



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TÍTULO:

**PLAN DE NEGOCIOS DESARROLLO DE UN NUEVO CANAL DE
VENTAS PARA LA OPTICA FUNDEING**

AUTOR:

Riccardi Freire, Jhonny Gustavo

TIPO DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

MODELO DE NEGOCIO

TUTOR:

Andrade Ramírez, Álvaro Fernando

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN:

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Jhonny Gustavo Riccardi Freire, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

Ing. Álvaro Fernando, Andrade Ramírez

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Guillermo Viteri Sandoval

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jhonny Gustavo Riccardi Freire

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación PLAN DE NEGOCIOS DESARROLLO DE UN NUEVO CANAL DE VENTAS PARA LA OPTICA FUNDEING previa a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado 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 mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del 2016

EL AUTOR

Jhonny Gustavo, Riccardi Freire



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Jhonny Gustavo Riccardi Freire

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación: PLAN DE NEGOCIOS DESARROLLO DE UN NUEVO CANAL DE VENTAS PARA LA OPTICA FUNDEING, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de febrero del 2016

EL AUTOR

Jhonny Gustavo Riccardi Freire

AGRADECIMIENTO

Esta tesis es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas que formaron parte de mi formación académica. Por esto, agradezco a mi Tutor, Ing. Álvaro Andrade por compartir sus conocimientos y guiarme en el desarrollo del presente Proyecto.

A mi familia, que a lo largo de este camino me han brindado su apoyo incondicional, su amor y su motivación, creyendo en mí en todo momento sin dudar de mis habilidades.

A mis docentes, a quienes les agradezco infinitamente por su paciencia y enseñanza. Finalmente agradezco a esta prestigiosa Universidad ya que nos da la oportunidad de formarnos como personas de bien y prepararnos para un futuro competitivo.

Jhonny Gustavo Riccardi Freire

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico para empezar a Dios, quién supo darme las fuerzas necesarias para continuar en este camino y no decaer ante las dificultades que se presentaban, llenándome de sabiduría para encarar las adversidades sin perder el ánimo y las ganas de desfallecer en el intento..

A mi familia ya que gracias al apoyo incondicional soy lo que soy.

Para mis padres por su amor, ayuda desinteresada, por sus consejos y comprensión para que no decaiga nunca en los momentos difíciles, enseñándome todo lo que soy como persona.

A mi esposa y mi hija porque son mi motivación para seguir adelante y esforzarme cada día más en ser mejor.

“La diferencia entre una persona exitosa y los demás no es la falta de fuerza ni de conocimiento, sino la falta de voluntad” Vince Lombard.

Jhonny Gustavo Riccardi Freire



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
VENTAS**

CALIFICACIÓN

TUTOR:

Ing. Álvaro Fernando, Andrade Ramírez

ÍNDICE GENERAL

TIPO DE TRABAJO DE TITULACIÓN:	i
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO I.	7
SEGMENTACIÓN	7
1.1. Mercado meta	7
1.2. Macro segmentación	7
1.3. Micro segmentación	8
CAPÍTULO II.	10

INVESTIGACION DE MERCADO	10
2.1. Análisis PEST	10
2.2. Análisis de Porter	14
2.3. Población y muestra	17
2.4. Selección del tamaño de la muestra	19
2.5. Presentación de los resultados	20
2.6. Análisis e Interpretación de los resultados de Encuesta	29
CAPÍTULO III	31
EL PRODUCTO O SERVICIO	31
3.1 Característica del producto – servicio a ofrece	31
3.2 Cadena de Valor	32
3.3 Análisis FODA	35
3.4 Análisis CAME	40
CAPÍTULO IV	41
PLAN ESTRATÉGICO	41
4.1. Plan de Ventas	41
4.1.1. Fuerza de Ventas	46
4.5. Política de Pedidos	54
4.6. Políticas de crédito y cobranzas	56
4.7. Garantías	57

4.8. Políticas de Ventas Internas	58
4.9. Relación con la mercadotecnia	59
4.9.1. Producto	59
4.9.2. Precio	61
4.9.3. Plaza	64
4.9.4. Promoción	67
CAPÍTULO V.	70
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	70
5.1. Inversión inicial	70
5.2. Depreciación de los activos	72
5.3. Capital de Trabajo	73
5.4. Presupuesto de ventas y costo de ventas	74
5.5. Remuneraciones y otros gastos	76
5.6. Costo de oportunidad del capital COK	78
5.7. El flujo de caja del proyecto	80
5.8. Análisis de rentabilidad – VAN, TIR, PAYBACK	81
5.9. Análisis de riesgo: sensibilidad unidimensional, por escenarios y punto de equilibrio	82
5.10. Conclusiones del análisis financiero. Indicadores de seguimiento	85

CAPÍTULO VI.	87
RESPONSABILIDAD SOCIAL	87
6.1. Base Legal	87
6.2. Medio Ambiente	88
1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
2. BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de Venta Mensual según portafolio de Producto.	42
Tabla 2. Presupuesto de Venta Mensual en dólares según Número de Año (considerando % porcentaje de venta mensual, precio ponderado y venta de mes típico).	43
Tabla 3. Presupuesto de Venta Mensual en unidades y dólares por tipo de producto del año 1 al 5.	44
Tabla 4. Presupuesto de Venta semanal en unidades y dólares por tipo de producto del año 1 al 5.	45
Tabla 5. Comisión de Representante de Negocios según cumplimiento.	48
Tabla 6. Ejemplo de Agenda Modelo de Eventos.....	49
Tabla 7. Ejemplo de Formato de Reporte Estadístico mensual	50
tabla 8. Ejemplo de Formato de Base de Datos	51
Tabla 9. Lista de Precios de Lista de Portafolio de Productos Actual	63
Tabla 10. Precio Ponderado según porcentaje de Ventas y precio de unitario de Venta	64
Tabla 11. Detalle de Gastos de Publicidad Inicial y Anual.....	68
Tabla 12. Detalle de publicidad Inicial	71
Tabla 13. Detalle de Inversión Inicial	72
Tabla 14. DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS	73
Tabla 15. Capital de Trabajo.....	74
Tabla 16. Precio y Costo Ponderado	75
Tabla 17. Presupuesto de ventas y costo de ventas	76

Tabla 18. Detalle de gasto de remuneración.....	77
TABLA 19. DETALLE REMUNERACIÓN Y OTROS GASTOS DEL AÑO 1 AL 5.....	78
Tabla 20. Tasa libre de riesgo y Premio del Mercado.....	79
Tabla 21. Costo de oportunidad del capital (COK)	80
Tabla 22. Detalle de flujo de caja libre y acumulado.....	81
Tabla 23. Detalle VAN, TIR, PAYBACK.....	82
Tabla 24. Análisis de sensibilidad unidimensional	83
Tabla 25. Análisis de sensibilidad por escenarios o multidimensional.....	84
Tabla 26. Análisis de punto de equilibrio	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Resultados de Pregunta N°1	22
Figura 2. Resultados de Pregunta N°2	23
Figura 3. REsultados de Pregunta N°3	24
FIGURA 4. RESULTADOS DE PREGUNTA N°4.....	25
Figura 5. RESULTADOS DE PREGUNTA N°5	26
Figura 6. RESULTADOS DE PREGUNTA N°6	27
FIGURA 7. RESULTADOS DE PREGUNTA N°7.....	28
FIGURA 8. Cadena de Valor (Porter, 1991)	33
FIGURA 9. Análisis CAME basado en el nuevo canal de la Óptica.....	40
FIGURA 10. Mapa de ubicación de la óptica fundeing.....	66
FIGURA 11. Exterior del local de la Óptica.....	66
FIGURA 12. Autorefractómetro	71
FIGURA 13. Ejemplo de Tacho de basura para correcta recolección de desperdicios infecciosos.....	89

RESUMEN

Óptica Fundeing se dedica a la atención en la ciudad de Guayaquil. Sus servicios y productos están enfocados en el área de la salud visual de las personas, los de mayor demanda son los lentes y lunas con medida, de acuerdo a las deficiencias visuales de los clientes.

Este plan de negocios tiene como finalidad que la Óptica Fundeing pueda desarrollar el potencial de sus recursos disponibles e invierte en la implementación de un nuevo canal de ventas, a través del cual tendrá resultados beneficiosos a corto y largo plazo.

En el primer capítulo se puede encontrar la descripción de la Óptica junto con la segmentación que detalla hacia dónde va destinada la empresa.

En el segundo capítulo se realiza el estudio de mercado, aplicando encuestas a una muestra de la población, con el objeto de establecer los gustos y necesidades de los clientes actuales o potenciales para qué de acuerdo a ello se puedan plantear estrategias que permitan su fidelización.

Se presenta también dentro del tercer capítulo las características de los productos que ofrece la Óptica Fundeing, seguido de la cadena de valor, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis CAME (Corregir las debilidades aprovechando las amenazas, Afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades, Mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado, Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado).

En el cuarto capítulo se desarrolla el plan estratégico analizando diferentes aspectos importantes que la óptica debe de tomar en cuenta antes de implementar el plan de ventas.

El estudio de factibilidad se encuentra en el quinto capítulo; le permitirá a la óptica conocer los beneficios y resultados financieros que se proyectan alcanzar, de implementar este plan de ventas. En este capítulo también se elabora un análisis de riesgo y se obtienen conclusiones sobre la evaluación financiera.

Para finalizar, en los últimos capítulos se detalla la responsabilidad que tiene la empresa con la sociedad y las conclusiones y recomendaciones sobre el desarrollo del presente plan de negocios.

Palabras claves: Óptica, lentes, lunas, armazones, examen visual, canal de ventas, salud visual, deficiencia visual, venta de lentes.

ABSTRACT

Fundeing Optics is dedicated to visual care in the city of Guayaquil. Funding's products and services are focused on the area of the visual health of people. The most demanded product are lenses and mirrors to measure according to the visually impaired customers.

The business plan main objective is that Fundeing develop the potential of its currently available resources and invest in a new sales channel, which will allow positive results, in the short and the long term

The first chapter is the description of the Fundeing business along with segmentation detailing where the company had engaged.

In the second chapter studying how profitable is done it can become the business plan that is being projected by market research using surveys sample size to establish the requirements and needs of current customers or potential to do accordingly they can devise strategies that allow their loyalty.

It is also provided in the third chapter the characteristics of the products offered by the Optical Fundeing, followed by the value chain, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis and the CAME (correct weaknesses advantage threats, leaving Addressing threats grow weaknesses, strengths Keep threats facing the market, leveraging the strengths exploit market opportunities)

In the fourth chapter, the strategic plan had developed to analyze different important aspects optics must take into account before implementing the sales plan.

The feasibility study on the fifth chapter, will allow the optical know how to implement this plan will benefit your company sales and in turn provide it to increase its sales volume considerably.

Finally, in the last chapters the responsibility of the company to society and the conclusions and recommendations on the development of this business plan is detailed.

Keywords: Optics, glasses, frames, visual examination, sales channel, eye care, visual impairment, sales glasses.

INTRODUCCIÓN

La salud visual es necesaria para todas las personas, puesto que la mayor parte de la información percibida por el ser humano es captada por la visión.

La calidad de vida de una persona se ve en gran medida afectada cuando su capacidad visual se encuentra reducida.

Los problemas en la visión surgen naturalmente con la edad, pero también se incrementan las deficiencias con nuestro estilo de vida, el uso de pantallas de computadora por largas horas, la falta de protección contra los rayos solares y sus dañinos rayos UV, iluminación deficiente en los lugares de trabajo, entre otras causas.

Es un hecho que un gran porcentaje de las personas que tienen deficiencias visuales, no están conscientes de su problema, porque se acostumbran a forzar sus ojos y por otro lado no se realizan exámenes visuales periódicamente.

Este problema en los profesionales del transporte puede traer muy graves consecuencias, con un alto costo en vidas humanas y en bienes materiales. Los transportistas profesionales de la ciudad de Guayaquil pasan la mayor parte de su tiempo expuestos a diversos elementos (como el sol, polvo, altas temperaturas) que con el transcurso del tiempo resultan en complicaciones visuales.

Para estos profesionales es de vital importancia mantener su visión en excelente estado.

Podríamos considerar que la visión es para un transportista su principal herramienta de trabajo.

Este plan de negocio se enfoca en atender este segmento específico de los profesionales del transporte.

Su objetivo central es evaluar la factibilidad de crear un nuevo canal de ventas de una óptica ya constituida desde hace más de una década.

Por medio de este nuevo canal no tradicional de comercialización de lentes se establecerá una relación comercial entre la Óptica Fundeing y los socios, propietarios, choferes de las empresas y cooperativas de transporte, y sus familiares.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto es un plan comercial que tiene como objetivo satisfacer la necesidad de corrección de dificultades visuales que hemos detectado en un segmento específico de la población, los transportistas profesionales

El documento contiene un análisis del entorno y del sector. Evaluamos las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio actual.

El proyecto contiene un levantamiento de información de nuestro mercado objetivo. Realizamos una investigación a base de encuestas para conocer y caracterizar la demanda potencial de nuestro mercado.

Con la información de nuestra investigación diseñamos un plan de ventas y mercadeo, acorde con el presupuesto y el segmento.

Una parte importante del proyecto es el análisis de la factibilidad económica de nuestro plan, de manera que la inversión que se realice, retorne al accionista en un tiempo razonable, y disminuir el riesgo de pérdida por malas decisiones.

La conclusión del estudio es un plan detallado de acción que contendrá todas las recomendaciones e instrucciones para cumplir el objetivo comercial trazado.

JUSTIFICACIÓN

El sector del transporte está conformado a grandes rasgos por dueños de las unidades o vehículos y los conductores de los mismos. No siempre el dueño de la unidad de transporte conduce su unidad. Los conductores de unidades de transporte pertenecen en su mayoría a la clase media - baja de la sociedad. Sus ingresos mensuales se sitúan entre 1.5 y 3 sueldos básicos.

Su remuneración fija se compensa con un ingreso variable que depende del número de "vueltas" o pasajeros que transporte su unidad en un día. Su horario de trabajo es por lo general de 10 a 12 horas.

La salud visual de estos profesionales del volante es evaluada periódicamente cada 5 años cuando tienen que renovar su licencia de conducir. Pero dentro de ese lapso la visión de una persona puede deteriorarse de manera significativa, por diversos factores.

Las deficiencias visuales son muchas veces subestimadas o sencillamente ignoradas, debido a que la pérdida de capacidad visual es paulatina, no se presenta de manera brusca.

Es muy común que los afectados, incluyendo a los conductores, compensen de manera inconsciente su deficiencia, forzando su vista, y se terminan acostumbrando a su problema visual. Las consecuencias que se derivan de la situación antes descrita son múltiples:

- Accidentes de tránsito, que conllevan pérdidas en vidas humanas y pérdidas materiales.

- Cansancio, fatiga, agotamiento, con la consiguiente pérdida en rendimiento, que resultan en pérdidas económicas para el negocio.
- Irritación, cefaleas, que modifican de manera negativa el ánimo, que se traslada a un mal servicio a los usuarios de la unidad de transporte, a sus familias, siendo un causante directo de problema familiares y otros personales.

Ante la pérdida de capacidad visual, muchas personas renuncian a actividades edificantes como la lectura, lo que redundaría en la pérdida de oportunidades de superación personal.

Las Cooperativas de Transporte, o gremios pierden oportunidades de negocio e imagen como resultado de accidentes de tránsito y mal servicio ocasionados por conductores con deficiencias visuales.

Todos los puntos antes expuestos representan una pérdida irrecuperable para la sociedad en su conjunto.

Por la misma naturaleza de su trabajo, que implica laborar en turnos rotativos o extendidos, y también por la idiosincrasia de su estrato social, descuidan este problema, y no se acercan a un profesional de la visión, con el justificativo de la falta de tiempo o la falta de recursos, aun estando conscientes de que padecen de dificultades en su visión.

Este plan de negocios contribuirá de manera significativa con la solución y prevención de la problemática existente, poniendo al alcance de los conductores el servicio de examen visual profesional en cada una de las estaciones donde hacen base sus unidades, ofreciendo productos adecuados a sus necesidades y precios competitivos

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar y documentar el plan de negocios que permita establecer un nuevo canal de ventas para la Óptica Fundeing enfocada en el segmento de transportistas profesionales.

Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para determinar el tamaño del mismo, las necesidades y características de los clientes potenciales y los requerimientos de productos y servicios de este segmento.
- Desarrollar un plan de ventas y mercadeo acorde al segmento a atender
- Evaluar la factibilidad financiera del plan de negocios.

CAPÍTULO I.

SEGMENTACIÓN

1.1. Mercado meta

El target de clientes que vamos a atender es de clase media, entre 19 y 60 años, hombres que trabajan como transportistas de buses de servicio público de la ciudad de Guayaquil.

Es decir personas que necesitan contar con una excelente visión y por responsabilidad, hacerse periódicamente exámenes visuales.

1.2. Macro segmentación

Este producto está dirigido hacia la población de transportistas de servicio público, que requieran satisfacer la necesidad de prevenir o rectificar complicaciones visuales a las que se encuentran expuestos debido a su entorno laboral.

Se desea satisfacer principalmente a las personas que en la actualidad ya utilizan lentes, debido a que ya tienen conocimiento de la necesidad existente lo cual facilitará la comercialización de nuestros productos y servicios.

Según lo comentado anteriormente la necesidad de utilizar lentes y realizarse exámenes visuales de manera periódica para conocer el estado de nuestra visión, cada vez es más importante.

El servicio que la Óptica Fundeing está ofertando, le va permitir a los transportistas disminuir considerablemente los riesgos de tener accidentes de tránsito.

Lo novedoso de esta propuesta que ofrece la óptica Fundeing es la forma de acercarse y captar a los futuros clientes, llegaremos de manera directa a través de clientes estratégicos, asociaciones y cooperativas en convenio, por medio de sus afiliados o asociados.

Esto será posible con los convenios que se generaran con las asociaciones de transportistas de la ciudad de Guayaquil, para quienes ofreceremos el beneficio adicional de obtener descuentos especiales.

1.3. Micro segmentación

1.3.1. Geográfica

- El plan se realizará en la ciudad de Guayaquil, considerando que en esta ciudad es donde se encuentra la sede de la óptica Fundeing y donde ha desenvuelto sus actividades desde hace 9 años.
- Sedes de las asociaciones de transportistas. Para lo cual se generarán convenios y de esta manera poder tener presencia en cada una de las cooperativas y asociaciones.
- Estaciones de servicio de los transportistas, serán lugares donde nos trasladaremos debido a que es donde los transportistas pasan la mayor parte de su tiempo entre recorridos.

