



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TITULO:**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS EN LA ÓPTICA  
“OPTICARE” DEL INSTITUTO INTEGRAL PARA LA SALUD VISUAL DE  
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTORES:**

**BAQUE GONZALEZ ANNABEL JUDITH  
JACOME VERA JOSE FABRICIO**

**Trabajo de Titulación previa a la Obtención del Título de:  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Econ. Esteves Palma, Juan Miguel, Mgs**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACION**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Annabel Judith Baque González y José Fabricio Jácome Vera, como requerimiento parcial para la obtención del Título INGENIERO COMERCIAL

**TUTOR**

---

**Econ. Esteves Palma, Juan Miguel, Mgs**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, Mgs**

Guayaquil, marzo del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Annabel Judith Baque González**

**José Fabricio Jácome Vera**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Propuesta de mejora del proceso de ventas en la óptica “OPTICARE” del instituto integral para la salud visual de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del Título de INGENIEROS COMERCIALES, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **nuestra** total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, marzo del 2015

**AUTORES**

---

Annabel Judith Baque González

---

José Fabricio Jácome Vera



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Annabel Judith Baque González**

**José Fabricio Jácome Vera**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Propuesta de mejora del proceso de ventas en la óptica “OPTICARE” del instituto integral para la salud visual de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo del 2015

**AUTORES**

---

Annabel Judith Baque González

---

José Fabricio Jácome Vera

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado a nuestra familia, gracias a su apoyo incondicional y anímico, sin ellos no hubiera sido posible la culminación de la carrera. Sin embargo todo lo conseguido se lo debemos a Dios en primer lugar, a él le debemos la vida y salud que nos fue concedida para la finalización de este proyecto, en el cual hemos puesto en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y que son de gran importancia para nuestra vida laboral y personal.

Cada capítulo contiene plasmado nuestro esfuerzo y conocimientos, para la realización del proyecto estimamos a la Óptica y a cada uno de los colaboradores que nos prestaron su tiempo y brindaron información.

Gracias por su colaboración

**Annabel Judith Baque González**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico a Dios, creador de todas las cosas, el que me ha dado fuerzas y me ha permitido llegar al final de esta meta tan importante en mi vida, como lo es, mi carrera universitaria, brindándome sabiduría e inteligencia para terminar la misma con éxitos.

De igual manera, dedico esta tesis a mis queridos padres, que han sabido formarme con buenos valores y brindándome su apoyo incondicional, a mi familia en general, porque siempre confiaron en mí y me brindaron su apoyo.

Gracias por su amor, paciencia y tiempo.

**José Fabricio Jácome Vera**

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento muy especial a mis padres, quienes fueron mi motivación para terminar este proyecto y mi carrera, siempre prestos a darme su ayuda y colaboración en todo lo que les pedí. Gracias por su confianza.

A nuestro tutor Economista Juan Miguel Esteves gracias por su comprensión apoyo y guía. A las personas que estuvieron pendientes de mi desempeño y realización del proyecto, estimo su cariño y ánimos para impulsar la culminación de otra etapa de mi vida

**Annabel Judith Baque González**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por las fuerzas que me dio, durante este largo camino universitario para superar los obstáculos y las dificultades que se dan en la vida diaria.

Agradezco a mis padres, quienes con su esfuerzo, dedicación y constancia nos transmitieron todos los valores necesarios, que me permitieron crecer en lo personal y en lo profesional.

Así también quiero dar mi reconocimiento a la carrera, a los profesores y especialmente a nuestro tutor que me ha ayudado y ha sido un pilar Fundamental para concluir mi tesis

**José Fabricio Jácome Vera**

## **ÍNDICE GENERAL**

INTRODUCCIÓN.....	1
DEFINICION DEL PROBLEMA .....	2
JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....	3
MARCO CONCEPTUAL.....	4
Ventas .....	4
Marketing.....	4
Administración.....	5
Mercado.....	6
Contabilidad.....	6
Eficiencia .....	7
Servicio.....	7
Publicidad.....	8
Vendedor .....	8
Proceso de Ventas.....	9
Producto.....	10
METODOLOGIA .....	11
Técnica: .....	11
✓ Observación in situ:.....	11
✓ Entrevista: .....	11
OBJETIVOS.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos: .....	12
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES .....	13
RESEÑA HISTÓRICA .....	16
CAPÍTULO 1 .....	17
1. LEVANTAMIENTO Y RESULTADOS DE LAS TAREAS DEL PROCESO DE VENTAS .....	17
1.1. Levantamiento de las tareas del proceso de ventas.....	17
1.1.1 Matriz tareas del proceso de ventas.....	18
1.1.2 Contenido de las Matriz tareas del proceso de ventas.....	19
1.2 RESULTADOS DEL LEVANTAMIENTO DE TAREAS DEL PROCESO DE VENTAS.....	23

CAPÍTULO 2 .....	27
2. ANALIZAR Y DIAGNOSTICA LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE LAS TAREAS DEL PROCESO DE VENTAS QUE OCASIONAN PROBLEMAS AL SISTEMA.....	27
2.1 DIAGNÓSTICO DE LAS TAREAS CAUSANTES DE LAS PÉRDIDAS EN EL PROCESO DE VENTAS DE ARMAZONES CON LUNAS OFTÁLMICAS .....	27
2.1.1 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.....	28
2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O EFECTO .....	31
2.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CAUSALES .....	31
2.4 IDENTIFICACIÓN DE CATEGORIAS.....	34
2.5 DETERMINACIÓN DE CAUSAS .....	34
2.6 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	35
CAPITULO 3 .....	40
3. PROPUESTA DE MEJORA Y DETALLE DE INVERSIÓN .....	40
3.1 MATRIZ DE PROPUESTA DE MEJORA .....	41
3.1.1 VARIABLES PARA ANÁLISIS DE MATRIZ DE MEJORA .....	41
3.2. MATRIZ DE INVERSIÓN.....	45
CAPÍTULO 4 .....	54
4. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO DEL PROYECTO DE PROCESO.....	54
4.1 PLAN INVERSIÓN .....	54
4.2 DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO .....	56
4.3 AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO .....	58
4.5 INGRESOS .....	59
4.6 COSTOS POR EL INCREMENTO DE VENTAS.....	60
4.6.1 COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS.....	60
4.7 BALANCE GENERAL .....	62
4.8 ESTADO DE RESULTADO.....	64
4.9. FLUJO DE CAJA .....	66
4.10. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA DE VENTA .....	67
4.11 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	69
4.11.1 TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO (TMAR).....	69
4.11.2 VALOR NETO ACTUAL.....	69
4.11.3 COEFICIENTE DE RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (ROA) .....	70
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	74
ANEXOS .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de problemas – Proceso de ventas .....	24
Tabla 2 Matriz de selección de problemas.....	26
Tabla 3 Ingreso Salario Personal .....	46
Tabla 4 Adquisiciones de equipos y muebles de oficina .....	47
Tabla 5 – Adquisición de Vitrinas .....	48
Tabla 6 Matriz de Inversión .....	51
Tabla 7 Matriz con resumen de Inversión .....	52
Tabla 8 Resumen del plan de inversión .....	55
Tabla 9 Distribución del Financiamiento.....	56
Tabla 10 Amortización del préstamo.....	58
Tabla 11 Ingresos por incremento de ventas de un año a otro .....	59
Tabla 12 Costos Fijos y Variables .....	61
Tabla 13 Balance General Proyectado.....	62
Tabla 14 Estado de Resultado Proyectado.....	64

Tabla 15 Flujo de Caja Proyectado .....	66
Tabla 16 Determinación del VAN .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 ESTRUCTURA DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	29
Grafico 2 TAREA 2 Y 9 - DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.....	35
Grafico 3 TAREA 15 - DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.....	37
Grafico 4 TAREA 32 - DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO.....	38
Grafico 5 Propuesta de Mejora .....	44

## **ABSTRACT**

According to Serna (2006 ) " The customer service is the set of strategies designed to meet a company better than its competitors , needs and expectations of its external customers " Therefore we conclude that provide excellent customer service , allows you to gain fields in relation to our direct competition

In this study we will study in a profound way the sales department with different methods to achieve identify the problems you have in the sales process, analyzing each of its tasks with their time and responsible. The results obtained from the study of the sales process helps us to perform one or more proposed improvements for those tasks that have problems to so we can meet the different needs that arise in the department as well the customer .

## **INTRODUCCIÓN**

Un proyecto de inversión según Baca (1995) menciona que “Un proyecto de inversión es la guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura inversión que muestra el diseño comercial, técnico-organizacional, económico y financiero de la misma. En caso de resultar viable el proyecto, este documento se convierte en un plan que guía la realización del mismo.”

Este proyecto de inversión nace con la intención de poder darle una alternativa a la empresa “Opticare” para mejorar su departamento de ventas con el que cuenta, pudiendo explotar su estratégica ubicación al estar dentro de un centro integral para la salud visual, ofreciendo una mejor servicio a los clientes / pacientes en un menor tiempo de espera y calidad de servicio.

Según el autor Serna (2006) define que: “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.” Por lo tanto deducimos que brindar una excelente atención a los clientes, permite que ganes campos en relación a nuestra competencia directa

En este estudio estudiaremos de una manera profunda al departamento de ventas con diferentes métodos para lograr determinar los problemas que se tiene en el proceso de ventas, analizando cada una de sus tareas con sus respectivos tiempo y responsable. Los resultados que se obtengan del estudio del proceso de ventas nos ayuda a realizar una o varias propuesta de mejoras para aquellas tareas que tienen problemas para poder así poder satisfacer las diferentes necesidades que se presentan en el departamento como así la de los clientes.

## **DEFINICION DEL PROBLEMA**

Este estudio nace por problemas que se han presentado recientemente por quejas de mala atención y servicio por parte la óptica, también tomando en cuenta que la afluencia de los clientes ha venido aumentando en los últimos meses. Los problemas que se han creado son:

1. El poco personal con que cuenta la óptica para atender al cliente han creado malestar tanto en la fila para pagar la atención como en la que incurre en el tiempo de espera en la sala
2. Por la Mala ubicación de los productos en las vitrinas al momento de la selección del armazón, se crea un malestar y un tiempo de demora exagerado por el cliente para la selección de los armazones adecuados para su tipo de lunas.
3. Al momento de que el ejecutivo de ventas realiza las pruebas finales con el cliente / paciente existe ineficiencia por parte del vendedor, ya que este se demora con la explicación del uso de los lente, garantías, etc.

## **JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

Según la sección anterior en donde se plantean los problemas, en esta parte procederemos a justificar el porqué de la realización de la proyecto de mejor

El trabajo se lo justificara por las siguientes razones:

- En la actualidad, luego del primer año de apertura, la óptica cuenta con un solo ejecutivo de ventas, lo que ocasiona que existan clientes que no sean atendido de una manera oportuna y opten por retirarse y dirigirse a otra óptica,
- Al momento de no tener una estratégica ubicación de los productos en las percha hace que el cliente tanto como el ejecutivo de ventas incurran en un tiempo innecesario de selección obligando a que los clientes que se encuentran en las filas o en la sala de espera opten por retirarse
- Y por último la escasa capacitación que tiene la ejecutiva de ventas al igual si se contratara el nuevo personal ocasionará que se incurra en tiempo de demora para los clientes / pacientes que se encuentran en espera y molestias, dudas e inseguridad para el cliente de la información que esté recibiendo por parte de la ejecutiva, lo que afecta a la imagen de la óptica

## MARCO CONCEPTUAL.

En esta sección se explicara brevemente el marco referencial que permitirá sustentar el proyecto.

Se basa en literaturas: Ventas, Marketing y Administración:

### **Ventas**

Según Laura Fischer y Jorge Espejo (2004), consideran que la *venta* es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como *"toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio"*. Ambos autores señalan además, que es *"en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)"*

### **Marketing**

Según Kotler y Armstrong (2003), autores del libro "Fundamentos de Marketing", el **concepto de marketing** es "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores

McCarthy y Perrault (2003) añaden que la definición del concepto de marketing "contiene tres ideas fundamentales:

1. La satisfacción del cliente (de al cliente lo que necesita),
2. El esfuerzo global de la organización (todos los directivos trabajan en equipo) y
3. El beneficio como objetivo (satisfacer a los clientes para que continúen votando con su dinero por la supervivencia y éxito de la empresa.

## **Administración**

Según Díez de Castro et al (2001) la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"

## **Mercado**

Para Patricio Bonta y Mario Farber (1994) define que el mercado es *"donde confluyen la oferta y la demanda. En un sentido menos amplio, el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Por ejemplo: El mercado de los autos está formado no solamente por aquellos que poseen un automóvil sino también por quienes estarían dispuestos a comprarlo y disponen de los medios para pagar su precio"*

Desde la perspectiva del economista Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta"

## **Contabilidad**

Según Gandarillas (1998) precisa al Concepto de Contabilidad, de la siguiente manera: *"La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujeto a medición, registración e interpretación para la toma de decisiones empresariales"*

Por otro lado según Sydney, Davidson & Roman (1990) conceptualiza: *"La contabilidad como un sistema de información, cuya finalidad es ofrecer a los interesados información económica sobre una entidad. En el proceso de comunicación participan los que preparan la información y los que la utilizan"*

## **Eficiencia**

Según Chiavenato (2004), indica que eficiencia "*significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde  $P$  son los productos resultantes y  $R$  los recursos utilizados*"

Adicionalmente Andrade (2005), define la **eficiencia** de la siguiente manera: "*expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos*"

## **Servicio**

Etzel y Walker (2004) definen los servicios "*como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades*" cabe indicar los mencionados autores de ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002) menciona que "*un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente*"

## **Publicidad**

Para **Stanton, Walker y Etzel** (2007) indican " *la publicidades "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet"*

Kotler y Armstrong, (2003) definen la publicidad como "*cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado"*

## **Vendedor**

Para Kotler y Armstrong, mencionan que "*el término vendedor cubre una amplia gama de puestos. En un extremo, un vendedor podría ser solo un tomador de pedidos, como el empleado de una tienda departamental que atiende un mostrador. En el otro extremo están los buscadores de pedidos, cuya función exige la venta creativa de productos y servicios de todo tipo, como electrodomésticos, equipo industrial, aviones, seguros, publicidad y servicios de consultoría"* Adicionalmente lo definen a vendedor como "*la persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información"*

Según Fischer y Espejo (2004) mencionan *"etimológicamente, la palabra vendedor deriva de vender, la cual, procede de la palabra latina compuesta vendo, que significa venir, y dare, que quiere decir dar; o sea, ven y dame. En forma general, se define al vendedor como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido"* Sin embargo, cabe mencionar que a criterio de ambos autores, al vendedor se le considera como *"la persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización vende determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo"*

## **Proceso de Ventas**

Según Stanton, Etzel y Walker (2000) indica que el *proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)"*

Según Reid (1993) indica que *"existe una diferencia entre una lista de posibles clientes y una lista de clientes calificados en perspectiva. La diferencia radica en que la primera lista está compuesta por clientes que necesitan el producto, pero no necesariamente pueden permitírselo (falta de recursos o capacidad de decisión); en cambio, la segunda lista está compuesta por posibles clientes que tienen la necesidad y además pueden permitirse la compra"*

## Producto

**Bonta y Farber** (2002) mencionan que *"El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada"*

## **METODOLOGIA**

Para lograr el objetivo de obtener una mejora en el departamento de ventas se harán el levantamiento de la información/ tareas por medio de matrices, además de la técnica que se menciona a continuación:

### **Técnica:**

- ✓ **Observación in situ:** Esta técnica será dirigida o se la realizara en 3 lugares específicos: Fila para la atención del oftalmólogo en el centro de salud integral para la salud visual, en la sala de espera para la atención y dentro de la óptica para atención con las ejecutivas de ventas
  
- ✓ **Entrevista:** Estas entrevistas serán realizadas al Administrador de la óptica, ejecutivas de ventas y a los clientes

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer la mejora del proceso de ventas en la óptica “OPTICARE” del instituto integral para la salud visual de la ciudad de Guayaquil

### **Objetivos Específicos:**

- Levantar el proceso de ventas
- Analizar y diagnosticar las causas de los problemas de las tareas del proceso de ventas que ocasionan problemas al sistema
- Proponer la mejora del proceso
- Estudio Económico-Financiero del proyecto de proceso

## **INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES**

Opticare es una empresa que nace luego de varios años de funcionamiento y fundación del centro de salud integral para la salud visual (año 1990 – se realiza la inscripción legal en el registro oficial de la fundación)

La óptica cuenta con un solo local dentro de la ciudad de Guayaquil.

- ✓ Local: Luis Vernaza 606 y Tungurahua

La óptica se funda en el año 2013 con la atención de un Administrador, una ejecutiva de ventas y un contador tercerizado. La idea inicial de la óptica era dirigirse a un sector económico medio alto, pero por decisión de los fundadores se realiza una reestructuración y la óptica actualmente se encuentra dirigiendo a un sector económico medio – bajo.

Esta reestructuración ha ocasionado un crecimiento apresurado o afluencia de clientes a la óptica, provocando que existan pérdidas económicas por clientes insatisfechos e inseguros por la atención a la que son sometidos en su tiempo de espera

Según León (2003) menciona: *“Los primeros que deben tomar conciencia de la importancia de la calidad son los directivos y propietarios. Los directivos deben ser los que al tomar en consideración la real dimensión de la importancia estratégica que tiene para la empresa alcanzar los más altos niveles de calidad y productividad, deben convencer de ello a los propietarios y accionistas, quienes en la búsqueda de los mayores beneficios en el corto plazo, descuidan la trascendencia que tienen para la corporación la mejora continua de los procesos, la inversión en personal mediante la capacitación y el desarrollo, y las actividades de investigación y desarrollo”.*

## **Opticare S.A.**

**Visión.-** Ser la primera compañía reconocida por asesorar a sus clientes para obtener una óptima calidad visual y para encontrar un equilibrio entre funcionalidad e imagen personal al momento de seleccionar monturas, gafas de sol y lentes oftálmicas.

**Misión.-** Somos una empresa innovadora, dispuesta a brindar un servicio de la más alta calidad y comprometida con mejorar la salud visual e imagen personal de nuestros clientes, generando así beneficios atractivos para nuestros colaboradores, relaciones comerciales con nuestros socios estratégicos y un valor sostenible a largo plazo para nuestros accionistas.

