

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN MERCADEO

CONSULTORÍA EMPRESARIAL OPTITRUJILLO

KAREN IVONNE BARRERO ROJAS
CAMILA MARÍA GUTIÉRREZ GARCÍA
VIVI MAITE RUIZ DUQUE

Andrés Felipe Ortega Serna, Docente UEC

Bogotá, julio de 2020

Tabla de Contenido

1. Diagnóstico del entorno.....	4
1.1. Características del sector de ópticas en el mundo	4
1.1.2. Mercado en Suramérica	7
1.1.3. Mercado en Colombia	8
1.1.4. Tipo de clientes	11
1.1.5. Fortalezas y debilidades del sector	12
1.2. Tendencias de mercado.....	15
1.2.1. Shopping reinvented.....	15
1.2.2. Healthy Living.....	16
1.2.3. Shifting market frontiers.....	16
1.2.4. Premiumisation.....	17
1.2.5. Compradores sostenibles.....	17
1.2.6. Turismo de salud	18
1.2.7. Tercerización	18
1.3. Atractividad del Mercado.....	19
1.3.1. Poder de negociación de los clientes.....	19
1.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	20
1.3.3. Competidores entrantes.....	21
1.3.4. Productos sustitutos.....	23
1.3.5. Rivalidad entre competidores.....	24
1.4. Participación relativa del mercado.....	26
1.4.1. Ventas de las principales ópticas 2014 – 2018.....	28
1.4.2. Matriz BCG.....	28
1.5. Estudio de clientes.....	29
1.5.1. Mapa de Empatía.....	41
1.5.2. Customer Journey Map.....	42
1.5.3. Motivaciones del consumidor.....	42
1.6. Perfil competitivo Optitrujillo.....	44
1.6.1. Matriz QFD	44
1.6.2. Matriz de Perfil Competitivo	48
1.6.3. Fortalezas y debilidades de los Competidores.....	50
1.7. Definición del precio desde el mercadeo	51
2. Diagnóstico Interno	52
2.1. Diamante de Competitividad	52
2.2. Análisis DOFA	54
2.2.1. Debilidades.....	55
2.2.2. Amenazas	66
2.3. Gráfico de dispersión	68
2.3.1. Subárea de precio	69
2.3.2. Subárea de producto y servicio.....	71
2.3.3. Subárea de conocimiento del mercado	73
2.3.4. Subárea Servicio al Cliente	74

2.3.5. Subárea Canales de distribución.....	77
2.3.6. Subárea de comunicaciones	78
2.3.7. Subárea de Gestión comercial y ventas	80
2.3.8. Subárea de Marca	82
2.3.9. Subárea de Consumidor - Cliente	83
2.3.10. Subárea de estructura y formalización del mercadeo	85
2.4 Análisis Matriz MIME.....	86
3 Plan de Marketing	87
3.1. Modelo de negocio	87
3.2 Concepto de Producto.....	88
3.3. Estrategia de Marca y Posicionamiento.....	88
3.4. Tácticas.....	89
3.5. Arquitectura de Marca	90
3.6. Personalidad de la marca.....	90
3.7. Manual de Identidad Corporativa.....	94
3.8.Objetivos de Mercadeo.....	124
3.9 Estrategias	124
3.9.1 Estrategia de Productos y Servicios.....	124
3.9.2 Estrategia de comunicación y marketing digital	125
3.9.3 Estrategia de Canales de Distribución.....	136
3.9.4. Estrategia de Pricing.....	137
4. Plan Comercial.....	139
4.1. Estructura de ventas.....	139
4.1.2. Pronóstico de Ventas.....	140
4.1.3 Descuentos financieros y gestión de la cartera.....	141
4.1.4 Tácticas de Ventas.....	142
5. Tablero de control.....	143
6. Victorias tempranas.....	144
7.Cronograma de actividades.....	145
8. Referencias.....	146

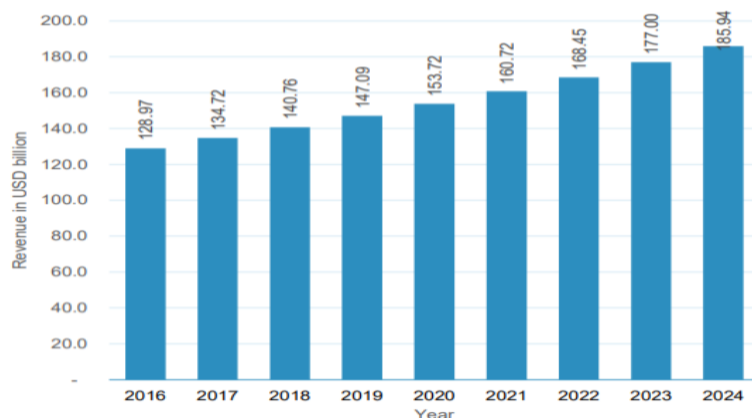
1. Diagnóstico del entorno

1.1 Características del sector de ópticas en el mundo

Los mercados emergentes están apalancando el mercado mundial de gafas por dos grandes razones, la primera es que los consumidores tienen mayor consciencia, la población experimenta un rápido crecimiento en el nivel de ingreso y existe el fácil acceso a las ópticas, y la segunda se debe al incremento en el uso de los dispositivos digitales que ha generado un impacto negativo en la salud visual de las personas.

De igual manera, los cambios en la percepción y el comportamiento del cliente están modificando el mercado. Los ciclos de reemplazo de las gafas son más cortos, se presenta una reducción de 3 o 5 años a 1 año y medio, lo que hace que los consumidores puedan comprar más anteojos para diferentes propósitos. Sin embargo, las cirugías y los procedimientos para restaurar la visión, como los lentes intraoculares y las incrustaciones corneales están desafiando el crecimiento del mercado por la masificación y fácil acceso de los clientes a estos procedimientos.

Gráfico 1- Reporte Global del Mercado Visual



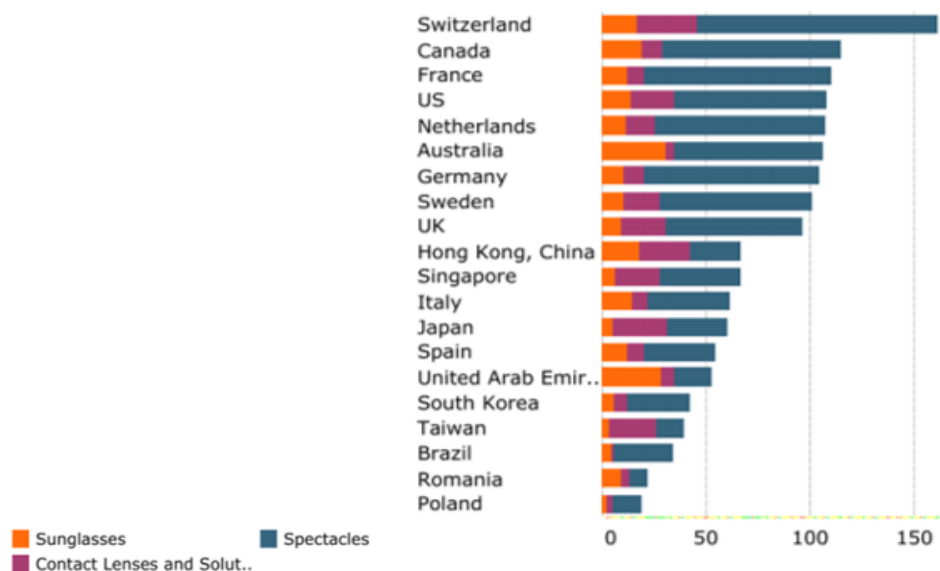
Fuente: EMIS, 2019.