1.3.2. Demográfica

- Personas entre 30 - 50 años, porque dentro de este rango, las personas se preocupan de su salud y en su mayoría presentan complicaciones visuales.
- Hombres costeños, debido a que un gran porcentaje de transportistas de servicio público (buses) pertenecen a este género y se piensa que

las personas de la costa son propensos a gastar en los productos y beneficios ofertados.

- Conductores de buses que se encuentren en relación de dependencia y laboran a tiempo completo, pues son personas para las que la mayor parte de sus ingresos depende de esta actividad.
- Personas que su licencia de conducir se encuentre en un periodo de tiempo entre 0 - 2 años para caducar, debido que están próximos a ser evaluados visualmente para la renovación de dicho documento por lo cual tiene que estar en óptimas condiciones.
- Personas que no usan lentes pero que necesitan y desconocen la existencia de complicaciones visuales, a quienes va a generar impacto el darse cuenta de dichas complicaciones y de las consecuencias de las mismas.
- Personas que le dan gran importancia a la imagen pues van a destacar el hecho de encontrarse a la moda y el asesoramiento que le podemos proporcionar.

CAPÍTULO II.

INVESTIGACION DE MERCADO

2.1. Análisis PEST

A continuación se realiza un análisis de la situación actual del macro ambiente para poner en contexto el mercado de óptica visual, el mismo que será posteriormente revisado en detalle. El presente análisis se lo realiza bajo la estructura del PEST, el cual está conformado por los contextos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al mercado, pero que a su vez no son afectados por el mercado.

Político

Al momento de elaborar este documento (2016) se vive un año marcadamente electoral en el país, de cara a la elección presidencial del 2017. Varias fuerzas políticas caldean el ambiente político al buscar recomponer fuerzas y presentar opciones electorales. También el contexto político está definitivamente marcado por la brusca caída de los precios internacionales del petróleo, lo que ha puesto en apuros al régimen del Presidente Rafael Correa.

Por otro lado, en el informe 2015 del Banco Mundial se ubica a Ecuador en el puesto 115 de 189 en la categoría de "Facilidad de hacer negocios" (Doing Business, 2015). Según el mismo informe del Banco Mundial, pero del año 2014, los nuevos negocios tardan en iniciar 55,5 días, en contraste con el promedio de 36,1 días de la región América Latina y el Caribe (Euromonitor International, 2014).

En el caso del sistema judicial local, este sistema es vulnerable a las fuerzas políticas. La inestabilidad política se refleja en las constantes protestas estudiantiles, sindicales e indígenas en contra de las políticas del gobierno, las mismas que en el pasado contribuyeron al derrocamiento de tres presidentes.

Dichas protestas se realizan regularmente con bloqueos de calles y carreteras rurales (U.S. Department of State, 2015). Con respecto a la corrupción, los informes del Banco Mundial clasifican a Ecuador pobremente en su índice de percepción de corrupción en 2014 (World Economic Forum, 2014).

Económico

La economía ecuatoriana se encuentra dolarizada desde el año 2000 y actualmente, el sueldo básico se modificó en un 3,4% para el 2016, es decir, subió a 366 USD. La inversión extranjera directa que ingresa a Ecuador en relación porcentual con el PIB es la más baja de América del Sur (U.S. Department of State, 2015).

Con respecto a las importaciones y exportaciones de Ecuador tienen una importante dependencia con EE.UU. (Euromonitor International, 2014). Otro mercado de fuerte dependencia es la Unión Europea, con quienes Ecuador se encuentra a 10 o 12 meses para la ratificación de su Tratado de Libre Comercio (El Comercio, 2015a).

Cabe recalcar, que el 80% del valor de las exportaciones son productos primarios, tal como lo es el petróleo (BCE, 2015), y las importaciones se basan principalmente en maquinaria y equipo industrial (Euromonitor International,

2014c). Con respecto al precio del petróleo, éste bajó en un 44,5% de Junio a Julio del 2015 y durante ciertos meses, el petróleo se vendió a pérdida (El Universo, 2015a). Las importaciones y exportaciones también fueron afectadas por las medidas tomadas frente al desequilibrio en la balanza de pagos y tuvo como resultado el incremento de los aranceles del 32% de las importaciones desde un 5% hasta un 45% (El Universo, 2015a).

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador para el 2016, de acuerdo al CEPAL será de 0.4%. El riesgo país, pese a los esfuerzos del gobierno se ha incrementado en el último año, y al momento (febrero 2016) se encuentra en 1,574 puntos. Para ponerlo en contexto, el riesgo país de Perú es 273 y el riesgo país de Colombia es de 377 y el de Venezuela 3,542.

Social

En el ámbito social, Ecuador tiene indicadores aceptables comparados con los diferentes países de la zona. La población ecuatoriana está conformada por mestizos en 71,9% y el resto incluye montubios, afroecuatorianos, indígenas, blancos y otros. El crecimiento poblacional tiene una tasa del 1,95%. Los anteriores datos presentados son resultados del censo poblacional 2010 (INEC, 2015).

Con respecto a la salud, Ecuador ha incrementado los médicos en relación porcentual a la población total del 12,9% (2009) al 16,5% (2015). De igual manera, los auxiliares de enfermería del 10,84% al 11,71%. El sector privado continúa siendo el mayor ofertante del servicio de salud con el 74,90% de los establecimientos de salud con internación, sin embargo, hospitales especializado privados son solamente 5,93% versus un 14,58% del sector público.

Los establecimientos públicos y privados, con internación y sin internación, se encuentran en su mayoría en Guayas (564) y Pichincha (606). Adicionalmente, el 45% de los establecimientos de salud se encuentran en zonas rurales (INEC, 2013a).

En el caso de educación, según el censo de población y vivienda 2010, Ecuador cuenta con una tasa de analfabetismo del 6,8%, donde la mujer tiene la mayor tasa con 7,7% versus el hombre que tiene un 5,8%. Adicional, el 74% de la población asiste a un establecimiento de educación pública. En el caso específico de Guayaquil, dicha ciudad cuenta con una tasa de analfabetismo del 3,1%. En ésta misma ciudad, la cobertura del sector público es la segunda más baja con un 60,72% y únicamente el 15,2% de la población alcanza educación superior y el 16% bachillerato (INEC, 2010).

Tecnológico

En el censo llevado a cabo en el 2013, por el INEC en relación a Tecnología de la Información y Comunicaciones (TIC's), obtuvo como resultado que el 27,5% de hogares cuentan con computadora de escritorio y al menos 18,1% de hogares con computadora portátil.

La telefonía celular también se ha incrementado a un 86% de hogares. En el caso del internet, las zonas urbanas son las que cuentan con mayor acceso a internet con un 37% de hogares.

Sin embargo, Guayas es la octava provincia con un 40% de personas que cuentan con acceso a internet. El uso de computadoras también es alto en las zonas urbanas con un 50% de hogares (INEC, 2013b).

2.2. Análisis de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite revisar el nivel de competencia que existe dentro de una industria. Las fuerzas que influyen la industria son: Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los Proveedores, Amenaza de nuevos competidores entrantes, Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad entre los competidores.

Poder de negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo. Primero, su uso es generalizado y depende positivamente de la edad del cliente (Cbs, 2015). En Ecuador no se encontraron datos, sin embargo, en países como Estados Unidos indican que un 75% de adultos utilizan lentes (Glassesrafter, 2015). Por otro lado, Holanda señala que un 60% de su población usan lentes (Cbs, 2015).

Otra razón para considerar bajo el poder de negociación de los compradores es su atomización. No hay un consumidor grande que pueda establecer distorsión en el mercado.

Poder de negociación de los Proveedores

El poder de negociación es medio. Según la página web de Gotradedata existen 6 importadores de armazones de lentes en el Ecuador (Gotradedata.com, 2015). Con respecto a los fabricantes a nivel mundial existe un monopolio con Luxottica que acapara un 80% del mercado mundial.

El resto de productoras tienen su base en China principalmente (Americanmanufacturing.org, 2015). Con respecto a Ecuador, el líder es la cadena de 50 locales a nivel nacional, GMO, quienes son subsidiaria del líder mundial Luxottica (Opticasgmo.com, 2015).

Para que una óptica local pueda acceder a armazones fuera de los proveedores locales, tendría que importar en grandes cantidades. Por lo tanto, la inversión es elevada y el riesgo de obsolescencia del producto es grande.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta amenaza es baja debido a que una óptica debe por ley ser atendida por un optometrista profesional, quien es el responsable ante el Ministerio de Salud Pública en la obtención de los permisos de funcionamiento respectivos.

Un nuevo profesional toma entre 4 a 8 años para completar su carrera y alguna especialización. Al momento se da una particularidad, que en las universidades públicas de Guayaquil y Quito no se oferta esta carrera desde hace ya varios años (Cursosycarreras.com.ec, 2015a&b).

Otra barrera para nuevos entrantes son las economías de escala que tienen los competidores más fuertes del mercado, como la cadena GMO y otros.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad de los competidores es media, según el siguiente análisis. En primer lugar, según la página web Edina existen 29 ópticas dentro de la ciudad de Guayaquil (EDINA, 2015). Según la misma fuente, existen 20 distribuidores de productos ópticos registrados (Guiatelefonica.com.ec, 2015a). Adicionalmente, en Guayaquil existen 56 oftalmólogos registrados en dicha página web (Guiatelefonica.com.ec, 2015b). Sin embargo, hay muchas ópticas no registradas, cuyo número se estima entre 100 y 150 en la ciudad.

En segundo lugar, la calidad y precio de los lentes dependen de sus características, tales como lo son: visión única, multifocal, bifocal, trifocal y progresiva. También depende del tipo de material de los lentes, tales como plástico, policarbonato, trivex y "alto índice". Otro factor que afecta su precio y calidad son sus características adicionales, tales como: bloqueo de rayos UV y reflexión de luz (Geteyesmart.org, 2015).

Por otro lado un factores que podría afectar la percepción de calidad, es la marca del lente (20minutos.es, 2014). Finalmente, el servicio a brindar es diferenciado por la exactitud de los instrumentos de medición visual y de ensamblaje de los lentes y sus lunas (Portal Óptico, 2015).

En tercer lugar, con respecto a los costos de cambio de industria, son relativamente altos, sin embargo los mismos dependen del tipo de servicio y la exactitud de diagnóstico que se desee brindar (Portal Óptico, 2015).

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja debido a que la única alternativa viable a los lentes, es una operación como la excimer laser que

corrige diversos defectos visuales como la miopía y el astigmatismo, en pocos minutos y con bajos efectos secundarios.

Sin embargo, el coste de tales operaciones es relativamente alto. (Vance Thompson, 2015). Otra posible alternativa son los lentes de contacto (El Universo, 2015b).

2.3. Población y muestra

En esta sección del capítulo se define la población y muestra al cual se le aplicará una técnica de investigación de mercado.

2.3.1. Población

La población está definida como el conjunto total de individuos que poseen características comunes observables. Dichas características comunes son: Homogeneidad de la muestra, período de tiempo y espacio físico (Lohr y Velasco, 2000).

Según datos actualizados de la CTE al 2014 existen 64 compañías o cooperativas de transporte público en la ciudad de Guayaquil. Cada compañía o cooperativa tiene entre 1 y 5 rutas, dando un total de 122 rutas entre todas las compañías o cooperativas.

Entre todas las compañías o cooperativas cuentan con 3509 vehículos registrados.

Sin embargo, se estima que cada vehículo registrado es conducido por 2 choferes, por lo que tendríamos un total de 7018 choferes. Éste último valor se lo consideraría como la población.

2.3.2. Marco de Áreas

El presente marco define el área geográfica en donde se encuentran los componentes de la población. Según lo mencionado anteriormente, el público objetivo se encuentra en la ciudad de Guayaquil y se encuentran asociados a una cooperativa o compañías de transporte público.

2.3.3. Muestra

La muestra se la define como un subconjunto que debe ser representativo de la población. Dentro de los tipos de muestreo existen: Probabilísticos y no probabilísticos.

El interés del presente plan de negocios es el muestreo probabilístico y entre sus diferentes tipos se encuentran el muestreo aleatorio, estratificado y sistemático (Lohr y Velasco, 2000).

El tipo de muestreo aleatorio es una técnica de muestreo probabilístico y consiste en que cada componente de la muestra tiene la misma posibilidad o probabilidad de ser seleccionado (Casal y Mateu, 2003).

La técnica de muestreo descrita anteriormente será seleccionada debido a que se conocen todos los elementos que conforman la población, pero no se encuentran estratificados como para usar el tipo de muestreo estratificado y aunque se conoce todos los elementos de la población, los mismos no se encuentran en lista ordenada para realizar el procedimiento necesario requerido por dicha técnica.

2.4. Selección del tamaño de la muestra

En la siguiente sección se desarrolla y obtiene el tamaño de la muestra a la que se le aplicaría una encuesta.

Selección de Técnica de Muestreo

Existen diferentes tipos de muestras tal como son probabilísticas y no probabilísticas. Como fue señalado en la sección anterior se define la técnica de muestreo como muestreo aleatorio simple por su factibilidad a la base de datos e información de la población en posesión.

Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra depende de la distribución de la población, nivel de confianza y error de muestreo.

Con respecto a la distribución o variabilidad de la población, la misma depende de las medidas descriptivas de la población.

Sin embargo, no se poseen dichos datos, tales como la media y desviación estándar de la población. Para el caso de la desviación estándar se tomará en consideración un escenario conservador, por lo tanto, S será igual a 0,50.

Con relación al nivel de confianza deseado, el mismo es normalmente definido alrededor del 95%. Para el presente caso específico se seguirá la norma.

Con respecto al margen de error que la investigación desea tolerar se selecciona un máximo de 5% de error de muestreo permitido.

Con lo anterior descrito, se procede a introducir la fórmula para obtener el tamaño de la muestra. La siguiente fórmula describe la relación entre los tres factores desarrollados anteriormente y el tamaño de la muestra.

$$E = z \frac{s}{\sqrt{n}} \quad (1)$$

Al despejar n se obtiene:

$$n = \left(\frac{zs}{E} \right)^2 \quad (2)$$

Dónde:

n: Es el tamaño de la muestra

z: Es el valor normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado.

s: Es el estimado de la desviación estándar de la población

E: Es el error máximo permitido

Resolviendo la fórmula (2) se obtiene:

$$n = \left(\frac{(1,96)*(0,50)}{0,05} \right)^2 = 385$$

Por lo tanto, 385 es el tamaño de la muestra.

Para mayor información conceptual, ver Spiegel et. Al (2010).

2.5. Presentación de los resultados

Luego de la determinación del tamaño de la muestra se procede a seleccionar la técnica de investigación como encuesta, la cual se encuentra en el Anexo N°1.

A continuación se presentan los resultados arrojados por la recolección de datos por medio de dicha encuesta. Se realizó las encuestas a los 385 conductores de servicio de transporte público de la ciudad de Guayaquil.

La encuesta tiene por objetivo conocer a profundidad que es lo que piensan los transportistas, si aprobarían el hecho de realizarse exámenes visuales de manera periódica. También deseamos conocer otros aspectos como si padecen de alguna complicación o enfermedad visual.

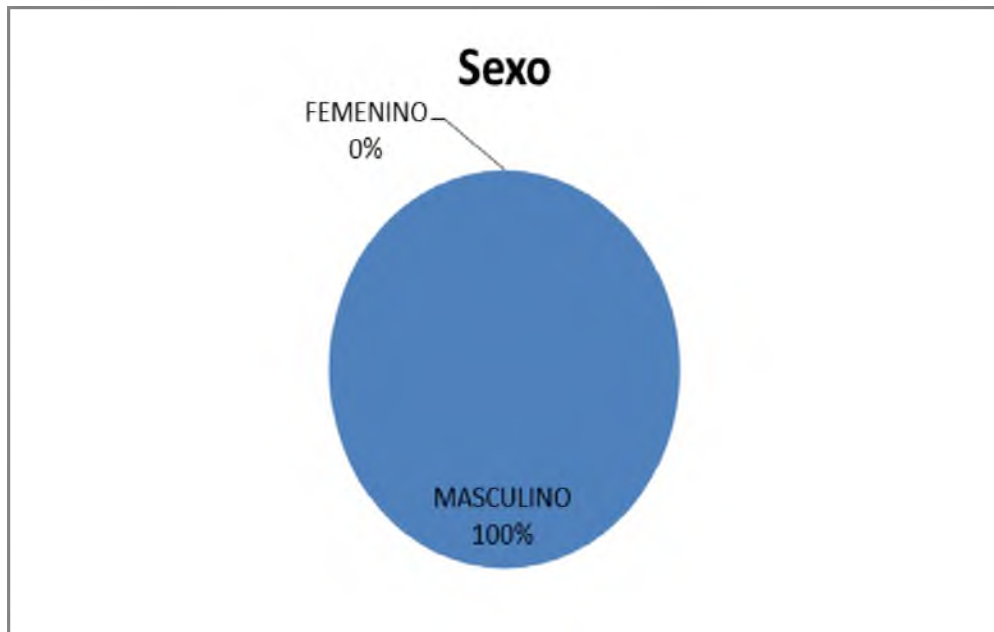
Conocer lo expuesto que se encuentran a tener algún tipo de accidente laboral por no realizarse chequeos visuales o desconocer la existencia de alguna complicación visual. En caso de necesitar utilizar lentes que factores prevalecerán para adquirirlos y cuanto estarían dispuestos a invertir por los mismos. Saber si existe alguna marca o modelo particular que los referencie.

La encuesta realizada consta de 7 preguntas en la cual cubrimos los objetivos y obtenemos los siguientes resultados con su respectiva interpretación. (Ver encuesta Anexo 1).