### **Marcas Principales de Monturas**

#### **LUCIANO**

Sin duda la marca familiar consentida de casa. Los armazones cuentan con un diseño clásico y vanguardista, son cómodos y están a la moda. Su extensa línea eyewear satisface las necesidades de la familia de clase media, es una marca económica, ideal para el cuidado del gasto familiar. El diseño de influencia italiana se destaca por sus líneas sutiles de personalidad reservada. La comodidad y adaptabilidad son su esencia. Sus formas son sobrias y tradicionales. Es una línea clásica de gran variedad.

#### **FRAGATA**

Sin duda la línea juvenil consentida de casa. La fusión de estilos en su diseño la hace única, son pensados desde el diseño para cubrir las necesidades del mercado latinoamericano con lo mejor en cuanto a materiales, procesos y tecnología del viejo continente.

Un producto cómodo y con gran versatilidad en sus formas, diseños y materiales. Con personalidad única, ideales para el uso diario. Fragatta es la línea española que representa uno de nuestros productos más importantes dentro del mercado juvenil y adulto. Sus diseños van de los clásicos a los vanguardistas cubriendo las necesidades de toda la familia. Sin duda la línea juvenil consentida de casa.

La fusión de estilos en su diseño la hace única, son pensados desde el diseño para cubrir las necesidades del mercado latinoamericano con lo mejor en cuanto a materiales, procesos y tecnología del viejo continente.

Un producto cómodo y con gran versatilidad en sus formas, diseños y materiales. Con personalidad única, ideales para el uso diario. Fragatta es la línea española que representa uno de nuestros productos más importantes dentro del mercado juvenil y adulto. Sus diseños van de los clásicos a los vanguardistas cubriendo las necesidades de toda la familia.

## **ROCHI**

Rochi es fabricada en Italia con altos estándares de calidad acordes a un mercado exigente. Nuestros diseños están dirigidos a personas que valoran la comodidad, sin descuidar su apariencia y la imagen que proyectan a los demás. Diseño, comodidad y durabilidad, se unen perfectamente para convertir cada una de las líneas de Rochi en la aliada idónea de las personas exitosas, con un estilo refinado y único. Las formas, detalles y colores de cada armazón son sinónimos de elegancia y modernidad. Rochi muestra la imagen que has soñado proyectar.

### **Servicios Adicionales**

- Limpieza y ajuste gratuito y de por vida de los armazones.
- Financiamiento a 3 y 6 meses sin intereses con cualquier tarjeta de crédito.
- Garantía de 1 año (Reposición de armazones por defectos de fábrica relacionados con la pintura, adornos y pedrería)

## **RESEÑA HISTÓRICA**

En el año de 1988 nace Comercial Parra Solis, una idea de jóvenes esposos que ante la necesidad de mantener a su familia incursionan en el sector comercial con un pequeño negocio de venta de productos de aseo personal para el consumidor final en el sector denominado “Bahía”. Así como empieza toda cosa pequeña, el local era alquilado y tenía apenas dos trabajadores que eran sus propietarios, adicional a esto, la mercadería era comprada gracias a préstamos otorgados por el Banco y familiares y su método de facturación era apenas un papel y pluma.

En el año de 1989 varias Iglesias Cristianas en Toronto – Canadá proveen de recursos para la compra del primer local de la fundación con la visión de brindar un servicio de atención médica en un local ubicado en un área urbano marginal de la ciudad de Guayaquil.

En el año de 1990 se concreta la inscripción legal en el registro oficial. Los primeros colaboradores de la fundación fueron 2 doctores en medicina general, 1 secretaria y 1 enfermera.

En 1992 se construye el área de hospitalización y se integra la especialidad de oftalmología. Con el pasar de los años se fueron integrando otras especialidades de acuerdo a la demanda de los pacientes.

En diciembre de 2006 la fundación continua creciendo, se adquiere de la cámara de construcción el segundo local.

En septiembre del 2013 se funda o empieza el función de la óptica “Opticare” dentro de las instalaciones del instituto integral para la salud visual de la ciudad de Guayaquil con la idea principal de dirigir la ventas de sus productos a un mercado económico medio – alto pero se termina realizando la reestructuración y se dirige las ventas para un mercado económico medio – bajo

El promedio de cliente que maneja actualmente la óptica es de 35 clientes por día

## **CAPÍTULO 1**

### **1. LEVANTAMIENTO Y RESULTADOS DE LAS TAREAS DEL PROCESO DE VENTAS**

#### **1.1. Levantamiento de las tareas del proceso de ventas**

El presente capítulo trata acerca de las diferentes tareas que se levantaron con la finalidad de identificar cuáles son los componentes del presente proceso en cuanto al número de tareas, tareas, unidades administrativas y tiempo en minutos para alcanzar los objetivos del capítulo.

Además Cofre (2008) menciona que el levantamiento de proceso corresponde a una reunión(es) de entrevista(s) a los usuarios y/o dueño del proceso que ejecutan las actividades para cada proceso respectivamente. En estas entrevistas se debe explicar en detalle cada actividad, indicando los controles realizados y los sistemas o máquinas de apoyo implicados. El entrevistador, con la información obtenida gracias al levantamiento con el usuario y/o dueño del proceso, pasa a confeccionar el mapa del proceso. Este mapa, posteriormente, debe ser validado por el usuario implicado para su aprobación.

Además Ramírez (2011) menciona que normalmente el levantamiento de los procesos se realiza cuando la institución ya se encuentra conformada y desarrollando las funciones para la cual fue creada. Sin embargo, es frecuente encontrar instituciones que realizan sus actividades con base en el conocimiento empírico y las costumbres de sus funcionarios más experimentados.

A continuación se detalla cómo se analizara el levantamiento de las tareas para el proceso de ventas:

- Definir la Matriz tareas del proceso de ventas
- Definir el contenido de la Matriz proceso de ventas
- Dar a conocer los resultados del levantamiento de las taras de la matriz del proceso de ventas

### **1.1.1 Matriz tareas del proceso de ventas**

La matriz de tareas que se presenta a continuación se encuentra distribuida en 3 partes para su mejor comprensión, análisis y obtención de resultados. La matriz se encuentra dividida de la siguiente manera:

- **Cabeza o Encabezado.-** El encabezado de la matriz incluye datos o se encuentra compuesto por el nombre de la institución, la unidad administrativa, el producto, y la frecuencia de las tareas.
- **Cuerpo o Desarrollo.-** Muestra Proceso de de ventas detallada por cada tarea con sus respectivas unidades administrabas, responsable y tiempo que se toma en minutos
- **Cola o Resultados.-** Indica los resultados obtenido por la suma de minutos del cuerpo o desarrollo

### **1.1.2 Contenido de las Matriz tareas del proceso de ventas**

La matriz de tareas se presenta a continuación como un conjunto ordenado elaborado mediante filas y columnas. La cuales incluyen datos como: N° de tarea, tareas, unidades administrativas, responsable, tiempo, y tiempo de diferencia de tiempo.

- **Columna 1:** *Número de Tareas.* Secuencia numérica en las que se ejecutan cada actividades perteneciente al proceso
- **Columna 2:** *Tareas.* Actividad que se ejecutan a los largo del proceso de ventas de armazones con lunas. Esta columna fue alimentada por medio de la investigación de campo realizada por los investigadores dentro de las instalaciones de la compañía.
- **Columna 3:** *Unidades Administrativas:* Se determinaron como unidades administrativas dentro del proceso de Ventas de Armazones con lunas Oftálmicas los siguientes: Ejecutiva de Ventas, Departamento de Crédito y Cobranza, Optómetra, Proveedor Externo. Adicionalmente se incluye a al Cliente/Paciente que es el personaje principal dentro del proceso
- **Columna 4:** *Responsables y numero de responsables:* Son aquellos personajes encargados de que se cumplan las tareas
- **Columna 5:** *Tiempo de demora:* Este tiempo se lo expresa en minuto el cual indica el tiempo actual que toma la realización de cada tarea. Los datos se lo lograron obtener mediante a la investigación de campo que se la realizo en las instalaciones de la Óptica.

- **Columna 6:** *Tiempo real:* Es el tiempo en minutos considerado ideal para la ejecución de cada una de las tareas. Se determinó el tiempo real u optimo bajo la óptica de los autores pensando en la optimización del tiempo.
- **Columna 7:** Diferencia minutos: Es la diferencia que existe entre el tiempo de demora y el tiempo real. Las posibles causas de esta diferencia de minutos de demora se deba a: Mala coordinación, falta de personal, desconocimientos de los procesos, falta de capacitación en técnicas de ventas y Merchandising, etc.

## **TAREAS DEL PROCESO DE VENTAS**

1. Ingreso A La Óptica Sala De La Óptica
2. Paciente/Cliente Espera Por La Atención Del Optómetra Para Valoración
3. Necesita Refracción?
4. Realiza Una Pequeña Entrevista Con El Paciente/Cliente
5. Realiza Examen De Refracción
6. Registro De La Información En La Historia Clínica
7. Realiza La Receta/Valoración Medica
8. Acompaña Al Paciente/Cliente Al Área De Asesoría Comercial (Ventas De Lunas Y Armazones)
9. Paciente/Cliente Espera Por La Atención De La Ejecutiva De Ventas
10. Se Acerca El Cliente/ Paciente

11. Recibe La Valoración Médica
12. Interpretación De Valoración Médica Emitida Por Especialista -  
Oftalmólogo
13. Se Busca El Armazón Adecuado Según Stock De La Tienda
14. Se Muestra Las Diferentes Opciones Al Cliente
15. Selección De Armazón Según Preferencia Del Cliente
16. Se Envía Al Cliente Al Dep. De Crédito Y Cobranza
17. Elaboración Manualmente Del Dcto De Pago (Recibo) Por Abono Al  
Trabajo Final.
18. Recepción Y Conteo Del Dinero Otorgado Por El Cliente
19. Entrega De Recibo Al Cliente (Original)
20. Se Guarda La Copia Del Recibo En Archivo Temporal
21. Elaboración Manual De Orden Laboratorio Según Los Requerimiento  
Del Cliente
22. Entregar Original De Orden De Laboratorio A Proveedor De Lunas
23. Interpretación De Valoración Médica Emitida Por El Optómetra
24. Las Lunas Son Terminada?
25. Biselaje Y Montaje Las Lunas Terminas A Los Armazones
26. Biselaje Y Montaje Las Lunas Talladas A Los Armazones
27. Entregar Trabajo Final Y Orden Original De Laboratorio Al Vendedor
28. Revisar Trabajo Terminado

29. Empaquetado Temporal En Bodega En Espera De Cliente
30. Se Informa Al Cliente Para Retiro De Trabajo Final
31. Recepción Del Cliente Para Etapa Final De Venta
32. Se Realiza Pruebas Finales De Lentes Con El Cliente
33. Explicación Sobre Políticas De Garantía De Armazones Y Lunas A Cliente
34. Se Envía Al Cliente Al Dep. De Crédito Y Cobranza
35. Elaboración De Factura Por Trab. Final
36. Recepción Y Conteo De Dinero Recibido ( Valor Factura - Abono)
37. Entrega De Factura Al Cliente
38. Revisa Factura Y Trabajo Terminado (Cliente)

La dimensión de la matriz consta de 38 tareas determinadas mediante la investigación de campo realizada en instalaciones de la compañía "Opticare" (Ver anexo # 1)

Por medio de la matriz planteada podemos determinar que el proceso de ventas comienza en el momento en que se ponen en contacto el cliente potencial con un personal de la óptica, hasta que este recibe la factura y el trabajo terminado. El tiempo real en que se espera que se cumpla el proceso debería de ser de: Armazones con lunas biseladas terminadas: 2944 min y de armazones con lunas biseladas talladas: 7344 min, pero existen demoras en la ciertas partes del proceso que hacen que el proceso llegue a durar hasta un máximo de: Armazones con lunas biseladas terminadas: 6069 min y de armazones con lunas biseladas talladas: 8947 min (Revisar Anexo 1)

## **1.2 RESULTADOS DEL LEVANTAMIENTO DE TAREAS DEL PROCESO DE VENTAS**

A continuación luego de realizar el análisis, se lograron determinar un número de diez (10) tareas que presentan demora para este proceso ( $\geq 10$ ). Se determinó este número de la diferencia entre tiempo real y el tiempo de demora. Se considera que estas actividades por su tiempo de demora representan un costo adicional para la empresa que le resta a su posibilidad de maximizar sus ganancias, producen cuellos de botella, ocasionan que retraso en otras tareas. etc.

**Las siguientes tareas consideradas con las demoras de  $\geq 10$  son:**

1. Paciente/cliente espera por la atención del optómetra para valoración (Tarea # 2)
2. Realiza una pequeña entrevista con el paciente/cliente (Tarea # 4)
3. Realiza examen de refracción (Tarea # 5)
4. Registro de la información en la historia clínica (Tarea # 6)
5. Paciente/cliente espera por la atención del la ejecutiva de ventas (Tarea # 9)
6. Selección de armazón según preferencia del cliente (Tarea # 15)
7. Biselado y montaje las lunas terminas a los armazones (Tarea # 25)
8. Biselado y montaje las lunas talladas a los armazones (Tarea # 26)
9. Se realiza pruebas finales de lentes con el cliente (Tarea # 32)

Para analizar las siguientes tareas se procederá a utilizar un formato de valoración de tareas bajo los siguientes parámetros:

- TIEMPO
- IMPACTO EN EL CLIENTE
- COSTO

Para obtener las siguientes calificaciones se le asignara los siguientes puntajes: Uno (1) si el factor representa un impacto mínimo para las tareas; y se le asignara la calificación de diez (10) si el factor representa un máximo impacto para la tarea. La calificación colocada es a criterio de los autores y a la investigación de campo.

**Tabla 1 Matriz de problemas – Proceso de ventas**

MATRIZ DE PROBLEMAS					
# TAREA	TAREA	FACTORES DE SELECCION			TOTAL
		TIEMPO	IMPACTO SOBRE EL CLIENTE	COSTO	
2	Paciente/cliente espera por la atención del optómetra para valoración	10	10	9	29
4	Realiza una pequeña entrevista con el paciente/cliente	7	3	6	16
5	Realiza examen de refracción	6	3	5	14
6	Registro de la información en la historia clínica	7	6	4	17
9	Paciente/cliente espera por la atención del la ejecutiva de ventas	10	9	8	27
15	Selección de armazón según preferencia del cliente	10	10	7	27
25	Biselado y montaje las lunas terminas a los armazones	10	3	4	17
26	Biselado y montaje las lunas talladas a los armazones	10	3	4	17
32	Se realiza pruebas finales de lentes con el cliente	10	8	8	26

Cuando se hayan obtenido los resultados de la matriz de problemas, se determina que las tareas a seleccionar serán aquellas que las sumas de las tres de un resultado igual o mayor de veinticinco (25).

1. Paciente/cliente espera por la atención del optómetra para valoración (Tarea # 2)
2. Paciente/cliente espera por la atención del la ejecutiva de ventas (Tarea # 9)
3. Selección de armazón según preferencia del cliente (Tarea # 15)
4. Se realiza pruebas finales de lentes con el cliente (Tarea # 32)

Los resultados anteriores indican que estas son las tareas que causan mayores o significativos inconvenientes en el proceso de ventas de armazones y lunas oftálmicas, por lo tanto se le dará mayor importancias a estas tareas en este estudio con el objetivo de de encontrar que adecuadas soluciones para lograr disminuirlas o eliminarlas en un tiempo corto, así como también el impacto negativo que tiene sobre el proceso de ventas.

Existe la coincidencia de que los mismo problemas que se reportan en el procesos de ventas de armazones y lunas oftálmicas coinciden con los datos arrojados en las encuetas realizadas a personal interno y clientes de la empresa, por lo tanto es factible lograr encontrar soluciones para los problemas mencionados y lograr obtener resultados favorables y mejorar las ventas de la ventas de la óptica

**Tabla 2 Matriz de selección de problemas**

TAREA #	TAREA	TOTAL
2	Paciente/cliente espera por la atención del optómetra para valoración	25
9	Paciente/cliente espera por la atención del la ejecutiva de ventas	29
15	Selección de armazón según preferencia del cliente	27
32	Se realiza pruebas finales de lentes con el cliente	26

Podemos obtener como conclusión luego de revisar el proceso de Ventas de Armazones y Lunas Oftálmicas de Opticare que 4 tareas en el proceso que están provocando malestares en los clientes/pacientes y que son factibles a solucionar ya que estos se encuentran ya determinados y en conocimiento del personal directo

Con estos datos podemos pasar al siguiente capítulo donde se diagnosticara el proceso de ventas de Armazones y Lunas Oftálmicas.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. ANALIZAR Y DIAGNOSTICA LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE LAS TAREAS DEL PROCESO DE VENTAS QUE OCASIONAN PROBLEMAS AL SISTEMA**

#### **2.1 DIAGNÓSTICO DE LAS TAREAS CAUSANTES DE LAS PÉRDIDAS EN EL PROCESO DE VENTAS DE ARMAZONES CON LUNAS OFTÁLMICAS**

Una vez levantada la información en el capítulo uno se determinaron las distintas tareas que ocasionan un problema para el proceso de venta, se elaboró una matriz de tareas para la identificación de las actividades y así poder diferenciar aquellas actividades que se están realizando mal es decir están sobre los tiempos esperados de ejecución.