Como se evidencia en el gráfico 1, el mercado global de gafas se valoró en USD 140.76 mil millones en 2018, y se proyecta que alcance los 185.94 mil millones para 2024, registrando una TCAC (Tasa de Crecimiento Anual Compuesta) de 4.69% durante el período (2019-2024).

De otra parte, el segmento de gafas correctivas se valoró en USD 72,42 mil millones en 2018, y se proyecta que alcance USD 95,37 mil millones para 2024, registrando un TCAC de 4.63% durante el período (2019-2024).

Suiza ocupa el primer lugar en términos de consumo per cápita dentro de la categoría, siendo los anteojos los que predominan, sin embargo, es importante tener en cuenta que el uso de lentes de contacto aumenta en cada una de las regiones como es el caso del mercados chino, que ocupa el puesto 10 en el ranking. Los lentes de contacto tienen casi la misma participación que en el mercado suizo.

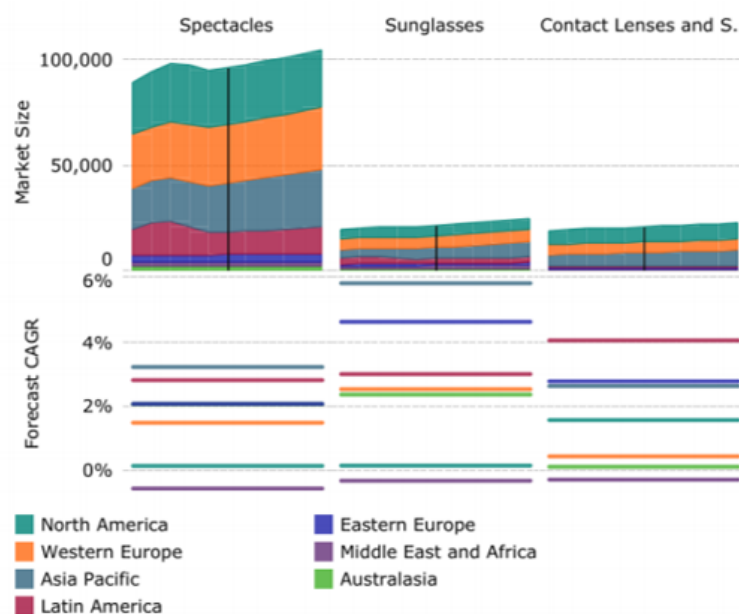
Gráfico 2- Principales mercados en la categoría



Fuente: Euromonitor, 2019

Según reportes de Euromonitor, las ventas de la categoría siguen dependiendo de las gafas, para el año 2018 el 70% de las ventas estuvieron relacionadas con esta subcategoría en comparación con las gafas de sol y lentes de contacto, cifra que no es del todo alentadora ya que se pronostica que esta tendencia sufra una contracción, pues el mercado de los lentes de contacto crece en el segmento de clientes que buscan la corrección de sus enfermedades visuales.

Gráfico 3- Tamaño y crecimiento de la categoría por región en los periodos 2013 - 2023



Fuente: Euromonitor, 2019.

El mercado de los lentes continúa con un modelo de distribución tradicional ya que los clientes tienen como preferencia adquirir sus anteojos, lentes de contacto, etc, directamente en las ópticas, pues éstas ofrecen una experiencia en el proceso de compra en la que muchas veces además de venderle al cliente los lentes, lo asesoran y aconsejan según su rostro, tipo

de necesidad, correctivo, etc. Este canal representa más del 70% de las ventas en el mundo, seguido por el canal digital e internet que representa el 8% de las ventas, el cual es preferido por aquellos clientes que buscan adquirir gafas como artículos de moda para complementar su vestuario.

En esta categoría además de datos positivos, también existen factores negativos, pues a mayores ingresos aumenta la probabilidad de que el consumidor se practique una cirugía ocular con láser, lo cual reduce las probabilidad de ventas de gafas y lentes de contacto.

1.1.2 Mercado en Suramérica

El país de la región líder en esta categoría es Brasil con ingresos del (40.38%), seguido por Argentina (13.83%) y los demás países de Suramérica que suman el (45.79%) restante.

América del Sur está experimentando un proceso rápido e intenso de envejecimiento de la población. Con una gran parte de habitantes entre los 15 y 64 años, personas que están experimentando varios problemas de visión como presbicia, hipermetropía y miopía.

De otra parte, el estilo de vida del consumidor también es un factor influyente en el consumo de productos de salud visual, con la digitalización y el aumento del consumo de dispositivos móviles, se han generado fuentes de ingresos alternativas para los fabricantes de gafas.

En general, es un mercado que ha registrado un crecimiento progresivo a través de los años y que ha llamado la atención de grandes empresas en el mundo como es el caso de Luxottica Group, la empresa de gafas más grande del mundo que maneja marcas altamente posicionadas en el mercado mundial como Rayban y Oakley, entre otras y que ha comenzado a operar en los mercados de Chile y Colombia.

Tabla 1 - Evolución ingresos en el mercado de gafas en Suramérica

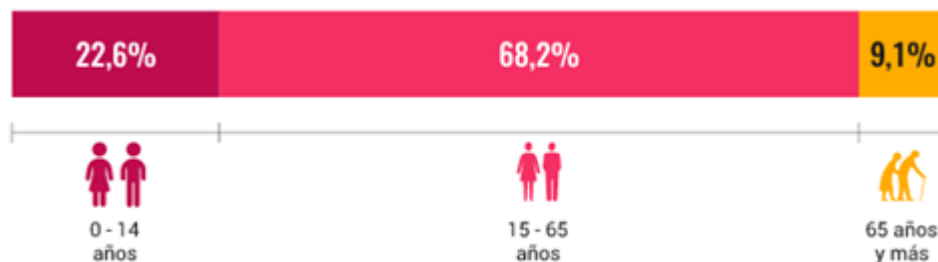
Country	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	CAGR (%) (2016-2024)
Brazil	2.90	3.16	3.45	3.77	4.13	4.54	5.00	5.51	6.08	9.84%
Argentina	0.95	1.00	1.04	1.09	1.14	1.20	1.26	1.33	1.40	4.99%
Rest of South America	2.75	2.89	3.04	3.20	3.38	3.57	3.78	4.01	4.25	5.70%
Total	6.60	7.04	7.53	8.07	8.66	9.32	10.05	10.85	11.73	7.58%

Fuente: EMIS, 2019.

1.1.3 Mercado en Colombia

En Colombia el 68,2% de la población se encuentra entre los 15-65 años y el 9.1% tiene más de 65 años, factor positivo para el mercado de las ópticas debido a que a medida que la población envejece es más probable que se presenten enfermedades como degeneración macular asociada a la edad, retinopatía, cataratas, glaucoma entre otras, las cuales tienen en común la disminución en la visión del paciente de manera directa. Así mismo, las personas en esos rangos de edad son más propensas a enfermedades como la diabetes, la cual dentro de su sintomatología causa pérdida parcial en la visión, por que se requiere un tratamiento en el que estará incluida la corrección visual con anteojos, factor que influye en el aumento de las ventas de la categoría.

Gráfico 4 - Población en Colombia por rangos de edad



Fuente: DANE, 2019.