2.5.1. Presentación de los resultados de Pregunta N°1

Sexo: ___Masculino ___Femenino

FIGURA 1. RESULTADOS DE PREGUNTA N°1



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

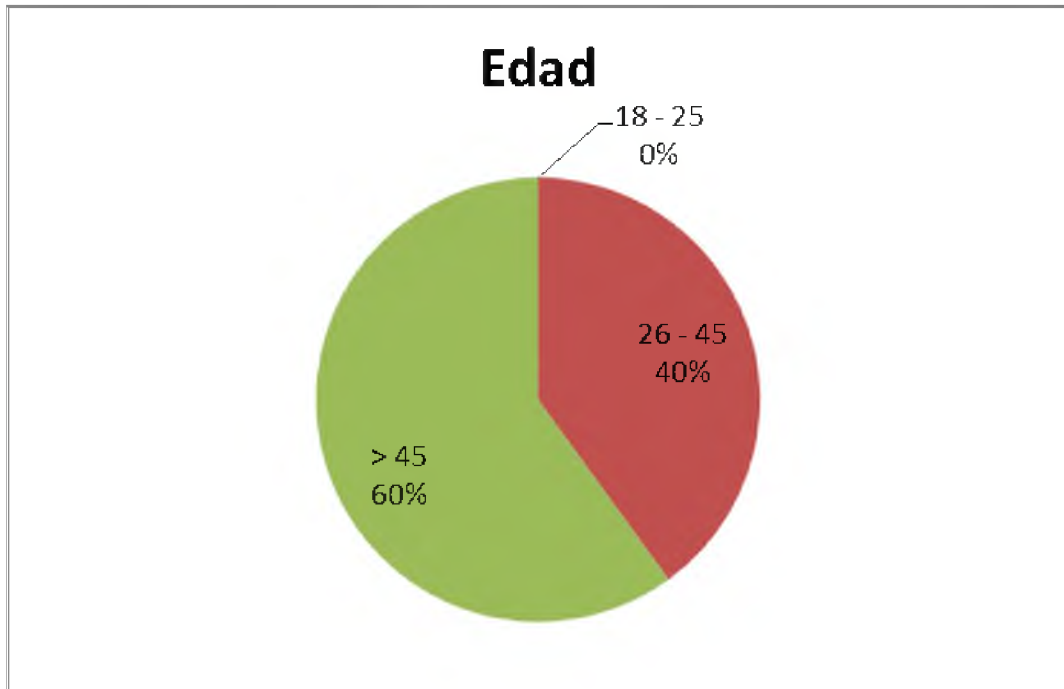
La totalidad de transportistas de buses de servicio público de la ciudad de Guayaquil que fueron encuestados pertenecen al género masculino.

Cada particularidad del grupo va a estar enfocado notablemente por esta tendencia.

2.5.2. Presentación de los resultados de Pregunta N°2

Edad: ___Entre 18 y 25 ___Entre 26 y 45 ___Mayor a 45

FIGURA 2. RESULTADOS DE PREGUNTA N°2



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

Los resultados de la encuesta muestran que el mayor porcentaje de choferes de servicios de transporte público de la ciudad de Guayaquil son mayores a 45 años con un 60%, y que el segundo grupo con mayor población es el que comprende las edades de 26 a 45 años con un 40%.

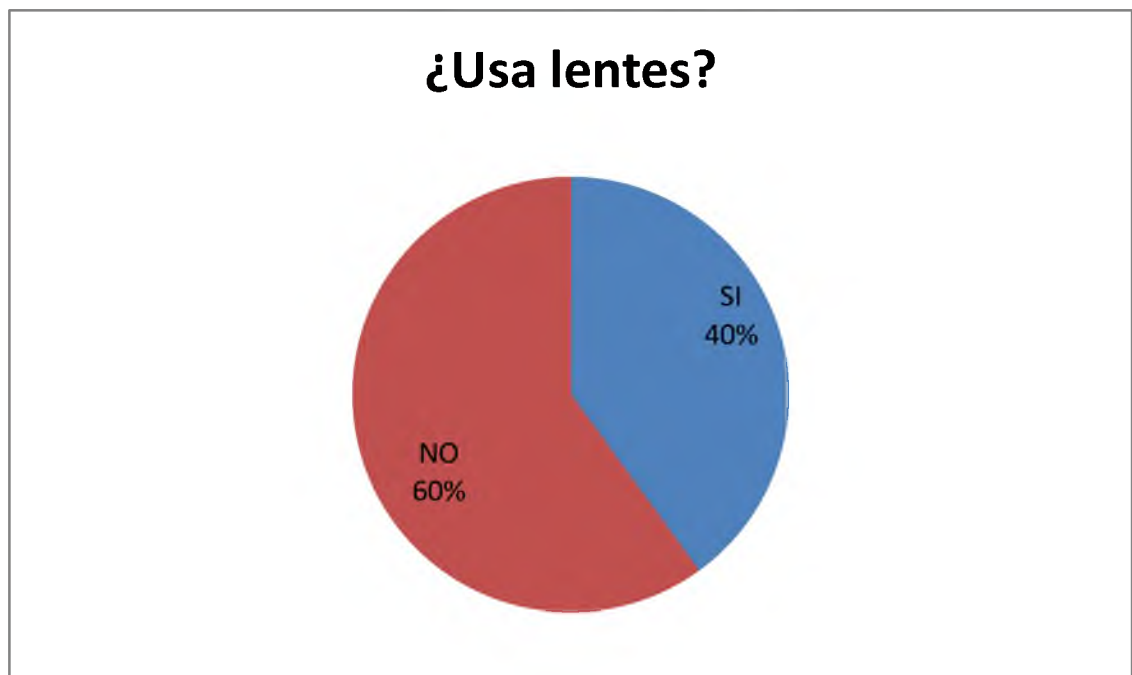
2.5.3. Presentación de los resultados de Pregunta N°3

¿Actualmente utiliza lentes (con medida, para algún problema visual)?

___ SI

___ NO

FIGURA 3. RESULTADOS DE PREGUNTA N°3



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

Los resultados muestran que mayor cantidad de la muestra no utiliza lentes actualmente con un 60%, sin embargo, existe aún un 40% de la muestra que no usa lentes.

2.5.4. Presentación de los resultados de Pregunta N°4

¿Con qué frecuencia se realiza exámenes visuales con un especialista? (óptica, consultorio oftalmológico)

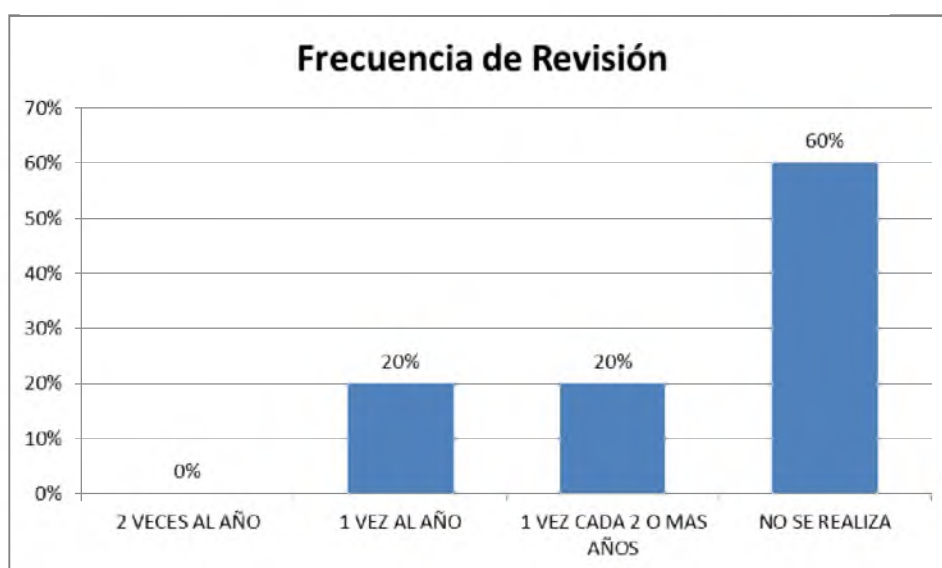
Dos veces o más al año

Una vez al año

Una vez cada dos o más años

No se realiza exámenes

FIGURA 4. RESULTADOS DE PREGUNTA N°4



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

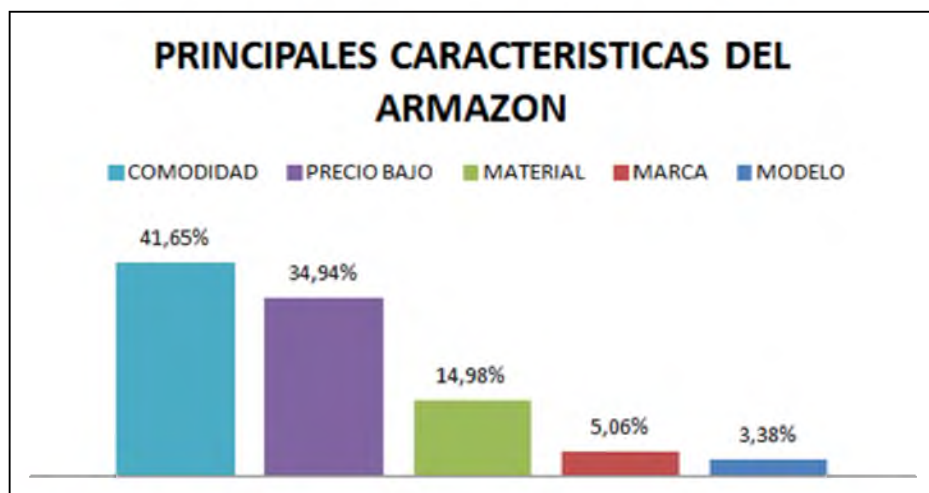
La frecuencia con la que los encuestados se realizan chequeos visuales, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta N°4, demuestran que el 60% de la muestra no se realiza chequeos visuales de manera periódica, sin embargo, el restante de los encuestados que pertenecen al 40%, indica que por lo menos en alguna ocasión se realizaron exámenes visuales cuya

información demuestra que existe un porcentaje considerable que denota interés o necesita del mismo.

2.5.5. Presentación de los resultados de Pregunta N°5

Si usted tuviera que comprar lentes ¿Cuáles son las tres principales características que usted observaría en el armazón? (Señale las tres principales enumerándolas del 1 al 3, siendo 1 la más importante y 3 la tercera en importancia).

FIGURA 5. RESULTADOS DE PREGUNTA N°5



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

La pregunta N°5 muestra los resultados en relación a la importancia para el consumidor de las características del armazón. Se puede notar de los resultados, que la mayor importancia es la comodidad con un 41,65%, seguido por precios bajos con el 34,94% y el material con el 14,98.

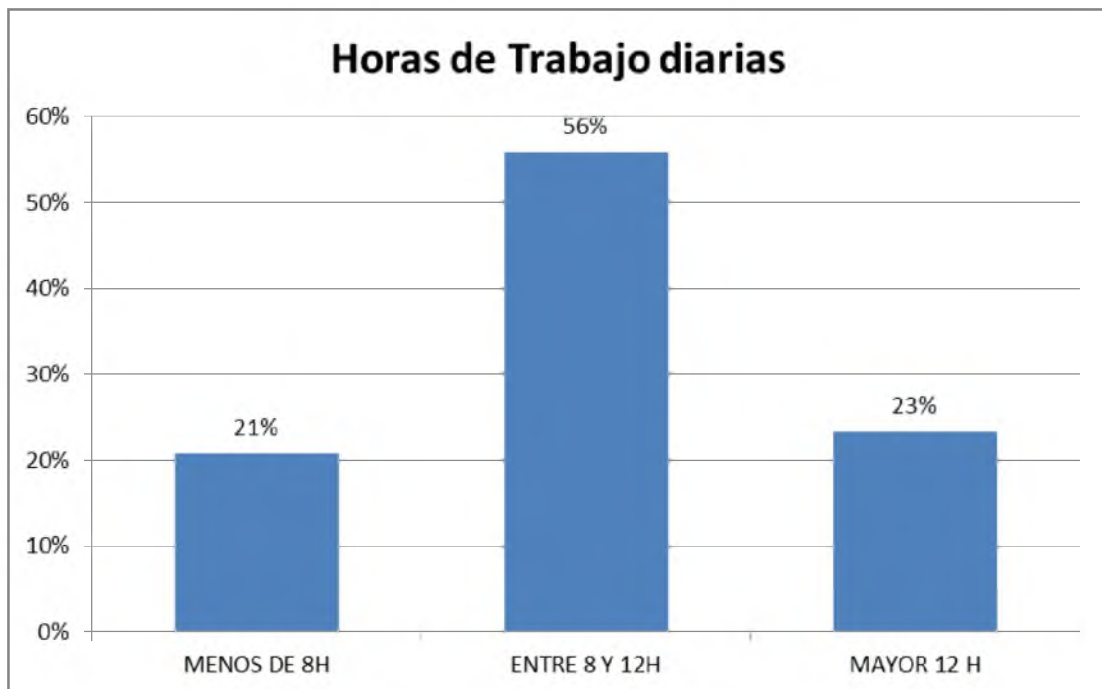
Lo anterior mencionado es importante para exactamente el 91,57% de la muestra. También se observa que la marca y el modelo es solamente relevante para un 8,43% de la muestra lo cual nos permite tener una idea clara de las estrategias a aplicar con relación a los deseos de los clientes, entre

ellos está el hecho de ofrecerles productos de bajos costos, cómodo y buen material.

2.5.6. Presentación de los resultados de Pregunta N°6

¿Cuántas horas labora en el día? ___Menos de 8 horas
___Entre 8 y 12 horas ___Mayor a 12 horas

FIGURA 6. RESULTADOS DE PREGUNTA N°6



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

La siguiente pregunta indica el número de horas trabajadas por los choferes y se puede observar que existe una posible causa de desgaste de la visión por largas jornadas. Se observa de la encuesta que el 56% de los choferes trabajan más de 8 horas y menos de 12 horas. Adicional, el 23% de

choferes trabajan más de 12 horas al día. El anterior resultado es levemente mayor al del resultado de menor a 8 horas (21%).

2.5.7. Presentación de los resultados de Pregunta N°7

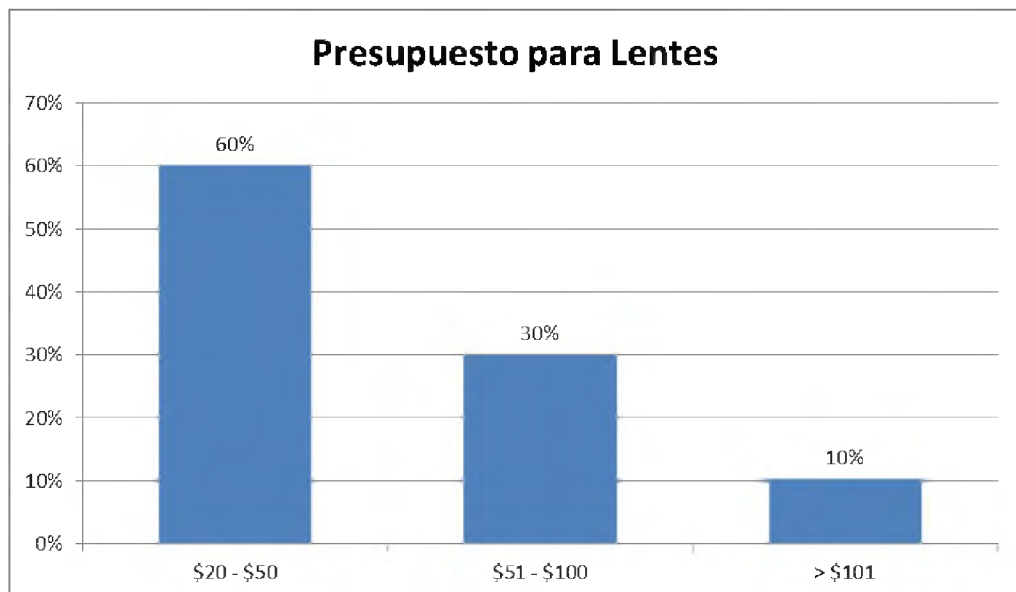
¿De requerirlo? ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en mejorar su visión? (Recuerde que su visión es su “principal herramienta de trabajo”)

___ \$20 a \$50

___ \$51 a \$100

___ \$101 en adelante

FIGURA 7. RESULTADOS DE PREGUNTA N°7



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

El resultado de la última pregunta indica el presupuesto de la muestra de choferes para la compra o adquisición de lentes de caso de necesitarlos.

Los resultados muestran que la mayor parte de dichos choferes pagarían de \$20 a \$50 para la compra de lentes. Y tan sólo el 10% destinaría de su presupuesto una cantidad mayor a \$101.

2.6. Análisis e Interpretación de los resultados de Encuesta

De lo detallado anteriormente se puede notar que la mayor parte de choferes son del sexo masculino (100%), son mayores a 45 años de edad (60%) y no usan lentes (60%).

Por lo tanto, existe la posibilidad de que no lo utilicen porque la necesidad todavía no ha llegado o porque no han tenido acceso a los mismos (por varios motivos).

Lo que significaría una gran oportunidad para la explotación de dicho mercado meta.

Sin embargo, el resultado de la pregunta N°4 muestra el desinterés o desconocimiento por la salud visual del 60% de los encuestados con una frecuencia de revisión de 0 veces, lo que podría indicar que aunque exista la necesidad de utilizar lentes o la fatiga visual, que generaría la preocupación inicial por la salud visual.

Los choferes están siendo inconsistentes con su posible necesidad de revisión visual o irresponsables en el cuidado de su salud visual para el correcto desenvolvimiento de sus actividades laborales.

En cualquier caso, la razón de la no revisión no es clara y no es concluyente con los resultados de la encuesta.

Aunque permite revisar la posibilidad del acercamiento del servicio al usuario como medio de proceso de educación ha dicho mercado meta.

La pregunta N°6 sugiere que existe la posibilidad de que la cantidad de choferes utilizando lentes (pregunta N°3 = 40% usa lentes) crezca por las altas horas de jornadas de trabajo.

Aunque la pregunta no indica si la jornada de trabajo es continua o si la mayoría que usan lentes también trabaja más de 8 horas al día, se puede observar que existe una brecha que 39% entre la población trabaja más de 8 horas versus los choferes que usan lentes actualmente (mayor a 12 horas = 23% y entre 8 horas y 12 horas = 56%), lo que indica una posibilidad de mercado meta importante.

El presupuesto para lentes comparado con los resultados de las principales características del amazón tiene una relación directa debido que el chofer busca precios bajos, material y comodidad.

Sin embargo, precio bajo representa el primer y segundo puesto del 30% y 60% de las preferencias del mercado meta.

Los resultados anteriores se relacionan con el presupuesto de compra de dicho mercado de tan sólo \$20 a \$50, lo que sugiere que es mercado con bajo poder adquisitivo, dirigido principalmente por precios bajos y practicidad, lo que se opone a marcas y modelos de lentes.

Lo anterior también sugiere que el mercado meta debe ser atendido de tal forma que el volumen de venta, precios competitivos y la eficiencia de la venta sea la principal fuente de competición.

CAPÍTULO III.

EL PRODUCTO O SERVICIO

3.1 Característica del producto – servicio a ofrece

El producto a ofrecer es el servicio de óptica para el canal de transportistas públicos en Guayaquil como una adición al canal de ventas actual y como forma de diversificación de la plaza del producto.

El servicio de óptica en realidad se compone por una parte que se la puede considerar como el producto (lentes) y otra parte que se la puede considerar como el servicio (optometría).

Ambas partes del servicio de óptica dependen uno del otro y forman el producto-servicio que resultaría en el nivel de satisfacción del cliente final.

El proceso del servicio de optometría se lo puede describir como: (1) examen visual optométrico, (2) asesoramiento de opciones de lunas de lentes, (3) asesoramiento de opciones de armazones, (4) ensamblaje de lente personalizado al cliente y (5) entrega de lentes al cliente.