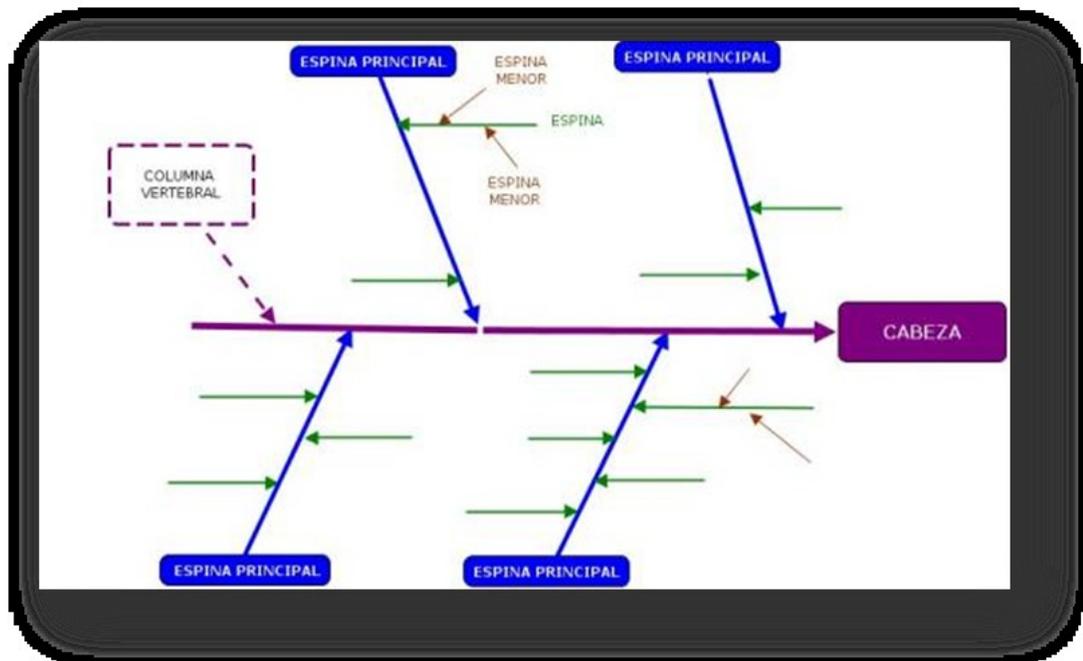
Por consiguiente el presente capítulo tiene por objeto determinar las debilidades que la empresa tiene en el proceso de venta con el análisis detallado de cada una de las actividades implicadas con sus efectos y clasificados en las distintas categorías establecidas en el diagrama de Ishikawa, para identificar el número de tareas que no se están llevando a cabo según los estándares a seguir en el proceso de venta para la consecución de los objetivos establecidos. Las mismas que se tornan en un problema para la empresa debido a la mala realización de la misma, por consiguiente ocasionan un impacto económico de considerable significancia para la óptica.

### **2.1.1 DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO**

Lluis Cuatrecasas Arbós (2012) menciona que el Diagrama de Ishikawa analiza de forma organizada y sistemática los factores, las causas de las causas que inciden en un problema detectado a partir de sus efectos. Así mismo ayuda a identificar las causas de un problema lo que permite establecer su origen y llevar a cabo las acciones adecuadas para resolverlo.

También es llamado “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma se parece al esqueleto de un pescado: Está compuesto por una figura (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que se integran a la línea principal (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas menores), y así sucesivamente según sea necesario. (Ver gráfico #3)

## Grafico 1 ESTRUCTURA DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Este diagrama ayuda a pensar sobre todas las causas de un problema, es efectivo para motivar el análisis, la discusión de grupo, aumentar la comprensión de las dificultades, visualizar razones, factores, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y organizar planes de acción.

**Para elaborar un diagrama de causa-efecto se siguen estos pasos:**

- a) Se identifica el problema. Cuando el problema este definido correctamente, se escribe con una frase corta y sencilla, en la figura principal o cabeza del pescado.

- b) Se identifican las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema. Para identificar categorías en un diagrama Causa-Efecto, es necesario definir los factores que dan origen a la situación problemática. Todas las causas principales del problema que se identifiquen, se ubicaran independientemente en una de las espinas principales del pescado.
- c) Se identifican las causas asociadas. Después de haber encontrado las categorías principales de causalidad del problema, (por lo regular son aspectos específicos que al estar presentes generan el problema). Se deben identificar si las causas son muy complicadas y si tienen otras causas asociadas, entonces éstas se deberán ubicar en nuevas espinas menores que estarán relacionadas con la causa principal.
- d) Analizar y discutir el diagrama.

#### **2.1.1.1 APLICACIONES**

- Concentrar el esfuerzo del equipo en la resolución de un problema complejo.
- Identificar todas las causas, así como las causas raíz para cada efecto, problema o condición específica.

- Analizar y relacionar algunas de las interacciones entre los factores que están afectando un proceso en particular o efecto.
- Permite la acción correctiva.

## 2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O EFECTO

Luego de haber realizado la identificación de los problemas en la matriz de tareas conocemos los inconveniente que ha conllevado y como resultado se tiene que la óptica posee una mala imagen e insatisfacción de los clientes. Para contrarrestar este efecto, se tiene como objetivo principal corregir esos errores y proyectar como serán las ventas en los próximos años con la inversión que se decida plantear.

## 2.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CAUSALES

Al haber escogido las principales tareas con problemas en el que afectan al proceso de Ventas (espinas principales), se detallan a continuación las mismas, se detalla de manera más explícita para efectos de ejecución del estudio:

- *EXAGERADO TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO POR EL OPTOMETRA Y EJECUTIVA DE VENTAS* → **Poco personal para atender al cliente.**

Departamento de Ventas cuenta actualmente con 1 una vendedora y un Administrador / Optómetra, los mismos que están encargados de atender al cliente en el proceso de venta en las distintas etapas que se presentan sobre todo teniendo a cargo la satisfacción del mismo y de sus exigencias.

El principal motivo de la espera que se da en el proceso se debe a la atención personalizada que requiere cada cliente

- **SELECCIÓN DE ARMAZÓN** —————> **Mala ubicación en las vitrinas de las marcas.**

Departamento de Ventas está encargado de asesorar al cliente para escoger el modelo de lentes que se ajuste a la necesidad del mismo, sin embargo existen distintos modelos y precios que desempeñan un papel importante para tomar la decisión de compra. Debido a la ubicación de las distintas marcas de armazones en las vitrinas se produce la indecisión del cliente para la elección rápida en esta actividad del proceso de venta.

El proceso de selección de lo armazones tiene estipulado un tiempo máximo de demora de 15 minutos pero el cliente para la selección de la mismas se tomas un tiempo de 25 minutos

- PRUEBAS FINALES → **Ineficiencia del vendedor.**

Luego de que se haya recibido los trabajos terminados se procede con el cliente a hacerle las explicaciones correspondiente de uso de los lentes, modo de cuidado y preservación de los lentes así como también se realiza una prueba final al interior de la óptica para supervisar de que el trabajo que se solicitó al proveedor es el que solicitó el cliente.

Esta tarea es considerada una de las más importantes ya que estas determinan la satisfacción del cliente y es predecesora del cobro del trabajo terminado.

## 2.4 IDENTIFICACIÓN DE CATEGORIAS

Se clasificaron las actividades anteriores dentro de tres categorías definidas por Ishikawa:

- **MANO DE OBRA:** La óptica cuenta con poco personal para agilizar el proceso de venta.
- **MODO:** Tiempos ineficientes debido a la atención especializada a cada cliente.
- **MATERIALES:** Requiere de un tiempo específico para cumplir con los pedidos.

## 2.5 DETERMINACIÓN DE CAUSAS

Al haber determinado las actividades, se puede establecer las causas reales para indicar las actividades que originan un impacto económico y significativo en la óptica, para su posterior análisis y búsqueda de una solución

A continuación se detallan las causas:

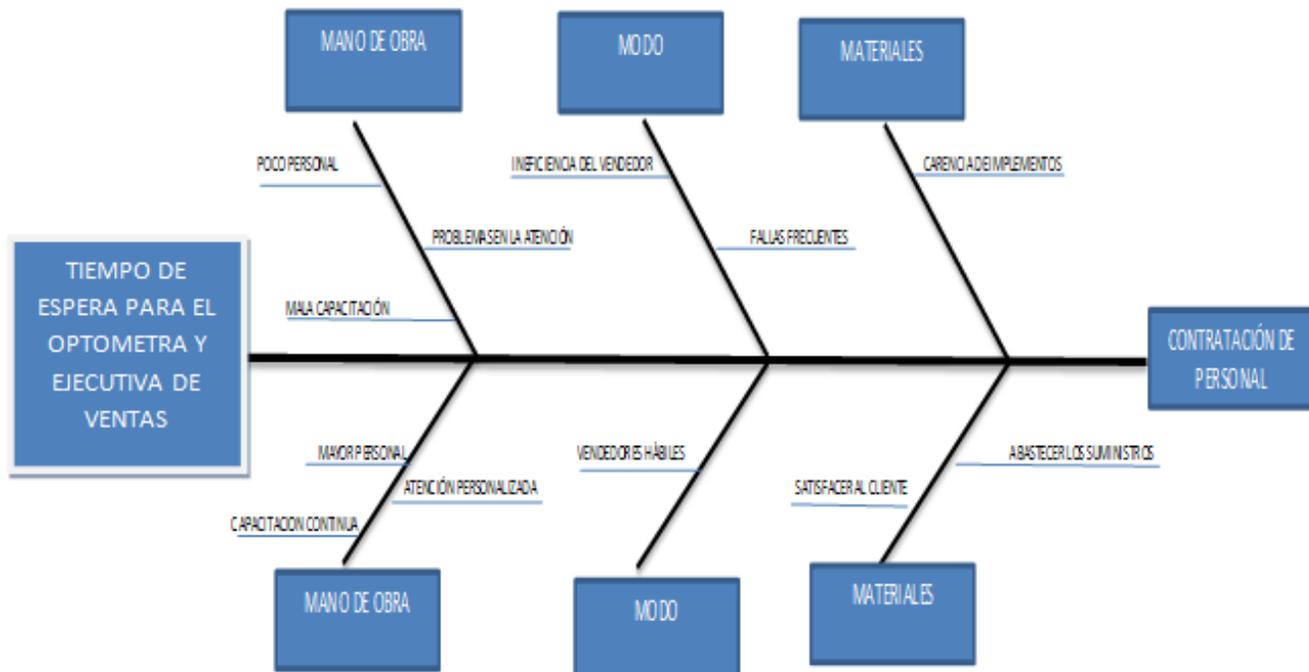
- Poco personal para atender al cliente / Reclamos y quejas del cliente
- Mala ubicación de los armazones en las vitrinas / Menos ventas
- Ineficiencia del vendedor / Insatisfacción del cliente y Menos Ventas

## 2.6 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Tareas Que Ocasionan Un Problema En El Proceso De Venta:

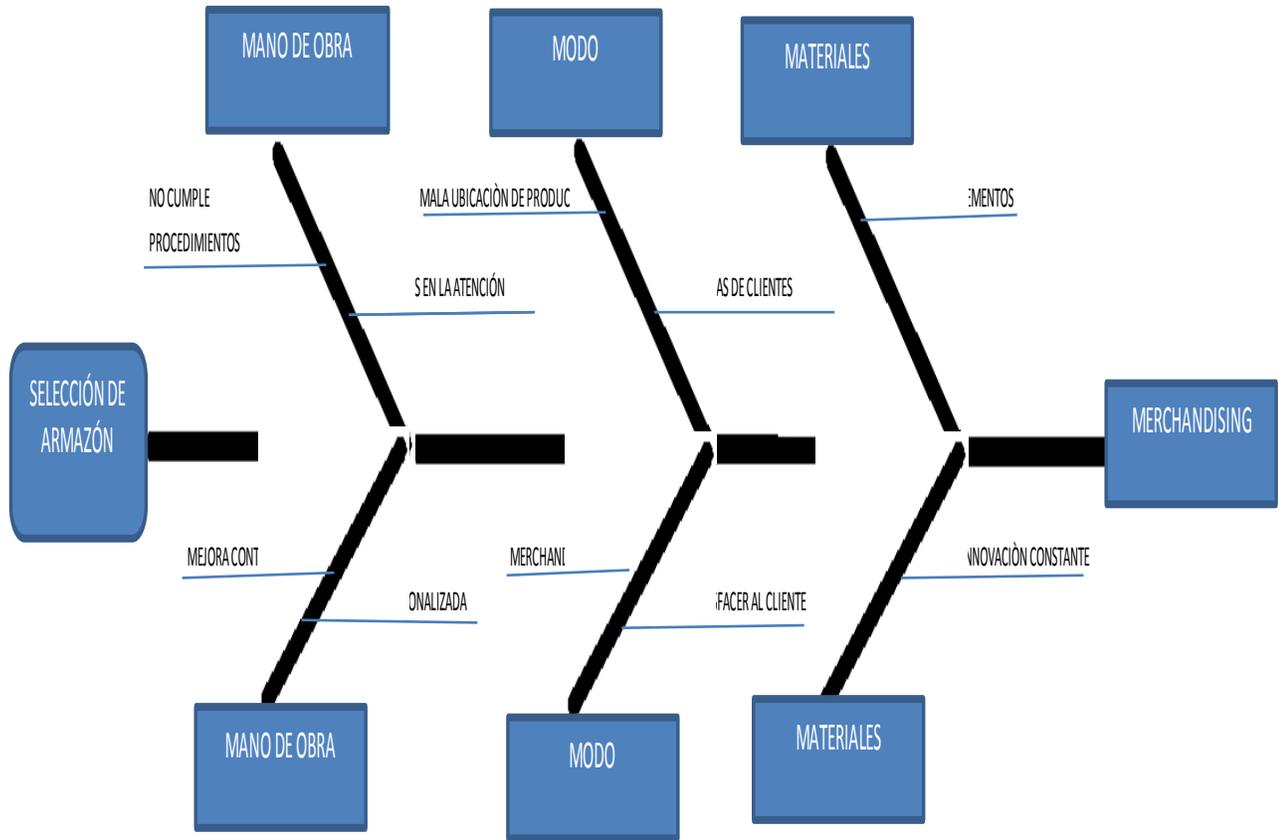
1. Tiempo De Espera para ser atendido por el Optómetra y ejecutiva de ventas
2. Selección De Armazón
3. Pruebas Finales

**Grafico 2 TAREA 2 Y 9 - DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO**



Una vez determinado el problema *EXAGERADO TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO POR EL OPTOMETRA Y EJECUTIVA DE VENTAS*, se identificaron las principales categorías aplicadas en proceso de ventas de la óptica, las mismas que son: Mano de obra, modo y materiales, por medio de las cuales se puede identificar las causales del problema. Posteriormente se identifican las causas asociadas y a través de las mismas se pudo determinar que debido a la falta de personal y mala capacitación de los vendedores se produce la mala atención de los clientes. Así mismo la ineficiencia del vendedor junto a las fallas frecuentes y a la carencia de implementos en el momento de la atención al cliente influye a que espere sobre el tiempo estándar que la óptica tiene. Por lo que la mejor solución es la contratación de personal para que estos brinden una atención personalizada, con profesionalismo debido a la capacitación continua y con los suministros adecuados.

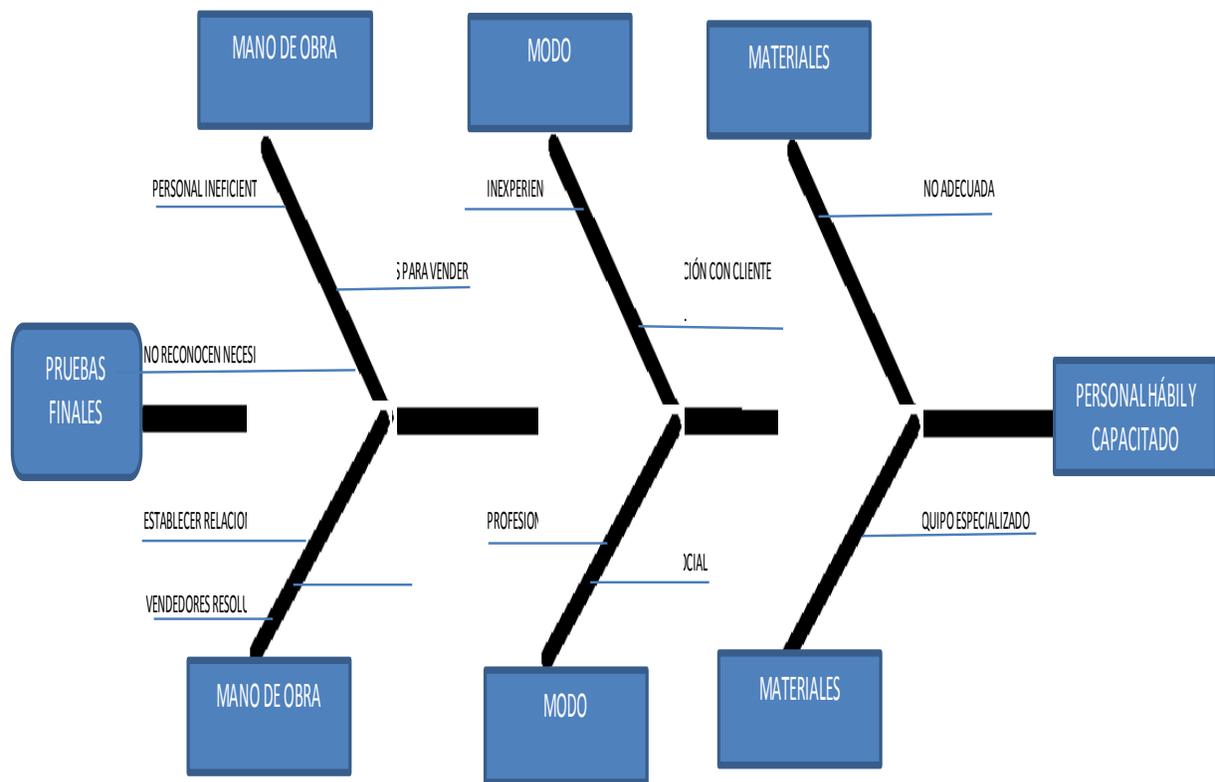
### Grafico 3 TAREA 15 - DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO



Una vez determinado el problema principal SELECCIÓN DE ARMAZÓN, se identificaron las principales categorías aplicadas en proceso de ventas de la óptica, las mismas que son: Mano de obra, modo y materiales, por medio de las cuales se puede identificar las causales del problema. Posteriormente se identifican las causas asociadas y a través de las mismas se pudo determinar que debido a que el personal no cumple los procedimientos establecidos surgen los problemas en la atención de los clientes. Así mismo la mala ubicación de los productos en exhibición inciden a la indecisión de compra de los clientes por lo que recibimos quejas. Por lo que la mejor solución es realizar un correcto Merchandising en conjunto al cumplimiento de los procedimientos y la

mejora continua en la atención especializada, por lo que se requiere una innovación constante.

**Grafico 4 TAREA 32 - DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO**



Una vez determinado el problema principal PRUEBAS FINALES, se identificaron las principales categorías aplicadas en proceso de ventas de la óptica, las mismas que son: Mano de obra, modo y materiales, por medio de las cuales se puede identificar las causales del problema.

Posteriormente se identifican las causas asociadas y a través de las mismas se pudo determinar que debido a la falta de personal ineficiente y a la falta de persuasión de los mismos, no generan un entorno social agradable al cliente. Por lo que la mejor solución es seleccionar entre los vendedores a los más hábiles y capacitados para que cumplan con esta actividad de vital importancia.