Aunque las compras de los consumidores han tenido que someterse a algunos ajustes, especialmente como consecuencia de la última reforma tributaria, los bienes y servicios relacionados con la salud (dentro del que está el sector de las ópticas) y la belleza han mantenido e incluso incrementado su volumen de compra. Esto se debe a la importancia que le dan los colombianos a estos dos temas que consideran prioritarios.

Es importante aclarar que aunque estos productos son considerados una prioridad, el aumento en los precios ha llevado a los consumidores a buscar ofertas y referencias más económicas, principalmente en tiendas especializadas.

Los fabricantes de este sector han sentido un fuerte impacto en los precios, no solo por la reforma tributaria, sino porque el contrabando permite la comercialización de productos a precios inferiores a los establecidos por el mercado, afectando en gran medida a las ópticas que cumplen con los requisitos de ley, por lo que los productores nacionales han tenido que reorganizar sus portafolios de productos y en algunos casos reducir el número de tiendas o cerrar los puntos de venta que ya no eran rentables.

La nueva realidad del mercado destaca la importancia de centrar los esfuerzos en demandas específicas dentro de un panorama cada vez más maduro, en el que las decisiones han pasado

de simplemente enfocarse en el precio para prestar atención al valor recibido a través de los productos y servicios que se consumen en este sector.

Según Euromonitor, el mercado de ópticas en Colombia alcanzó un valor de 490 millones de dólares al 2016, lo cual representa un crecimiento del 48% comparado con la venta de \$330 millones de dólares registrada en el año 2011. Las proyecciones indican que el mercado experimentará una expansión hacia el año 2021, alcanzando ventas de alrededor 579 millones de dólares.

Tabla 2- Ingresos netos por ventas principales ópticas en Colombia
(Valores en miles de millones de pesos)

OPTICA	Var 18 vs 14	2018	2017	2016	2015	2014
LAFAM	73.6%	81,010.28	71,702.33	66,900.65	61,697.82	46,669.86
GMO	84.8%	75,163.57	60,679.36	0.00	44,318.83	40,671.37
COLOMBIANA	8.8%	25,063.99	26,155.44	26,656.55	24,469.98	23,035.07
SANTA LUCIA	49.4%	46,869.92	44,151.69	41,927.18	241,931.95	31,381.50
TOTAL	60.1%	230,125.76	204,705.82	137,500.38	374,433.58	143,771.80

Fuente: Elaboración propia con base en cifras de EMIS

En la tabla 2, se observa el comportamiento de las ventas durante el periodo 2014 - 2018 para las principales cadenas de ópticas a nivel nacional. En conjunto, las ventas de estas empresas suman \$230 mil millones al 2018, lo que representa un crecimiento del 60.1% en comparación con las ventas registradas en el 2014, esto indica que el sector de las ópticas experimenta una dinámica de crecimiento año tras año.

Dentro de esta muestra de empresas, LAFAM se destaca por su liderazgo en el sector, al facturar \$65.000 millones en promedio al año, lo que representa un crecimiento del 73.6% entre el año 2018 - 2014. Según autores como Jiménez & Rincón 2018, las ventas de estas

empresas superan una participación del 50% sobre los ingresos por ventas del segmento, lo que hace de esta muestra una representación de la dinámica del sector.

En Colombia este mercado cuenta con diferentes canales de distribución, el primero es el directo en el cual el laboratorio cuenta con su propia óptica en donde el consumidor final puede asesorarse con un especialista y adquirir los anteojos que requiere según su necesidad, todo en el mismo punto de venta, esto es una ventaja para el cliente debido a que el precio final no sufre aumentos significativos, pues el fabricante puede optimizar sus costos para entregar al cliente un producto a un precio justo.

El otro canal es el indirecto, que se compone de diferentes intermediarios, entre los que se encuentran las IPS, EPS o entidades de medicina prepagada, las cuales tienen ópticas aliadas, independientemente de que tengan o no laboratorio. En este canal también están las ópticas que brindan a sus clientes consultas particulares y que además tercerizan la fabricación con un laboratorio que produzca en legalidad, o un laboratorio que evada impuestos e inumpla con la normatividad establecida, pero que ofrece menores precios con el fin de obtener mayor ganancia. Debido al desconocimiento de los clientes, este último factor va en crecimiento pues algunas de estas ópticas buscan obtener un mayor margen por encima de la calidad del producto que le entregan al cliente.

1.1.4 Tipo de clientes

El mercado de las gafas a nivel mundial está dividido por producto a través de tres referencias principales: gafas formuladas, gafas de sol y lentes de contacto.

En el mercado de las gafas formuladas que es el que compete en esta investigación; existen tres tipo de clientes principales: clientes con problemas visuales, clientes que buscan proteger su salud visual y clientes con afecciones visuales leves.

Existen clientes que padecen enfermedades que dificultan la visión para realizar tareas diarias, como es el caso de la miopía o hipermetropía, que dependiendo de su magnitud se

puede manejar con el uso de lentes correctivos o con una cirugía ocular, la cual podrá eliminar el problema de raíz o disminuir dependiendo el grado en el que se encuentre.

Las personas que se encuentran en este segmento también son aquellos que presentan astigmatismo, padecimiento que consiste en una curvatura irregular de la córnea que dificulta en gran medida la visión del paciente, por lo que requerirá el uso de gafas en todas las actividades que desarrolle. Los pacientes que se encuentran en este segmento pueden padecer algunas de las afecciones anteriormente mencionadas a causa de problemas genéticos o por la sobrecarga de su visión en las labores que realiza.

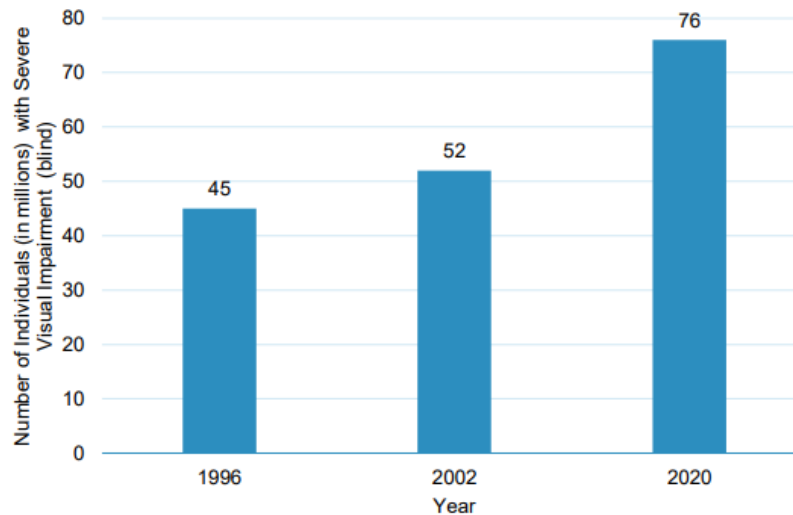
Los clientes que buscan proteger su salud visual son en general personas muy digitales, dependientes de la tecnología razón por la que siempre utilizan dispositivos móviles y computadores para realizar sus actividades diarias, mantenerse actualizados e informados. Utilizan gafas antirreflejo para evitar el desgaste de la visión y otros síntomas que derivan de la exposición directa a estos aparatos, como dolores de cabeza y agotamiento.

Los clientes con afecciones visuales leves son aquellos que necesitan corregir ciertas condiciones de su visión para realizar sus actividades habituales, pero que no dependen completamente de los lentes para ver. Son personas que pueden acceder a otro tipo de soluciones como cirugías láser para corregir sus problemas de visión.

