generación de utilidad y la posibilidad de que la empresa se mantenga frente a su competencia y se convierta en una empresa cada vez más grande. Por otra parte, se tiene que la empresa no realiza estudios y analiza su competencia directa, y no genera estrategias para mejorar su competitividad en el mercado.

Como fortalezas en este factor se evidencia que la empresa tiene conocimiento y muestra interés por el impacto ambiental que generan en sus procesos de fabricación, empleando sus residuos como suministro a otra empresa para la fabricación de suelas y/o en su misma producción. Adicional, en la dimensión gerencial se obtiene la calificación plasmada en la Figura 3, debido a que la empresa tiene la intención de generar productos nuevos y de fortalecer su nueva línea de negocio ofrecido hasta el momento a las IPS en la región caribe.

INNOVACIÓN		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Modo de innovar	1,5	30%	28,8%
Ambiental	Ecodiseño	2	35,0%	
	Economía circular	1,5		
Gerencial	Tipo de innovación	2	40%	
Económica	Creación de Valor	0,5	10%	

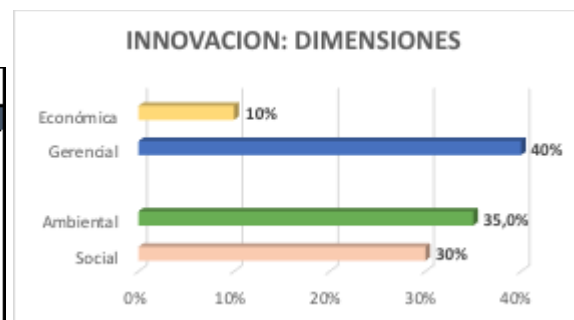


Figura 3. Resultados Factor Innovación

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

6.2.2. Producción Sostenible

Este factor es uno de los que obtuvo mayor calificación (33 %) con relación a otros factores (Ver figura 4) , encontrándose con igual porcentaje la dimensión social y gerencial, en relación con la primera se obtiene este puntaje porque la empresa tienen como criterio para la compra de materias primas e insumos la comparación de precios y el proveedor que cumpla con el pedido en el tiempo establecido, sin embargo no ha contemplado en su criterio de selección proveedores con productos que cumplan con estándares ambientales; y en la segunda dimensión, los líderes se encuentran interesados en involucrar y certificar a la empresa con un sello ambiental, para demostrar un cumplimiento eficiente en los criterios ambientales de sus productos fabricados, así como la implementación y ejecución de un sistema de gestión ambiental.

Se presenta un porcentaje bajo en la dimensión social y económica, a diferencia de las anteriores mencionadas, esto se debe a que la empresa no cuenta con un registro de su gasto energético, agua potable, vertimientos y emisiones atmosféricas, por el momento solo registran la generación de residuos sólidos y/o basuras, realizando una adecuada separación y disposición de los mismo. Adicional, no tiene un sistema de gestión ambiental estructurado asociado a un programa para la asignación de un presupuesto a este tema ambiental, que hoy en día es muy importante poner frente y una gran oportunidad de mejora.