Luego del levantamiento de la información y el análisis de los diagramas de causa y efecto de las principales tareas que le significan un problema al proceso de venta de OPTICARE. Se determinan las medidas correctivas para mejorar el proceso y de esta manera evitar que estas actividades le signifiquen una pérdida de clientes y ventas para la empresa.

## **CAPITULO 3**

### **3. PROPUESTA DE MEJORA Y DETALLE DE INVERSIÓN**

Una vez identificados los distintos problemas que se presentan en el proceso de ventas de OPTICARE. En el presente capítulo se determinará y especificará la propuesta de mejora de este estudio

OPTICARE tiene como política principal brindar una atención especializada al cliente para poder satisfacer sus necesidades, la cual se ha cumplido debido a la determinación y empeño de cada vendedor y miembro de la óptica. Sin embargo debido al buen servicio que ofrece la empresa experimentó un aumento de clientes, por lo que el personal disponible para atender al cliente no era suficiente para cumplir con los procedimientos y políticas de OPTICARE y esto generó problemas en el proceso de venta puesto que se omitió una medida correctiva para la reestructuración de los mismos.

En los capítulos anteriores se levantó la información correspondiente y se identificaron los problemas que se dan en el proceso de venta, detallando cada uno y sobre el efecto que generaba a la óptica. Se exceptuaron las medidas correctivas y el plan de acción a seguir para mejorar el proceso.

Teniendo conocimiento sobre los problemas que se presentan en el proceso de venta se procederá a plantear las soluciones propuestas para cada uno de los mismos, para de esta manera poder mejorar el proceso de ventas y mejorar las ventas para los años siguientes.

Se detallará el procedimiento a seguir para la consecución de las mejoras en el proceso por lo que se detallará el ¿por qué? de las soluciones de la matriz de propuesta de mejora, como se manifiestan y como se lograrán.

### **3.1 MATRIZ DE PROPUESTA DE MEJORA**

#### **3.1.1 VARIABLES PARA ANÁLISIS DE MATRIZ DE MEJORA**

Los problemas detallados con anterioridad se dividen en variables para un mejor entendimiento.

A continuación se detallan las 5 variables a estudiar:

I. Proceso

II. # Tarea

III. Problema

IV. Categoría

V. Modo

VI. Propuesta

**PROBLEMA #1:** POCO PERSONAL PARA ATENCIÓN AL CLIENTE.

**TAREA:** EXAGERADO TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO POR EL OPTOMETRA Y EJECUTIVA DE VENTAS

**DESCRIPCIÓN:** Departamento de Ventas cuenta actualmente con 1 ejecutiva de ventas y un Administrados/ Optómetra, los mismos que están encargados de atender al cliente en el proceso de venta en las distintas etapas que se presentan sobre todo teniendo a cargo la satisfacción del mismo y de sus exigencias.

El proceso de venta tiene estipulado un tiempo de atención máxima de 20 minutos por cliente, sin embargo este se demora 25 minutos más de lo programado lo cual son 5 minutos extras de lo establecido.

**CATEGORÍA:** MANO DE OBRA

**PROPUESTA:** Programa de selección y contratación de 2 o 3 aspirantes más y adquisición de diferentes equipos y muebles de oficina

**PROBLEMA #2:** NO LLAMA LA ATENCION LOS ARMAZONES EN LAS VITRINAS Y MALA UBICACION DE LOS MISMO EN PERCHAS

**TAREA:** SELECCIÓN DE ARMAZÓN

**DESCRIPCIÓN:** Departamento de Ventas está encargado de asesorar al cliente para escoger el modelo de lentes que se ajuste a la necesidad del mismo, sin embargo existen distintos modelos y precios que desempeñan un papel importante para tomar la decisión de compra. Debido a la ubicación de las distintas marcas de armazones en las vitrinas se produce la indecisión del cliente para la elección rápida en esta actividad del proceso de venta.

**CATEGORÍA:** Modo

**PROPUESTA:** Reemplazar antiguas vitrinas con nuevas vitrinas llamativas con iluminación, mejora de Iluminación y temperatura del local

**PROBLEMA #3:** INEFICIENCIA DEL VENDEDOR.

**TAREA:** PRUEBAS FINALES

**DESCRIPCIÓN:** Luego de que se haya recibido los trabajos terminados se procede con el cliente a hacerle las explicaciones correspondiente de uso de los lentes, modo de cuidado y preservación de los lentes así como también se realiza una prueba final al interior de la óptica para supervisar de que el trabajo que se solicitó al proveedor es el que solicitó el cliente.

Esta tarea es considerada una de las más importantes ya que estas determinan la satisfacción del cliente y es predecesora del cobro del trabajo terminado

**CATEGORÍA:** Materiales

**PROPUESTA:** Programa de Capacitación de constante en temas técnicos, Merchandising y ventas.

### Grafico 5 Propuesta de Mejora

PROCESO	TAREA	PROBLEMA	PROPUESTA
VENTA	2 ; 9	Poco personal para la atención al cliente	Programa de selección y contratación de 2 o 3 aspirantes, adecuación y adquisición de materiales de oficina
	15	No llama la atención los armazones en las vitrinas y mala ubicación de los mismo en perchas	Reemplazar antiguas vitrinas con nuevas vitrinas con iluminación y mejora de iluminación y temperatura del local
	32	Ineficiencia e incapacidad de la ejecutiva de ventas	Programa de Capacitación de constante en temas técnicos, Merchandising, servicio al cliente y técnicas de ventas

## 3.2. MATRIZ DE INVERSIÓN

Para el mejor entendimiento de estas mejoras y de sus respectivos costos se realizara una matriz de inversión en la cual se indicara cuáles son las mejoras que se quieren implementar con los respectivos costos de la cada una de las propuestas de mejoras que se observaron en el capítulo anterior.

La matriz que se utilizara para analizar las propuestas constan de de 9 variables que se lo detallaran a continuación:

1. Proceso
2. # de tarea
3. Categoría
4. Propuesta
5. Costo
6. Índice
7. Evidencia
8. Planeación

### ❖ Propuesta 1

#### **Programa de selección y contratación de 3 aspirantes, adecuación y adquisición de materiales de oficina**

El aumento de clientela que ha tenido la óptica debido a su calidad del producto, el tiempo que ha tenido en el mercado y su estratégica ubicación dentro de un centro integral para la salud visual, ha ocasionado que algunos procesos se formen los conocidos cuellos de botella y las subsiguientes tareas se retrasen. Esto sucede ya que la óptica en la actualidad únicamente cuenta

con 1 persona desde su inauguración. Para que esta propuesta planteamos las siguientes sub-propuestas:

Iniciar un programa de contratación de personal con experiencia en ventas y buena presencia. Al momento de iniciar este programa de contratación de aspirantes, permitirá que las ventas puedan aumentar o alcanzar el número de pacientes promedio que no eran candidatos para cirugía y que su problema se solucionaba con el uso de lentes.

El promedio de personas que envía el oftalmólogo hacia la óptica es de 1000 personas mensuales, de las cuales únicamente se lograban atender a 180 pacientes y lograba concretar ventas con tan solo 142 pacientes.

La razones por la que no se atendía

**Tabla 3 Ingreso Salario Personal**

<b>Ingreso Nuevo Personal</b>	
<b>SUELDO</b>	\$ 354,00
<b>DECIMO TERCER SUELDO</b>	\$ 29,50
<b>DECIMO CUARTO SUELDO</b>	\$ 29,50
<b>VACIONES</b>	\$ 29,50
<b>APORTE PATRONAL</b>	\$ 43,01
<i>2 Ejecutivo de ventas + \$ 485,51 por algún imprevisto</i>	\$ 1.456,53

Con los datos obtenidos en el cuadro anterior, es decir que el sueldo más los beneficios de ley y aporte patronales, la empresa tendrá que incurrir en un desembolso de dinero mensual de para los 2 o 3 nuevos ejecutivos de ventas

mas \$485,53 más por algún imprevisto del programa correspondiente a \$ 1.456,53

También debemos tener en cuenta que se tendrá que hacer adquisiciones en el actual local para poder colocar a los 2 o 3 nuevos aspirantes y puedan trabajar al máximo de su potencial.

**Tabla 4 Adquisiciones de equipos y muebles de oficina**

<b>Implementos</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Nuevo Personal</b>	<b>Valor Total</b>
Equipo de Computación	\$ 646,00	3	\$ 1.940,00
Muebles de oficina	\$ 180,00	3	\$ 540,00

❖ **Propuesta 2:**

**Reemplazar antiguas vitrinas con nuevas vitrinas llamativas con iluminación, mejora de Iluminación y temperatura del local (Merchandising)**

Con el aumento de la clientela en la óptica más las demora que incurre la los clientes para la decisión y selección de los armazones adecuados para las lunas oftálmicas indicada en la receta, se propone la adquisición de muebles (Vitrinas nuevas), mejora de iluminación en la óptica y temperatura del local + reubicación de los productos en vitrinas.

A continuación se detallan las adquisiciones necesarias para la puesta en marcha de esta propuesta:

**Tabla 5 – Adquisición de Vitrinas**

<b>Articulo</b>	<b># a comprar</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Total</b>
Vitrinas	7	\$700	\$4900
Focos Dicroicos	35	\$30	\$1059
Acondicionador de Aire	1	\$1500	\$1500

El objetivo de las mismas es lograr hacer más llamativos los almacenes y tenerlos en una ubicación adecuada que permita poder encontrar e identificar con mayor rapidez el producto para de esta manera evitar los retrasos y lograr que los clientes se sientan más a gusto con la atención y la eficiencia.

❖ **Propuesta 3:**

**Capacitación de vendedores en el área técnica y práctica.**

Luego de que se han recibido quejas y recomendación sobre el actual personal con el que se cuenta en la óptica por el tiempo de demora o de espera que tienen las personas en las salas de esperas y columnas. Se plantea la solución de que se destine un valor en dólares para capacitación, dictado para el personal actual (una persona) más el nuevo personal (2 a 3 personas) que se estima que ingrese a la óptica para así minimizar el tiempo de espera de los clientes.

- La capacitación será dictada por en 5 días y se dictaran temas como:
  - Merchandising ( Ubicación de los productos en la perchas)
  - Técnicas de Ventas
  - Servicio al cliente

El costo en que se incurrirá o se le pagara al Capacitador será de \$666,00 por 5 días de capacitación a las 4 ejecutivas de ventas.

Adicionalmente con los laboratorios especializados en el biselaje y montaje de las lunas que actualmente son nuestros proveedores de lunas oftálmicas dictara

capacitación al nuevo personal de manera gratuita ya que se tiene convenio con ellos sobre:

- Interpretación de las recetas más minuciosa para la adecuada selección correcta de armazones,
- Lunas y tipos de Luna
- Toma de la prueba correspondiente de los pacientes cuando se le entreguen los lentes,
- Dictado de los parámetros para la coberturas de garantías,
- etc.

Estas son las posibles soluciones que el proyecto propone o plantea luego del análisis de cada una de las tareas que originan los problemas. No está de más indicar que el proyecto busca superar los inconvenientes como demoras en las tareas sucesoras y malestar de los clientes.

Adicionalmente se busca la satisfacción del cliente, su recomendación a otros a través del marketing “Boca a Boca” y su fidelidad



**Tabla 7 Matriz con resumen de Inversión**

PROBLEMA	TAREA	PROPUESTA	RESUMEN DE INVERSION	\$
Poco personal para atención al cliente	2 y 9	Programa de selección y contratación de 3 aspirantes y adquisición de diferentes equipos y muebles de oficina	Capital de Trabajo Adm y Ventas 3 Equipos de Computación 3 Muebles de oficina	\$ 1,456,53 \$ 1,940,00 \$ 540,00
No llama la atención los armazones en las vitrinas y mala ubicación de los mismos en las perchas	15	Compras de vitrinas llamativas con iluminación interior, mejora de la iluminación y temperatura del local	7 Vitrinas 35 Focos dicróicos Acondicionador de Aire	\$ 4,900,00 \$ 1,059,00 \$ 1,500,00
Ineficiencia e incapacidad de la ejecutiva de ventas	32	Programa de Capacitación constante en temas técnicos, merchandising y ventas	Servicio de Capacitación	\$ 2,800,00
			<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>\$ 14,195,53</b>

Como conclusión, este capítulo describe las propuestas de mejora y plan de acción para alcanzar el objetivo de mejorar los procesos de cada una de las tareas, evitar las demoras en que incurre el personal y afecta al cliente. La inversión que debería hacer la Óptica no sería más allá de \$14,195.43 lo que incluye desembolso de capacitaciones, compras y contratación de nuevo personal.

Además se recomienda que estas mejoras deban de darse en un tiempo corto para poder evitar la insatisfacción de los clientes y evitar que se produzcan los cuellos de botellas en lo que actualmente incurre la empresa

## **CAPÍTULO 4**

### **4. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO DEL PROYECTO DE PROCESO**

Luego de plantear las opciones de propuestas de mejora que OPTICARE debe realizar, en este capítulo se identificará el impacto que tendrá sobre las ventas y anunciar la factibilidad de adoptar las medidas escogidas para mejorar el mismo, luego de haber analizado los indicadores económicos que se presentaran en un estudio económico realizado que resume la información principal del estado de la óptica y a la vez permitirá conocer a sus directivos un escenario claro para la toma de decisiones.

Con la aplicación de las diferentes propuestas de mejoras se estima que se pueda atender a un número de clientes que se retiraba por incomodidad en insatisfacción por el tiempo exagerado de espera que tienen los clientes pacientes

#### **4.1 PLAN INVERSIÓN**

OPTICARE considera necesario realizar una inversión tanto en la adquisición de muebles y equipos de oficina, además considerar recursos económicos para la debida capacitación del personal actual como también destinar para un programa de selección de personal en el que se tomara en cuenta los costos de

mantener este nuevo personal. Se plantea esta última debido a que en la actualidad la óptica se encuentra actualmente atendiendo con una sola ejecutiva de ventas y existe un número de cliente/ pacientes no atendidos.

**Tabla 8 Resumen del plan de inversión**

<b>PROYECTO DE MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS</b>	
<b>OPTICARE S.A.</b>	
<b>PLAN DE INVERSION (\$)</b>	
<b>INVERSION TOTAL:</b>	<b>\$</b>
<b><u>ACTIVO FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS</u></b>	
Muebles de Oficina	\$ 5.440,00
Equipos de Computacion	\$ 1.940,00
Equipos de Oficina	\$ 2.559,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 9.939,00</b>
<b><u>ACTIVOS DIFERIDOS</u></b>	
SERVICIOS DE CAPACITACION	\$ 2.800,00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 2.800,00</b>
<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b>	
Capital de trabajo Administracion y Ventas	\$ 1.456,53
<b>TOTAL CAPITAL TRABAJO</b>	<b>\$ 1.456,53</b>
<b>INVERSION TOTAL:</b>	<b>\$ 14.195,53</b>

Fuente: Plan de Inversión  
Elaborado por Autores

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo anterior se estableció una propuesta de mejora, la cual presenta un monto total de inversión de \$6012.53 previniendo la pérdida que han ocasionado las principales tareas que representan un gasto para la óptica.

## 4.2 DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO

El financiamiento se distribuye de la siguiente forma:

**Tabla 9 Distribución del Financiamiento**

DISTRIBUCION FINANCIAMIENTO		
FINANCIAMIENTO EXTERNO	100%	\$ 14.195,53
TOTAL DE INVERSION	100%	\$ 14.195,53

Fuente: Plan de Inversión  
Elaborado por Autores

Por medio del financiamiento externo la óptica prevé obtener recursos a través de préstamo a la Cooperativa 29 de octubre, la misma que es un ente financiero sujeto al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.



Fuente: Cooperativa 29 de Octubre Ltda.  
Recuperado de: <http://www.29deoctubre.fin.ec>



## MICROCRÉDITOS

### DESTINO DEL CRÉDITO

Actividades productivas y comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ventas o ingresos brutos de hasta USD. 100.000,00 anuales. - Capital - Activos Fijos - Consumo.

### FUENTE DE INGRESOS DEL SOLICITANTE

Ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad familiar micro empresarial.

### REQUISITOS PARA EL CRÉDITO

Solicitud de Crédito debidamente llena y firmada por el Socio.

Copia de cedula y papeleta de votación

Planilla de servicios básicos (luz, agua o teléfono) actualizada

Copia del RUC o RISE

Poseer una microempresa durante 1 año mínimo

Justificar ingresos y patrimonio

Fuente: Cooperativa 29 de Octubre Ltda.

Recuperado de: <http://www.29deoctubre.fin.ec>

### 4.3 AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

A continuación se detalla los valores a ser cubiertos por el financiamiento externo y los pagos posteriores a realizar:

**Tabla 10 Amortización del préstamo**

Núm. del pago	Inicio del período	Tipo de interés anual	Balance previsto	Balance real	Pago previsto	Parte de intereses	Parte de capital
1	12-14	11,15%	14.195,00	14.195,00	(3.799,45)	(395,69)	(3.403,77)
2	03-15	11,15%	10.791,23	10.791,23	(3.799,45)	(300,81)	(3.498,65)
3	06-15	11,15%	7.292,59	7.292,59	(3.799,45)	(203,28)	(3.596,17)
4	09-15	11,15%	3.696,41	3.696,41	(3.799,45)	(103,04)	(3.696,41)

Fuente: Cotización Cooperativa 29 de Octubre  
Elaborado por Autores

Prestamista	
<b>Información básica</b>	
Cantidad	14.195,00 Pts
Inicio del préstamo	1/12/14
<b>Información de pagos</b>	
Pagos totales	4
<b>Resumen</b>	
Total pagado	-15.197,81 Pts
Tipo de interés anual	11,15%
Duración del préstamo (años)	1
Pagos por año	4
Pago calculado	0,00 Pts
Pago introducido	
Intereses pagados	-1.002,81 Pts

Fuente: Cotización Cooperativa 29 de Octubre

Elaborado por Autores

El préstamo se financió a 1 plazo por medio de pagos trimestrales decrecientes, con una tasa anual de 11,15%, sin periodos de gracia. Pagando por concepto de intereses un valor de \$ 1002,81, lo que al final del periodo capital prestado más intereses suman un total de \$ 15.197,81

#### 4.5 INGRESOS

El ingreso esperado para la óptica está determinado por el impacto de la propuesta de mejora en conjunto a las acciones implementadas para mejorar el proceso de ventas y por ende nos llevara a una mejora en las ventas

**Tabla 11 Ingresos por incremento de ventas de un año a otro**

INGRESO POR INCREMENTO DE VENTAS DE UN AÑO A OTRO						
OPTICARE S.A						
PROYECTO DE MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS						
INCREMENTO 10%						
ANTES DEL PROYECTO		DESPUÉS DEL PROYECTO				
PERIODO	0	1	2	3	4	5
VENTAS ANUALES	\$ 67.200,00	\$ 117.600,00	\$ 129.360,00	\$ 142.296,00	\$ 156.525,60	\$ 172.178,16
UNIDADES	960	1.680	1.848	2.033	2.236	2.460

Fuente: Matriz de selección de problemas  
Elaborado por Autores

Con la propuesta de mejora el objetivo del proyecto es solucionar los problemas con los que se cuentan en el proceso actual de ventas. Pero se determina o se obtiene el beneficio adicional de poder incrementar las ventas luego de la aplicación de proyecto con un incremento de ventas a partir del año en que se pone en marcha la propuesta de inversión.