1.1.5 Fortalezas y debilidades del sector

Para referirnos a las fortalezas de este sector, es importante revisar cifras oficiales sobre la salud visual en el mundo y es que según la Organización Mundial de la Salud (OMS), aproximadamente 1.3 mil millones de personas en todo el mundo viven con alguna discapacidad visual. Se prevé que estas afecciones se incrementarán el doble, aumentando las ventas de gafas y la opción de procesos correctivos.

Gráfico 5- Personas en el mundo que padecen enfermedades visuales severas



Fuente: EMIS, 2019-

▪ Fortalezas

En los países desarrollados, alrededor del 70% de los adultos requieren lentes correctivos. En 2018 más del 29% de la población supera los 45 años, dato positivo para esta categoría, teniendo en cuenta que esta es la edad en la que generalmente inicia la presbicia, enfermedad que representa un promedio del 38% de la población, a 2030 se espera que este grupo aumente a 33% de la población, lo cual representará un aproximado de 600 millones de nuevos consumidores alrededor del mundo.

El crecimiento del segmento de gafas correctivas está impulsado principalmente por el aumento de la población y otros importantes factores como son:

- Aumento de la miopía aguda entre los consumidores jóvenes y una mayor conciencia sobre el cuidado de los ojos.
- El crecimiento significativo en usuarios de teléfonos inteligentes y computadores está intensificando los casos de Síndrome de visión por computadora (SVC), que es ocasionado

por enfocar los ojos en un computador portátil u otros dispositivos de visualización durante mucho tiempo. Este factor también ha influido en la cifra de ventas de gafas correctivas en los últimos años.

- Las innovaciones antirreflejo en las gafas se utilizan cada vez más en todos los grupos de edades para las actividades diarias, aumentando así las ventas la categoría.

▪ **Debilidades**

Las debilidades de este sector se concentran principalmente en la opción que tienen los consumidores de recurrir a las cirugías correctivas para mejorar de manera definitiva cualquiera de las condiciones que afectan su visión, lo que significa un cliente menos para el mercado de gafas.

De igual manera, el costo de las gafas es en promedio alto, por lo que los usuarios no hacen el proceso de recambio con la frecuencia que espera el fabricante.

A nivel nacional es un mercado que presenta un alto grado de informalidad, tanto en el segmento de laboratorios fabricantes de los lentes, como en la parte de diagnósticos y optometría, factores que afectan de manera directa a las empresas que operan en completa legalidad.

Otra debilidad del sector se evidencia en la alta competencia que existe a nivel global con marcas muy posicionadas en un mercado en el que no es sencillo destacarse frente a los demás competidores.

▪ **Indicador de Saturación**

Para entender el grado de concentración del mercado, se calcula el índice de saturación con base en la participación relativa en las ventas del sector.

$NC = \text{VENTAS} / \# \text{ Empresas}$

$NC = 490 / 85$

NC= 5.7

Donde las ventas corresponden a las ventas del sector expresadas en millones de dólares al 2018 y el número de empresas corresponden a una muestra representativa del sector.

El resultado 5.7 indica que el mercado no experimenta concentración o un alto nivel de saturación pues la oferta aún no supera la demanda.

1.2. Tendencias de mercado

1.2.1 Shopping reinvented

El aumento de la venta minorista por internet y los cambios en los hábitos de compra de los consumidores están cambiando el cómo, cuándo y dónde las compañías deben enfocar su estrategia de negocio. En este sentido el canal de distribución está ganando un espacio importante y se está fusionando con las ventas físicas en las ópticas. Este canal cobra cada vez más relevancia, pero el consumidor sigue valorando la asesoría que recibe en los puntos de venta físicos.

Varias empresas están innovando en la estrategia de distribución precisamente para facilitar la relación entre el optómetra y el paciente y optimizar el proceso de compra de las gafas o lentes de contacto. Existen por ejemplo compañías que permiten a sus clientes verificar a través de sus teléfonos las fórmulas médicas y otras que permiten a los pacientes realizarse exámenes oculares a través de cualquier dispositivo móvil y recibir los resultados 24 horas después. En el caso de Colombia, hay distribuidores que prestan las gafas para que el cliente verifique con personas cercanas si los lentes que eligió son los adecuados según su tipo de rostro, para tomar la decisión final y realizar la compra.

Los clientes además de obtener su diagnóstico y fórmula en línea, obtienen sus anteojos de inmediato por medio de una impresión 3D, lo cual permite que el cliente obtenga un producto rápido, preciso y a la medida rompiendo con el modelo tradicional de servicio en este mercado.

1.2.2 Healthy Living

La tendencia de salud y bienestar que está presente en casi todas las categorías del mercado también forma parte del mercado de las gafas. Los consumidores se están enfocando en la prevención y han tomado consciencia de la importancia de utilizar y cuidar sus ojos, debido a que buscan evitar afecciones como visión borrosa, fatiga ocular, dolor de cabeza y cuello, debido a que un paciente que presenta visión borrosa causada por el cansancio tiende a mover o inclinar la cabeza de manera inconsciente, por lo que el cuidado de la salud visual está ganando terreno entre los consumidores, razón por la que los lentes para usar el computador con filtros y sin ningún tipo de aumento o fórmula, se están masificando.

1.2.3 Shifting market frontiers

A medida que los mercados altamente desarrollados alcanzan la madurez, el interés se desviará hacia los mercados de rápido desarrollo en Asia Pacífico más allá de China o África subsahariana están listos para demostrar el mayor potencial. Con el creciente acceso a servicios de salud ocular en muchos mercados en desarrollo, y el aumento niveles de ingresos disponibles para comprar referencias para el cuidado de la vista, empresas globales ya están apuntando sus intereses hacia muchos de estos mercados prometedores.

Colombia se ha convertido en un mercado atractivo para distintas multinacionales, tema que afectó al mercado local teniendo en cuenta que este gremio por varios años estuvo en manos de familias y pequeños emprendedores. Multinacionales como Opticalia, compañía que ingresó al mercado colombiano en 2015, cuenta hoy con 200 ópticas ubicadas en ciudades principales e intermedias del territorio nacional. GrandVision multinacional que opera bajo la marca Lafam, cuenta también con ópticas en diferentes regiones del país, permitiendo a estas entregar a sus clientes beneficios en precios, variedad, etc., lo cual afecta directamente al mercado local de ópticas.

1.2.4 Premiumisation

Significa permitir a las marcas ser dueñas de las relaciones con el consumidor. Los clientes valorarán más a aquellas empresas que puedan servir como socios, vincular productos y otorgar beneficios a los servicios a largo plazo.

La personalización masiva en la industria está impulsando el crecimiento de las ventas, junto con la de satisfacción del consumidor. Los clientes gastan más a menudo en productos de moda, accesorios de lujo, independientemente del precio involucrado. Existen marcas que ofrecen a sus clientes la opción de personalizar sus monturas con accesorios vintage, en madera y otras alternativas, convirtiendo las gafas en un accesorio de moda y permitiendo que segmentos como el de los jóvenes realicen una recompra más rápido de lo esperado.

Las ópticas que no tienen la opción de incluir en su portafolio el servicio de marcas premium, no se ven afectadas por no tener este tipo de productos debido a que existen clientes que están buscando suplir una necesidad para corregir sus problemas visuales que cumplan con sus necesidades de precio y calidad.

1.2.5 Compradores sostenibles

La sostenibilidad es un tema que en los últimos años ha tenido un gran auge en las diferentes industrias ya que los consumidores hoy en día se preocupan más porque los productos que consumen sean fabricados bajo procesos sostenibles. Si la marca logra una comunicación acertada en este tema mejorará su percepción y los clientes la preferirán por encima de otras.