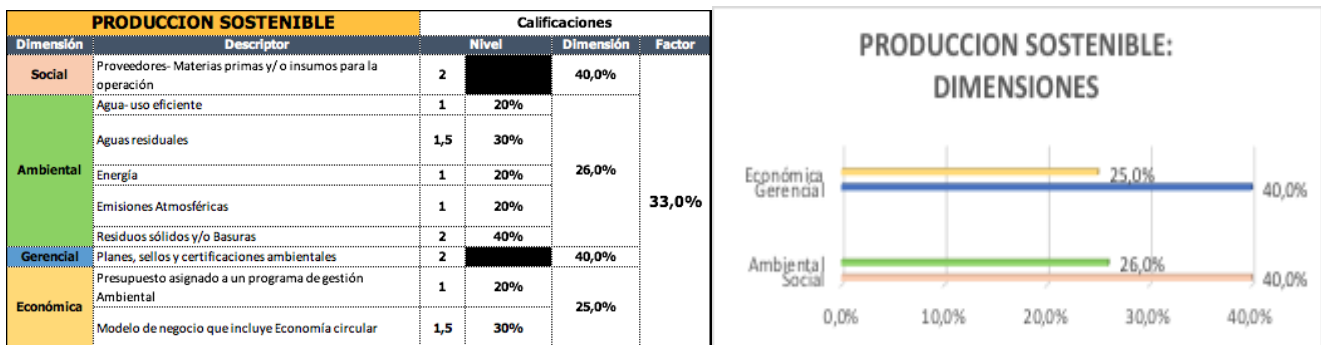


Figura 4. Resultados Factor Producción Sostenible

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

6.2.3. Liderazgo y direccionamiento estratégico

Para el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico se evidencia una calificación baja para las 4 dimensiones, esto está directamente relacionado a que la empresa tiene un gran enfoque en lo operativo y no es consciente de la importancia de tener un direccionamiento estratégico, desde el planteamiento de unos objetivos y metas claras, hasta el establecimiento de los indicadores que permitan evaluar el cumplimiento con dichas metas u objetivos trazados. Por otra parte, no existe una visualización y estudio de su esquema interno y de su entorno, a un nivel más detallado para poder establecer sus estrategias gerenciales y de mercado para evidenciar nuevas oportunidades y amenazas, así como ser cada vez más fuertes y posicionados en el mercado.

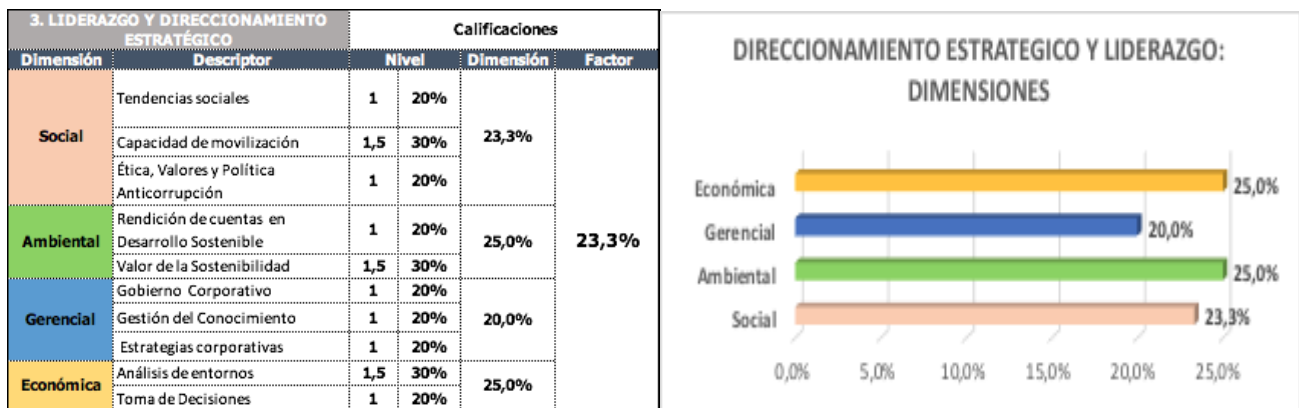


Figura 5. Resultados Factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

6.2.4. Cultura organizacional

Al analizar el factor de cultura organizacional en la dimensión Ambiental (40%) (figura 6), podemos determinar que en este momento la empresa promueve el desarrollo de sus capacidades de innovación y producción sostenible de manera intuitiva e informal, dado su enfoque de aumento en calidad en la construcción de su producto, en la que actualmente según las entrevistas, alcanza el 95% calidad en producción, logrando una cultura de reutilización y reciclaje tanto en las materias primas como en los componentes necesarios en el proceso.

A su vez se observa que en la dimensión económica (30%) (figura 6), se encuentran en el camino para cambiar el paradigma en el que se encuentran, analizando como su objeto social puede dar mayor valor a

la sociedad, están buscando opciones con los cuales puedan integrar sus productos y servicios una manera más eficaz en el ecosistema del sistema de salud colombiano.

Al enfocar el análisis realizado por este grupo de consultores podemos observar que en las dimensiones social (20%) y comunicación (20%) (figura 6), se encuentran bajas respecto a las dos anteriores, dado que en este momentos el enfoque de sus líderes esta dado hacia la parte de producción dejando relegado los temas de ambiente laboral y comunicación, en este último es importante resaltar que en este momento, no realizan un ejercicio de planeación estratégica, por lo tanto no comunican a sus colaboradores cual es el camino, mas no porque no se tenga la voluntad, sino porque sencillamente no se tiene.