En relación al componente del producto se ofertarían lentes (luna y armazón en conjunto), lunas y armazones.

A continuación, se detallan los mismos:

Se ofertarán varias clases de lentes:

- Lentes de lectura o presbicia
- Lentes bifocales
- Lentes para miopía o astigmatismo

Adicional se ofertarán varios tipos de lunas:

- Lunas de lectura o presbicia
- Lunas bifocales
- Lunas para miopía o astigmatismo

Se ofertarán dos tipos de armazones:

- Armazones estándar
- Armazones AA

El servicio de optometría está compuesto por los primeros tres pasos que son un servicio propiamente dicho y por los siguientes dos pasos que se trata de un producto.

Con respecto al servicio, se debe considerar que su forma de entrega y producción del mismo es simultáneo, por lo tanto la satisfacción del cliente dependerá del conocimiento, experiencia, calidez y buena atención del prestador del servicio.

Con respecto al producto, éste se entrega y produce en momentos diferentes, por lo que su calidad y satisfacción del cliente dependerá de la revisión de la calidad del producto que puede y debe ser realizada con anterioridad a la entrega. También dependerá del conocimiento del “ensamblador”.

3.2 Cadena de Valor

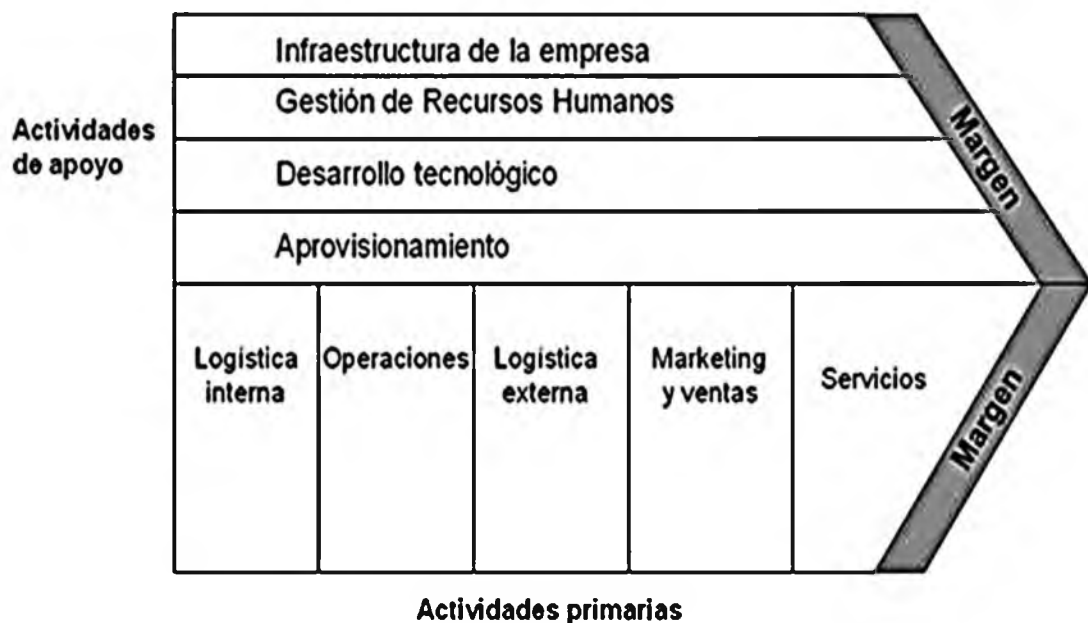
La cadena de Valor es un modelo teórico. El presente modelo es el que permitirá la descripción de los procesos de una empresa que brindan un valor al cliente final.

Basado en dicha definición, Porter (1991) propuso que la organización cuenta con una ventaja competitiva si tiene la capacidad de aumentar su

utilidad marginal por medio de reducción de costos o incremento de ingresos (Porter, 1991).

Para la identificación en mejor manera de las fortalezas y debilidades, se desagrega las actividades o procesos de la empresa. Esto permite identificar fortalezas que podrían ser fuente de una ventaja competitiva y los costos asociados a dicha actividades o procesos (Porter, 1991).

FIGURA 8. CADENA DE VALOR (PORTER, 1991)



Fuente: *Strategic management journal*

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

Para el caso específico del Plan de Negocios que busca ampliar el canal de ventas de la Óptica hacia el mercado meta de choferes, la cadena de valor se puede segregar inicialmente en: actividades de apoyo y actividades primarias, lo cuales agregarían valor a la respectiva actividad.

Para el caso de actividades de apoyo, de lo descrito anteriormente, es importante indicar que la infraestructura debería ser fácil de movilizar

cubriendo ciertos estándares de calidad, sin embargo, considerando los costos de inversión que deberán ser cubiertos por el presupuesto de compra de los clientes, el cual es relativamente bajo.

En el caso de recursos humanos, debe ser personal con alta capacidad de atención al cliente, con suficiente entrenamiento, pero con condiciones laborales a bajo costo, pero con ciertos incentivos adicionales por venta, por volumen o por categoría de producto, y puede ser brindando en forma de comisión adicional al sueldo.

Ampliando las actividades de apoyo, el desarrollo tecnológico sería nulo y más bien la tecnología sería importada, prestada o alquilada para disminuir costos. Adicional, la misma sería estándar y no ampliamente compleja ni avanzada. En el caso del aprovisionamiento, es necesario conseguir proveedores de lentes con bajos costos y calidad adecuada para el mercado. Es importante que duren los lentes, lo suficiente, sin embargo, existen varias causas que podrían generar una reposición rápida de lentes, incluyendo deterioro de la vista o simple pérdida de los lentes.

Tocando la sección de las actividades primarias de la cadena de valor, la parte de las operaciones debe incluir un procedimiento estándar socializado con el potencial cliente y personal capacitado que realice la toma de medida y detalle del lente de manera que cumpla con las normas y reglamentos generales. Adicional, el ensamblaje, que también debe estar incluido dentro de las operaciones, debe ser veloz y preciso para evitar re-trabajo y entrega correcta según especificaciones acordadas con el cliente.

En relación a la logística interna, está relacionada con la infraestructura, el personal, los armazones y lunas. La infraestructura se indicó que debe ser movable, justamente para facilitar dicha logística interna. El personal deberá movilizarse por sus propios medios a lugar de visita o campaña. Con respecto a los armazones y lunas, serán movilizados por el personal durante su visita o campaña en la cooperativa. Para el caso de la logística externa, no es

necesaria considerarla en tanto detalle, pero es importante mencionar que la misma se realiza simultáneamente con las operaciones.

Para concluir con las actividades primarias de la cadena de valor, las ventas y el marketing debe encajar con los resultados interpretados anteriormente, los cuales sugieren un mercado dispuesto a pagar bajos precios y en busca de comodidad.

Por lo tanto, el marketing y ventas deben estar enfocados a dichos aspectos con personal que busque satisfacer dichas necesidades y con el suficiente entrenamiento para realizar aquello. Por otro lado, servicio post-venta debe ser mínimo y orientado a la posible reposición de lentes por pérdida, descuido, deterioro de la visión o alguna otra razón.

3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis que integra las perspectivas internas junto con las perspectivas externas. También se lo conoce como el resumen FODA porque resume los hallazgos descubiertos por otros análisis como:

La cadena de Valor y las características del Producto (interno), y las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST (externo). Divide dicho análisis o resumen en cuatro dimensiones, que incluyen las fortalezas (positivo al interior), oportunidades (positivo al exterior), debilidades (negativo al interior) y amenazas (negativo al exterior). (Jackson et al, 2003). Dicho análisis o resumen se lo realizará a continuación:

Fortalezas

1. Conocimiento del mercado del servicio de salud visual
2. Buenos precios en relación a nuevos competidores por tener volumen de compra por demás canales de ventas

3. Personal capacitado y con experiencia
4. Experiencia en atender y brindar el servicio de salud visual
5. Conveniencia para el cliente

Oportunidades

1. Mayor control de la ATM (Agencia de Tránsito Municipal de Guayaquil) en relación al cumplimiento de la ley de conductores que requieran licencia
2. Mayor porcentaje del mercado meta no usa lentes
3. Mayor porcentaje del mercado meta es mayor a 40 años, edad que requieren lentes
4. Con altas horas de trabajo, es posible alta posibilidad de rápido deterioro de la vista
5. Alto riesgo de obsolescencia del producto
6. Ningún sustituto de lentes a bajo costo

Debilidades

1. Nuevo Canal de Venta
2. Alta Rotación del personal en atención al cliente debido a baja remuneración
3. Riesgo de inconformidad del cliente por inexactitud de medición de vista debido a la baja inversión en equipo tecnológicos

Amenazas

1. Falta de conocimiento o interés de choferes y cooperativas de transporte urbano

2. Subsidiaria de monopolio de óptica en Ecuador (GMO), con precios y productos que capten la preferencia de nuestro mercado.
3. Facilidad de ingreso de competidores con mayor capital al mismo mercado meta
4. Momentos difíciles de la situación política y económica del país
5. Mejora de calidad y cobertura de la salud visual por parte del Seguro Social o Salud Pública
6. Mayor porcentaje del mercado meta no se realiza revisión de la vista
7. Mercado Meta prefiere bajo costos, lo que significaría poca utilidad de venta

Se analiza el FODA para convertir el resultado del mismo en posibles estrategias y trazar las direcciones estratégicas del proyecto. El primer análisis será hacer un match entre las fortalezas y oportunidades, el segundo paso será identificar como convertir las debilidades en fortalezas y el tercer paso será como convertir las amenazas en oportunidades.

Match entre fortalezas y oportunidades

El conocimiento del mercado, personal capacitado y con experiencia y experiencia en el servicio de salud ayudará a explotar los mayores requerimientos de la ATM, porcentaje del mercado meta que no utiliza lentes, los posibles nuevos clientes por deterioro de la visión debido a altas horas de trabajo o a edad mayor a 65 años y el alto riesgo de obsolescencia del producto

Conversión de debilidades en fortalezas

La primera debilidad identificada (desconocimiento del nuevo canal de venta) se convertiría en fortaleza en cuanto se comience con la comercialización en dicho mercado.

Se inició el conocimiento del mercado meta por medio de un estudio de mercado.

Se continuará con el aumento del conocimiento por medio de creación de bases de datos de acuerdo a gustos y preferencias de las compras de los clientes, así mismo, con el período estimado de reposición de lentes o futura revisión visual.

La segunda debilidad se refiere a la alta rotación del personal y el posible deterioro de la calidad del servicio de atención.

Es posible reducir esta debilidad y convertirla en el tiempo con un programa bien establecido de capacitación en donde un personal con mayor experiencia entrene a personal que ingresa o con menor experiencia.

Adicional, una revisión del servicio prestado por medio de encuestas al final del servicio podrían ser tomadas.

La tercera debilidad es basada en la premisa de inconformidad del servicio por inexactitud de medición de vista debido a equipos tecnológicos. Se complica reducir ésta debilidad o transformarla en fortaleza.

La forma de reducirla podría ser por medio de una estricta revisión periódica de los equipos de medición y así mismo, una revisión de los equipos de medición.

La cuarta debilidad es que el producto es poco diferenciador. Dentro de las características del producto se puede identificar la cercanía al cliente y la comodidad de que la atención sea en su lugar de trabajo.

Éstas comodidades sumada a una atención personalizada y profesional, permitirá comenzar el camino hacia la diferenciación. Sin embargo, no es suficiente para que dicha diferenciación sea una de las razones de la lealtad del consumidor.

Por lo contrario, dicha razón será el seguimiento de servicio post-venta según estimación de tiempo de reposición de lentes.

Conversión de Amenazas en Oportunidades

Existe la posibilidad de que los choferes y las cooperativas de transporte no tengan interés en dicho servicio.

Para reducir dicha amenaza con los choferes, se podría realizar campañas o charlas informativas y de concientización sobre la salud visual. Adicional, a las actividades anteriores mencionadas, se llevaría a cabo campañas publicitarias in situ.

Con respecto a la presencia de competidores con gran poder de mercado, tal como GMO, o con respecto a posibles ingresos al mercado de competidores con mayor poder de inversión, se plantea contrarrestar dicha amenaza una vez se solidifique la base de datos y el proceso de seguimiento de ventas para fidelización de clientes.

Mejora de Calidad y cobertura de salud Visual por parte del IESS se puede contrarrestar con algún grado de lealtad de los clientes.

Lamentablemente no es suficiente, por lo tanto, sería necesaria realizar una alianza con el IESS para convertirse en prestador de servicio a dichos establecimientos y con la misma modalidad de ser el caso.

En relación al alto porcentaje de mercado meta que nunca se realiza revisión visual se la puede convertir en oportunidad por medio de campañas o charlas informativas, de concientización sobre la salud visual y campañas publicitarias in situ.

La amenaza de baja utilidad de venta debido a precios bajos se puede convertir en oportunidad por medio de promoción de combos con otros productos relacionados al servicio de salud visual.

3.4 Análisis CAME

FIGURA 9. ANÁLISIS CAME BASADO EN EL NUEVO CANAL DE LA ÓPTICA

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	<p>Estrategia Ofensiva F03 - O02,03 Aprovechar conocimiento y experiencia de personal para captar mercado meta F04 - O04 Aprovechar la experiencia en la atención y servicio para incentivar a la repetición de compra F01 - O01 Incentivar compra con bajo precios cuando se endurezcan las regulaciones del ATM F05 - O04,05 La conveniencia del servicio permitirá atender alto deterioro del producto u obsolescencia</p>	<p>Estrategia Defensiva F05 - A02 Con la conveniencia para el cliente se busca reducir la fortaleza de existente competidores F04,05 - A03 La experiencia en la atención y la conveniencia del servicio permitirá disminuir el ingreso de nuevos competidores con mayor capital F04 - A04 La capacidad y experiencia del personal ayudará a la captación de clientes y combatir en contra del mal momento en general de la economía F01 - A07 La posibilidad de bajos puede ser contrarrestada por medio de combos generado gracias al buen conocimiento del mercado F04 - A06 La experiencia en la atención de la salud jugará a favor de persuadir al cliente de realizarse exámenes visuales</p>
	DEBILIDADES	<p>Estrategia de Reorientación O02,03 - D02 Alto porcentaje que no usa lente y personas mayores de 65 años permite contrarrestar la alta rotación O01 - D03 La inconformidad del cliente será mínimo debido la urgencia impuesta por la nuevas exigencias del ATM O04,05 - D01 La inexperiencia en manejar el canal de venta se contrarresta con la necesidad de compra de nuevos lentes</p>	<p>Estrategia de Supervivencia A01 - D01 La inexperiencia en manejar el canal de venta se contrarresta con la experiencia del personal y del mercado, lo que permite sobrellevar también el desconocimiento del mercado de choferes y transportistas A02 - D06 La constante capacitación reduce la posibilidad de mala atención de nuevo personal y permite controlar que se ofrezcan combos de lentes para aumentar margen de ganancia</p>

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

CAPÍTULO IV.

PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Plan de Ventas

El plan de ventas estratégico es un conjunto de actividades, que se presentan de forma sistematizada y establecida. Éste conjunto de actividades es la base para la mejora de los procesos de ventas y soporta el crecimiento de los ingresos de la organización. Es decir, permite concretar los objetivos de venta y específica en forma se conseguiría el presupuesto de venta (Sainz et. al., 2008).

El siguiente plan de ventas incluye la definición del presupuesto mensual de ventas, la fuerza de ventas, las promociones de ventas, políticas de pedidos, políticas de créditos y cobranzas, garantías y política de ventas internas.

Presupuesto mensual de ventas

a) Según lo señalado anteriormente, la población objetivo se señaló que tiene un tamaño de 7018 choferes, lo que redondea a 7000 choferes como población.

Según la experiencia del canal tradicional (venta en local), existe un potencial de penetración al mercado meta del 25% de mercado lo que significa llegar a 1750 choferes durante cada año de operación.

Es decir, un presupuesto mensual de venta de 145 unidades, el cual está dividido según tipo de dificultad visual, tipo de luna y tipo de armazón. El porcentaje de venta es de acuerdo al histórico de venta realizado en el canal de venta tradicional de la presente óptica.

La venta de lentes por cooperativa debe ser proporcional al número de unidades y choferes que esta tenga.

Cooperativas con un gran número de unidades y choferes deben tener ventas proporcionalmente más altas que Cooperativas con pocas unidades.

La siguiente tabla, permite identificar el precio unitario de todo el portafolio de productos, el % porcentaje de venta mensual, el precio ponderado de \$46 y la venta en un mes típico de 145 unidades.

La información detallada anteriormente, será de soporte para la determinación del presupuesto de venta mensual.

TABLA 1. PORCENTAJE DE VENTA MENSUAL SEGÚN PORTAFOLIO DE PRODUCTO.

Marcos y lunas (lentes completos)	% Venta	Precio Unitario	Precio Ponderado	Venta mes típico
Lentes de lectura ó presbicia	26%	\$35	8,925	37
Lentes bifocales	34%	\$60	20,4	49
Lente para miopía o astigmatismo	26%	\$45	11,475	37
Lunas de lectura ó presbicia	3%	\$25	\$1	4
Lunas bifocales	4%	\$45	\$2	6
Lunas para miopía o astigmatismo	3%	\$35	\$1	4
Armazones estandar	4%	\$25	\$1	6
Armazones AA	1%	\$80	\$1	1
	100%		\$46	145

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

La siguiente tabla muestra las ventas mensuales para cada uno de los siguientes 5 años considerando el porcentaje de cumplimiento del plan. Como

se puede notar el cumplimiento del plan es conservador y alcanza únicamente un 50% el primer año.

El segundo año sube a 60% hasta llegar al quinto año a un cumplimiento del 90% del plan.

Considerando el porcentaje del cumplimiento del plan mensual se estima el presupuesto de ventas mensuales que comienza en 73 unidades vendida por mes para el primer año, alcanzando 131 unidades vendidas el quinto año.

Considerando el precio ponderado por las unidades vendidas por mes de cada uno de los cinco años, se determina las ventas mensuales según porcentaje de cumplimiento de ventas, precio ponderado y unidades presupuestas de venta mensual.

El primer mes del primer año se pretende vender \$3,350 hasta llegar al primer mes del quinto año con ventas de \$6,029.

TABLA 2. PRESUPUESTO DE VENTA MENSUAL EN DÓLARES SEGÚN NÚMERO DE AÑO (CONSIDERANDO % PORCENTAJE DE VENTA MENSUAL, PRECIO PONDERADO Y VENTA DE MES TÍPICO).