Según Nielsen, el 47% de los colombianos afirma que prefiere comprar productos de marcas que produzcn con prácticas ecológicas, sin importar que su costo sea mayor.

En el mercado de anteojos hay marcas que ya tienen en cuenta esta tendencia, razón por la que algunas de ellas fabrican gafas con materiales biodegradables y reciclables, estas tienen en su mayoría acabados en madera, sin embargo, existen limitantes como la variedad de colores debido a que por el proceso de fabricación estas gafas solo pueden tener colores opacos.

1.2.6 Turismo de salud

El mercado de las ópticas ha tenido auge dentro del segmento de turismo de salud pues los clientes del exterior o de otras ciudades llegan a Bogotá con el fin de adquirir gafas o realizarse cirugías oculares, esto se da porque en Colombia estos procedimientos y productos tienen menor costo.

1.2.7 Tercerización

En este mercado la tercerización es habitual debido a que no todas las ópticas cuentan con su propio laboratorio e incluso muchas de ellas no tienen servicio de consulta, generando alianzas estratégicas para dar cumplimiento a las necesidades de sus clientes. Cabe resaltar que algunas ópticas con laboratorio propio tienen tanta demanda que sus procesos internos no alcanzan a suplir las necesidades de sus clientes y deben solicitar apoyo a otros laboratorios.

1.3. Atractividad del Mercado

1.3.1 Poder de negociación de los clientes:

Tabla 3- Poder de negociación de los clientes

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
Concentración clientes	0,2	3
Poder de negociación clientes	0,2	3
Volumen de compras	0,3	4
Costo de cambio	0,1	2
Disponibilidad información	0,2	1
Calificación ponderada		2,6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

- Concentración de clientes: Es baja, debido a que existe un amplio número de clientes, entre consumidores finales, ópticas, clínicas y hospitales, lo que significa que el mercado de las ópticas es extenso y la empresa tiene la posibilidad de conseguir nuevos clientes.
- Poder de negociación de los clientes: En el caso del servicio de las ópticas, este poder es bajo, porque se refiere principalmente al precio, que es muy similar en las otras empresas del sector y que depende del material, tipo de lente y montura, por lo que no es negociable. En el caso de los clientes grandes, es decir los clientes de laboratorio, este poder de negociación es medio, ya que es el cliente quien se ve en la necesidad de acudir a Optitrujillo como proveedor porque los pedidos que tiene sobrepasan su capacidad de producción.

- Volumen de compra: El cliente final en promedio realiza la compra de unas gafas en un periodo de 1 a tres años, por lo que este volumen de compra es bajo. En el caso de las otras ópticas y clínicas es alto y necesario para atender la demanda propia.
- Costo de cambio: En este sector el costo de cambio es bajo, factor que es conveniente para esta empresa que está en proceso de crecimiento.
- Disposición de la información: En el sector de las ópticas representa una ventaja, ya que los lentes, su proceso y adecuación son conocimientos técnicos y específicos que no domina el cliente, quien además está informado sobre las características que diferencian los tipos de lentes y están dispuestos a pagar más por los lentes más adecuados para mejorar y proteger su salud visual. Sin embargo, la empresa carece de medios propios (página web, redes) en los que facilite esta información a sus clientes.

1.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 4- Poder de negociación de los clientes

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
Concentración proveedores	0,2	2
Volumen de compras	0,3	3
Materias primas sustitutas	0,2	2
Coste de cambio	0,1	2
Productos/servicios sustitutos	0,2	2
Calificación ponderada		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

- **Concentración de los proveedores:** Existe una amplia cantidad de proveedores nacionales e internacionales tanto para los lentes como monturas, gafas de sol y lentes de contacto, lo que es positivo para la empresa.
- **Volumen de compra:** Es alto ya que la empresa carece de fabricación de monturas y lentes digitales y debe responder a una alta demanda de los clientes finales. Así las cosas, la empresa tiene capacidad de negociar descuentos o mejores tarifas debido a la importante cantidad de insumos que solicita a sus proveedores.
- **Materias primas sustitutas:** Existen varias en el mercado, sobre todo en lo que se refiere a recubrimientos especiales en los lentes (antirreflejo, fotosensible, etc), al igual que los lentes de policarbonato. Lo mismo ocurre en el caso de las materias primas de las monturas que tienen múltiples variaciones tecnológicas, lo que permite a la empresa contar con un amplio portafolio de productos.
- **Productos y servicios sustitutos:** Los sustitutos en el mercado de las ópticas son principalmente las cirugías correctivas a las que acuden clientes que usan lentes con una fórmula muy alta. Sin embargo, los clientes que utilizan gafas para prevención, o para corrección de astigmatismo leve, no se someten a este procedimiento ya que su visión no depende de los lentes que utilizan. Lo mismo ocurre en el caso de las gafas deportivas y de sol, ya que estos productos son cada vez más especializados e incluso forman parte del vestuario de las personas.

1.3.3 Competidores entrantes:

Tabla 5- Competidores entrantes

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
Economías de escala	0,2	3
Costos de patentes y modelos	0,3	3
Poder/valor de marca	0,2	1
Requerimientos de capital	0,1	2

Acceso a distribución	0,2	3
Calificación ponderada		2,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo

- Economías de escala: Las economías de escala se pueden lograr en un tiempo relativamente corto, lo que representa una ventaja importante para las marcas que están muy posicionadas en el mercado, lo que hace que los competidores no puedan ingresar tan fácilmente al mercado.
- Costos de patentes y modelos: Estos costos son altos, ya que la mayoría de los modelos se importan. Los procesos de las patentes son costosos y requieren de certificación médica, de la que carecen la mayoría de las ópticas. Esto hace que las empresas no puedan crear con facilidad, lo que implica una desventaja para las empresas nuevas.
- Poder y valor de la marca: En el mercado existen marcas con un alto posicionamiento y valor que influyen sobre las decisiones de compra de los clientes.
- Requerimiento de capital: Los requisitos de capital para la industria de las gafas son altos, considerando producción, recubrimiento, acabado y otras etapas de fabricación altamente complejas que además requieren de equipos especializados.
- Acceso a distribución: La distribución de esta industria se realiza principalmente de manera física, en Bogotá las empresas están concentradas en un clúster en el que se dispone de todos los productos y fabricación, por lo que la distribución no presenta dificultades.

1.3.4 Productos sustitutos:

Tabla 6- Productos Sustitutos

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
Propensión a sustituir	0,2	1
Precios relativos sustitutos	0,4	4
Facilidad de cambio	0,1	2
Nivel de percepción de valor	0,1	3
Disponibilidad de sustitutos	0,2	2
Calificación ponderada		2,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo

- **Propensión a sustituir:** La cantidad de clientes propensos a sustituir estos productos es baja, debido a que el sustituto principal que son las cirugías correctivas no aplica en muchos de los casos. Este procedimiento se realiza principalmente en pacientes que utilizan gafas con fórmulas muy altas y que además tengan la capacidad de pagar la cirugía cuyo precio sobrepasa el millón de pesos. De igual manera, es importante destacar que el número de clientes que utiliza las gafas antirreflejo, o de sol por prevención va en aumento, y estas personas no se someterán a cirugía porque no la necesitan.
- **Precios relativos sustitutos:** Debido a que esta industria no tiene sustitutos cercanos y cuenta con una amplia oferta de productos para mejorar la visión de los pacientes y que además el precio de las cirugías es mayor que el de las gafas, que dependiendo de sus características se pueden conseguir desde 60 mil pesos en adelante, los clientes se decidan principalmente por los anteojos.
- **Facilidad de cambio:** La facilidad del cambio hacia los productos sustitutos depende de las necesidades del cliente. Teniendo en cuenta que los productos que tienen mayor

rotación en la empresa son los que están relacionados con la protección y prevención, significa que la facilidad en el cambio es baja.