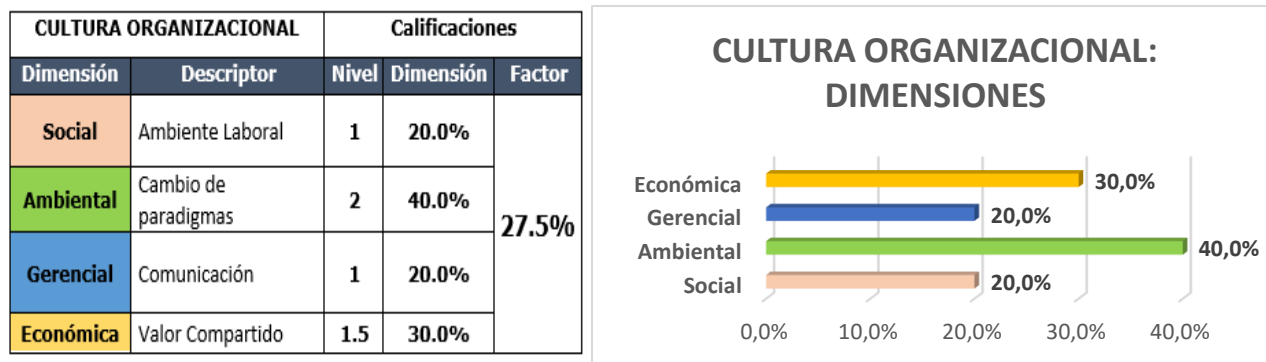


Figura 6. Resultados Factor Cultura Organizacional

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

6.2.5. Reconocimiento

Este factor ocupó el segundo lugar dentro de los 9 factores evaluados, con una calificación de 35%, es un elemento que nos habla de la cultura organizacional y de la parte humana de la compañía, donde buscan generar un clima organizacional positivo. La compañía al estar en un sector de manufactura, nos informaban que la capacitación de un nuevo colaborador puede llegar a durar en promedio 6 meses, lo cual genera un reto en tener el mínimo índice de rotación, y tener vinculado al colaborador el mayor tiempo posible. La mayoría de los empleados llevan más de dos años, lo cual se ve reflejado en la dimensión ambiental descriptor trabajador con conciencia ambiental, dado que entre más antiguo sea el colaborador, se genera un conocimiento y una actitud de proponer mejoras para el rol, la empresa y el entorno, cabe resaltar que los líderes están abiertos a escuchar las ideas y probarlas. Por otra parte, el

descriptor felicidad en el trabajo es un tema que los líderes tienen en el radar y del cual son conscientes que influye en el ambiente laboral y en los resultados de cara al cliente.

RECONOCIMIENTO			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	2	40,0%	35,0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	2,5	50,0%	
Gerencial	Practicas de motivación	1	20,0%	
Económica	Valoración en el trabajo	1,5	30,0%	

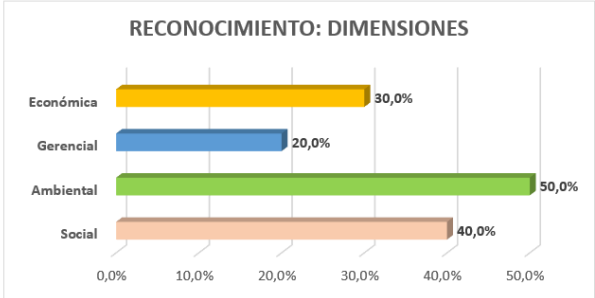


Figura 7. Resultados Factor Reconocimiento

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

6.2.6. Procesos colaborativos

Se observa que en el factor Procesos colaborativos (figura 8) en la dimensión Social (40%), Las relaciones comerciales con competidores y/o aliados son ocasionales, transitorias y dependen de las necesidades del día a día, de la demanda de servicios que puede atender con su capacidad instalada, y si es necesario tercerizar dichos pedidos para satisfacer la demanda y no incurrir en incumplimientos en los pedidos de sus clientes.

Ahora, con respecto de las dimensiones ambientes y gerenciales, los dos se encuentran en el tercer nivel (60%), como se observa en la figura 8, demostrando la importancia que tiene para la empresa los temas de “Seguridad en el Trabajo” y de “Acuerdos- Negociación- Consensos”, para ello en el caso de la dimensión ambiental (Seguridad en el Trabajo), se han establecido proceso y capacitaciones de manera periódica, con el liderazgo de la Jefatura científica, a su vez en la dimensión gerencial se evidencia la necesidad de realizar toda su operación según las regulaciones y estatutos establecidos por el estado colombiano, siempre con transparencia y honestidad.

Pero, al analizar la dimensión económica en el factor de voluntariado corporativo (20%) (figura 8), existe poco interés en realizar y/o participar en trabajos de voluntariado.

PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	2	40.0%	45.0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	3	60.0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	3	60.0%	
Económica	Voluntariado corporativo	1	20.0%	

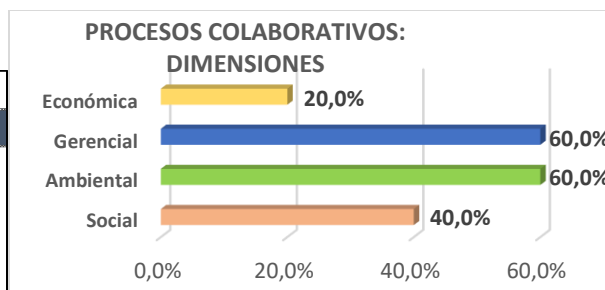


Figura 8. Resultados Factor Procesos Colaborativos

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

6.2.7. Nuevos mercados

En el factor de nuevos mercados, las fortalezas están en la dimensión social (60%) (figura 9), dada a la estrategia realizada en el año 2021, con la integración vertical de la línea de laboratorio, lograron entrar al mercado de las IPS en la región caribe, por lo cual en este momento ven con buenos ojos la construcción de un plan estratégico (20%) y plan comercial (20%) para los próximos meses, algo que en el pasado no lo contemplaban, dado que su principal herramienta de comercialización era el voz a voz de sus clientes, debido a su excelente calidad y servicio.

En la dimensión ambiental (20%) y dada la naturaleza de sus productos y el sector, no da cabida al desarrollo de mercados verdes, más allá su trabajo continuo en la calidad, el cual permite mitigar el impacto ambiental de los desechos del producto con problemas de producción.

NUEVOS MERCADOS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	3	60.0%	30.0%
Ambiental	Mercados Verdes	1	20.0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	1	20.0%	
Económica	Estrategia comercial	1	20.0%	

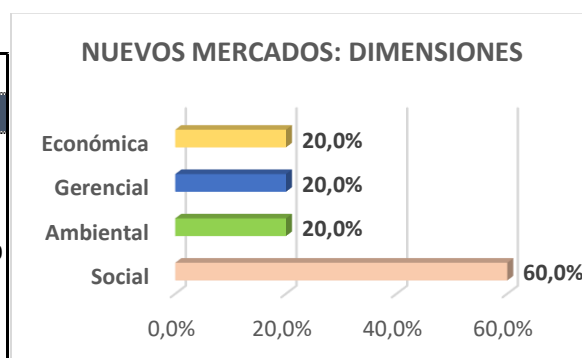


Figura 9. Resultados Factor Nuevos Mercados

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

6.2.8. Tecnología

OFPTAL_LENS_SAS es una compañía de manufactura donde la tecnología no es un factor que influya en sus resultados operacionales y/o comerciales. A pesar de que este factor y sus 4 dimensiones tienen una calificación “baja”, esta no es una prioridad en los planes de trabajo, dado el poco impacto que puede llegar a tener en los resultados comerciales y financieros. La empresa actualmente cuenta con 2 computadores y no tienen un área formal de recursos humanos, los dos líderes de la empresa manejan los computadores y son los responsables de los procesos de recursos humanos. Es importante tener en cuenta que la calificación obtenida en este factor está alineada al core business.

TECNOLOGÍA		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Democratización de la Tecnología	0,5	10,0%	22,5%
Ambiental	Tecnologías limpias	1,5	30,0%	
Gerencial	Prospectiva	1,5	30,0%	
Económica	Transferencia tecnológica	1	20,0%	

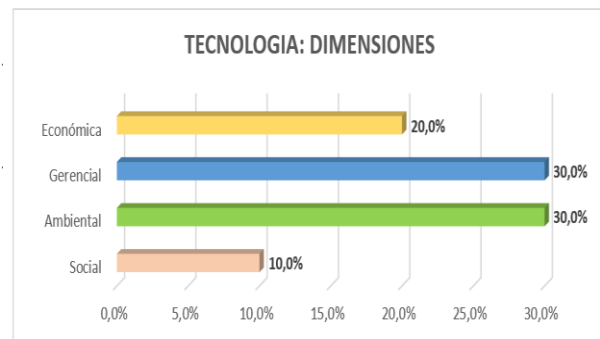


Figura 10. Resultados Factor Tecnología

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

6.2.9 Indicadores financieros

Infortunadamente el factor financiero obtuvo la calificación más baja de los 9 factores medidos, con un resultado del 10%, lo cual nos trasmite el mensaje que la salud financiera de la compañía puede mejorar, implementando seguimientos y controles administrativos a los gastos y costos. De los 4 descriptores de este factor, es importante que la compañía genere un plan estratégico del año, con proyección de ventas, gastos, costos, las metas a nivel de margen del negocio, y una serie de KPI's que permitan monitorear la salud financiera del negocio a nivel mensual y por los proyectos y/o clientes que tienen, esto permitirá empezar a tener una visual de los indicadores claves ROA= (Return on Assets) y EBITDA. Este factor se ve afectado directamente por la falta de tiempo de los líderes de la compañía, los cuales actualmente están enfocados en procesos operativos y de calidad.

INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	1	20,0%	10,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	1	20,0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	0	0,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el último año fiscal	0	0,0%	

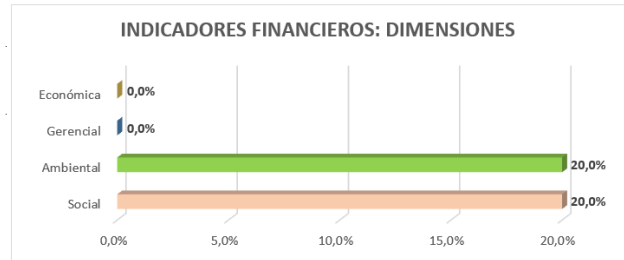


Figura 11. Resultados Factor Indicadores Financieros

Fuente: Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

7. PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA

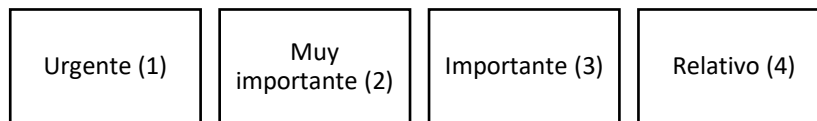
En la aplicación del modelo RISE (Ruta de Innovación y sostenibilidad Empresarial), se realizó el análisis de los 9 factores y 4 dimensiones que componen este modelo en la empresa OFPTAL LENS S.A.S, esto permitió la identificación de sus fortalezas en su modelo de negocio y las oportunidades de mejora en cada uno de estos factores.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se propone una ruta hacia la innovación y sostenibilidad empresarial, enfocada en aquellos factores que obtuvieron el menor porcentaje en el informe de consolidación de estos; y así mismo se desarrolla la ruta en aquellas dimensiones donde se presenta una mayor debilidad y que trabajándolas a corto plazo con una alta prioridad, aportaran a que OFPTAL LENS S.A.S tenga un crecimiento comercial y estratégico, en paralelo el desarrollo profesional de los dos líderes de la compañía.

Es pertinente mencionar que el plan RISE ira enfocado a las prioridades que tiene la empresa y el sector económico al cual está asociado, y con este último paso, se culminaría con la aplicación de este modelo, donde en cada uno de sus componentes permito la identificación de oportunidades de mejora para establecer e implementar una serie de acciones estratégicas que permitirán el crecimiento de la empresa,

Como resultado de la aplicación del modelo RISE en la empresa OFPTAL LENS S.A.S, se ha construido la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial, en función de los diferentes factores en riesgo según este modelo.

Para cada actividad planteada dentro del plan RISE, se le asigna una escala de prioridad teniendo en cuenta las necesidades e intereses que tiene la empresa, la escala se define de la siguiente



Los factores más relevantes y en donde la compañía considera que se deben enfocar esfuerzos, como se ve evidenciado por la calificación de prioridad 1 y 2, son los factores de Nuevos mercados, indicadores financieros y liderazgo y direccionamiento estratégico. El fortalecimiento de estos 3 factores, le permitirán a la compañía tener resultados a corto plazo referente a: competitividad y estrategia.

Para el factor de nuevos mercados, se establecen actividades para el fortalecimiento de las dimensiones a nivel gerencial y económico, con los descriptores de *plan estratégico para entrar en nuevos mercado* y *Estrategia comercial*, respectivamente. Por lo anterior se plantean las siguientes estrategias:

- **Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados**
 - **Construcción del Plan Estratégico apoyado de una consultoría, para expandir los mercados de las IPS/EPS:** Al observar los cambios realizados por la organización para ampliar su catálogo de productos, donde crearon la línea de laboratorio óptico el cual tienen una mayor rentabilidad y por lo cual OFPTAL LENS S.A.S es una prioridad.
- **Estrategia comercial**
 - **Construcción de la Estrategia Comercial para la línea de laboratorio, para abarcar el mercado de las ópticas la sabana occidental:** Alineado con la estrategia anterior, OFPTAL LENS S.A.S busca expandir su mercado, abarcando las ópticas de la sabana occidental, como un mercado complementario a las IPS/ EPS.