	Venta Mensual en Año 1	Venta Mensual en Año 2	Venta Mensual en Año 3	Venta Mensual en Año 4	Venta Mensual en Año 5
Venta de mes típico	145	145	145	145	145
% Cumplimiento Plan	50%	60%	70%	80%	90%
Unidades Mes	73	87	102	116	131
Precio Ponderado	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46	\$ 46
Ventas Mensuales	\$ 3.350	\$ 4.019	\$ 4.689	\$ 5.359	\$ 6.029

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

La siguiente tabla muestra el presupuesto mensual de ventas considerando inicialmente el histórico de ventas del portafolio de productos en un mes típico.

Luego según el cumplimiento de ventas en unidades y en dólares se obtiene el presupuesto de ventas mensual por producto expresado en unidades y en dólares.

TABLA 3. PRESUPUESTO DE VENTA MENSUAL EN UNIDADES Y DÓLARES POR TIPO DE PRODUCTO DEL AÑO 1 AL 5.

		Presupuesto Mensual Año 1		Presupuesto Mensual Año 2		Presupuesto Mensual Año 3		Presupuesto Mensual Año 4		Presupuesto Mensual Año 5	
		\$	N°	\$	N°	\$	N°	\$	N°	\$	N°
		Lentes de lectura ó presbicia	26%	\$ 854	24	\$1.025	29	\$1.196	34	\$1.367	39
Lentes bifocales	34%	\$1.139	19	\$1.367	23	\$1.594	27	\$1.822	30	\$2.050	34
Lente para miopía o astigmatismo	26%	\$ 854	19	\$1.025	23	\$1.196	27	\$1.367	30	\$1.537	34
Lunas de lectura ó presbicia	3%	\$ 100	4	\$ 121	5	\$ 141	6	\$ 161	6	\$ 181	7
Lunas bifocales	4%	\$ 134	3	\$ 161	4	\$ 188	4	\$ 214	5	\$ 241	5
Lunas para miopía o astigmatismo	3%	\$ 100	3	\$ 121	3	\$ 141	4	\$ 161	5	\$ 181	5
Amazonas estandar	4%	\$ 134	5	\$ 161	6	\$ 188	8	\$ 214	9	\$ 241	10
Amazonas AA	1%	\$ 33	0	\$ 40	1	\$ 47	1	\$ 54	1	\$ 60	1
		\$3.350	78	\$4.019	94	\$4.689	109	\$5.359	125	\$6.029	140

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

La siguiente tabla expresa el presupuesto de ventas por tipo de producto expresado en dólares y unidades por semana para cada uno de los productos del portafolio.

El cálculo para obtener dicho valor es la multiplicación del valor y cantidad por producto por 12 meses para obtener el valor y cantidad anual y posterior la división para 52 para obtener el valor y cantidad en semanas.

TABLA 4. PRESUPUESTO DE VENTA SEMANAL EN UNIDADES Y DÓLARES POR TIPO DE PRODUCTO DEL AÑO 1 AL 5.

		Presu - puesto Semanal Año 1		Presu - puesto Semanal Año 2		Presu - puesto Semanal Año 4		Presu - puesto Semanal Año 4		Presu - puesto Semanal Año 5	
		\$	N°	\$	N°	\$	N°	\$	N°	\$	N°
		Lentes de lectura ó presbicia	26%	\$ 197	6	\$ 237	7	\$ 276	8	\$ 315	9
Lentes bifocales	34%	\$ 263	4	\$ 315	5	\$ 368	6	\$ 420	7	\$ 473	8
Lente para miopía o astigmatismo	26%	\$ 197	4	\$ 237	5	\$ 276	6	\$ 315	7	\$ 355	8
Lunas de lectura ó presbicia	3%	\$ 23	1	\$ 28	1	\$ 32	1	\$ 37	1	\$ 42	2
Lunas bifocales	4%	\$ 31	1	\$ 37	1	\$ 43	1	\$ 49	1	\$ 56	1
Lunas para miopía o astigmatismo	3%	\$ 23	1	\$ 28	1	\$ 32	1	\$ 37	1	\$ 42	1
Amazonas estandar	4%	\$ 31	1	\$ 37	1	\$ 43	2	\$ 49	2	\$ 56	2
Amazonas AA	1%	\$ 8	0,1	\$ 9	0,1	\$ 11	0,1	\$ 12	0,2	\$ 14	0,2
		<u>\$ 773</u>	<u>18</u>	<u>\$ 928</u>	<u>22</u>	<u>\$1.082</u>	<u>25</u>	<u>\$1.237</u>	<u>29</u>	<u>\$1.391</u>	<u>32</u>

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

4.1.1. Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas funciona como el enlace entre la organización y los clientes potenciales y actuales.

Por dicha razón su importancia en determinar la cantidad suficiente, los candidatos adecuados y los roles necesarios para atención que se desea brindar y el nivel de satisfacción que se espera del servicio-producto.

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo anterior, el mercado meta considera que el valor a pagar por el servicio es relativamente bajo y considera a los bajos precios como una característica principal del producto.

Por lo tanto, el enfoque de la definición de la fuerza de ventas será acorde a dichas características.

La fuerza de ventas se clasifica como: fuerza de ventas interna y fuerza de ventas externa.

En relación con la fuerza de ventas interna esta no es necesaria en nuestro negocio debido a la estructura ligera de la Óptica.

Por lo contrario, para el caso de la fuerza de ventas externa, es necesario un representante de negocios.

Dentro del personal de apoyo involucrado directamente a la fuerza de ventas es un optometrista.

A continuación, se procederá a describir las funciones y perfil adecuado de la fuerza de ventas descrito anteriormente.

Primero, el representante de negocios cumple funciones operativas, comerciales y de atención al cliente.

El 50% de su tiempo se dedica a la operatividad del puesto que incluyen: participación en la planificación de actividades, presupuesto mensual de ventas (cuando sea necesario), elaboración de reportes estadísticos de resultados y actualización de base de clientes (preferencias, gustos y saldos pendientes). El restante 50% del tiempo del representante de negocios es dedicado a la obtención de cooperativas de transporte urbano que incluye la definición de días, horas y condiciones de la misma, atención de clientes, apertura de nuevos clientes, entrega de producto a clientes, cobro de saldos o de apertura de plan acumulativos durante las visitas a cooperativas de transportistas y de seguimiento de próximas chequeo visual de clientes en la base de clientes.

El perfil profesional adecuado incluye: mínimo bachiller, experiencia de al menos 2 años en venta de llantas, baterías, partes mecánicas, facilidad de expresión, dominio de office, buena presencia y habilidad para negociar.

El perfil que se buscará es una mujer debido a que será la persona indicada en mostrar los armazones a los clientes indicándoles los modelos acordes a cada una de las formas faciales.

El siguiente componente es el personal de apoyo directamente involucrado en la entrega del producto-servicio, quién sería el optometrista.

La compañía de momento cuenta con dos optometristas. Sus funciones incluyen: atención al paciente, determinación de salud visual de paciente, recomendación de mejores tipos de luna y armado de lentes personalizados al cliente.

Su perfil profesional requiere título universitario de tercer nivel en Optometría y experiencia de 1 a 2 años como mínimo.

Adicional, es preferible una buena comunicación, habilidad comercial y de negociación.

4.2. Comisiones del Representante de Negocios

La venta del producto tiene un subcomponente, el cual son las comisiones de venta según el presupuesto de venta semanal y mensual como parte del sueldo del asistente de venta.

La comisión está considerada en el **4%** cuando existe cumplimiento de venta del **100% o mayor**, y para el caso del cumplimiento de por lo menos el **70%** existe una comisión del **3%**, para cumplimiento menor al **70%** y mayor al 50% la comisión de ventas es de **2%**.

TABLA 5. COMISIÓN DE REPRESENTANTE DE NEGOCIOS SEGÚN CUMPLIMIENTO.

Cumplimiento de Pronóstico Ventas	% Comisión
100% o más	4%
70% - 99%	3%
50% - 69%	2%
Menos 50%	0%

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

4.3. Componente operativo de Actividades de Representante de Negocios

Con respecto al componente operativo de las actividades del representante de negocios, la participación en la planificación de actividades se refiere a realizar el cronograma de visitas o de charlas a realizar de manera coordinada con un optometrista. Es decir, el representante de negocios coordina la agenda del optometrista para la fecha acordada con los directivos de las Cooperativas de Transporte. A continuación se presenta tabla 6 con un ejemplo de agenda de eventos a elaborar por el representante de negocios:

TABLA 6. EJEMPLO DE AGENDA MODELO DE EVENTOS

Fecha	Evento	Status
lunes, 04 de enero de 2016	Charla de 10 am a 13 pm en Cooperativa XXX	Confirmado
martes, 05 de enero de 2016		
miércoles, 06 de enero de 2016	Charla de 10 am a 13 pm en Cooperativa XXX	Por Confirmar
jueves, 07 de enero de 2016		
viernes, 08 de enero de 2016		
sábado, 09 de enero de 2016		
domingo, 10 de enero de 2016		

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

Dentro del componente operativo, el representante de negocios también se encargaría de la elaboración de reportes estadísticos de resultados de manera mensual. Dicha actividad es de suma importancia para el seguimiento, control y toma de acciones correctivas del presupuesto de ventas mensual y semanal.

TABLA 7. EJEMPLO DE FORMATO DE REPORTE ESTADÍSTICO MENSUAL

REPORTE SEMANAL DE VENTAS

Mes:	Marzo
Nº de Semana del Mes	2
Nº de Semana del Año	10
Semana:	del 7 al 11
Nª Visitas Programadas	1
Nª Visitas Realizadas	1

	Presu -		Presupuest		Presupuesto		Anual a la		Ventas Semana 2					Ventas Mes 3 a la fecha					Ventas Año Acumulado					
	Semanal		o Mensual		Mensual a la		fecha		Cobrado	X cobrar	Total	Nº	%	Cobrado	X cobrar	Total	Nº	%	Cobrado	X cobrar	Total	Nº	%	
	\$	Nº	\$	Nº	\$	Nº	\$	Nº	\$	\$	\$		%	\$	\$	\$		%	\$	\$	\$		%	
Lentes de lectura ó presbicia	\$35	\$197	6	\$ 854	24	\$ 394	11	\$ 1.971	56	\$ 70	\$ 35	\$ 105	3	53%	\$ 140	\$ 70	\$ 210	6	53%	\$ 1.630	\$ 120	\$ 1.750	50	89%
Lentes bifocales	\$60	\$263	4	\$ 1.139	19	\$ 526	9	\$ 2.628	44	\$ 180	\$ 60	\$ 240	5	91%	\$ 360	\$ 180	\$ 540	9	103%	\$ 2.460	\$ 300	\$ 2.760	46	105%
Lente para miopía o astigmatismo	\$45	\$197	4	\$ 854	19	\$ 394	9	\$ 1.971	44	\$ 135	\$ 45	\$ 180	4	91%	\$ 270	\$ 90	\$ 360	8	91%	\$ 1.300	\$ 340	\$ 1.640	41	83%
Lunas de lectura ó presbicia	\$25	\$ 23	1	\$ 100	4	\$ 46	2	\$ 232	9	\$ -	\$ -	\$ -	-	0%	\$ 20	\$ 5	\$ 25	1	54%	\$ 150	\$ 25	\$ 175	7	75%
Lunas bifocales	\$45	\$ 31	1	\$ 134	3	\$ 62	1	\$ 309	7	\$ 40	\$ 5	\$ 45	1	146%	\$ 40	\$ 5	\$ 45	1	73%	\$ 310	\$ 5	\$ 315	7	102%
Lunas para miopía o astigmatismo	\$35	\$ 23	1	\$ 100	3	\$ 46	1	\$ 232	7	\$ -	\$ -	\$ -	-	0%	\$ 35	\$ -	\$ 35	1	75%	\$ 125	\$ 75	\$ 200	5	86%
Armazones estandar	\$25	\$ 31	1	\$ 134	5	\$ 62	2	\$ 309	12	\$ 15	\$ 10	\$ 25	1	81%	\$ 30	\$ 20	\$ 50	2	81%	\$ 250	\$ -	\$ 250	10	81%
Armazones AA	\$80	\$ 8	0,1	\$ 33	0	\$ 15	0,2	\$ 77	1	\$ -	\$ -	\$ -	-	0%	\$ -	\$ -	\$ -	-	0%	\$ 80	\$ -	\$ 80	1	103%
	\$773	18	\$3.350	78	\$1.546	36	\$ 7.730	180	\$ 440	\$ 155	\$ 595	14	77%	\$ 895	\$ 370	\$ 1.265	28	82%	\$ 6.305	\$ 865	\$ 7.170	167	93%	

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

La actividad restante del componente operativo es la mantención al día de la base de datos de los clientes de acuerdo a preferencias, gustos y saldos pendientes, fecha estimada de entrega, número de abonos.

TABLA 8. EJEMPLO DE FORMATO DE BASE DE DATOS

BASE DE DATOS DE CLIENTES

Producto	Abrev.	Preferencia	Abrev.	Rango de Edad	Abrev.	Tipo de Pago	Abrev.
Lentes de lectura ó presbicia	LLP	Comodidad	CO	18 - 25	A	Plan Acumulativo Tarjeta	PT
Lentes bifocales	LP	Bajo Precio	BJ	26 - 45	B	Plan Acumulativo Efectivo	PE
Lente para miopía o astigmatismo	LMA	Material	MT	> 45	C	Completo Efectivo	CE
Lunas de lectura ó presbicia	LULP	Marca	MA			Completo Tarjeta	CT
Lunas bifocales	LUB	Modelo	MO				
Lunas para miopía o astigmatismo	LUMA						
Armazones estandar	AE						
Armazones AA	AA						

Datos Generales			Información de Contacto				Datos de Preferencia y Seguimiento					Información de Crédito					
Nombre Completo	Género	Rango de Edad	Telefono Domicilio	Telefono Celular	Dirección	e-mail	Valor de Producto	Producto	Preferencia	Aumento Luna Derecha	Aumento Luna Izquierda	Próxima revisión visual	Tipo de Pago	Abono Acumulado	Saldo	Últ. fecha de Pago	Próx. fecha de Pago

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

4.4. Componente Comercial de Actividades de Representante de Negocios

Con respecto al componente comercial de las actividades del Representante de Negocios, la actividad consiste principalmente en:

- b) Gestión de apertura
 - Consiste en contactar a los representantes de las distintas Cooperativas y obtener autorización para las charlas y/o visitas que se brindarían en las estaciones de buses o en las sedes de la cooperativa
 - En esta etapa, el Representante de Negocios vende al directivo de la Cooperativa, la conveniencia de realizar exámenes visuales gratuitos a sus asociados y choferes. Se vale para ello del perfil profesional de los optometristas que brindarían el servicio, y también en la conveniencia de precios de una óptica pequeña e independiente.
 - Seguimiento telefónico y personal a través de visitas para definir el espacio físico donde se montarían los equipos requeridos para realizar los exámenes visuales y dictar la charla
 - El Representante de Negocios debe obtener permiso para realizar al menos una presentación a la semana a una Cooperativa o Empresa de Transporte.
 - Para dicha labor se cuenta con un presupuesto de apoyo para material POP de obsequio al representante de la Cooperativa. Para cimentar las relaciones, se ofrecerá una revisión visual gratuita para los representantes de la Cooperativa y sus familiares.
- c) Examen visual in-situ y cierre de ventas.
 - El día acordado, el optometrista y el Representante de Negocios arman el espacio físico donde se realizarán los exámenes visuales,

- El examen se realiza a todo chofer y ayudante que arribe al lugar acordado. Este examen se realizará con el Autorefractómetro y la caja de prueba, lo que garantiza rapidez y exactitud en la medición de los exámenes realizados a cada uno de los conductores.
 - Con los datos del diagnóstico del optometrista, el Representante de Negocios ofrece tipos de lentes para asegurarse de la comodidad y modelo adecuado para el cliente.
 - El Representante de Negocios realiza una revisión de la necesidad del posible cliente e identifica la capacidad de pago y la preferencia del modelo de lentes del cliente.
 - El representante de negocios propone opciones al cliente iniciando con las de mayor precio, siguiendo con las opciones más económicas.
 - Luego de dicha labor, el representante de negocios procede a realizar la apertura de un plan acumulativo, de ser el caso, o de cobro completo en efectivo o con tarjeta de crédito. Adicional, completa la base de datos de acuerdo al formato detallado anteriormente y anota los saldos, tipo de plan acumulativo e información de contacto precisa del cliente.
- d) Entrega de producto y cancelación de saldos deudores
- La entrega de lentes en la Cooperativa o Empresa de Transportes se realizará siempre que se tenga una cantidad mínima de 10 unidades por entregar, ya que menos de esto no cubriría el costo de traslado y el tiempo invertido.
 - El representante de negocios tiene la realiza la gestión de cobro, por medio de llamadas telefónicas o durante las siguientes visitas a la cooperativa.
 - El representante de negocios también debe intentar que cada visita reúna a la mayor cantidad de cobros y/o entregas posibles para que la misma sea provechosa. Adicional, deberá coordinar

el día de entrega de lentes con el representante de la Cooperativa.

Adicional a las funciones comerciales anteriormente descritas, el representante de negocios deberá realizar seguimiento de los clientes registrados en la base de clientes coordinar próximos chequeos de su salud visual, ya sea en la cooperativa o en las instalaciones de la óptica, y con la posibilidad de repetición de venta.

4.5. Política de Pedidos

La política de pedidos indica los términos y condiciones sobre los cuales se comprometen el representante de negocio y el comprador a actuar, para que la venta y compra del producto-servicio sea de satisfacción para el cliente y sostenible para el representante de negocios, es decir, son los derechos y obligaciones del comprador y representante de negocios.

La Política de pedidos para la comercialización dentro del nuevo canal de la óptica incluye: (1) pedido, (2) disponibilidad, (3) entrega, (4) precios, (5) pago y (6) devoluciones y cancelaciones.

Política Pedido

1. El pedido se realiza única y exclusivamente a través del representante de negocios y optometrista encargado
2. Al realizar el pedido, el cliente garantiza que tiene capacidad económica para realizar el pago o pagos
3. Para realizar el pedido, el cliente deberá realizar el proceso de registro con el representante de negocios autorizado hasta llegar al paso final de pago o compromiso de pago del precio total del producto

Política de Disponibilidad

1. Los armazones se exhiben únicamente el día de la visita de nuestro personal
2. Los armazones y lunas están sujetos a disponibilidad y de quedarse sin stock se proporcionará información sobre productos alternativos
3. Si no desea hacer pedido de los productos sustitutos, se le reembolsará su dinero o cualquier cantidad abonada

Política de Entrega

1. La óptica se compromete en entregar el producto en perfecto estado, según el pedido del cliente
2. La entrega del producto se realiza en la cooperativa de transporte urbano donde se efectuó la visita
3. La entrega se la realiza a la persona que realiza el pedido o a la persona que cuenta con el recibo del pedido
4. Durante la acción de entrega, el cliente revisa y firma reconociendo que el producto está de acuerdo con las características solicitadas/recomendadas
5. El plazo de entrega es de 3 a 5 días
6. La óptica se reserva el derecho de quitar cualquier producto de nuestro portafolio de armazones o lunas en cualquier momento

Política de Precio

1. El precio del producto es el indicado por el representante de negocios, expresado en dólares americanos
2. El precio debe ser pagado totalmente al realizar la compra o para que se realice la entrega.
- 3.