## **4.6 COSTOS POR EL INCREMENTO DE VENTAS**

Representa todos aquellos rubros a los que la empresa debe recurrir por la mejora de los procesos de ventas que se quiere aplicar para subsiguientes años hasta cuando la empresa por motivos de mejorar aún más sus ventas requiera hacer nuevos cambios.

### **4.6.1 COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS**

A continuación se detallan los valores que la empresa deberá incurrir por la mejora del proceso de ventas

**Tabla 12 Costos Fijos y Variables**

<b>COSTOS VARIABLES Y COSTOS FIJOS POR EL INCREMENTO DE VENTAS</b>					
<b>OPTICARE S.A.</b>					
<b>PROYECTO DE MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS</b>					
<b>PERIODO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b><u>COSTO VARIABLE</u></b>					
COMISIONES	\$ 4.116,00	\$ 4.527,60	\$ 4.980,36	\$ 5.478,40	\$ 6.026,24
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 4.116,00</b>	<b>\$ 4.527,60</b>	<b>\$ 4.980,36</b>	<b>\$ 5.478,40</b>	<b>\$ 6.026,24</b>
<b><u>COSTOS FIJOS</u></b>					
Alquiler	\$ 12.000,00	\$ 12.480,00	\$ 12.979,20	\$ 13.498,37	\$ 14.038,30
Aportes Patronales	\$ 2.714,76	\$ 2.823,35	\$ 2.936,28	\$ 3.053,74	\$ 3.175,89
Sueldos y Salarios	\$ 22.344,00	\$ 23.237,76	\$ 24.167,27	\$ 25.133,96	\$ 26.139,32
Beneficios Sociales	\$ 3.268,04	\$ 3.398,76	\$ 3.398,76	\$ 3.398,76	\$ 3.398,76
Suministros	\$ 1.171,20	\$ 1.218,05	\$ 1.266,77	\$ 1.317,44	\$ 1.370,14
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 41.498,00</b>	<b>\$ 43.157,92</b>	<b>\$ 44.748,29</b>	<b>\$ 46.402,27</b>	<b>\$ 48.122,41</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 45.614,00</b>	<b>\$ 47.685,52</b>	<b>\$ 49.728,65</b>	<b>\$ 51.880,66</b>	<b>\$ 54.148,64</b>

Fuente: Plan de inversión  
Elaborado por Autores

Se estima que los costos fijos y variables que tiene que incurrir la empresa con la aplicación de la propuesta de mejora aumenten de un año a otro, un promedio de \$2.000 cada año.

## 4.7 BALANCE GENERAL

**Tabla 13 Balance General Proyectado**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO POR EL INCREMENTO DE VENTAS						
OPTICARE S.A.						
PROYECTO DE MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
Activos Corrientes	\$ 1.456,53	\$ 22.767,19	\$ 28.636,88	\$ 34.225,99	\$ 40.469,44	\$ 47.448,59
CXC		\$ 14.112,00	\$ 15.523,20	\$ 17.075,52	\$ 18.783,07	\$ 20.664,00
<b>Total Act. Corrientes</b>	<b>\$ 1.456,53</b>	<b>\$ 36.879,19</b>	<b>\$ 44.160,08</b>	<b>\$ 51.301,51</b>	<b>\$ 59.252,51</b>	<b>\$ 68.112,59</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Muebles de Oficina	\$ 5.440,00	\$ 5.440,00	\$ 5.440,00	\$ 5.440,00	\$ 5.440,00	\$ 5.440,00
Equipos de Computacion	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00	\$ 1.940,00
Equipos de Oficina	\$ 2.559,00	\$ 2.559,00	\$ 2.559,00	\$ 2.559,00	\$ 2.559,00	\$ 2.559,00
Deprec.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 9.939,00</b>					
<b>Activos Diferidos</b>	<b>\$ 2.800,00</b>					
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 14.195,53</b>	<b>\$ 46.818,19</b>	<b>\$ 54.099,08</b>	<b>\$ 61.240,51</b>	<b>\$ 69.191,51</b>	<b>\$ 78.051,59</b>
<b>Pasivo</b>						
15% P. Trabajadores X Pagar		\$ 3.415,08	\$ 4.295,53	\$ 5.133,90	\$ 6.070,42	\$ 7.117,29
21% Imp. A la Renta X Pagar		\$ 4.781,11	\$ 6.013,74	\$ 7.187,46	\$ 8.498,58	\$ 9.964,20
iva por pagar		\$ 14.112,00	\$ 15.523,20	\$ 17.075,52	\$ 18.783,07	\$ 20.664,00
<b>Total Pasivo Cte.</b>		<b>\$ 22.308,19</b>	<b>\$ 25.832,48</b>	<b>\$ 29.396,88</b>	<b>\$ 33.352,07</b>	<b>\$ 37.745,49</b>
Deuda a LP	\$ 14.195,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 14.195,53</b>	<b>\$ 22.308,19</b>	<b>\$ 25.832,48</b>	<b>\$ 29.396,88</b>	<b>\$ 33.352,07</b>	<b>\$ 37.745,49</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	\$ -	\$ 9.939,00	\$ 9.939,00	\$ 9.939,00	\$ 9.939,00	\$ 9.939,00
U. del ejercicio						
U. retenida	\$ -	\$ 14.571,00	\$ 18.327,60	\$ 21.904,64	\$ 25.900,44	\$ 30.367,10
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 24.510,00</b>	<b>\$ 28.266,60</b>	<b>\$ 31.843,64</b>	<b>\$ 35.839,44</b>	<b>\$ 40.306,10</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 14.195,53</b>	<b>\$ 46.818,19</b>	<b>\$ 54.099,08</b>	<b>\$ 61.240,51</b>	<b>\$ 69.191,51</b>	<b>\$ 78.051,59</b>

Fuente: Plan de inversión  
Elaborado por Autores

En el cuadro anterior del balance general proyectado, muestra como se ven afectados los diferentes rubros por el incremento de ventas que se tiene de un año a otro para los próximos 5 años,

En el balance se detallan las cuentas de activos corrientes, activos fijos, activos diferidos, pasivos y patrimonio, estableciendo un cambio en los ingresos de la óptica generando mayores incrementos en sus ventas.

## 4.8 ESTADO DE RESULTADO

A continuación se muestra el estado de resultado proyecto del incremento de ventas de la óptica para los siguientes 5 años con los resultados que se obtendrían por la aplicación de la propuesta de mejora de procesos

**Tabla 14 Estado de Resultado Projectado**

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO POR EL INCREMENTO DE VENTAS					
OPTICARE S.A.					
PROYECTO DE MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	\$ 117,600.00	\$ 129,360.00	\$ 142,296.00	\$ 156,525.60	\$ 172,200.00
<b>Ventas 12%</b>	\$ 14,112.00	\$ 15,523.20	\$ 17,075.52	\$ 18,783.07	\$ 20,664.00
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	\$ 48,216.00	\$ 53,037.60	\$ 58,341.36	\$ 64,175.50	\$ 70,602.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 69,384.00	\$ 76,322.40	\$ 83,954.64	\$ 92,350.10	\$ 101,598.00
<b>COSTOS FIJOS</b>					
Alquiler	\$ 12,000.00	\$ 12,480.00	\$ 12,979.20	\$ 13,498.37	\$ 14,038.30
Aportes Patronales	\$ 2,714.76	\$ 2,823.35	\$ 2,936.28	\$ 3,053.74	\$ 3,175.89
Sueldos y Salarios	\$ 22,344.00	\$ 23,237.76	\$ 24,167.27	\$ 25,133.96	\$ 26,139.32
Beneficios Sociales	\$ 3,268.04	\$ 3,398.76	\$ 3,398.76	\$ 3,398.76	\$ 3,398.76
Suministros	\$ 1,171.20	\$ 1,218.05	\$ 1,266.77	\$ 1,317.44	\$ 1,370.14
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	\$ 41,498.00	\$ 43,157.92	\$ 44,748.29	\$ 46,402.27	\$ 48,122.41
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
Comisiones	\$ 4,116.00	\$ 4,527.60	\$ 4,980.36	\$ 5,478.40	\$ 6,027.00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	\$ 4,116.00	\$ 4,527.60	\$ 4,980.36	\$ 5,478.40	\$ 6,027.00
<b>TOTAL COSTOS</b>	\$ 45,614.00	\$ 47,685.52	\$ 49,728.65	\$ 51,880.66	\$ 54,149.41
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 1,002.81				
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 22,767.19	\$ 28,636.88	\$ 34,225.99	\$ 40,469.44	\$ 47,448.59
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 3,415.08	\$ 4,295.53	\$ 5,133.90	\$ 6,070.42	\$ 7,117.29
21% IMPUESTOS A LA RENTA	\$ 4,781.11	\$ 6,013.74	\$ 7,187.46	\$ 8,498.58	\$ 9,964.20
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$ 14,571.00	\$ 18,327.60	\$ 21,904.64	\$ 25,900.44	\$ 30,367.10

Fuente: Plan de inversión  
Elaborado por Autores

En el estado de pérdidas y ganancias se refleja que se obtuvo un incremento de las ventas para el año 1 por un valor de \$14.571,00 con la implementación de las propuestas de mejora, al igual que en los años subsiguientes existe un incremento promedio de \$3.000,00 en cada año

En conclusión se obtiene que las ventas luego que se le resten los costos de venta una utilidad bruta, además se le tiene que restar los costos fijos y variables como también en el primer año los gastos financieros (es el interés pagado por el préstamo). Luego con el resultado se obtiene la utilidad neta, luego se continua restar el dinero que será pago tanto a los trabajadores como al fisco y se obtiene como resultado la utilidad del ejercicio.

## 4.9. FLUJO DE CAJA

En la siguiente tabla se presentan las variaciones de ingreso y salida de efectivo en los años proyectados con la aplicación o ejecución de la mejora del proceso de ventas que se planteó.

En el flujo de caja se presenta la acumulación de activos líquidos, por lo que constituye una herramienta principal para determinar la liquidez de una empresa. Su objetivo es proveer información relevante sobre los ingresos, ya que es un estado financiero dinámico y acumulativo.

**Tabla 15 Flujo de Caja Proyectado**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO POR EL INCREMENTO DE VENTAS					
OPTICARE S.A.					
PROYECTO DE MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
<u>Ingresos por Ventas</u>	\$ 117.600,00	\$ 129.360,00	\$ 142.296,00	\$ 156.525,60	\$ 172.200,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 117.600,00</b>	<b>\$ 129.360,00</b>	<b>\$ 142.296,00</b>	<b>\$ 156.525,60</b>	<b>\$ 172.200,00</b>
<b>EGRESOS</b>					
<u>Costo de Ventas</u>	\$ 48.216,00	\$ 53.037,60	\$ 58.341,36	\$ 64.175,50	\$ 70.602,00
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 48.216,00</b>	<b>\$ 53.037,60</b>	<b>\$ 58.341,36</b>	<b>\$ 64.175,50</b>	<b>\$ 70.602,00</b>
<b>Costo Variable</b>					
Comisiones	\$ 4.116,00	\$ 4.527,60	\$ 4.980,36	\$ 5.478,40	\$ 6.027,00
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 4.116,00</b>	<b>\$ 4.527,60</b>	<b>\$ 4.980,36</b>	<b>\$ 5.478,40</b>	<b>\$ 6.027,00</b>
<b>Costos Fijos</b>					
Alquiler	\$ 12.000,00	\$ 12.480,00	\$ 12.979,20	\$ 13.498,37	\$ 14.038,30
Aportes Patronales	\$ 2.714,76	\$ 2.823,35	\$ 2.936,28	\$ 3.053,74	\$ 3.175,89
Sueldos y Salarios	\$ 22.344,00	\$ 23.237,76	\$ 24.167,27	\$ 25.133,96	\$ 26.139,32
Beneficios Sociales	\$ 3.268,04	\$ 3.398,76	\$ 3.398,76	\$ 3.398,76	\$ 3.398,76
Suministros	\$ 1.171,20	\$ 1.218,05	\$ 1.266,77	\$ 1.317,44	\$ 1.370,14
Intereses Bancarios	\$ 1.002,81		\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 42.500,81</b>	<b>\$ 43.157,92</b>	<b>\$ 44.748,29</b>	<b>\$ 46.402,27</b>	<b>\$ 48.122,41</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 94.832,81</b>	<b>\$ 100.723,12</b>	<b>\$ 108.070,01</b>	<b>\$ 116.056,16</b>	<b>\$ 124.751,41</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 22.767,19</b>	<b>\$ 28.636,88</b>	<b>\$ 34.225,99</b>	<b>\$ 40.469,44</b>	<b>\$ 47.448,59</b>

Fuente: Plan de inversión  
Elaborado por Autores

El flujo de caja proyectado anterior nos demuestra la cantidad de dinero que tiene la empresa luego de haber restado todos los egresos de dinero que se dio a lo largo del año de ejercicio. Este cantidad de dinero con se queda la empresa es el resultado únicamente del incremento de ventas que se dio de un año a otro con la propuesta de inversión. Para el primer año el flujo de caja es de \$22.767,19 y en aumento para los años subsiguientes como se demuestran en el cuadro anterior.

#### **4.10. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA DE VENTA**

La inversión de la propuesta de mejora del proceso de venta de la óptica OPTICARE del centro de salud integral para la salud visual de la ciudad de Guayaquil” por la suma de \$14, 195,43 por las siguientes justificación

- Alto número que clientes/pacientes es derivado de la especialidad de oftalmología como candidatos para optometría.

En la actualidad, el número de paciente que es derivado de los 2 especialistas de oftalmología del centro de salud integral a la óptica suma 250 clientes/pacientes derivados mensualmente en donde la capacidad de atención de la óptica antes de la aplicación de la propuesta de inversión 140 clientes/pacientes al mes, de las cuales únicamente se concretaban ventas con solo 80 clientes/pacientes mensualmente. Es decir que se tiene una demanda insatisfecha de 110 pacientes mensualmente no atendidos por varios motivos:

- Indecisión al seleccionar los lentes
- No le agrada esperar el tiempo al que son sometidos
- No les agrada el ambiente y la atención, etc.

Con la aplicación de la propuesta de inversión se espera poder incrementar un 75% el número de lentes en vendidos por los siguientes motivos:

- Se contara con un mayor número de personal más la aplicaciones de técnicas de Merchandising y ventas permitirá poder incrementar nuestra atención a 140 clientes/pacientes al mes de un total de 250 clientes/pacientes mensualmente que envían los especialistas de oftalmología.

Las ventas esperadas para el primer año con la aplicación de la propuesta pasarían de ser de \$67,200 anuales a un total de \$117,600 anuales (un incremento del 75%)

La aplicación de la propuesta de inversión busca los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas en un 75%
- Brindar una atención de calidad, eficiente y confiable al paciente que permita la seguridad del mismo para asegurar o lograr se produzca una estrategia de marketing de “boca en boca”

Según Balseiro (2008) menciona “En una oportunidad de realizar un re-levantamiento de los medios de definen la acción de compra y adivinen que: El boca a Boca es el primero de los medios en efectividad. Mientras la publicidad tradicional apunta a generar lealtades y vínculos a largo plazo, el boca a boca va directamente orientado a la acción de consumo”

- Disminuir la inconformidad de los clientes/pacientes por su tiempo exagerado de espera para su atención y al momento de atender, brindar rapidez y seguridad al paciente de lo que la ejecutiva de ventas de los productos e información que se le proporciona

## 4.11 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 4.11.1 TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO (TMAR)

También llamada costo de capital o tasa de descuento, cuando se realiza una inversión se tiene siempre presente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta.

$$\text{TMAR} = \text{Índice inflacionario} + \text{Premio al riesgo}$$

Se determinó para efectos de rendimiento en la inversión una tasa de 15%, ya que es la tasa mínima requerida por los accionistas.

$$\text{TMAR} = 15\%$$

### 4.11.2 VALOR NETO ACTUAL

Es un método de valoración de inversiones, resulta de la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y los pagos generados por la inversión.

$$VA = \frac{D}{(1+i)} + \frac{D2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{Dn}{(1+i)^n}$$

CÁLCULO VALOR ACTUAL NETO						
PERIODO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	\$ (14.195,53)	\$ 22.767,19	\$ 28.636,88	\$ 34.225,99	\$ 40.469,44	\$ 47.436,47
					VNA	96.482,61
					TIR	112%
					TMAR	15%

**Tabla 16 Determinación del VAN**

<p>Si VAN &gt; 0= El proyecto es rentable</p> <p>Si VAN &lt; 0= El proyecto no es rentable</p>
--

Fuente: Evaluación Financiera  
Elaborado por Autores

Como demuestra la tabla # 16 el valor del Van obtenido es de \$96.482,61

Lo que significa que el proyecto es rentable ya que el Van es mayor a 0. La TIR obtenida es de 112%.

#### **4.11.3 COEFICIENTE DE RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS (ROA)**

Es una herramienta importante para evaluar la salud financiera de una organización. Mide la rentabilidad de un negocio por cada unidad invertida en activos.

ROA = Utilidad Neta / Activo Total

PERIODO	1	2	3	4	5
ROA	31,12	33,88	35,77	37,43	38,90
%	31%	33%	35%	37%	39%

La propuesta de mejora refleja un impacto positivo sobre la óptica puesto que los estudios financieros y económicos determinaron que debido al financiamiento externo es posible incrementar las ventas y brindar una mejor atención de calidad a sus clientes/pacientes

El valor Neto actual es positivo por lo que el proyecto es rentable.