En cuanto al factor de indicadores financieros, se plantean actividades de prioridad urgente para la dimensión Económica con su descriptor *Desempeño financiero del Margen EBITDA solicitados por el modelo, en los años fiscales solicitados en los indicadores financieros*, donde se establecen dos actividades a desarrollar:

- Construir un Dashboard en Excel, que permita mostrar el EBITDA y 3 indicadores financieros adicionales. Mostrando el detalle, participación por cliente, pedido, y detalles comerciales

- Construir una matriz en Excel, que sea una herramienta comercial. En la cual se pueda medir los márgenes de ganancia por la venta, valores a cobrar al cliente.

En cuanto al mismo factor se estable una actividad con prioridad 2, en la dimensión gerencial:

- Construir un Dashboard en Excel, que permita medir el ROA de manera mensual

Se proponen esas 3 actividades asociadas al factor de Indicadores financieros, ya que en las reuniones abordadas con los líderes se evidencio una gran falencia para el seguimiento en el ámbito financiero para llevar una comparación entre costos e ingreso, seguimiento a la rentabilidad de los procesos y para poder realizar una mejor toma de decisiones a la hora de elegir proveedores, materias primas, costos de producción, así como de las ventas de sus productos.

Finalmente, entre los factores con mayor urgencia de abordar, se tiene el de Liderazgo y direccionamiento estratégico, donde se establece con prioridad 1 las dimensiones gerenciales con los *descriptores de gobierno y Estrategias corporativas*; y por otra parte es la dimensión económica con los descriptores de análisis de entorno y *toma de decisiones*. Para ello, se establecen las siguientes actividades por dimensión:

- **Gobierno y Estrategias corporativas**
 - Establecer una política de gobierno corporativo donde siempre se busque la transparencia, objetividad, competitividad en la administración, orden o pautas para el desarrollo de la empresa y resolución de conflictos.
 - Formular un plan estratégico en base a un estudio interno y externo, para evaluar escenarios futuros a corto, medio y largo plazo.
- **Análisis de entorno y toma de decisiones**
 - Realizar análisis del entorno para dimensionar como esta su marco competitivo para identificación amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa, para el diseño de nuevas estrategias.
 - Desarrollar un modelo de presupuesto y un seguimiento de indicadores financieros de la empresa, para mejorar su toma de decisiones

Estas actividades se plantean pensando en que la empresa consolide y establezca un mejor organigrama y áreas de trabajo, con el fin de estructurar mejor las funciones y responsabilidad que tienen cada líder y personal en la organización, de manera que se pueda delegar ciertas actividades para que los líderes se

puedan enfocar en otros aspectos importantes de la organización. Así mismo, vemos como el factor de indicadores financieros y el de liderazgo y direccionamiento estratégico, actuando en sincronía las actividades propuestas propician una mejor posición en el diseño de nuevas estrategias y en la capacidad de tomar decisiones asertivas, encaminadas al crecimiento de la empresa.

Continuando con la categorización de prioridad de los diferentes factores, en el análisis tenemos que para el factor de Innovación tenemos prioridades del orden 2 para la dimensión económica y orden 3 para la dimensión social y ambiental, con los descriptores Creación de valor, Modo de innovar y Económica circular, respectivamente. En el plan Rise, se establecen las siguientes actividades para atacar cada uno de los descriptores:

- Modo de innovar: Transformación digital, rediseño del portal web el cual permita ofrecer sus productos, darse a conocer con clientes nuevos y brindar un canal de atención.
- Economía circular: Documentar los procesos donde realizan la reutilización de residuos en su proceso de fabricación de lentes, y realizar análisis económico para revisar el impacto positivo en la organización en pesos
- Económica: Propiciar alianzas estratégicas con los clientes para ofertar los productos de calidad a los clientes referidos e Identificar nichos de mercado complementarios.
- Económica: General la fidelización de sus clientes a través de estrategias diferenciadoras.

Dentro del orden 3 de priorización, también tenemos el factor de Reconocimiento en la dimensión Gerencial en el descripto de *prácticas de motivación*, con la actividad:

- Con un apoyo de un especialista en RH generar un Benchmarking e identificar las mejores prácticas que se están dando en el mercado. Tomando como referencia Great Place to Work.

En este mismo factor y dimensión, también se establece una actividad, pero de orden de prioridad 4:

- Con un apoyo de un especialista en RH generar un plan de trabajo, políticas y beneficios para generar una mayor motivación laboral y tener empleados felices.

Por otra parte, al revisar los resultados de los factores de cultura organizacional, OFPTAL LENS S.A.S, determino que la prioridad era de nivel 4 (relativo) sobre este factor, dado que sus necesidades actuales y de su estructura tan plana, no ven la necesidad de realizar inversiones al respecto.