Política de Pago

1. El pago se podrá realizar por medio de efectivo y tarjeta de crédito
2. La óptica se reserva el derecho de cambiar los medios de pago

Política de devoluciones y cancelaciones

1. La óptica acepta devoluciones al momento de la entrega, en el caso de que las características del lente no sean como las solicitadas por el cliente. Caso contrario, la óptica no acepta devoluciones bajo ninguna circunstancia
2. El cliente puede cancelar su pedido en cualquier momento previo a la entrega del pedido y se le reembolsará el valor total de su pedido, con excepción de los gastos administrativos

4.6. Políticas de crédito y cobranzas

La política de crédito y cobranzas marca la pauta para la correcta y ordenada administración de créditos dentro del presente plan de negocio. Sin embargo, la misma es casi nula o muy incipiente por tratarse de alto riesgo del mercado donde se comercializaría el producto-servicio.

Dentro de los factores externos, se debe considerar el nivel socio-económico bajo de la población del mercado meta y el entorno económico que está atravesando la economía ecuatoriana en general. Adicional, que existe incipiente competencia atendiendo dicho canal de distribución.

Dentro de los factores internos, se debe considerar que el relativo bajo capital de inversión disponible en combinación con el objetivo de sostenibilidad del canal en el largo plazo sugiere que las políticas de crédito deben ser cautelosas. Con respecto a la rentabilidad, es importante recordar

que la misma es relativamente baja debido a los bajos precios requeridos por el mercado, por lo tanto, menor porcentaje de cobrabilidad.

Para el caso del presente plan de negocios y en función de ambos factores internos y externos, la política de crédito se caracteriza por ser conservadora, por apuntar a un grado bajo de riesgo, brindar no crédito a los clientes y solicitar pagos totalmente en efectivo o por medio de tarjeta de crédito previo a la entrega de los lentes.

Sin embargo, es importante aclarar que existen dos excepciones a lo mencionado anteriormente: (1) plan acumulativo y (2) producción de lentes con abono de 50%, pero no entrega hasta el pago completo de la cantidad acordada.

El plan acumulativo funciona por medio de abono o cancelación de saldos pendientes previo a la venta de los lentes.

El representante de negocios tiene como función realizar dicha cobranza, actualización en la base de datos y confirmación de que se realice el pago completo previo a la entrega del lente.

El plan acumulativo funciona por medio de un pago inicial equivalente al 20% del valor del lente y posteriores pagos hasta llegar a la totalidad del valor acordado, dichas cuotas serán convenidas con el representante de negocios, quien tendrá como objetivo cobrar dichas cuotas de la forma más rápida posible, lo que puede ser de manera semanal, quincenal o mensual.

Como mencionado anteriormente, la producción de lentes se permitirá realizar con el 50% de la cancelación del total de lentes, sin embargo, se entrega únicamente los lentes cuando el cliente cancele su totalidad.

4.7. Garantías

La garantía solía tratarse de un ofrecimiento determinado sobre el rendimiento de una persona, bien o servicio de acuerdo a los antecedentes

de buen o mal rendimiento en su historial, y era considerado más bien como simbólico. En el caso de relaciones interpersonales dichas garantías son tácitas.

En el caso de las garantías en el aspecto comercial, la garantía se acuerda por medio de contratos o no, y se refiere a un compromiso temporal que otorga el comerciante al comprador y obliga al comerciante a realizar unas acciones bajo ciertas circunstancias del producto-servicio (Yeh & Lo, 2001).

En el presente caso puntual, existe una garantía de la calidad del producto, el cual se la podría describir como estándar y se rige única y exclusivamente a la garantía de entrega de producto tal y como fue descrito y diagnosticado por el representante de negocios y optometrista, respectivamente, cumpliendo con las especificaciones del tipo de luna determinadas por el optometrista y cumpliendo con las especificaciones del armazón según la selección del cliente.

4.8. Políticas de Ventas Internas

En relación a la política de ventas internas, se debe tomar en consideración que:

1. Durante la logística interna de la oficina central a la cooperativa de transporte urbano se verifica que el producto llegue en correctas condiciones incluyendo equipos, lunas y armazones. El representante de negocios está encargado de que los armazones lleguen en buenas condiciones y el optometrista se encarga de los equipos y lunas.
2. El representante de negocios contará con entrenamiento acerca del negocio de salud visual, así como en capacitación en persuasión y consejos de imagen para impulsar las ventas.
3. Se llevará control de la gestión del representante de negocios por medio de agenda diaria de actividades

4. Los incentivos de venta para el representante de negocios serán revisados periódicamente para que permitan cumplir su función de motivar las ventas y no volverse en un efecto contrario que afecta el nivel de satisfacción resultante del servicio brindado.

4.9. Relación con la mercadotecnia

Se puede definir al Marketing Mix como todos los esfuerzos que la empresa pueda gestionar para aumentar la aceptación y compra de un producto, conocida como las cuatro 4P's, tales como Producto, Precio, Promoción y Plaza (Kotler & Armstrong, 2003).

4.9.1. Producto

El producto se refiere al “algo” que se ofrece al mercado para su compra, uso o consumo y pretende satisfacer alguna necesidad (Kotler & Armstrong, 2003).

En el caso particular del presente proyecto, lo ofrecido es un servicio, que también busca la satisfacción del cliente en alguna necesidad, sin embargo, suele ser intangible.

Como fue indicado en el capítulo anterior, el siguiente producto cuenta con una parte tangible y otra parte intangible.

Para el presente proyecto, la Óptica analizada ofrecerá el servicio de examen óptico y venta de lentes a un nuevo canal de ventas para atacar el mercado meta de choferes de cooperativas de transporte público de la ciudad de Guayaquil.

Lo que indica que el mismo estará dirigido a un mercado de presupuesto de compra relativamente bajo, de precios bajos y comodidad,

definiéndose la comodidad como el confort, serán características esenciales en dicho producto.

Los armazones serán de calidad estándar, es decir armazones de plástico, los cuales tienden a durar más y soportan lentes más gruesos, (Inmedicina.org, 2012), garantizando a nuestros clientes un lente relativamente duradero, y acorde al uso diario realizado por parte de los transportistas.

Se ofertarán varias clases de lentes:

- Lentes de lectura o presbicia
- Lentes bifocales
- Lentes para miopía o astigmatismo

Adicional se ofertarán varios tipos de lunas:

- Lunas de lectura o presbicia
- Lunas bifocales
- Lunas para miopía o astigmatismo

Se ofertarán dos tipos de armazones:

- Armazones estándar
- Armazones AA

Con respecto al diseño, éste será de acuerdo a un limitado número de modelos que cumplan con las exigencias de precio bajo y comodidad media.

Adicional, dichos modelos se basan mayormente en las preferencias y elección del tipo de armazón que defina el cliente junto con la recomendación del optometrista y promoción de venta del representante de negocios.

La palabra “Practicidad” define el enfoque del nuevo canal, debido a que no se trabajará con ninguna marca específica, más bien, la venta se realizará de acuerdo al nivel de precio y exigencias del cliente.

Lentes sin marca o marcas blancas o genéricas serán el principal motor de venta.

Con respecto al estuche no se colocará el nombre de la óptica en el mismo con la finalidad de ahorrar costos y considerando la actividad del cliente, el estuche será de material de cuerina para la comodidad de que el lente pueda ser ubicado y guardado en el bolsillo del conductor.

En relación al servicio, hemos basado nuestro análisis en el resultado de nuestras encuestas, identificando que el 60% no se realiza exámenes visuales y el 79% de los choferes trabajan más de 8 horas al día por lo tanto se puede determinar que no existe el suficiente interés para dedicar su tiempo en dirigirse a un local para comprar lentes y realizar visitas o campañas in situ o en la cooperativa donde labora los choferes permitirá ofrecer el servicio de manera directa.

Dicho servicio se llevará a cabo de manera personalizada y brindada por el representante de negocios y el optometrista, lo que incluye la realización de charlas o campañas de atención de salud visual, realización del examen visual por parte del optometrista, apertura de plan acumulativo o pago completo del lente y entrega de lentes en las cooperativas por parte del representante de negocios.

4.9.2. Precio

El precio puede ser descrito como la cantidad de dinero que pagaría el cliente por el producto o servicio. También puede referirse al valor que el cliente da a cambio de un beneficio.

Con respecto a la fijación de precio, la misma depende de las condiciones particulares de dicho mercado, como lo son el nivel de competitividad del mercado, la estrategia global del plan de negocio y dependiendo de su intención de penetración de mercado (Kotler & Armstrong, 2003).

El mercado descrito en capítulo anterior y de acuerdo con el análisis de las fuerzas de Porter se puede inferir que es un mercado con nivel de competencia relativamente baja, sin embargo, el componente de rivalidad entre competidores fue identificado como relativamente medio.

Adicional, de acuerdo con el estudio de mercado realizado, el 60% del mercado meta está dispuesto a pagar entre \$20 a \$50 por un lente (lunas y armazones).

Aunque, un 30% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$51 a \$100.

Por otro lado, el plan de negocio busca ser rentable con una relativamente alta penetración de mercado en el primer año de 12,5% (25% de cuota de mercado, con un 50% de cumplimiento del plan de ventas).

Por lo tanto, la política de precios será baja y se fijará directamente en los armazones y lunas.

En cuanto a exámenes ópticos estos no tendrán ningún valor, incluyendo como parte del servicio de Óptica Fundeig.

Existirán precios diferenciados, lentes que incluyen armazones y lunas con precios desde \$ 35 hasta \$60 y los lentes en que sus partes (armazones y lunas) se vendan por separado, de esta manera se adaptará cada producto a la necesidad y poder adquisitivo de cada cliente.

Dichos precios se detallan a continuación:

TABLA 9. LISTA DE PRECIOS DE LISTA DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS ACTUAL

Marcos y lunas (lentes completos)	Precio Unitario
Lentes de lectura ó presbicia	\$35
Lentes bifocales	\$60
Lente para miopía o astigmatismo	\$45
Lunas de lectura ó presbicia	\$25
Lunas bifocales	\$45
Lunas para miopía o astigmatismo	\$35
Armazones estandar	\$25
Armazones AA	\$80

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

Sin embargo, considerando el histórico de ventas del canal tradicional de la presente óptica se ha obtenido el porcentaje de ventas según tipo de producto.

Dichos valores se multiplican por el precio unitario de venta para obtener el precio ponderado por unidad.

La suma de los precios unitarios ponderados permite obtener el precio ponderado del portafolio según porcentaje de ventas actual, el cual es, según el presente histórico, \$46.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 10. PRECIO PONDERADO SEGÚN PORCENTAJE DE VENTAS Y PRECIO DE UNITARIO DE VENTA

Marcos y lunas (lentes completos)	% Venta	Precio Unitario	Precio Ponderado
Lentes de lectura ó presbicia	26%	\$35	8,925
Lentes bifocales	34%	\$60	20,4
Lente para miopía o astigmatismo	26%	\$45	11,475
Lunas de lectura ó presbicia	3%	\$25	\$1
Lunas bifocales	4%	\$45	\$2
Lunas para miopía o astigmatismo	3%	\$35	\$1
Armazones estandar	4%	\$25	\$1
Armazones AA	1%	\$80	\$1
	100%		\$46

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

4.9.3. Plaza

El componente de Plaza se refiere a las actividades de poner a disposición el producto a los consumidores, el mismo que está relacionado con la conveniencia del consumidor.

La plaza también puede ser considerado como la selección de la locación donde se ofertaría el producto o servicio al consumidor (Kotler & Armstrong, 2003).

El servicio de este nuevo canal de ventas se realizará por medio de la visita a las diferentes cooperativas de transporte público en la ciudad de Guayaquil.

La comitiva de visita estará compuesta por el representante de negocios y el optometrista.

La plaza fue determinada de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado que sugieren una falta interés del transportista meta por su salud visual y una agenda muy ocupada durante la mayor parte del día como para visitar una óptica.

Los resultados indicaron que el 60% nunca se realiza exámenes visuales y el 79% de los choferes trabajan más de 8 horas al día.

Dentro de la cadena de valor se identificó la infraestructura como movable la cual incluye: equipo autorefractómetro, carpas, mesas, manteles y banners.

La plaza será complementada por las instalaciones propias de la cooperativa, lo que permitirá la conveniencia del mercado meta, pero también le permitirá una sensación de familiaridad del lugar.

Por lo tanto, la plaza se la seleccionó como las instalaciones de la cooperativa del mercado meta, en donde, el optometrista junto al representante de negocios realizarán visitas o campañas in situ, lo que permitiría ofrecer el servicio de manera directa.

La operación de abastecimiento y ensamblaje se continuará realizando en el local principal ubicado en Venezuela entre Lizardo García y Babahoyo y se encuentra señala en la siguiente figura:

FIGURA 10. MAPA DE UBICACIÓN DE LA ÓPTICA FUNDEING



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

FIGURA 11. EXTERIOR DEL LOCAL DE LA ÓPTICA



Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

4.9.4. Promoción

El cuarto componente de las 4P del marketing mix es la promoción, la cual se refiere a la comunicación o el proceso de informar acerca del producto al cliente final. La promoción combina varias técnicas para realizar dicha tarea de manera persuasiva y con la intención de crear relación con el cliente.

Entre las técnicas utilizadas se encuentra la publicidad, la promoción de ventas, marketing directo y ventas personales (Kotler & Armstrong, 2003).

Para el caso del presente plan de negocio, de acuerdo con el análisis de la competitividad del mercado y extracto social del mercado meta se decide el nivel de gasto en promoción y los medios para realizar la misma.

Para el caso de la competitividad se encontró un nivel de competitividad baja según el análisis realizado de las 5 fuerzas de Porter y descrito con más detalle en el capítulo de Investigación de Mercado.

Por otro lado, el mercado meta se lo definió como choferes de transporte urbano y se lo categorizó por su extracto social como nivel de ingresos y de acuerdo con el estudio de mercado, se encontró que el nivel ingresos es bajo. Adicional, el ingreso generado por la venta de lentes es limitado, en especial por lo determinado en la sección del precio, en donde se señala que el precio es bajo para poder atraer la compra y hacer un match con el poder adquisitivo del cliente.

Por lo detallado anteriormente el presupuesto para la promoción es limitado, se realizaría principalmente por medio de una publicidad limitada y focalizada al mercado meta.

La misma se realizaría durante las visitas y/o charlas y tendrá como objetivo el incentivo a la compra del producto. Su objetivo secundario será la recordación de la marca, sin embargo, la misma no es su intención principal.

Los gastos de publicidad son detallados en la siguiente tabla, la misma que separa el gasto inicial de publicidad y el gasto mensual de publicidad, pero se lo presenta totalizado de manera anual:

TABLA 11. DETALLE DE GASTOS DE PUBLICIDAD INICIAL Y ANUAL

Gastos de Publicidad	Inicial	Anual
Volantes	\$ 150	
Tripticos	\$ 200	
Camisetas	\$ 100	
Banners	\$ 250	
Adhesivos para carros	\$ 150	
Publicidad anual		\$ 300
Atención a directivos		\$ 2.400
Total publicidad (inversión inicial)	\$ 850	
Total Publicidad Anual		\$ 2.700

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

Con respecto a la tabla anterior, se aprende que el plan de negocio realizará una relativa pequeña inversión inicial para la impresión de trípticos y volantes. Los trípticos contarán con información particular de la empresa y con información básica de los principales problemas de visión, junto con las consecuencias de la falta de cuidado con la misma.

Los volantes tendrán información básica de la empresa e invitarán al cliente a visitar el stand de la óptica dentro de sus instalaciones, también podría señalar los beneficios del servicio, tales como: plan acumulativo y chequeo visual sin costo.

Adicionalmente, la tabla anterior indica que la publicidad incluye la confección de camisetas y adhesivos para carros.

Los mismos serían única y exclusivamente para los clientes que se inscriben en un plan acumulativo o compran lentes dentro de los servicios de la óptica analizada. Su entrega tenderá hacia el final de la compra junto con la entrega de lentes.

La tabla anterior también menciona la inversión de un banner, el cual será utilizado junto con la infraestructura de carpas, mesas y manteles para una fácil identificación del lugar dentro de la cooperativa de transporte donde se encuentra la comitiva de la óptica.

El banner permite una proyección de la imagen de la óptica y también busca atraer posibles clientes.

Adicional a lo mencionado anteriormente, la relación o atención a directivos será una parte importante de la consecución de ventas y obtención de fechas y espacio para que la óptica utilice las instalaciones de la cooperativa de transporte.

La construcción de dichas relaciones permite influir en su decisión final, y es trabajo del representante de negocios administrar dicha relación.

Dicho colaborador también será responsable de administrar el presupuesto destinado a mantener y generar dicha relación con los directivos de la cooperativa.

CAPÍTULO V.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

En este capítulo vamos a determinar la inversión inicial, tanto en activos fijos como en capital de trabajo, el flujo proyectado, se estimará también una tasa de corte o costo de oportunidad del capital COK de acuerdo al riesgo de negocios comparables y se determinará la factibilidad financiera a través de los indicadores tradicionales como el VAN, TIR y Periodo de repago (Payback).

Finaliza el capítulo con un análisis de riesgo y las conclusiones respectivas.

5.1. Inversión inicial

Los activos fijos son el motor financiero de un negocio. En este plan se requiere adquirir un equipo de análisis visual que obtiene la medida adecuada en pocos minutos, llamado autorefractómetro digital.

El valor de este equipo es de US\$8,000. Adicionalmente se requiere adquirir una carpa, una mesa plegable y biombos, que serán transportados a cada presentación, en las estaciones o sedes de las cooperativas o empresas de transporte, para adecuar un espacio donde se pueda realizar con comodidad y con cierta privacidad los exámenes visuales.

Esta inversión se estima en US\$1,000.

FIGURA 12. AUTOREFRACTÓMETRO



Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

Otra inversión requerida es la publicidad de lanzamiento de la campaña, donde se elaborarán coloridos trípticos y otros materiales publicitarios que se enviarán a todas las cooperativas de transporte, para preparar la visita de la fuerza de ventas. El costo de esta publicidad inicial es de \$2,000. En los siguientes cuadros se muestran estas inversiones:

TABLA 12. DETALLE DE PUBLICIDAD INICIAL

Volantes	\$300
Gorras	\$250
Pancartas	\$250
Tripticos	\$250
Camisetas	\$400
Banners	\$250
Adhesivos para carros	\$300
Total publicidad (inversión inicial)	\$2.000

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

TABLA 13. DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL

Inversiones iniciales	US\$
Autorefractómetro	\$8.000
Carpas, biombos	\$1.000
Publicidad lanzamiento	\$2.000
Total	\$11.000

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

Como se puede observar dentro de las inversiones iniciales se encuentra el autorefractómetro con un valor de \$ 8.000, también se encuentran las carpas, biombos con un valor de \$ 1.000 y por último se encuentra la publicidad de lanzamiento con un valor de \$ 2.000.