TIR es superior a la tasa de descuento.

El nivel de endeudamiento de la empresa es normal por lo que se encuentra en un rango normal.

El capital de trabajo es positivo.

El proyecto presenta una utilidad que cumple las condiciones establecidas en la propuesta de mejora.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber analizado cada uno de los capítulos obtenemos las siguientes conclusiones:

En el capítulo 1 se realizó el levantamiento de información se obtuvo que existen tareas que presentan significativos problemas en el proceso de ventas de armazones con lunas oftálmicas ocasionando los famosos cuellos de botella. En el proceso de ventas existen 9 tareas que son las que toman mayor tiempo de lo debido en su ejecución, de las cuales concluimos que 4 tareas son consideradas las más críticas por motivos que el más afectado es el cliente por su tiempo de espera

En el capítulo 2 se realizó el análisis y diagnóstico de las causas de los problemas de las tareas del proceso de ventas que ocasionan problemas al sistema, con el uso del diagrama de espina de pescado en donde se plantearon las siguientes posibles propuestas: Realización de un programa e contratación de aspirantes, compra de activos fijos, realización de un programa de capacitación y la aplicación de técnicas de merchandising.

En el capítulo 3 se plantearon la propuestas de mejora y se concluyó que la cantidad de inversión que debía realizar que sumaba un total de \$14.195,53, distribuyendo para el programa de contratación de aspirantes, compra de activos fijos (vitrinas), equipos de oficinas, equipos de computación y el ejecución de un programa de capacitación para el nuevo personal y el personal ya existente en temas de técnicas de ventas, merchandising y servicio al cliente.

En el capítulo 4 se realizó el análisis de la propuesta de inversión y se obtuvieron los siguientes resultados: El valor Neto actual es positivo por lo que el proyecto es rentable, TIR es superior a la tasa de descuento, el nivel de

endeudamiento de la empresa es normal por lo que se encuentra en un rango normal, el capital de trabajo es positivo.

El proyecto presenta una utilidad que cumple las condiciones establecidas en la propuesta de mejora, por lo que es viable su aplicación y ejecución

La propuesta de mejora representa una alternativa viable para mejorar las condiciones de la empresa, debido a que su presencia en el mercado es reciente presenta problemas en el proceso de venta a causa de la falta de vendedores, y lineamientos que permitan modificar los procesos de OPTICARE.

La recomendación que planteamos a los accionistas de la empresa es la ejecución de la propuesta de inversión por la viabilidad del proyecto en todas sus áreas, pudiendo atender y vender esa demanda de clientes insatisfecha, brindando un mejor servicio de calidad y rapidez.

## **BIBLIOGRAFIA**

Allan Reid; (1993); Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones; Editorial Diana; Págs. 137 - 139 y 221 - 228.

Andrade Simón; (2005); Diccionario de Economía; Tercera Edición; Editorial Andrade, Pág. 253.

Chiavenato; (2004); Introducción a la Teoría General de la Administración; Séptima Edición; México; Pág. 52.

Cofre (2008); Inducción al levantamiento de procesos; web log post; recuperado de: <http://es.slideshare.net/fernandoramirez1974/levantamiento-dehttp://www.nicolascofre.com/2008/02/induccin-al-levantamiento-de-procesos.html-procesos>

Cuatrecasas; (2012); Gestión de calidad total; Madrid

Díez de Castro Emilio, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristobal; (2001); Administración y Dirección; McGraw-Hill Interamericana; Pág. 4.

Etzet Michael y Walker Bruce; (2004); Fundamentos de Marketing; 13va. Edición; Mc Graw Hill; Mexico; Págs. 333 - 334.

Fischer Laura y Espejo Jorge; (2004); Mercadotecnia; Tercera Edición; Mc Graw Hill; Mexico; Pág. 396.

Gabriel Baca; (1995); "Evaluación de Proyectos"; México; Mc. Graw Hil Tercera Edición; Pp . 2.

Gregory Mankiw; (2002); Principios de Economía; Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill; España; Pág. 41.

Kotler y Armstrong; (2003); Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de, Prentice Hall, México, Pág. 20

Kotler Philip y Armstrong Gary; (2003); Fundamentos de Marketing; Sexta Edición Prentice Hall; México; Pág. 514.

Laura Fischer y Jorge Espejo (2004); Mercadotecnia; Mexico; Mc Graw Hill Tercera Edición; Pp. 26-27.

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl; (2002); Marketing, Sexta Edición, International Thomson Editores, , Pág. 344.

Mauricio León;(2003); Gestión de la Calidad Total'; México; Prentice Hall

McCarthy Y Perrault; (2003); Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica; México; McGraw Hill; pp 36

P. Bonta y M. Farber; (2002); 199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad; Grupo Editorial Norma; Bogota, Pág. 37.

Philip Kotler y Gary Armstrong; (2003); Fundamentos de Marketing; Sexta Edición, de Prentice Hall; México; Pág. 470.

Ramírez, L; (2011); Levantamiento de Procesos; Colombia; Slideshare <http://es.slideshare.net/fernandoramirez1974/levantamiento-de-procesos>

Serna, H. (2006); Conceptos básicos En Servicio al cliente; Colombia; Panamericana editorial Ltda; pp.19-27

Stanton, Etzel y Walker; (2000); Fundamentos de Marketing; 13va Edición; Págs. 604 - 607.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce; (2007); Fundamentos de Marketing; 13a Edición Mc Graw Hill; México; Pág. 569.

Sydney, Davidson & Roman, L. Weil; (1990); Biblioteca mcgraw-hill de contabilidad. Tomo I; Tercera Edición; Editorial MCGRAW-HILL; México; Pág. 1-3

Terán Gandarillas; (1998); Temas de contabilidad básica e intermedia; 4ta Edición; Editorial Educación y Cultura; Bolivia; Pág 4.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 – MATRIZ DE TAREAS

<b>INSTITUCION</b>	<b>OPTICARE</b>
<b>MATRIZ DE TAREAS</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>VENTAS</b>
<b>PRODUCTO</b>	<b>ARMAZONES Y LUNAS OPTTALMICAS</b>
<b>FRECUENCIA</b>	<b>DIARIA</b>

	TAREAS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS					RESPONSIBLE		TIEMPO EN MIN.		
		EJECUTIVA DE VENTAS	CREDITO Y COBRANZA	PROVEEDOR EXTERNO	OPTOMETRA	CLIENTE EXTERNO	N.-	DENOMINACIÓN	REAL	DEMORA	DIFERENCIA
	<b>INICIO</b>										
<b>1</b>	INGRESO A LA ÓPTICA SALA DE LA OPTICA						1	CLIENTE	0,3	0,3	0
<b>2</b>	PACIENTE/CLIENTE ESPERA POR LA ATENCION DEL OPTOMETRA PARA VALORACION						1	CLIENTE	30	60	30
<b>3</b>	NECESITA REFRACCION?						1	ESPECIALISTA			0
<b>4</b>	REALIZA UNA PEQUEÑA ENTREVISTA CON EL PACIENTE/CLIENTE						1	ESPECIALISTA	5	20	15
<b>5</b>	REALIZA EXAMEN DE REFRACCION						1	ESPECIALISTA	15	45	30
<b>6</b>	REGISTRO DE LA INFORMACION EN LA HISTORIA CLINICA						1	ESPECIALISTA	5	15	10
<b>7</b>	REALIZA LA RECETA/VALORACION MEDICA						1	ESPECIALISTA	3	10	7
<b>8</b>	ACOMPaña AL PACIENTE/CLIENTE AL AREA DE ASESORIA COMERCIAL (VENTAS DE LUNAS Y ARMAZONES)						1	ESPECIALISTA	1	3	2



24	LAS LUNAS SON TERMINADA?											0	
25	VISELAJE Y MONTAJE LAS LUNAS TERMINAS A LOS ARMAZONES								1	PROVEEDOR	2800	5760	2960
26	VISELAJE Y MONTAJE LAS LUNAS TALLADAS A LOS ARMAZONES								1	PROVEEDOR	7200	8640	1440
27	ENTREGAR TRABAJO FINAL Y ORDEN ORIGINAL DE LABORATORIO AL VENDEDOR								1	MOTOCICLISTA	3	3	0
28	REVISAR TRABAJO TERMINADO								1	VENDEDOR	2	3	1
29	EMPAQUETADO TEMPORAL EN BODEGA EN ESPERA DE CLIENTE								1	VENDEDOR	1	3	2
30	SE INFORMA AL CLIENTE PARA RETIRO DE TRAB. FINAL								1	VENDEDOR	1	1	0
31	RECEPCION DEL CLIENTE PARA ETAPA FINAL DE VENTA								1	VENDEDOR	0,5	0,5	0
32	SE REALIZA PRUEBAS FINALES DE LENTES CON EL CLIENTE								1	VENDEDOR	7	20	13
33	EXPLICACIÓN SOBRE POLÍTICAS DE GARANTÍA DE ARMAZONES Y LUNAS A CLIENTE								1	VENDEDOR	3	10	7
34	SE ENVIA AL CLIENTE AL DEP. DE CRÉDITO Y COBRANZA								1	ASIST. DE COBRANZA	0,1	0,1	0
35	ELABORACIÓN DE FACTURA POR TRAB. FINAL								1	ASIST. DE COBRANZA	3	6	3
36	RECEPCIÓN Y CONTEO DE DINERO RECIBIDO ( VALOR FACTURA - ABONO)								1	ASIST. DE COBRANZA	1	3	2
37	ENTREGA DE FACTURA AL CLIENTE								1	ASIST. DE COBRANZA	0,3	0,3	0
38	REVISAR FACTURA Y TRABAJO TERMINADO (CLIENTE)								1	VENDEDOR	1	1	0
	<b>FIN</b>												0

TIEMPO TOTAL CON LUNAS BISELADAS TERMINADAS	2944,6	6068,1
TIEMPO TOTAL CON LUNAS BISELADAS TALLADAS	7344,3	8947,8

Fuente: Investigación in Situ

Elaborado por Autores

**ANEXO 2 – CUADRO DE VENTAS POR INCREMENTO DE UNIDADES ANTES Y LUEGO DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE I INVERSION**

CUADRO DE UNIDADES VENDIDAS MES A MES (ENE-DIC) ANTES DEL PROYECTO DE INVERSION														
ANTES DEL PROYECTO														
AÑO 0														
PRODUCTO	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
LENTE	\$ 70,00	79	80	80	86	80	83	79	80	82	80	81	76	966
	% Vtas	12%	12%	12%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	13%	
	<b>TOTAL VTAS.</b>	<b>\$ 5.530,00</b>	<b>\$ 5.600,00</b>	<b>\$ 5.600,00</b>	<b>\$ 6.020,00</b>	<b>\$ 5.600,00</b>	<b>\$ 5.810,00</b>	<b>\$ 5.530,00</b>	<b>\$ 5.600,00</b>	<b>\$ 5.740,00</b>	<b>\$ 5.600,00</b>	<b>\$ 5.670,00</b>	<b>\$ 5.320,00</b>	<b>\$ 67.620,00</b>

CUADRO DE UNIDADES VENDIDAS MES A MES (ENE-DIC) LUEGO DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSION - 5 AÑOS SIGUIENTES														
DESPUÉS DEL PROYECTO														
AÑO 1														
PRODUCTO	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
LENTE	\$ 70,00	140	150	180	140	120	160	110	130	140	160	110	140	1680
	% Vtas	12%	11%	9%	12%	14%	11%	15%	13%	12%	11%	15%	12%	
	<b>TOTAL VTAS.</b>	<b>\$ 9.800,00</b>	<b>\$ 10.500,00</b>	<b>\$ 12.600,00</b>	<b>\$ 9.800,00</b>	<b>\$ 8.400,00</b>	<b>\$ 11.200,00</b>	<b>\$ 7.700,00</b>	<b>\$ 9.100,00</b>	<b>\$ 9.800,00</b>	<b>\$ 11.200,00</b>	<b>\$ 7.700,00</b>	<b>\$ 9.800,00</b>	<b>\$ 117.600,00</b>

AÑO 2														
PRODUCTO	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
LENTE	\$ 70,00	160	165	150	190	145	150	160	133	145	160	145	145	1848
	% Vtas	12%	11%	12%	10%	13%	12%	12%	14%	13%	12%	13%	13%	
	<b>TOTAL VTAS.</b>	<b>\$ 11.200,00</b>	<b>\$ 11.550,00</b>	<b>\$ 10.500,00</b>	<b>\$ 13.300,00</b>	<b>\$ 10.150,00</b>	<b>\$ 10.500,00</b>	<b>\$ 11.200,00</b>	<b>\$ 9.310,00</b>	<b>\$ 10.150,00</b>	<b>\$ 11.200,00</b>	<b>\$ 10.150,00</b>	<b>\$ 10.150,00</b>	<b>\$ 129.360,00</b>

AÑO 3														
PRODUCTO	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
LENTE	\$ 70,00	196	185	180	200	170	150	160	160	145	140	172	175	2033
	% Vtas	10%	11%	11%	10%	12%	14%	13%	13%	14%	15%	12%	12%	
	<b>TOTAL VTAS.</b>	<b>\$ 13.706,00</b>	<b>\$ 12.950,00</b>	<b>\$ 12.600,00</b>	<b>\$ 14.000,00</b>	<b>\$ 11.900,00</b>	<b>\$ 10.500,00</b>	<b>\$ 11.200,00</b>	<b>\$ 11.200,00</b>	<b>\$ 10.150,00</b>	<b>\$ 9.800,00</b>	<b>\$ 12.040,00</b>	<b>\$ 12.250,00</b>	<b>\$ 142.296,00</b>

AÑO 4														
PRODUCTO	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
LENTE	\$ 70,00	185	190	195	189	185	183	180	188	192	183	182	184	2236
	% Vtas	11%	11%	10%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	
	<b>TOTAL VTAS.</b>	<b>\$ 12.950,00</b>	<b>\$ 13.300,00</b>	<b>\$ 13.650,00</b>	<b>\$ 13.230,00</b>	<b>\$ 12.950,00</b>	<b>\$ 12.815,60</b>	<b>\$ 12.600,00</b>	<b>\$ 13.160,00</b>	<b>\$ 13.440,00</b>	<b>\$ 12.810,00</b>	<b>\$ 12.740,00</b>	<b>\$ 12.880,00</b>	<b>\$ 156.525,60</b>

AÑO 5														
PRODUCTO	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
LENTE	\$ 70,00	210	205	210	215	205	190	190	201	210	203	221	200	2460
	% Vtas	10%	10%	10%	9%	10%	11%	11%	10%	10%	10%	9%	10%	
	<b>TOTAL VTAS.</b>	<b>\$ 14.700,00</b>	<b>\$ 14.350,00</b>	<b>\$ 14.700,00</b>	<b>\$ 15.050,00</b>	<b>\$ 14.350,00</b>	<b>\$ 13.300,00</b>	<b>\$ 13.300,00</b>	<b>\$ 14.070,00</b>	<b>\$ 14.700,00</b>	<b>\$ 14.210,00</b>	<b>\$ 15.470,00</b>	<b>\$ 14.000,00</b>	<b>\$ 172.200,00</b>

### ANEXO 3 - CÁLCULO DE LA FÓRMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

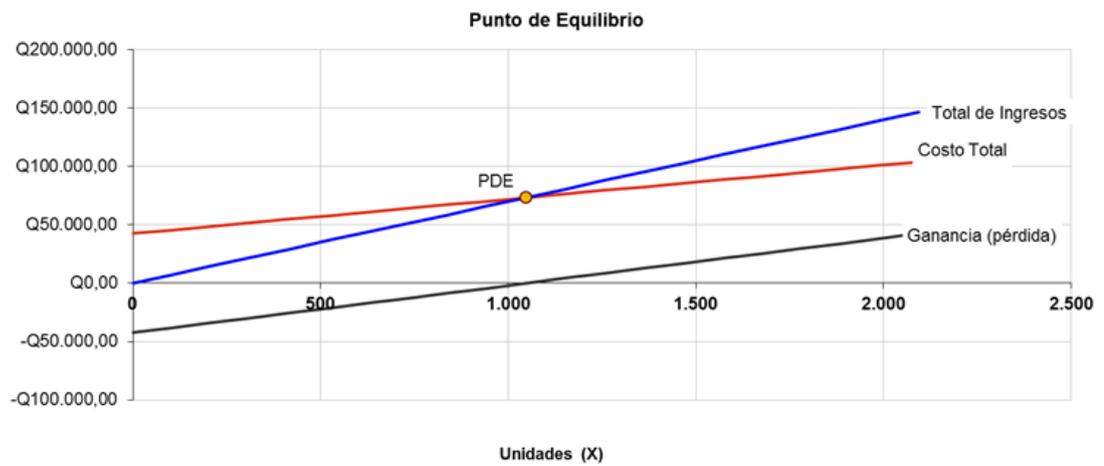
FORMULA P.E.\$	
P.E.\$=	$\frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{ventas totales}}}$

FORMULA P.E.%	
P.E.%=	$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}} \times 100$