- Nivel de percepción de valor: La percepción de valor de los sustitutos es alta, sin embargo, el acceso a los mismo es bajo por parte de la mayoría de los consumidores.
- Disponibilidad de sustitutos: La disponibilidad de estos productos es moderada, ya que la categoría cuenta con un amplio portafolio de soluciones oftálmicas para las gafas correctivas, las gafas de sol y para aplicaciones variadas y lentes de contacto que exhiben el más alto grado de precisión.

1.3.5 Rivalidad entre competidores:

Tabla 7- Rivalidad entre Competidores

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
Poder de los ompetidores	0,3	3
Poder proveedores	0,2	2
Crecimiento industrial	0,1	2
Uso de la capacidad instalada	0,2	2
Diversidad competidores	0,2	4
Calificación ponderada		2,6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo

- Poder del competidor: En este sector el poder de los competidores es amplio, debido a que son muy pocos los factores que determinan una ventaja competitiva o diferenciación clara entre los establecimientos dedicados a la fabricación y comercialización de gafas.

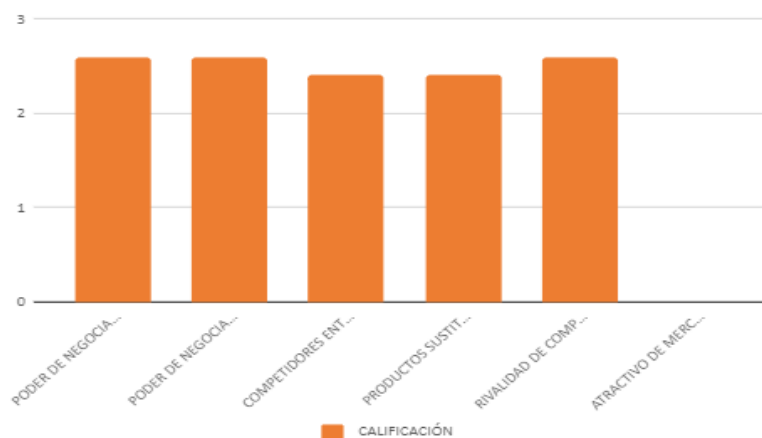
- Poder de los proveedores: El acceso de los competidores hacia los proveedores es alto, lo que representa algunas dificultades para la empresa debido a que tienen prioridades quienes requieran de mayores volúmenes de producto.
- Crecimiento industrial: A pesar del amplio número de ópticas que existe en la ciudad, esta industria no está saturada debido al amplio número de clientes que existen, a la incursión de nuevos materiales y tecnologías que dan origen a nuevos productos. Así como las nuevas necesidades de los clientes, enfocadas a la prevención y protección de su visión.
- Uso de la capacidad instalada de los competidores: La capacidad instalada de los competidores es alta, por lo cual las empresas requieren de apoyo en otros fabricantes para responder a la demanda.
- Diversidad de los competidores: En este sector hay una amplia variedad de competidores grandes, medianos y pequeños, factor que es positivo para la empresa y le permite tener mayor margen de acción y competencia.

Tabla 8- Atractivo del mercado

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
Poder de negociación de los clientes	0,5	2,6
Poder de negociación de los proveedores	0,1	2,6
Competidores entrantes	0,1	2,4
Productos sustitutos	0,2	2,4
Rivalidad de competidores	0,1	2,6
Atractivo del Mercado		2,54

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

Gráfico 7- Atractivo del mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

De acuerdo con la calificación obtenida (2,54) se interpreta que este mercado tiene un nivel de atractividad medio, lo que significa que Optitrujillo cuenta con una oportunidad importante por lo que debe centrar su estrategia en el crecimiento y fortalecimiento de su estructura. Dentro de las acciones a realizar se destaca la necesidad de mejorar sus plataformas de información, reducir la intermediación con los proveedores de monturas y ampliar la producción de lentes digitales.

1.4. Participación relativa del mercado

Durante el proceso de decisión de compra el consumidor de este segmento evalúa un conjunto de atributos para satisfacer sus necesidades. Dichos criterios son:

- Inmediatez: hace referencia al periodo de entrega del producto. Por ejemplo, para aquellos clientes que están de tránsito por la ciudad y/o clientes que dependen al 100% de sus gafas para poder realizar diferentes actividades, requieren una entrega rápida del producto.

- Precio: Los clientes buscan productos de calidad a precios cómodos. Muchos de los consumidores se fijan principalmente en la relación costo-beneficio antes de adquirir el producto.
- Variedad en el portafolio: Los clientes quieren tener varias opciones de lentes y monturas.
- Calidad: La adquisición de gafas es una compra planeada, por tanto, el consumidor busca invertir en anteojos que sean útiles por un largo periodo de tiempo.
- Respaldo: El posicionamiento de la empresa en el mercado y la recomendación de los profesionales genera confianza en el consumidor e influye en su decisión de compra.
- Asesoramiento: Al ser un tema técnico, los clientes buscan saber más sobre las características de las gafas antes de comprarlas.
- Servicio posventa: Los clientes buscan adquirir productos que tengan una respaldo de garantía y servicio de mantenimiento.
- Cobertura: El consumidor busca puntos de venta cercanos a su trabajo o lugar de residencia para tener una mejor experiencia de compra y facilidad de acceso al servicio posventa.
- Valoración visual: El cliente espera que la óptica ofrezca el producto y el examen de valoración visual en un mismo punto.
- Empresas reconocidas: La mayoría de los clientes confían en las ópticas que son reconocidas y tienen mejor posicionamiento en el mercado.

1.4.1 Ventas de las principales ópticas 2014 – 2018

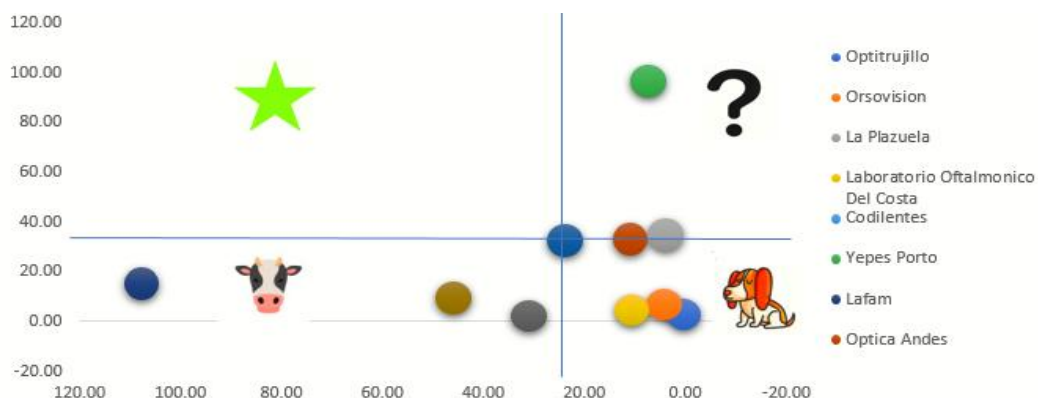
Tabla 9- Ventas ópticas en Colombia (valores en miles de millones de pesos)