Considerando la suma de todos los valores detallados en la Tabla no. 13 se puede determinar el valor total para la inversión inicial es de \$ 11.000.

5.2. Depreciación de los activos

La depreciación de los activos se realiza en línea recta. El equipo de análisis visual se depreciará en 10 años, mientras que el resto de activos se deprecia en 5 años.

TABLA 14. DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS

Activo depreciable	Valor adquisición	Años depreciación	Depreciación anual
Autorefractómetro	\$8.000	10	\$800
Carpas, biombos	\$1.000	5	\$200

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

5.3. Capital de Trabajo

El Capital de trabajo es el efectivo u otros activos corrientes que sustentan la operación del negocio durante el ciclo de recuperación de efectivo.

En este trabajo se utilizará el método de costo promedio diario, el cual es multiplicado por los días a financiar.

Se estima que el ciclo de inventario es de 45 días, es decir que desde que se adquiere el producto, los armazones y lunas, pasa mes y medio en promedio para ser facturado al cliente.

El ciclo de cobranza se estima en 5 días, debido a que, aunque las ventas se hacen al contado, hay un tiempo de espera hasta que la tarjeta de crédito efectivice los pagos o los cheques se hagan efectivos.

Dicho ciclo de cobranza es bastante corto por ello no se presenta complicación en la cobranza de este producto, además sino es cancelado no se lo entrega.

TABLA 15. CAPITAL DE TRABAJO

Concepto	Días
Ciclo de inventario	45
Ciclo de cobranza	5
Días proveedores	0
Días a financiar	50

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos desembolsables		-\$32.820	-\$38.538	-\$44.570	-\$50.930	-\$57.632
Gasto diario		\$91	\$107	\$124	\$141	\$160
Capital de trabajo neto		\$4.558	\$5.353	\$6.190	\$7.074	\$8.004
Incremento en capital de trabajo	\$4.558	\$794	\$838	\$883	\$931	

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

5.4. Presupuesto de ventas y costo de ventas

A continuación, se muestra la ponderación del precio de venta unitario y del costo unitario correspondiente.

El porcentaje de distribución de ventas entre los distintos productos está basado en la experiencia acumulada en el canal de ventas tradicional de la Óptica Fundeing.

TABLA 16. PRECIO Y COSTO PONDERADO

Producto	% venta	Precio unitario	Precio Ponderad	Costo unitario	Costo Ponderad	Venta mes
Lentes de lectura ó presbicia	26%	\$35	\$9	\$20	\$5	37
Lentes bifocales	34%	\$60	\$20	\$30	\$10	49
Lente para miopía o astigmatismo	26%	\$45	\$11	\$25	\$6	37
Lunas de lectura ó presbicia	3%	\$25	\$1	\$10	\$0	4
Lunas bifocales	4%	\$45	\$2	\$15	\$1	6
Lunas para miopía o astigmatismo	3%	\$35	\$1	\$25	\$1	4
Armazones estandar	4%	\$25	\$1	\$10	\$0	6
Armazones AA	1%	\$80	\$1	\$25	\$0	1
Total	100%		\$46		\$24	145

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

Así, tenemos que el precio unitario ponderado es de \$46 y el costo unitario ponderado es de \$24.

De acuerdo a la proyección de venta detallada en el capítulo anterior, y asumiendo un crecimiento anual de los precios y costos unitarios igual a la inflación que se ha presentado en el histórico de los últimos años en el país, tenemos el siguiente presupuesto de ventas.

El mismo esta detallado desde el primer año hasta el quinto año definiendo las unidades vendidas por mes, el presupuesto de unidades vendidas en cada año, el precio unitario, el costo unitario en cada uno de los años y las ventas totales en cada uno de los años.

TABLA 17. PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTO DE VENTAS

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades mes	73	87	102	116	131
Unidades vendidas	870	1044	1218	1392	1566
Precio unitario	\$46	\$48	\$49	\$50	\$52
Costo unitario	\$24	\$25	\$25	\$26	\$27
Ventas	\$40.194	\$49.680	\$59.699	\$70.274	\$81.430

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

5.5. Remuneraciones y otros gastos

En remuneraciones consideramos un solo representante de negocios con un sueldo base de \$400 mensuales más todos los beneficios de ley, más un valor por comisiones, calculadas sobre el 4% de las ventas netas.

Con respecto al porcentaje de comisión, vale señalar que aun cuando hay una tabla de comisiones cuyo porcentaje es variable (1% al 4%), asumimos el máximo valor para realizar una proyección conservadora.

Si sumamos los beneficios sociales que también se pagan sobre las comisiones, tenemos que estas llegan a representar el 5.6% de las ventas netas.

TABLA 18. DETALLE DE GASTO DE REMUNERACIÓN

<i>Detalle gasto remuneración -</i>	
Sueldo base mensual	\$400
Movilización	\$0
Decimo tercero	\$33
Décimo cuarto	\$31
Aporte IESS	\$45
Fondo reserva	\$33
Vacaciones	\$17
Costo remuneración mes	\$559
N° vendedores	1
Costo anual	\$6,704
Sobresueldo	\$159
% sobresueldo	39.7%
Comisión	4%
Comisión neta	5.6%

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

La movilización no se le paga directamente al representante de negocios, ya que se contratará un taxi seguro para su desplazamiento, que normalmente se realizará con los equipos y demás mobiliario que se requiera en cada presentación en las ubicaciones de los clientes.

El rubro movilización se considera asciende a \$120 al mes.

El presupuesto de publicidad mensual es de \$120, que se componen de trípticos y banners que periódicamente se adquirirán para mantener el interés y la atención.

A manera de impulsar las ventas y comprometer a los directivos de las empresas de transporte se destina un presupuesto para atenciones y promociones especiales, como descuentos, cenas, etc.

El valor de esta atención se calcula en \$200 mensuales, \$2,400 al año.

TABLA 19. DETALLE REMUNERACIÓN Y OTROS GASTOS DEL AÑO 1 AL 5

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$6.704	\$6.905	\$7.112	\$7.325	\$7.545
Comisiones	\$2.245	\$2.775	\$3.335	\$3.926	\$4.549
Movilización	\$1.440	\$1.483	\$1.528	\$1.574	\$1.621
Publicidad periódica	\$1.440	\$1.483	\$1.528	\$1.574	\$1.621
Seguro	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Atención a clientes	\$2.400	\$2.472	\$2.546	\$2.623	\$2.701
Total	\$14.629	\$15.518	\$16.448	\$17.421	\$18.437

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

5.6. Costo de oportunidad del capital COK

El COK conocido también como tasa de corte o costo de oportunidad, es el porcentaje que los accionistas o propietarios desean como retorno en el proyecto o negocio en el cual invierten, el mismo que es acordado y estipulado según diversos factores considerados por parte de los accionistas.

Académicamente determinamos este costo de oportunidad (COK) por medio del método d CAPM, o Modelo de valuación de activos de capital aplicando la formula descrita a continuación:

$$\text{COK} = (\text{RF}) + ((\text{MRP}) * \text{BETA}) + \text{RIESGO PAIS}$$

El premio del mercado (MRP) y la tasa libre de riesgo (RF), dicha información fue conseguida de la página Value Walk, donde estipula como recomendación utilizar las siguientes tasas (2015):

TABLA 20. TASA LIBRE DE RIESGO Y PREMIO DEL MERCADO

TASA LIBRE DE RIESGO (RF)	2,40%
PREMIO DEL MERCADO (MRP)	5,50%

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

Beta (β) es el factor de riesgo activo, este valor lo tomamos del trabajo del Prof. Aswath Damodarán en su página web (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>), en la cual indica el Beta para una industria de productos para el cuidado de la salud (Healthcare Products) es de 0,87.

Consideramos el valor del riesgo país encontrado en la página web del Banco Central Del Ecuador, en dicho lugar se actualiza esta información diariamente.

Por lo cual nosotros tomamos como referencia el estipulado el día 3 de febrero de 2016, el mismo que indica un valor de 1565, para obtener este valor

porcentualmente debemos dividirlo para 100 y obtenemos como resultado el riesgo país en el Ecuador es a la fecha de 15,65%.

Desarrollando la fórmula antes mencionada y utilizando cada uno de los valores podemos obtener el COK mostrado en la siguiente tabla:

TABLA 21. COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL (COK)

TASA LIBRE DE RIESGO (RF)	2,40%
PREMIO DEL MERCADO (MRP)	5,50%
BETA (Healthcare Products)	87,00%
RIESGO PAIS (03/FEBRERO/2016)	15,65%
COK	22,84%

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

5.7. El flujo de caja del proyecto

Para evaluar financieramente un proyecto se requiere proyectar su flujo de caja. En nuestro caso el flujo de caja lo hemos proyectado a 5 años, y vemos que el mismo es positivo en todos los años.

TABLA 22. DETALLE DE FLUJO DE CAJA LIBRE Y ACUMULADO

(=) Flujo de caja libre	-\$15.595	\$2.705	\$5.097	\$6.630	\$10.311	\$26.184
F.acumulado	-\$15.595	-\$12.890	-\$7.793	-\$1.162	\$9.149	\$35.333

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

El flujo detallado se muestra en el Anexo 2.

5.8. Análisis de rentabilidad – VAN, TIR, PAYBACK

El VAN también conocido como el valor actual neto, cuyo valor determina el valor actual del flujo de caja a futuro.

Dicho valor es presentado en dólares y en nuestro caso el VAN es de \$7455.

El TIR o también llamado tasa interna de retorno, es el indicador que nos proporciona la tasa promedio de rentabilidad anual que recibirán los inversionistas por parte del proyecto.

Cuyo valor se lo muestra de manera porcentual y para este plan de negocio será del 37%.

El payback es el indicador que señala el tiempo en el cual la empresa recupera el capital invertido con el flujo generado por el negocio.

Este proyecto tiene como resultado un payback de 4 años lo cual se muestra a continuación en la tabla 23.

TABLA 23. DETALLE VAN, TIR, PAYBACK

(=) Flujo de caja libre	-\$15.595	\$2.705	\$5.097	\$6.630	\$10.311	\$26.184
F.acumulado	-\$15.595	-\$12.890	-\$7.793	-\$1.162	\$9.149	\$35.333
VAN	\$7.455					
TIR	37%					
Payback	4 años					

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

5.9. Análisis de riesgo: sensibilidad unidimensional, por escenarios y punto de equilibrio

Los análisis de riesgos determinarán si efectuando cambios en los escenarios de las variables con mayor relevancia y representatividad, para este caso usamos como referencia la experiencia existente en el canal tradicional de ventas de la óptica Fundeing, ya sea disminuyendo o incrementando porcentualmente sus valores, se logra afectar y de qué manera al VAN.

Estos análisis darán una mejor visión de lo que podría llegar a suceder en caso de presentarse diversos escenarios, ya sean favorables o desfavorables, en base a diversas proyecciones.

Estas proyecciones dependerán esencialmente de la experiencia de sus administradores y el histórico presentado dentro de la óptica con respecto a su canal tradicional.

5.9.1. Análisis de sensibilidad unidimensional

En el análisis de sensibilidad unidimensional podremos notar cada una de las variaciones existentes proyectando un incremento desde el 130% hasta un decremento del 70%.

Los mismos que denotan el comportamiento del VAN según las modificaciones a realizar en cada una de las variables que se consideran de mayor relevancia, determinado por la experiencia existente por parte del actual administrador del canal tradicional de la óptica Fundeing.

Las variables a examinar para este ejercicio son: las ventas mensuales, el precio y el costo del producto.

TABLA 24. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNIDIMENSIONAL

FACTOR	VENTAS MES 1ER AÑO	VAN	PRECIO	VAN	COSTO	VAN
1,30	94	\$20.071	\$60	\$36.885	\$31	-\$9.645
1,20	87	\$15.765	\$55	\$26.222	\$29	-\$4.898
1,10	80	\$11.761	\$51	\$17.692	\$26	\$2.222
1,00	73	\$7.455	\$46	\$7.455	\$24	\$7.455
0,90	65	\$3.425	\$42	-\$1.502	\$22	\$11.716
0,80	58	-\$881	\$37	-\$12.164	\$19	\$18.837
0,70	51	-\$4.900	\$32	-\$22.827	\$17	\$23.584

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

5.9.2. Análisis de sensibilidad por escenarios

Este análisis por escenarios nos proporcionara un resultado desde diversos puntos de vista tanto a favor como en contra anticipándonos a lo que podría llegar a suceder en caso de que: el escenario sea pesimista, el escenario se mantenga según la base esperada y un escenario optimista. Todos estos resultados se verán reflejados directamente en las alteraciones que sufriría el VAN y se lo muestra en la siguiente tabla

TABLA 25. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD POR ESCENARIOS O MULTIDIMENSIONAL

	ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO BASE			ESCENARIO OPTIMISTA		
	FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN
VENTAS MES	1	65		1	73		1,1	80	
PRECIO	0,8	\$37	-\$18.636	1	\$46	\$7.455	1	\$46	\$16.933
COSTO	1,1	\$26		1	\$24		0,9	\$22	

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

5.9.3. Análisis de Punto de equilibrio

Con respecto al análisis del punto de equilibrio se determina que las variables a considerar de mayor importancia son el precio (no pueden disminuir menos del 7%) y el costo (no puede incrementar más del 13%).

Puesto que su margen de variación permitido es mínimo para poder lograr el COK (costo de oportunidad del capital) estipulado.

Mientras que se debe prestar una atención media a la variación que pueda existir en las unidades vendidas.

Las mismas que para lograr los resultados esperados y lograr los valores planteados en el costo de oportunidad del capital (COK) no deben disminuir de un 18%.

En la inversión el riesgo existente es muy bajo, pues este análisis nos demuestra que el punto de equilibrio para dicha variable es el 206%.

TABLA 26. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

VARIABLES	BASE	PTO. EQUIL	FACTOR
UNIDADES VENDIDAS	73	60	0,82
PPRECIO	46	\$42,70	0,93
COSTO	24	\$27,12	1,13
INVERSIÓN INICIAL	9000	\$18.531,05	2,06

Fuente: Óptica Fundeing

Elaborado Por: Riccardi Freire Jhonny

5.10. Conclusiones del análisis financiero. Indicadores de seguimiento

Como conclusiones de este análisis financiero se determina que al lograr los objetivos planteados y cumplir con cada uno de los indicadores, es un proyecto rentable y de una inversión relativamente baja.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) para este negocio es equivalente al 37% lo cual es bueno, puesto que es superior al costo de oportunidad (COK) del negocio que es el 22.84%.

El valor actual neto (VAN) para este negocio es positivo de \$7.455, lo que implica que este negocio crea valor para los inversionistas con este monto.

El tiempo de recuperación de dicha inversión o payback es de 4 años lo cual es aceptable considerando la situación actual del país.

Con respecto al análisis de riesgo estipulado en dicho capítulo, notamos que la principal variable a controlar es el precio ya que si disminuye en un 7% de lo proyectado el van se vuelve \$0.

Luego tenemos el costo como otra variable a controlar debido a que si se incrementa en un 13% el van llega a \$0.

Se puede concluir que este negocio tiene un riesgo financiero medio, sin embargo, hay un porcentaje de clientes en el mercado meta que estarían dispuestos a invertir en otros productos con mayor margen de ganancia lo que nos daría un mejor resultado económico.

CAPÍTULO VI.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

El siguiente capítulo busca identificar las obligaciones y responsabilidades que el nuevo canal de la presente óptica se encuentra cumpliendo, y permite valorar su impacto positivo o negativo hacia la sociedad en general.

6.1. Base Legal

En relación al aspecto legal, las obligaciones con la sociedad que fueron identificadas se encuentran amparadas en las diferentes leyes y con las responsabilidades detalladas a continuación:

La “Ley Orgánica de Salud” tiene como objetivo precautelar por las acciones en contra del derecho universal de salud y es amparado por la Constitución Política de la República. La presente ley rige sobre principios de la equidad, irrenunciabilidad, universalidad, por mencionar algunos y también enfoque sobre la calidad y eficiencia del servicio de salud (Congreso Nacional del Ecuador, 2011).

La “Ley de Derechos y Amparo del Paciente” protege al paciente con derecho de confidencialidad, a no ser discriminado, atención digna, a decisión propia y a mantenerse informado (Congreso Nacional de Ecuador, 2006).

Con respecto específicamente a la base legal del ejercicio como Optometrista existe la “Ley de Ejercicio Profesional de Óptica y Optometría”, la cual indica que el ejercicio del optometrista debe ser única y exclusivamente

luego de la adjudicación y registro de títulos en la entidad competente para el registro de profesionales médicos y en la Dirección Provincial de Salud (Consejo Supremo de Gobierno, 2002).

La ley anterior mencionada es complementada por el “Reglamento para el Ejercicio de la Optometría”, el cual define las responsabilidades, funciones y alcance del optometrista dentro de su relevancia para bienestar social y de la comunidad (Constitución de la República, 1993).

6.2. Medio Ambiente

La responsabilidad social abarca de manera principal el medio ambiente, el cual suele tocar temas de mucha relevancia para diferentes comunidades por su alcance e impacto positivo.

Con respecto al ambiente social, temas como el reciclaje, buen trato de residuos y ética hacia la naturaleza también son relevantes para el presente proyecto.

Como entidad de salud, el presente plan de negocio de la ampliación de canal de la presente óptica contempla una correcta identificación de residuos posiblemente infecciosos, los cuales son mínimos.

Dicha identificación, de existir alguna se realizará por medio de tachos de basura con funda roja, indicando en rótulo rojo “desechos infecciosos”.

FIGURA 13. EJEMPLO DE TACHO DE BASURA PARA CORRECTA RECOLECCIÓN DE DESPERDICIOS INFECCIOSOS



Fuente: Mercado Libre

Elaborado por: Riccardi Freire Jhonny

6.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

El Nacional del Buen Vivir es un plan de alcance nacional que pretende alterar el curso de los ciudadanos de forma positiva e indica de manera

explícita la forma que dichos cambios se van a realizar por medio del cúmulo de 12 macro objetivos (Buenvivir.gob.ec, 2016).

En el caso del presente plan de negocios los beneficiarios identificados se encuentran de los Objetivos 3, 4 y 9. Así como busca el objetivo 3 (Mejorar la calidad de vida de la población).