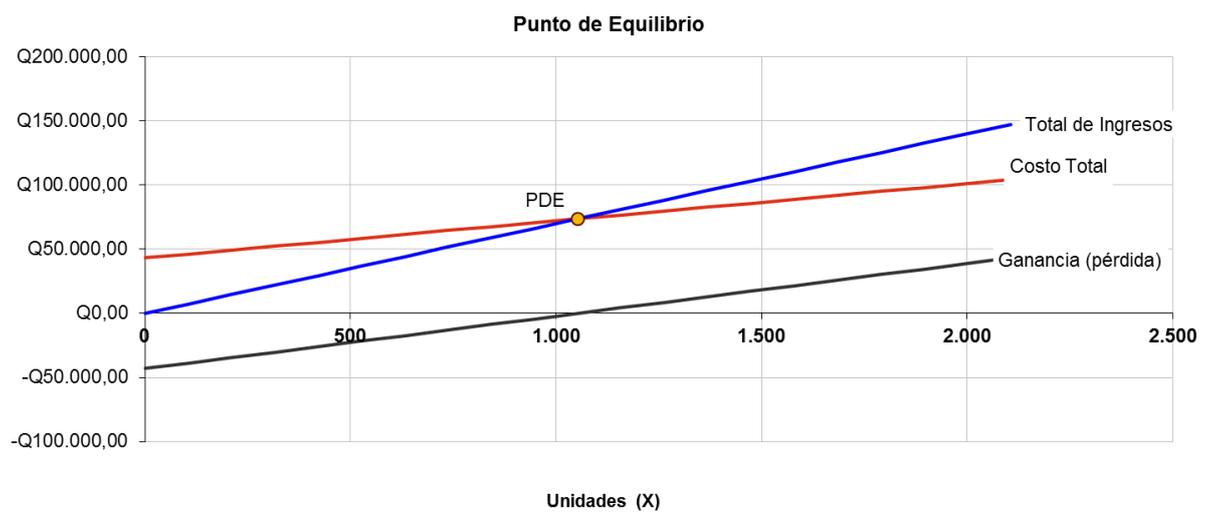
#### PUNTO DE EQUILIBRIO

	1	2	3	4	5
costos fijos	42.500,81	43.157,92	44.748,29	46.402,27	48.122,41
costos variables	\$ 52.332,00	\$ 57.565,20	\$ 63.321,72	\$ 69.653,89	\$ 76.619,28
ventas	117.600,00	129.360,00	142.296,00	156.525,60	172.178,16
	0,445	0,445	0,445	0,445	0,445
	0,555	0,555	0,555	0,555	0,555
<b>INGRESOS</b>	76.578,04	77.762,02	80.627,54	83.607,69	86.707,04
<b>UNIDADES</b>	1.093,97	1.110,89	1.151,82	1.194,40	1.238,67
<b>UNIDADES PROYECTADAS</b>	1680	1848	2033	2236	2460

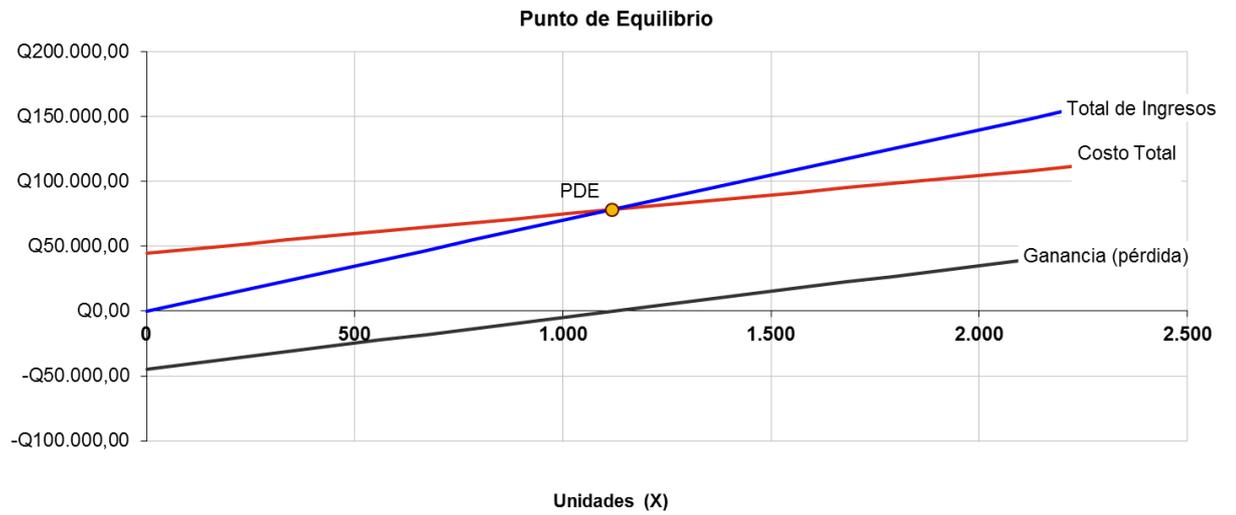
## AÑO 1



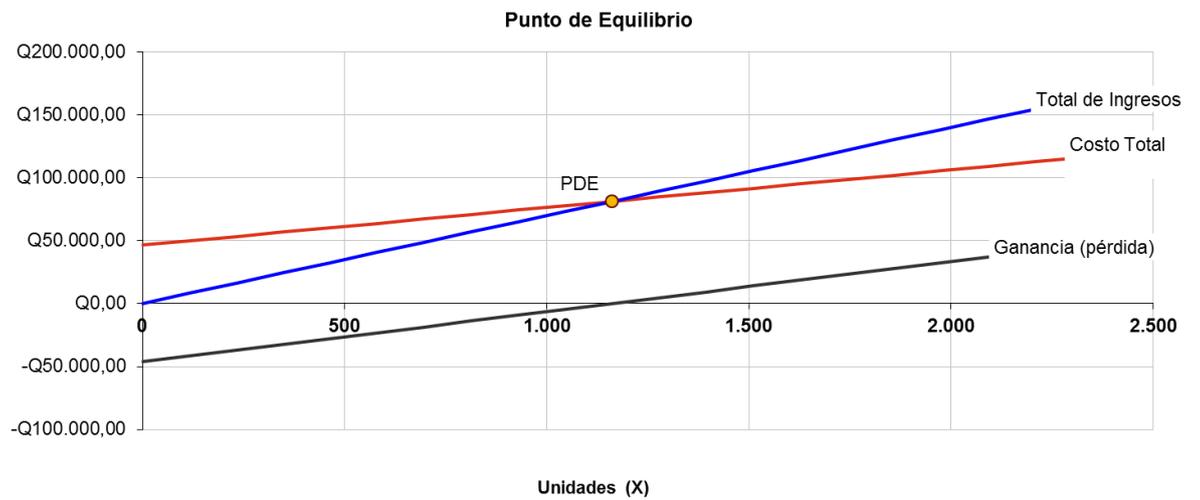
## AÑO 2



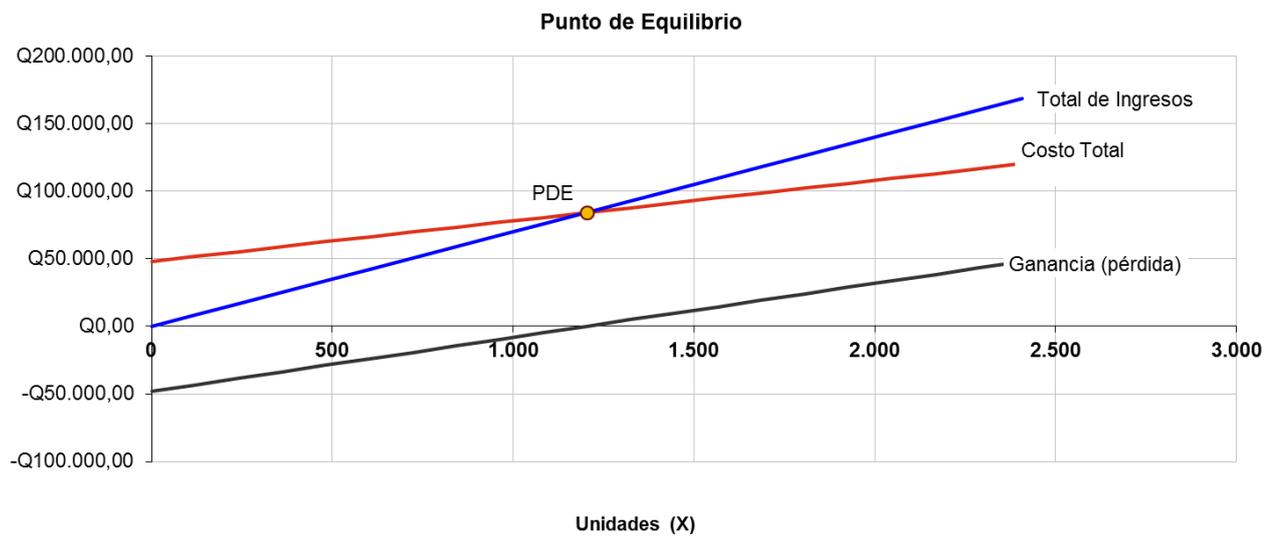
## AÑO 3



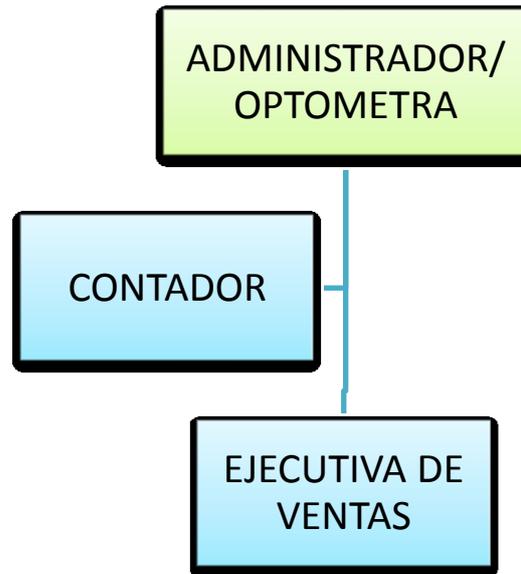
## AÑO 4



## AÑO 5



## ORGANIGRAMA OPTICARE S.A



- ✓ Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad, permite analizar la **estructura** de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

### DATOS DE LA ÓPTICA

- OPTICARE cuenta con un Administrador, una Ejecutiva de Ventas y un Contador (Fundación)
- Inicialmente Sector Económico Medio-Alto
- Actualmente un Sector Económico Medio-Bajo
- Demanda Insatisfecha

## ENFERMEDADES MÁS CONOCIDAS DE LA VISTA

### ASTIGMATISMO

Este problema viene por la deformación de la córnea o por la alteración de la curvatura de la lente ocular. Por lo tanto la imagen que recibimos estará distorsionada o desenfocada. Este defecto dificulta la visión tanto de cerca como de lejos. Es un defecto hereditario, pero también se puede producir por traumatismos, enfermedades o alguna complicación en una intervención quirúrgica.

**Síntomas:** dolor de cabeza, enrojecimiento y dolor o pesadez en los ojos, fatiga visual.

**Tratamiento:** Gafas, lentes de contacto y cirugía refractiva o láser en adultos y en casos muy importantes.



### BIZQUERA O ESTRABISMO

Se trata del desalineamiento de un ojo respecto a otro y están implicados los músculos oculares. Es la desviación de la simetría de los ojos.

**Síntomas:** Falta de paralelismo en los ojos, pérdida de agudeza visual, posiciones anormales de la cabeza, desviaciones, inclinación y tortícolis, visión doble, pérdida de visión binocular, y errores en el cálculo de distancias y en la percepción de relieves. Es esencial la detección precoz para su tratamiento.

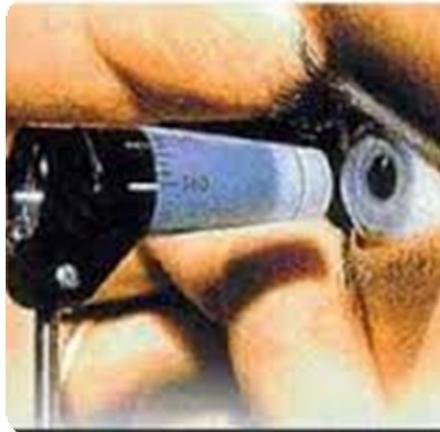
**Tratamiento:** Gafas especiales, obturación del ojo dominante de forma alterna con el otro y programas de entrenamiento visual para reforzar la visión binocular y cirugía en músculos oculares solo en los casos más severos.

## **DIPLOPÍA O VISIÓN DOBLE**

Como cada ojo percibirá la imagen de una forma diferente, el cerebro no las podrá fundir entre sí, dando lugar a una visión doble al tener una percepción distinta de un único objeto.

**Síntomas:** Pérdida de agudeza visual, visión doble de objetos.

**Tratamiento:** Gafas especiales, obturación del ojo dominante de forma alterna con el otro y programas de entrenamiento visual para reforzar la visión binocular y cirugía.



## **HIPERMETROPIA**

La imagen visual se enfoca por detrás de la retina, no enfoca directamente sobre esta. Lo que impide que la imagen de los objetos más próximos se vea lo suficientemente nítida.

**Síntomas:** Dolores de cabeza, picor en los ojos, fatiga ocular, dificultad para enfocar nítidamente los objetos y en algunos casos puede aparecer estrabismo.

**Tratamiento:** Gafas, lentes de contacto y cirugía refractiva o láser.

## **MIOPIA**

Es un error causado por el enfoque visual y dificulta la visión de objetos distantes, sin embargo los objetos más cercanos se ven con claridad. Esto es debido a que la imagen visual se enfoca delante de la retina y no directamente sobre ella.

**Síntomas:** Dolores de cabeza, bizqueo, visión borroso de los objetos distantes y tensión ocular.

**Tratamiento:** Gafas, lentes de contacto y cirugía en ciertos casos.



## **PRESBICIA O VISTA CANSADA**

Se trata de la pérdida de elasticidad de los tejidos oculares, es un trastorno de los ojos que se caracteriza porque la persona que lo padece, presenta dificultades para enfocar los objetos cercanos.

**Síntomas:** Problemas para ver de cerca, visión borrosa de los objetos que están más cerca, dolor de cabeza, irritación de ojos, dolor ocular.

**Tratamiento:** Gafas.

**Recuperado de:** <http://josantoni.us.blogspot.com/2010/12/el-sentido-de-la-vista-enfermedades.html>

## **BISELADO DE LENTES**

### **TIPOS:**

#### **Bisel plano:**

Para gafas sin montura y montadas al aire se hacen biseles planos. Normas:

1. Bisel plano con ángulo recto: la exactitud de un bisel plano se puede controlar con un patrón de 90°.
2. Bisel sin cantos ni irregularidades

#### **Bisel en punta:**

1. Debe ser de 120°: otros ángulos producirán una distribución irregular de la presión. Si el ángulo es menor que 120° habrá una elevada presión sobre la punta del bisel. Una consecuencia probable de esto son las muescas. Si el ángulo es mayor de 120° también habrá una presión elevada sobre el canto del bisel, habiendo también posibilidad de muescas (lascas)
2. Debe ser recto en sí mismo: ambas superficies del bisel deben de tener el mismo ángulo frente al plano de la montura
3. Debe estar libre de cantos e irregularidades: Los cantos desaparecen si se aumenta lentamente la presión sobre la lente después de apoyarla, y se disminuye lentamente la presión antes de desapoyarla.
4. La posición del bisel dependerá: del valor del efecto positivo o negativo, y de una posible existencia de un efecto astigmático.

:Lentes delgadas de poca potencia: En el caso de lentes delgadas de poca potencia el bisel debería estar en el centro de la lente

Lentes de elevada potencia con gran espesor de borde: (Mini-Bisel) En las lentes de alta potencia, hay que realizar un bisel que no debe estar en el centro de las dos superficies, sino normalmente desplazado hacia la superficie externa o cara anterior. En este caso se traslada el bisel hacia delante, es decir, paralelo a la superficie anterior de la lente. De esta manera el borde más ancho del bisel que

estéticamente no es adecuado sobresale hacia atrás. Esta regla se debería diferenciar en el caso de astigmatismos elevados o efectos positivos muy fuertes, ya que cumpliendo la regla tendríamos que curvar (meniscar) en exceso la montura. Es así aconsejable trasladar el bisel en dirección a la superficie de menor curvatura.

Lentes tóricas: En este caso se deja que el bisel siga la superficie esférica.

**Recuperado**

de:<http://metodos.fam.cie.uva.es/ftao/optica/Practicas/tercero/TecnolOptica2/biseladolent/biseladolent.htm>

# Manual de Políticas y Procedimientos de la Compañía Opticare S.A. Para Proveedores de Lentes Oftálmicas

## 1. De la entrega-recepción de un pedido.-

- 1.1. El representante de la compañía Opticare S.A., al momento de entregar un pedido, debe entregar al representante del proveedor lo siguiente:
  - a) La orden de laboratorio.
  - b) La receta del paciente.
  - c) La montura.
- 1.2. El representante del proveedor, al momento de recibir un pedido, debe firmar, sellar, fechar y anotar la palabra recibido en la copia de la orden de laboratorio de la compañía Opticare S.A.

## 2. De las condiciones para la realización de un trabajo.-

- 2.1. El representante del proveedor, previa realización de un trabajo cualquiera, debe asegurarse que la orden de laboratorio contenga la siguiente información:
  - a) Nombre del paciente (Al menos un nombre y un apellido).
  - b) Marca y Código de la montura. (En el caso que la montura sea nueva).
  - c) Características visibles de la montura. (En el caso que la montura sea usada).
  - d) Número de autorización. Los únicos números validos de autorización para la elaboración de una orden de laboratorio son:
    - El número de factura que la Compañía Opticare S.A. emite a sus pacientes.
    - El número de recibo que la Compañía Opticare S.A. emite a sus pacientes.
  - e) Nombre y apellido (Escrito a mano) del representante de la compañía Opticare S.A., quién elaboró la orden de laboratorio.
- 2.2. En el caso que no se cumpla lo detallado en el **numeral 2.1. de este MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**, el representante del proveedor debe notificar inmediatamente al Supervisor de la Compañía Opticare S.A. y devolver únicamente a esta persona, el armazón, la receta y la orden de laboratorio lo más pronto posible.

### **3. De la información contenida en la orden de pedido.-**

- 3.1.** El representante del proveedor, debe transcribir de la orden de laboratorio a la orden de pedido, la siguiente información:
- a)** Nombres del paciente (Al menos un nombre y un apellido).
  - b)** Número de autorización. **(Ver literal d) del numeral 2.1 de este MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS).**
- 3.2.** Además de la información regular, el representante del proveedor, debe anotar en la orden de pedido, el valor (Sin IVA) del trabajo realizado.

### **4. De los tiempos de entrega.-**

- 4.1.** El trabajo debe ser entregado dentro del tiempo convenido entre la Compañía Opticare S.A. y el Proveedor.
- 4.2.** En los casos en que la realización del trabajo se vaya a tomar más tiempo que el convenido, el representante del proveedor debe notificarlo inmediatamente al representante de la compañía Opticare S.A.