Pese a que no es prioridad para los líderes, determinamos las siguientes actividades para dicho factor, en concreto con los descriptores *Ambiente Laboral* y *Comunicación* los cuales pertenecen a la dimensión *Social* y *Gerencial* respectivamente, puesto que se encuentran en un nivel 1:

- **Ambiente Laboral**

- Con el apoyo de un especialista en RH crear un programa para promover y monitorear las mejoras en el ambiente laboral, con el objetivo que desde la gerencia administrativa pueda delegar estas funciones a otros miembros del equipo

- **Comunicación**

- Con un apoyo de un especialista en RH construir una estrategia de comunicación para alinear al equipo de trabajo con los nuevos objetivos planeado para el siguiente periodo.

Se plantean las actividades anteriores para el factor de cultura organizacional, pues consideramos que con una cultura organizacional consolidada y bien estructurada, se realiza un buen trabajo en equipo y armónico entre todas las áreas de trabajo de la empresa, encaminando hacia un crecimiento constante.

Estableciendo las diferentes actividades asociadas a cada factor y dimensión, la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial quedaría estructurado de la siguiente forma (Ver tabla 1):

Tabla 5 Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial de la empresa OFPTAL LENS S.A.S

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)							
NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
NUEVOS MERCADOS	Gerencial	Construcción del Plan Estratégico apoyado de una consultoría, para expandir los mercados de las IPS/EPS	1	\$ 1.666.667	Los 2 líderes tanto administrativos y Operativos	3	GERENCIA Y LIDER OPERATIVO
	Económica	Construcción de la Estrategia Comercial para la línea de laboratorio, para abarcar el mercado de las ópticas la sabana occidental	2	\$ 5.000.000	Los 2 líderes tanto administrativos y Operativos	2	GERENCIA
INDICADORES FINANCIEROS	Gerencial	Construir un Dashboard en Excel, que permita medir el ROA de manera mensual	2	\$ 333.333	Los 2 líderes tanto administrativos y Operativos	3	GERENCIA
	Económica	Construir un Dashboard en Excel, que permita mostrar el EBITDA y 3 indicadores financieros adicionales. Mostrando el detalle, participación por cliente, pedido, y detalles comerciales	1	\$ 200.000	Los 2 líderes tanto administrativos y Operativos	1	GERENCIA

RUTA DE INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)

NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACION EN MESES	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
				\$	HUMANOS		
	Económica	Construir una matriz en Excel, que sea una herramienta comercial. En la cual se pueda medir los márgenes de ganancia por la venta, valores a cobrar al cliente.	1	\$ 150.000	Los 2 líderes tanto administrativos y Operativos	1	GERENCIA Y LIDER OPERATIVO
RECONOCIMIENTO	Gerencial	Con un apoyo de un especialista en RH generar un Benchmarking e identificar las mejores prácticas que se están dando en el mercado. Tomando como referencia Great Place to Work	3	\$ 50.000	Los 2 líderes tanto administrativos y Operativos	4	GERENCIA
	Gerencial	Con un apoyo de un especialista en RH generar un plan de trabajo, políticas y beneficios para generar una mayor motivación laboral y tener empleados felices	4	\$ 150.000	Los 2 líderes tanto administrativos y Operativos	1	GERENCIA
	Económica	Con un apoyo de un especialista en RH, generar un plan de trabajo, políticas y procesos para generar reconocimientos	4	\$ 150.000	Los 2 líderes tanto administrativos y Operativos	1	GERENCIA Y LIDER OPERATIVO
CULTURA ORGANIZACIONAL	Social	Con el apoyo de un especialista en RH crear un programa para promover y monitorear las mejoras en el ambiente laboral, con el objetivo que desde la gerencia administrativa pueda delegar estas funciones a otros miembros del equipo	4	\$ 200.000	Líder Administrativo	1	GERENCIA Y LIDER OPERATIVO
	Comunicación	Con el apoyo de un especialista en RH construir una estrategia de comunicación para alinear al equipo de trabajo con los nuevos objetivos planeado para el siguiente periodo	4	\$ 200.000	Líder Administrativo	1	GERENCIA
INNOVACIÓN	Social	Modo de innovar: Transformación digital, rediseño del portal web el cual permita ofrecer sus productos, darse a conocer con clientes nuevos y brindar un canal de atención.	3	\$ 500.000	Líder Administrativo	2	GERENCIA
	Ambiental	Economía circular- Documentar los procesos donde realizan la reutilización de residuos en su proceso de fabricación de lentes, y realizar análisis económico para revisar el impacto positivo en la organización en pesos	3	-	Líder operativo	3	LIDER OPERATIVO
	Económica	Creación de valor- Generar alianzas estratégicas con los clientes para ofertar los productos de calidad a los clientes referidos e Identificar nichos	2	-	Líder Administrativo	12	GERENCIA