OPTICA	Crecimiento promedio	Market Share	Participación relativa	2018	2017	2016	2015	2014
Lafam	15.20	19.4%	1.08	81,010.28	71,702.33	66,900.65	61,697.82	46,669.86
Gmo	-16.79	18.0%	0.93	75,163.57	60,679.36	0.00	44,318.83	40,671.37
Colombiana	2.28	6.0%	0.31	25,063.99	26,155.44	26,656.55	24,469.98	23,035.07
Santa Lucia	149.93	11.2%	0.58	46,869.92	44,151.69	41,927.18	241,931.95	31,381.50
Optica Andes	33.33	2.1%	0.11	8,909.69	6,429.24	5,468.21	3,086.54	0.00
Optitrujillo	2.90	0.1%	0.00	300.00	295.80	289.59	280.90	267.70
Vision Lab	9.50	8.9%	0.46	37,310.92	37,651.95	35,613.81	31,643.82	26,234.46
Vision Total	57.31	8.1%	0.42	33,742.14	28,483.80	22,937.35	9,754.62	6,441.25
Servilentes	13.54	3.8%	0.20	16,006.40	12,124.65	12,188.37	11,946.37	9,902.14
Opticalia	55.80	1.5%	0.08	6,148.18	6,650.10	5,616.60	1,798.18	0.00
Cecop	-2.70	0.2%	0.01	854.81	1,288.62	1,048.81	0.00	0.00
Optica Alemana	11.32	1.4%	0.07	5,985.86	4,722.62	4,580.71	4,576.10	3967.31
Laboratorio Retina	11.19	3.9%	0.20	16,488.95	12,488.88	11,101.84	10,385.71	11,127.54
Opticentro Internacional	203.93	3.7%	0.19	15,370.18	16,263.10	16,751.54	160,164.01	15,800.32
Opticas Orsovision	6.98	0.8%	0.04	3,506.42	3,066.48	2,902.07	2,759.45	2,686.14
Optica La Plazuela	34.83	0.8%	0.04	3,157.73	2,860.70	3,587.57	5,684.16	1,986.85
Laboratorio Oftalmonico Del Costa	4.57	2.1%	0.11	8,603.67	8,460.58	8,843.41	8,895.12	7,320.96
Grupo Megacentro Internacional De La Vision	-2.23	1.7%	0.09	7,278.18	6,913.41	7,541.11	7,651.94	8,006.13
Optikus	-6.43	1.7%	0.09	7,216.81	9,164.22	12,323.76	18,098.88	11,822.63
Codilentes Colombia	11.19	0.9%	0.05	3,921.20	4,131.49	4,082.53	3,310.35	2,641.31
Austral Lens Colombia	22.92	2.2%	0.12	9,402.22	6,990.22	5,340.98	4,602.92	4,174.78
Yepes Porto Opticas	96.59	1.4%	0.07	6,046.12	1,114.12	0.00	1,183.62	823.73
Tamaño del mercado relativo	35.34	100.0%		418,357.24	371,788.80	295,702.64	658,241.27	254,961.05

Fuente: : Elaboración propia a partir de datos de Emis, 2019.

1.4.2. Matriz BCG

Gráfico 8- Matriz BCG Optitrujillo



Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

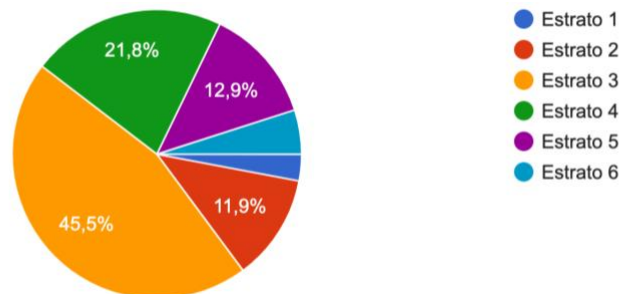
De acuerdo con los criterios de evaluación de la matriz BCG, Optitrujillo se ubica en el cuadrante III que corresponde al cuadrante representado por el perro, esto indica que la óptica es una empresa de bajo posicionamiento en el mercado, genera poca rentabilidad financiera y tiene una baja participación sobre las ventas del sector y dado que el consumidor no conoce los productos y servicios ofrecidos por la óptica, existe una probabilidad de generar pocas ganancias. Por su parte, LAFAM que es la empresa líder del segmento, se ubica dentro de la matriz en el segmento de la vaca, ello implica que su amplio y variado portafolio de productos, el posicionamiento en el mercado y el liderazgo en ventas les permite generar altas ganancias y tener rendimientos financieros.

Con respecto a los indicadores del sector, Optitrujillo alcanza una participación relativa del mercado de 0.37 la cual, es muy inferior con respecto al promedio alcanzado por el sector 23,8. De otra parte, las ventas registradas por la óptica crecen en promedio a una tasa de 2.90, -29.61 puntos porcentuales por debajo de la cifra del sector (32.5).

1.5 Estudio de clientes

Se realizó una encuesta a 100 clientes de varias ópticas ubicadas en el clúster del centro de Bogotá y en otras zonas de la ciudad, con el objetivo de conocer su percepción sobre los productos y servicios que ofrece este sector en la capital colombiana. A continuación se presentan los resultados de esta encuesta:

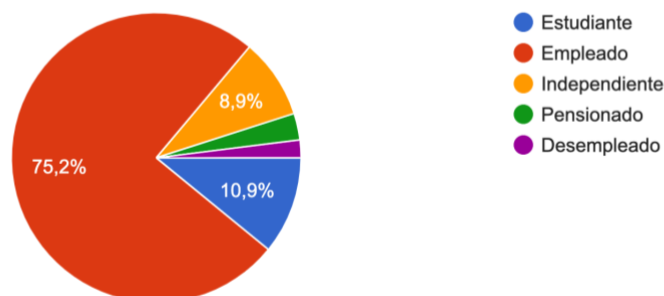
Gráfico 9- ¿A qué estrato socioeconómico corresponde su hogar según los recibos de servicios públicos?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

Después de haber realizado la encuesta se evidencia que el 45,5% de la población pertenece a nivel socio económico tres y el 21,8% a estrato cuatro, lo que va en concordancia con las expectativas de los clientes de las ópticas ubicadas en el centro Bogotá, pues estas en su gran mayoría brindan productos de calidad a precios cómodos ajustándose a las necesidades del público encuestado.

Gráfico 10 - ¿Ocupación actual?

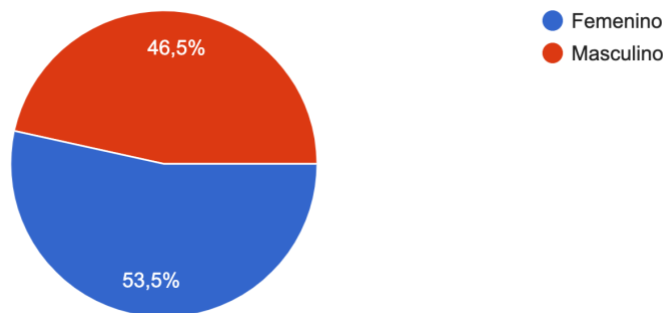


Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

Del total de la muestra el 75,2% de los encuestados son empleados, quienes según el análisis realizado previamente están más preocupados por la prevención y la corrección de sus problemas visuales, debido a que están expuestos durante largos periodos de tiempo a

computadores, tablets y celulares, aumentando las posibilidades de presentar problemas visuales, por ende a ser potenciales clientes de las ópticas.