### **5. De la entrega-recepción de un trabajo.-**

- 5.1.** El representante del proveedor, al momento de entregar un trabajo, debe entregar al representante de la compañía Opticare S.A. lo siguiente:
- a)** La receta del paciente.
  - b)** La orden de pedido.
  - c)** La montura y
  - d)** Las lentes oftálmicas.
- 5.2.** El representante de la compañía Opticare S.A., al momento de recibir un trabajo, debe entregar una constancia escrita de la recepción del mismo, anotando la palabra recibido, la fecha, su nombre y apellido (Escrito a mano) en el original de la orden de pedido del proveedor por cada trabajo que haya recibido por parte de su representante.
- 5.3.** La constancia de recibido que entrega el representante de la compañía Opticare S.A. al representante del proveedor, según lo detallado en el **numeral 5.2. de este MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**, no significa, bajo ningún concepto que esté conforme con el trabajo realizado por parte del proveedor.

**6. De los errores en la elaboración de un trabajo.-** El trabajo solicitado, la orden de pedido y el trabajo recibido deben ser coherentes entre sí, en caso que esto no ocurra, el representante del proveedor debe proceder de la siguiente manera:

**6.1. En el caso que lo solicitado sea igual a lo detallado en la orden de pedido, pero estos dos sean diferentes al trabajo recibido.-**

- a) A petición de parte, corregir el error cometido.
- b) Entregar el trabajo terminado lo más pronto que sea posible.

**6.2. En el caso que lo solicitado sea igual al trabajo recibido, pero estos dos sean diferentes a lo detallado en la orden de pedido.-**

- a) A petición de parte, emitir una notificación de error vía mail, por medio de la cual se informe al representante y al supervisor de la compañía Opticare S.A. lo siguiente:
  - El tipo de error cometido.
  - Si la orden de pedido será anulada o no.
  - En el caso que la orden sea anulada:
    - ✓ Que se emitirá una nueva orden de pedido para reemplazar a la anterior
    - ✓ Que la orden anterior no será facturada ni cobrada.
  - En el caso que la orden no sea anulada:
    - ✓ Que se emitirá una nota de crédito (Especificando el monto de la misma) para cancelar la diferencia entre el valor real del trabajo y el valor detallado en la orden de pedido.
- b) Dependiendo del caso, entregar la nueva orden de pedido o la nota de crédito lo más pronto que le sea posible.

**6.3. En el caso que lo detallado en la orden de pedido sea igual al trabajo recibido, pero estos dos sean diferentes a lo solicitado.-**

- a) Seguir los mismos pasos del **literal a) del numeral 6.2 de este MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.**
- b) Entregar el trabajo terminado lo más pronto posible.

**7. De la Documentación.-**

**7.1.** El proveedor tiene la obligación de guardar toda la documentación (órdenes de laboratorio, órdenes de pedido, facturas, etc.) relacionada con los trabajos realizados a la compañía Opticare S.A., por un periodo máximo de 90 días a partir de la fecha de emisión de la factura correspondiente.

**7.2.** A petición de parte, el proveedor tiene la obligación de mostrar la documentación detallada en el **numeral 7.1. de este MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**, incluyendo las firmas que evidencien la recepción de los trabajos y otras anotaciones hechas en las mismas.

**7.3.** El proveedor tiene la obligación de emitir una nota de crédito por aquellos trabajos, que aunque hayan sido facturados, este no pueda demostrar con evidencia física que hayan sido recibidos por el representante de la compañía Opticare S.A., según los plazos mencionados en el **numeral 7.1. de este MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**.

## **8. De las facturas del proveedor.-**

**8.1. De la fecha máxima de emisión mensual de facturas del proveedor.-** Para el caso de la compañía Opticare S.A., el proveedor deberá cerrar su proceso de facturación el día 26 de cada mes y no podrá emitir factura alguna hasta el primer día del mes siguiente.

**8.2. De la entrega de facturas por parte del proveedor.-** El representante del proveedor solo podrá entregar facturas al representante de la compañía Opticare S.A., dos veces por mes. Las facturas que tengan fecha 15 comprenderán aquellos trabajos que hubieren sido realizados desde el día 27 del mes anterior hasta el día 15 del mes en curso y las facturas que tengan fecha 26 comprenderán aquellos trabajos que hubieren sido realizados desde el día 16 hasta el día 26 del mes en curso.

El ingreso de las facturas de proveedores al sistema contable de la compañía Opticare S.A. se realiza en 2 grupos, el primero el día 15 y el segundo el día 26 de cada mes.

**8.3. De la contabilización de los días de crédito.-** La contabilización de los días de crédito que otorga el proveedor, serán contados según lo especificado en el último párrafo del **numeral 8.2. de este MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**.

## **9. Índice de términos.-**

### **9.1. De los Intervinientes.-**

**9.1.1. Compañía Opticare S.A.-** Compañía que requiere de servicios de procesamiento de lentes oftálmicas.

**9.1.2. Proveedor.-** Compañía que ofrece servicios de procesamiento de lentes oftálmicas.

**9.1.3. Representante de la compañía Opticare S.A.-** empleado de la compañía Opticare S.A. responsable del cumplimiento de una tarea específica.

**9.1.4. Representante del Proveedor.-** empleado del proveedor responsable del cumplimiento de una tarea específica.

**9.2. De la documentación.-**

**9.2.1. Orden de laboratorio.-** Documento realizado por el representante de la compañía Opticare S.A., que contiene toda la información necesaria para que el proveedor realice un trabajo determinado.

**9.2.2. Orden de pedido.-** Documento realizado por el representante del proveedor que contiene toda la información correspondiente al trabajo realizado.

**10. De los errores en la elaboración de un trabajo.-** El trabajo solicitado, la orden de pedido y el trabajo recibido deben guardar coherencia, caso contrario, el representante de la compañía Opticare S.A. deberá proceder de la siguiente manera:

**10.1. En el caso que lo solicitado sea igual a lo detallado en la orden de pedido, pero estos dos sean diferentes al trabajo recibido.-**

- c) Anotar sobre la inconformidad en el original y en la copia de la orden de pedido, la fecha, el nombre y el apellido (Escrito a mano).
- d) Quedarse con la copia de la orden de pedido firmada, sellada y fechada por el representante del proveedor, como constancia de la notificación.
- e) Devolver el original de la orden de pedido al representante del proveedor.
- f) Devolver el resto de la documentación.
- g) Devolver el trabajo para que sea corregido.
- h) Hacer el seguimiento para la entrega del trabajo corregido.

**10.2. En el caso que lo solicitado sea igual al trabajo recibido, pero estos dos sean diferentes a lo detallado en la orden de pedido.-**

- a) Anotar sobre la inconformidad en el original y en la copia de la orden de pedido, la fecha, el nombre y el apellido (Escrito a mano).

- b) Quedarse con la copia de la orden de pedido firmada, sellada y fechada por el representante del proveedor, como constancia de la notificación.
- c) Devolver el original de la orden de pedido al representante del proveedor.
- d) Archivar el resto de la documentación.
- e) Recibir el trabajo.
- f) Solicitar al representante del proveedor que emita una notificación de error que detalle lo siguiente:
  - Tipo de error.
  - Si la orden de pedido será anulada o no.
  - En el caso que la orden sea anulada:
    - ✓ Que se emitirá una nueva orden de pedido para reemplazar a la anterior y que la orden anterior no será cobrada.
  - En el caso que la orden no sea anulada:
    - ✓ Que se emitirá una nota de crédito para cancelar la diferencia entre el valor real del trabajo y el valor detallado en la orden de pedido.
- g) Hacer el seguimiento para la entrega de la nueva orden de pedido corregida o de la nota de crédito correspondiente.

**10.3. En el caso que lo detallado en la orden de pedido sea igual al trabajo recibido, pero estos dos sean diferentes a lo solicitado.-**

- a) Anotar sobre la inconformidad en la original y copia de la orden de pedido, la fecha, el nombre y el apellido (Escrito a mano).
- b) Quedarse con una copia de la orden de pedido firmada, sellada y fechada por el representante del proveedor, como constancia de la notificación.
- c) No recibir el trabajo ni otros documentos relacionados.
- d) De ser el caso, solicitar al representante del proveedor que notifique vía mail que la orden de pedido errada será anulada, o si se emitirá una nota de crédito para la cancelación de la misma.
- e) Hacer el seguimiento para la entrega de la nueva orden de pedido corregida o de la nota de crédito correspondiente.

# Certificado **de** Garantía

¡Felicidades! El armazón que usted ha adquirido, ha sido elaborado con tecnología de punta, bajo los más altos estándares de calidad y diseño europeo.

## **Garantía del Producto:**

Nuestros armazones tienen 6 meses de garantía, contados a partir de la fecha de compra. Esta garantía cubre defectos en la pintura del armazón y desprendimiento de adornos y/o pedrería. El armazón defectuoso, será reemplazado por otro igual. En el caso de no contar con un armazón igual al defectuoso, este será reemplazado por otro de mayor valor pero de la misma marca.

## **Garantía de mantenimiento:**

Además de este armazón, usted recibe también un servicio gratuito e ilimitado de ajuste y limpieza.

## **Requisitos:**

Para hacer válida la garantía, el cliente debe entregar una solicitud escrita y firmada, una copia nítida de la cédula de identidad, la factura original, este certificado de garantía y el antiguo armazón.

## **Tiempo de Entrega:**

Los armazones que presentaren algún defecto serán sometidos a un proceso de revisión y evaluación con la finalidad de determinar la viabilidad de la garantía. El tiempo total estimado para validar esta garantía es de hasta 15 días laborables, contados a partir de la fecha de entrega de la solicitud correspondiente.

## **Limitación de Garantía:**

- Los daños ocasionados en armazones de tres piezas no están cubiertos por esta garantía.
- Los armazones y las lunas que presentaren evidencia de no haber sido cuidados adecuadamente (como se menciona en la parte posterior) no están cubiertos por esta garantía.

## Cuidado **de** Lentes

- 1.-** Para evitar que el armazón pierda su forma, utilice sus dos manos para colocarlo o retirarlo del rostro.
- 2.-** No coloque el armazón sobre su cabeza. Hacerlo ocasionará que pierda su forma original y que las lunas se rayen al contacto con su cabello.
- 3.-** Para evitar que el armazón y/o las lunas se rayen, consérvelos en su estuche cada vez que no los esté utilizando.
- 4.-** No coloque la montura boca abajo sobre superficies ásperas o abrasivas.
- 5.-** Para evitar que las lunas y el armazón sufran deterioro, evite exponerlos a fuentes de calor como radiadores y estufas o dejarlos dentro del vehículo.
- 6.-** Limpie las lunas con un paño y con un líquido limpiador exclusivamente diseñado para este propósito.
- 7.-** No manipule la montura. En el caso que esta requiera de algún ajuste, acérquese a nuestro local para que un profesional solucione su problema.

# Receta

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

N. 000005001

Paciente: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Rx: \_\_\_\_\_

	ESFERA	CILINDRO	EJE	AV	$\Delta$	A.D.D
O.D						
O.I						
<b>DP/DNP</b>			<b>ALT.</b>			

Montura: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Médico

# Receta

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Paciente: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Rx: \_\_\_\_\_

	ESFERA	CILINDRO	EJE	AV	$\Delta$	A.D.D
O.D						
O.I						
<b>DP/DNP</b>			<b>ALT.</b>			

Montura: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Médico

# fragatta

SPAIN

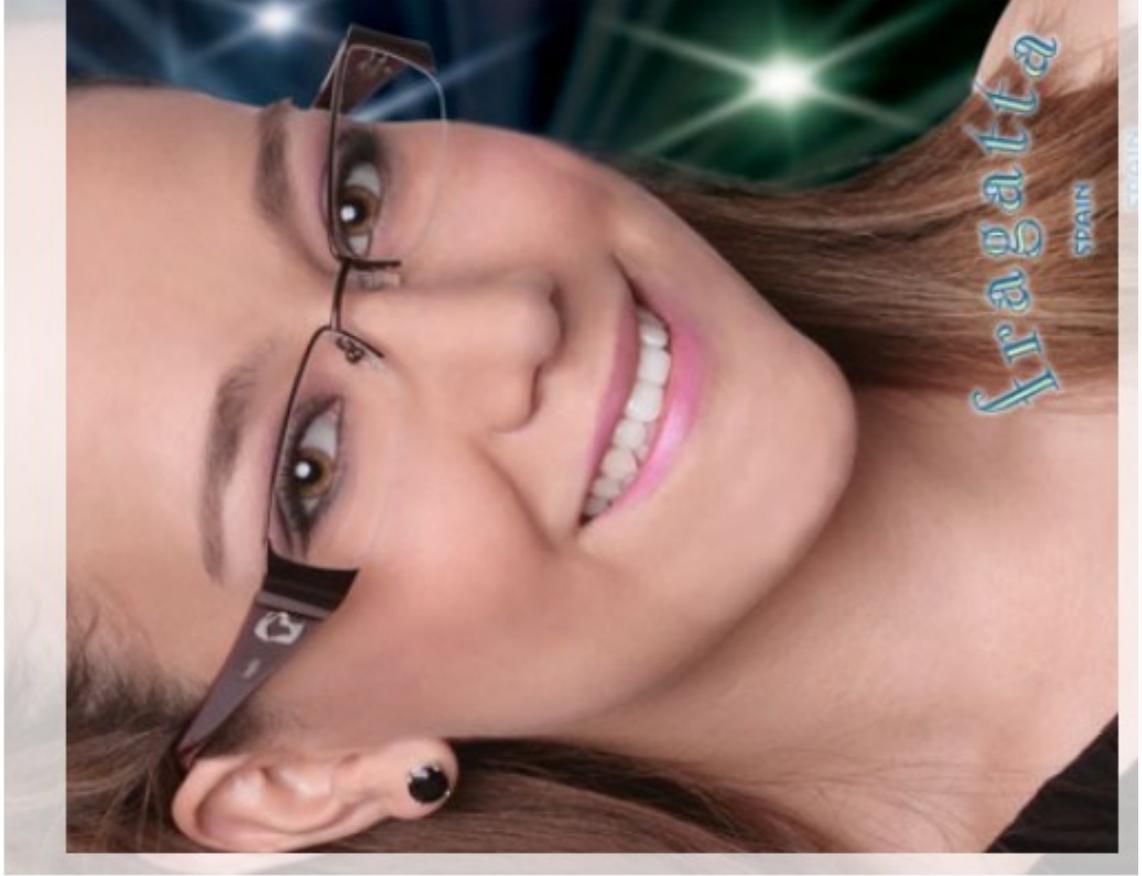
Sin duda la línea juvenil consentida de casa. La fusión de estilos en su diseño la hace única, son pensados desde el diseño para cubrir las necesidades del mercado latinoamericano con lo mejor en cuanto a materiales, procesos y tecnología del viejo continente.

Un producto cómodo y con gran versatilidad en sus formas, diseños y materiales. Con personalidad única, ideales para el uso diario. Fragatta es la línea española que representa uno de nuestros productos más importantes dentro del mercado juvenil y adulto. Sus diseños van de los clásicos a los vanguardistas cubriendo las necesidades de toda la familia. Sin duda la línea juvenil consentida de casa.

La fusión de estilos en su diseño la hace única, son pensados desde el diseño para cubrir las necesidades del mercado latinoamericano con lo mejor en cuanto a materiales, procesos y tecnología del viejo continente.

Un producto cómodo y con gran versatilidad en sus formas, diseños y materiales. Con personalidad única, ideales para el uso diario.

Fragatta es la línea española que representa uno de nuestros productos más importantes dentro del mercado juvenil y adulto. Sus diseños van de los clásicos a los vanguardistas cubriendo las necesidades de toda la familia.



FR-1544



SD.BRN

FR-1563



M.BRN



SD.GUN



MD.GUN

FR-1612



M.BLK

FR-1615



D.BURG



DM.BLUE



D.PURPLE

FR-2199



BLK

FR-2200



BLK



AMBAR



BLUE WHITE

FR-2201



AMBER

FR-2202



BLK



BLUE



BLUE

FR-2201



AMBER

FR-2202



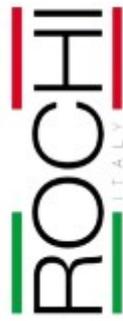
BLK



BLUE



BLUE



Rochi es fabricada en Italia con altos estándares de calidad acordes a un mercado exigente.

Nuestros diseños están dirigidos a personas que valoran la comodidad, sin descuidar su apariencia y la imagen que proyectan a los demás.

Diseño, comodidad y durabilidad, se unen perfectamente para convertir cada una de las líneas de Rochi en la aliada idónea de las personas exitosas, con un estilo refinado y único.

Las formas, detalles y colores de cada armazón son sinónimos de elegancia y modernidad.

Rochi muestra la imagen que has soñado proyectar.



RO 47



C.02

RO 48



C.03



C.03



C.04

ROCHI

COLECCIÓN 2013

ROCHI

COLECCIÓN 2013

RO 08

FRONTE METAL VARRILLAS ACETATO/BIOTIBIO



C. 01



C. 03



C. 05

RO 10

FRONTE METAL VARRILLAS ACETATO/SEMI AL. AIRE



C. 03



C. 04

RO 11

FRONTE Y VARRILLAS ACETATO/BIOTIBIO



C. 30

ROCHI

ROCHI

ROCHI

COLECCION 2013

ROCHI

COLECCION 2013

RO 16

FRENTE METAL VARRILAS ACETATO/SEMIALABE



C. 03

C. 04

RO 18

FRENTE METAL VARRILAS ACETATO/SEMIALABE



C. 01

C. 03

ROCHI

ROCHI

**RO 21**  
Frente de Mujeres

FRENTE METAL VARRILAS METAL/ACERAJE/AL AIRE



C. 03



C. 05



C. 06

**RO 22**

FRENTE Y VARRILAS ACETATO/VENTURO



C. 11



C. 30

RO 33



C.02



C.03

RO 34



C.30

RO 35



C.02



C.03



*Lucciano*  
Italy

Sin duda la marca familiar consentida de casa.

Los armazones cuentan con un diseño clásico y vanguardista, son cómodos y están a la moda.

Su extensa línea eyewear satisface las necesidades de la familia de clase media, es una marca económica, ideal para el cuidado del gasto familiar. El diseño de influencia italiana se destaca por sus líneas sutiles de personalidad reservada.

La comodidad y adaptabilidad son su esencia. Sus formas son sobrias y tradicionales. Es una línea clásica de gran variedad



LU-2159



BROWN

LU-2171



BLUE



PURPLE



BLACK

LU-1500



BLACK

LU-1528



BLUE



GUN



BROWN

LU-1563



BROWN

LU-1576



BROWN



GUN



BURGUNDY

LU-1606



BROWN

LU-1608



GOLD



BURGUNDY



GUN

LU-1613



BROWN

LU-1614



BROWN



GUN



BLACK