<u>CRONOGRAMA RISE</u>														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análisis de Entorno- Realizar análisis del entorno para dimensionar como esta su marco competitivo para identificación amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa, para el diseño de nuevas estrategias.	1	2												

8. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

Con la aplicación y ejecución del modelo RISE y la generación del plan de trabajo, identificamos:

- El cierre de brechas identificadas solamente se podrá hacer con un plan de trabajo definido, en el cual es clave tener responsables definidos. En este aspecto se recomienda a los dos líderes de OFPTAL LENS SAS la definición de sus roles, se propone tener un líder operativo y un líder o gerente administrativo. Esto permitirá que cada uno de ellos se enfoque en temas puntuales y puedan desarrollar mejoras y fortalecer la empresa desde dos frentes claves: estabilidad operacional de sus procesos y estrategia de negocio.
- Se identifica y es de resaltar el conocimiento que tienen los líderes de OFPTAL LENS SAS sobre los procesos operaciones de la compañía. Se recomienda fortalecer habilidades gerenciales enfocadas en planeación estratégica, lo cual se verá reflejado con el apoyo de un consultor externo para generar el plan comercial y lograr desarrollo de nuevos mercados, buscando tener un crecimiento rentable y potencializando toda la experiencia que tienen en el mercado.
- La recomendación de un consultor externo permitirá a OFPTAL LENS SAS fortalecerse en aspectos de planeación comercial, manejo de KPI's, operaciones comerciales y financieros, liderazgo y direccionamiento estratégico. A pesar de que este consultor se plantea con un costo, dicha asesoría se podría lograr con entidades académicas como la Universidad EAN o la Cámara de Comercio de Bogotá, con las cuales el costo puede ser menor o incluso cero.
- Se plantean 7 actividades con prioridad número uno (1), las cuales están enfocadas en fortalecer el factor gerencial y económico.

- Las 4 actividades con prioridad número dos, son temas complementarios y que se podrían manejar en paralelo al momento de desarrollar actividades con prioridad número 1. Buscamos generar un plan de trabajo y un manejo de prioridades que permitan generar unas bases sólidas en planeación y direccionamiento en OFPTAL LENS SAS, generación de herramientas para la toma de decisiones, para finalmente trabajar temas como cultura organizacional y transformación digital que tienen una prioridad 3 y 4.
- Se identifica una oportunidad enfocada en transformación digital, a pesar de que no es una prioridad, es importante que OFPTAL LENS SAS lo tenga en el radar, se puede iniciar con la creación y desarrollo de una página web acomodarse a la nueva era Digital que se vio fortalecida con la pandemia; y además ir buscando una buena experiencia digital a sus clientes: seguimiento de pedidos y encuestas de satisfacción.
- La prioridad de la organización está enfocada en el crecimiento sostenible económico, dado que en la visión de los líderes es la necesidad de expansión con su nueva línea de producción enfocada en el laboratorio óptico, el cual busca una construcción con mayor planeación y orden, obtener los recursos para ser invertidos en los demás factores.
- La planeación estratégica y comercial es pilar fundamental de esta nueva etapa para OFPTAL LENS SAS, algo que a lo largo de los años no fue prioridad y la consultoría apoyo para que la empresa le diera importancia necesaria en esta coyuntura POST-COVID, es por ello que los mayores rubros de inversión planteados en el plan están enfocados en estos dos descriptores, con el objetivo de organizar de manera ordenada el crecimiento de la organización.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ramírez- Salazar, MdP., y Pérez- Uribe, R. (2020). Capítulo 1: Generalidades. En el libro por publicarse: *Modelo RISE- Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial-*. Universidad EAN.

Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). *RISE-
Aplicativo 5. junio 2020-. Universidad EAN.*

Ayerbe-Lancheros,A., Esquivel Tamayo, J. Plan estatregico de la optica Sport Lentes. Enlace:
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83214/1/T01109.pdf

Guitierrez-Diaz,J., Nuñez-Osorio, G., Diseño de un plan estratégico para la empresa optilab de la ciudad
de palmira, valle para el periodo 2019-2022, Enlace:
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19171/0602541.pdf?sequence=1>

Jimenez-Ospina, N., Rincon-Hernandez, A., Consultoria propuesta plan de mercadeo para la empresa
laboratorio prats. Enlace:
[https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22622/TEAG%20J617c.pdf?sequence=
1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22622/TEAG%20J617c.pdf?sequence=1&isAllowed=y)