El plan de negocio del nuevo canal de la presente óptica busca beneficiar con precios accesibles y con salud visual necesaria para la población de extracto social bajo, como lo son transportistas de buses urbanos.

En el caso del Objetivo 4 (Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía), el presente proyecto también busca concientizar y potencializar a los choferes con conocimiento relevante para la mejor toma de decisión acerca de su salud visual, lo cual retribuye en sus capacidades de generación mayor ingreso o mismo ingreso con mejores condiciones de trabajo.

Con relación al Objetivo 9 (Garantizar el trabajo digno en todas sus formas), se busca que la salud visual permita una salud digna para cada uno de los choferes de manera que las altas horas de trabajo no sean una deterioro más severo a su salud visual y que no llegue a tener efectos colaterales.

La garantía de trabajo digno también es generada para las nuevas plazas de trabajo por el presente proyecto de ampliación del canal de venta y esto es punto muy importante a considerar como aporte por parte de este proyecto y de la óptica Fundeing que va a implementar dicho proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como parte de las conclusiones se logra determinar que con el diseño y documentación de este plan de negocio, hemos logrado desarrollar las directrices necesarias para la implementación de un nuevo canal de ventas para la óptica Fundeing, enfocándolo en el segmento de conductores profesionales de buses de transporte público de la ciudad de Guayaquil de la provincia del Guayas.

En el capítulo 2, realizamos el estudio de mercado lo que nos permitió conocer el tamaño real, las necesidades y los requerimientos existentes de los posibles clientes.

Comprender los productos y servicios que desean y esperan recibir.

Esto proporciona una notable ventaja con relación a la implementación de estrategias que se deben aplicar al comercializar los productos de la óptica enfocados en este nuevo canal, con las exigencias determinadas por el mercado meta.

En el capítulo 4, se logró el objetivo de desarrollar el plan de ventas y mercadeo acorde a cada una de las exigencias de los clientes potenciales.

Aplicamos estrategias que permitirán cumplir con el presupuesto de ventas optimizando la mayor cantidad de recursos, entre ellos el tiempo, al mantener el orden de las citas en coordinación con el optometrista.

En el capítulo 5, validamos que el plan de negocio es factible financieramente hablando puesto que tiene un VAN positivo, el payback (tiempo en recuperar la inversión realizada) es de 4 años y maneja un TIR del 37% superior al COK determinado en un 22,84% lo cual genera mucha confianza a la implementación del nuevo canal de ventas para la óptica Fundeing.

Cabe recalcar como parte de las conclusiones que cada uno de los objetivos planteados al inicio de este plan de negocios ha sido logrado con gran satisfacción, buscando de esta manera aporte con el crecimiento sostenible de nuestra sociedad.

Como principal recomendación para este plan de negocio es llevarlo a la práctica.

Está demostrado que mejorará la calidad de vida de cada una de las personas que llegarían a ser nuestros clientes.

Genera gran satisfacción el poder ser un aporte hacia la sociedad poniendo a la disposición del mercado el mejorar la salud visual y el tomar conciencia sobre la importancia de conducir estando en óptimas condiciones visuales.

Adicional recomendamos elaborar a futuro un estudio que evalué los resultados obtenidos por parte de la óptica Fundeing y aplicar las mejoras necesarias con la finalidad de perdurar en el tiempo como negocio.

De la misma forma para poder trascender este negocio en el tiempo se deben ajustar a las indicaciones y leyes por parte del gobierno estipuladas considerando las respectivas modificaciones que podrán existir.

BIBLIOGRAFÍA

20minutos.es,. (2014). *Las 10 Mejores Marcas de Lentes. Listas.20minutos.es*. Obtenido 26 Diciembre 2015, de <http://listas.20minutos.es/lista/las-10-mejores-marcas-de-lentes-378770/>

Americanmanufacturing.org,. (2015). *Seeing Through the Lens: American-made Eyewear*. Obtenido 27 Diciembre 2015, de <http://www.americanmanufacturing.org/blog/entry/seeing-through-the-lens-american-made-eyewear>

Banco Central del Ecuador - BCE,. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación Estructural 2015* (1ra ed., pp. 1-41). Quito: Banco Central del Ecuador. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2015.pdf>

Buenvivir.gob.ec, (2016). *Versiones del Plan Nacional - Plan Nacional 2013 - 2017*. *Buenvivir.gob.ec*. Retrieved 29 January 2016, from <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional;jsessionid=5BFA0AB210D68062761455E5CF45E356>

Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.

Congreso Nacional, (1993). *REGLAMENTO PARA EL EJERCICIO DE LA OPTOMETRIA* (1st ed.). Quito: Congreso Nacional. Retrieved from

http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/vigilancia_sanitaria/reglamentos/SICEP/OPTICA.pdf

Congreso Nacional de Ecuador, (2006). *LEY DE DERECHOS Y AMPARO DEL PACIENTE* (1st ed.). Quito: Congreso Nacional de Ecuador. Retrieved from <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Normativa-Ley-de-Derechos-y-Amparo-del-Paciente.pdf>

Congreso Nacional del Ecuador, (2011). *Ley Orgánica de Salud* (1st ed.). Quito: Congreso Nacional del Ecuador. Retrieved from <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/LEY-ORGANICA-DE-SALUD1.pdf>

Consejo Supremo de Gobierno, (2002). *LEY DE EJERCICIO PROFESIONAL DE OPTICA Y OPTOMETRIA* (1st ed.). Quito: Consejo Supremo de Gobierno. Retrieved from http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/vigilancia_sanitaria/reglamentos/SICEP/LEY_EJERCICIO_PROFESIONAL_OPTICA_OPTOMETRIA.pdf

Cursosycarreras.com.ec, (2015a). *Especialidad en Oftalmología - Guayaquil - Guayas en UG Universidad de Guayaquil*. Retrieved 27 December 2015, from <http://www.cursosycarreras.com.ec/especialidad-en-ofthalmologia-guayas-guayaquil-ug-FO-143211>

Cursosycarreras.com.ec,. (2015b). *Optometría - Distrito Metropolitano de*

Quito - Pichincha en USFQ Universidad San Francisco de Quito.
Retrieved 27 December 2015,
from <http://www.cursosycarreras.com.ec/optometria-pichincha-districto-metropolitano-de-quito-usfq-FO-144490>

Cbs,. (2015). *CBS - More than 6 in 10 people wear glasses or contact lenses - Web magazine. Cbs.nl.* Obtenido 26 Diciembre 2015, de <http://www.cbs.nl/en-GB/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3849-wm.htm>

Doing Business,. (2015). *Ranking of economies - Doing Business - World Bank Group* (1ra ed.). World Bank Group. Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Díez, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003). Dirección de la Fuerza de Ventas. *ESIC Editorial–España.*

EDINA,. (2015). *Ópticas en Guayaquil EDINA|Páginas Amarillas Ecuador. Páginas Amarillas Ecuador - Edina S.A..* Obtenido 25 Diciembre 2015, de http://www.edina.com.ec/guia-telefonica/guia_telefonica.aspx?b=%C3%93pticas&c=Guayaquil%2c+Guayas&p=1&fpr=-1&fci=-1&fse=-1&fcl=-1

El Comercio,. (2015a). *El acuerdo de Ecuador con la UE se acelerará con el aval de Perú. El Comercio.* Obtenido 23 Diciembre 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-ecuador-europa-acelerara-peru.html>

El Comercio,. (2015b). *El salario básico para el 2016 será USD 366. El Comercio*. Obtenido 23 Diciembre 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salario-basico-ecuador-economia.html>

El Universo,. (2015a). *Caída del precio del petróleo entre noticias económicas del 2015. El Universo*. Obtenido 23 Diciembre 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/12/18/nota/5303736/caida-precio-petroleo-noticias-economicas-2015>

El Universo,. (2015b). *Correcto uso de lentes de contacto evita infecciones. El Universo*. Obtenido 27 Diciembre 2015, de <http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/05/27/nota/4914701/correcto-uso-lentes-contacto-evita-infecciones>

Euromonitor International,. (2014). *Risks and Vulnerabilities: Ecuador* (1ra ed.). Euromonitor International. Obtenido 23 Diciembre 2015, de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Gafas y Visión,. (2015). *Amplitud de acomodación*. Retrieved 30 January 2016, from <http://www.gafasyvision.com/amplitud-de-acomodacion/>

Georgetown University,. (1998). *Nombre, forma de Estado y forma de Gobierno. Georgetown University, Center for Latin American Studies*. Obtenido 23 Diciembre 2015, de <http://pdba.georgetown.edu/Comp/Estado/nombre.html>

Geteyesmart.org,. (2015). *Anteojos para Corregir la Visión*. *Geteyesmart.org*.
Obtenido 26 Diciembre 2015, de
<http://www.geteyesmart.org/eyesmart/anteojos-lentes-de-contacto-lasik/anteojos.cfm>

Glassesrafter,. (2015). *What Percentage of the Population Wears Glasses?*.
Glassesrafter.com. Obtenido 26 Diciembre 2015, de
<http://glassesrafter.com/information/percentage-population-wears-glasses.html>

Gotradedata.com,. (2015). *Encuentre Importadores, Exportadores o productos de importación o de exportación*. *Gotradedata.com*. Obtenido 27 Diciembre 2015, de <http://www.gotradedata.com/search-importers-exporters-products.html/es/#!/trade=0/query=90031100/country=2/>

Guiatelefonica.com.ec,. (2015a). *Guía telefónica Ecuador / Páginas Amarillas Ecuador / Guiatelefonica / Guía telefónica*. *Guiatelefonica.com.ec*.
Obtenido el 25 Diciembre 2015, de
<http://www.guiatelefonica.com.ec/index.php?wp=resultado>

Guiatelefonica.com.ec,. (2015b). *Guía telefónica Ecuador / Páginas Amarillas Ecuador / Guiatelefonica / Guía telefónica*. *Guiatelefonica.com.ec*.
Obtenido 26 Diciembre 2015, de
<http://www.guiatelefonica.com.ec/clasificacion/Guayaquil/1-1-1-42/oftalmologos>

INEC,. (2010). *El Censo informa: Educación* (1st ed.). Quito: INEC. Obtenido

de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf

INEC,. (2013a). *Anuario de Estadísticas de Salud: Recursos y Actividades 2013* (1st ed.). Quito. Obtenido de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2013.pdf

INEC,. (2013b). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013* (1st ed.). Quito: INEC. Obtenido de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

INEC,. (2015). *Resultados. Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido 24 Diciembre 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Inmedicina.org,. (2012). *Los amazones de los lentes*. Retrieved 28 January 2016, from <http://inmedicina.org/los-armazones-de-los-lentes>

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson

Educación.

Lohr, S. L., & Velasco, O. A. P. (2000). *Muestreo: diseño y análisis*. México: International Thomson.

Opticasgmo.com,. (2015). *Acerca de GMO - GMO – Especialistas en anteojos y cristales*. Obtenido 27 Diciembre 2015, de <http://opticasgmo.com/ec/acerca-de-gmo/>

Portal Óptico,. (2015). *Catálogo de Productos*. *Portaloptico.com.mx*. Obtenido 26 Diciembre 2015, de <https://www.portaloptico.com.mx/catalogo-de-productos.html>

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.

Spiegel, M. R., Schiller, J. J., Srinivasan, R. A., & Stephens, M. (2010). *Probabilidad y estadística*. McGraw-Hill.

Sainz, J. M., & de Vicuña Ancín, J. M. S. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Esic Editorial.

U.S. Department of State,. (2015). *Ecuador Investment Climate Statement 2015* (1ra ed., pp. 7,15). U.S. Department of State. Obtenido de: <http://www.state.gov/documents/organization/241754.pdf>

Vance Thompson, M. (2015). *Corrective Eye Surgery Basics*. *All About Vision*. Obtenido 27 Diciembre 2015, de

<http://www.allaboutvision.com/visionsurgery/other.htm>

World Economic Forum,. (2014). *The Global Competitiveness Report 2013-2014* [Accessed 15 Aug. 2015]. (1st ed., pp. 175,190,191). World Economic Forum. Obtenido de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Yeh, R. H., & Lo, H. C. (2001). Optimal preventive-maintenance warranty policy for repairable products. *European Journal of Operational Research*, 134(1), 59-69.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



ESTUDIO DE MERCADO, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO CANAL DE VENTAS PARA LA OPTICA FUNDEING

Buenos días, estamos realizando una encuesta a los conductores de buses de servicio público para conocer un poco más sobre sus preferencias y gustos relacionados con los lentes. Esta encuesta le tomara unos 5 minutos. La información proporcionada por usted es confidencial. Se utilizará solo para generar estadísticas necesarias para nuestra investigación.

1. **Sexo:** Masculino Femenino
2. **Edad:** Entre 18 y 25 Entre 26 y 45 Mayor a 45
3. **¿Actualmente utiliza lentes (con medida, para algún problema visual)?**
 SI NO
4. **¿Con qué frecuencia se realiza exámenes visuales con un especialista? (óptica, consultorio oftalmológico)**
 Dos veces o más al año Una vez al año
 Una vez cada dos o más años No se realiza exámenes visuales
5. **Si usted tuviera que comprar lentes ¿Cuáles son las tres principales características que usted observaría en el armazón? (Señale las tres principales enumerándolas del 1 al 3, siendo 1 la más importante y 3 la tercera en importancia).**

Marca conocida (Guess, Rayban, etc)	(si escoge esta, ¿qué marca?)
Modelo (Lunas al aire, redondo, etc.)	(si escoge esta, ¿qué modelo?)
Material (Metálico, plástico, etc.)	(si escoge esta, ¿qué material?)
Color	
Precio bajo	
Comodidad (Ajuste a la nariz, peso, etc.)	

6. **¿Cuántas horas labora en el día?**
 Menos de 8 horas Entre 8 y 12 horas Mayor a 12 horas
7. **¿De requerirlo? ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en mejorar su visión? (Recuerde que su visión es su "principal herramienta de trabajo")**
 \$20 a \$50 \$51 a \$100 \$101 en adelante

Muchas gracias por participar en la encuesta.

Anexo 2: Flujo de caja

% Cumplimiento plan		50%	60%	70%	80%	90%
Descripción		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades mes		73	87	102	116	131
Unidades vendidas		870	1044	1218	1392	1566
Precio unitario		\$46	\$48	\$49	\$50	\$52
Costo unitario		\$24	\$25	\$25	\$26	\$27
Ventas		\$40.194	\$49.680	\$59.699	\$70.274	\$81.430
(-) Costo ventas		-\$20.858	-\$25.781	-\$30.980	-\$36.468	-\$42.257
(=) Utilidad bruta		\$19.336	\$23.899	\$28.719	\$33.806	\$39.173
(-) Remuneraciones		-\$6.704	-\$6.905	-\$7.112	-\$7.325	-\$7.545
(-) Comisiones		-\$2.245	-\$2.775	-\$3.335	-\$3.926	-\$4.549
(-) Movilización		-\$1.440	-\$1.483	-\$1.528	-\$1.574	-\$1.621
(-) Publicidad periódica		-\$1.440	-\$1.483	-\$1.528	-\$1.574	-\$1.621
(-) Seguro		-\$400	-\$400	-\$400	-\$400	-\$400
(-) Atención a clientes		-\$2.400	-\$2.472	-\$2.546	-\$2.623	-\$2.701
(-) Depreciación		-\$1.133	-\$1.133	-\$1.133	-\$1.133	-\$1.133
(=) Utilidad antes impuestos		\$3.573	\$7.247	\$11.137	\$15.252	\$19.603
(-) 15% trabajadores		-\$536	-\$1.087	-\$1.671	-\$2.288	-\$2.940
(-) Impuesto a la renta		-\$668	-\$1.355	-\$2.083	-\$2.852	-\$3.666
(=) Utilidad después impuestos		\$2.369	\$4.805	\$7.384	\$10.112	\$12.997
Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Utilidad después impuestos		\$2.369	\$4.805	\$7.384	\$10.112	\$12.997
(+) Depreciación		\$1.133	\$1.133	\$1.133	\$1.133	\$1.133
(+) Recuperación CT						\$8.055
(+) Valor en libros AF						\$4.000
(-) Inversión AF	-\$9.000			-\$1.000		
(-) Inversión public. Inicial	-\$2.000					
(-) Inversión CT	-\$4.595	-\$797	-\$841	-\$887	-\$934	
(=) Flujo de caja libre	-\$15.595	\$2.705	\$5.097	\$6.630	\$10.311	\$26.184
F.acumulado	-\$15.595	-\$12.890	-\$7.793	-\$1.162	\$9.149	\$35.333

Guayaquil, 20 de diciembre del 2015

Sres,

Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Director de tesis

Presente

De mi mayor consideración:

En calidad de Gerente Propietario de la Óptica Fundeing, a través de la presente carta autorizo al señor Jhonny Riccardi Freire estudiante de Ingeniería en administración de ventas el uso de información para el plan de negocio que se implementará en la empresa en mención para el segundo semestre del 2016, siendo este para aperturar un nuevo canal de ventas.

Atte.



~~Jhonny Riccardi Palacios~~
Gerente Propietario

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Riccardi Freire, Jhonny Gustavo con C.C: # 0921684924 autor/a del trabajo de titulación: Plan de negocios desarrollo de un nuevo canal de ventas para la óptica Fundeing previo a la obtención del título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 de octubre de 2015

f. _____
Nombre: Riccardi Freire Jhonny Gustavo
C.C: 0921684924

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios desarrollo de un nuevo canal de ventas para la óptica Fundeing		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Riccardi Freire, Jhonny Gustavo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Andrade Ramírez, Álvaro Fernando		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Ingeniería en Administración de Ventas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de febrero de 2016	No. DE PÁGINAS:	101
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercialización y Ventas		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Óptica, lentes, lunas, armazones, examen visual, canal de ventas, salud visual, deficiencia visual, venta de lentes.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	El presente trabajo tiene por finalidad la implementación de un nuevo canal de ventas para la Óptica Fundeing, los servicios y productos de la óptica están enfocados en el área de la salud visual de las personas, los de mayor demanda son los lentes y lunas con medida, de acuerdo a las deficiencias visuales de los clientes. Este nuevo canal de ventas está enfocado en los conductores de transporte público de la ciudad de Guayaquil como mercado meta u objetivo. Por lo antes mencionado se realiza un estudio del consumidor para poder incursionar los productos de la óptica, en el mismo considerando necesario elaborar análisis del entorno y estudio de factibilidad, donde se elabora un análisis de riesgo y se obtienen conclusiones sobre la evaluación financiera. Se detalla la responsabilidad que tiene la empresa con la sociedad y las conclusiones y recomendaciones sobre el desarrollo del presente plan de negocios.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0985273733	E-mail: riccardi.jhonny@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Semperteguí Cali, Mariela Johanna		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext.5046		
	E-mail: mariela.semperteguí@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	