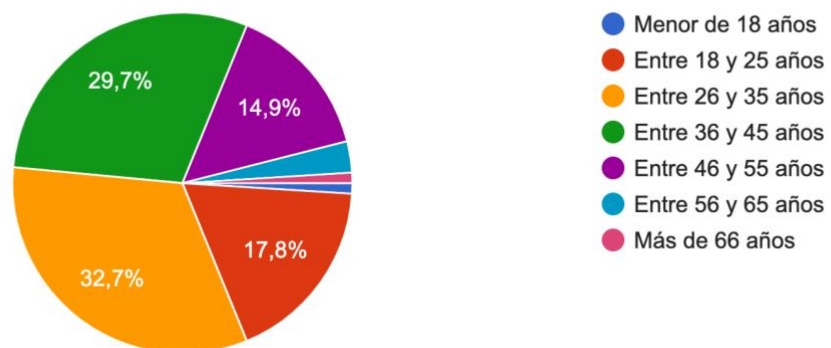
Gráfico 11 - ¿Género?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

Del público seleccionado para la muestra se evidencia que el 53,5% son mujeres y el 46,5% hombres, sin embargo, para este análisis cualquiera de los géneros es propenso a presentar alguna afección visual. No hay un estudio en el que se evidencia que uno u otro género sea más propenso a presentar enfermedades visuales más rápido, pues los factores que originan problemas visuales son en su mayoría genéticos y varían en cada individuo, o son factores medioambientales a los que estos se exponen.

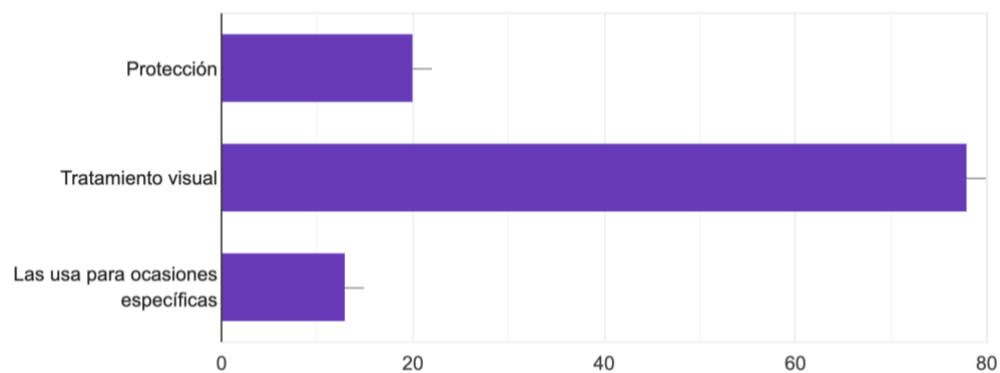
Gráfico 12 - ¿ A cuál de los siguientes grupos de edad pertenece usted?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

Del total de los encuestados el 29,7 % pertenece al rango de edad entre los 36 y 45 años, público en objetivo de las encuesta debido a que estas personas se están acercando a la edad en la que son más propensos a que les detecten presbicia. Aunque el 32,7% de los encuestados pertenece a un grupo de edad entre los 26 y 35 años esto no quiere decir que no presenten enfermedades visuales, los estilos de vida y la genética pueden derivar enfermedades a temprana edad.

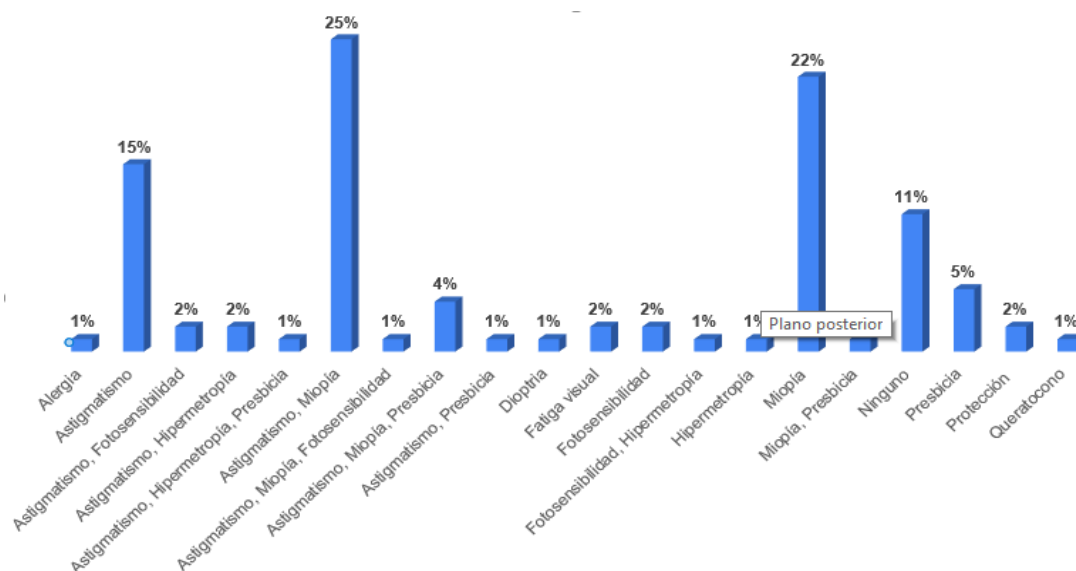
Gráfico 13-¿Por qué razón compra gafas?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

En la muestra encuestada se evidencia que el 77,2% de las personas tienen una enfermedad visual, pues manifestaron que usan gafas por un tratamiento, lo que se convierte en un factor positivo para las ópticas debido a que estos pacientes tienen controles en un periodo de tiempo más corto y dependiendo del nivel de gravedad de la enfermedad el tiempo de vida de unos lentes será menor de lo habitual. El 30% restante utiliza gafas para ocasiones específicas como leer o manejar y por protección, lo que soporta la tendencia que está creciendo entre los consumidores, que se refiere al aumento en la consciencia sobre su salud y la prevención de diferentes enfermedades.

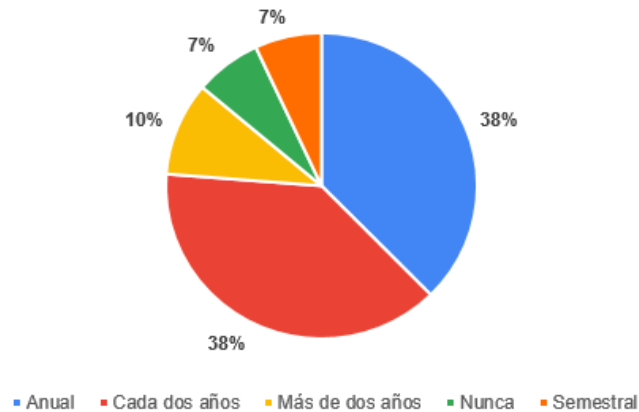
Gráfico 14 - ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es la opción 2, por favor indique cuáles son sus problemas visuales?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

La enfermedad más común entre los encuestados es la miopía, que es una anomalía del ojo que produce visión borrosa o poco clara de los objetos lejanos. En el segundo lugar se ubica el astigmatismo que consiste en un defecto del ojo que provoca que se vean algo deformadas las imágenes y poco claro el contorno de las cosas. La presbicia es otro de los padecimientos más comunes en los clientes y consiste en las dificultades que tienen las personas para ver objetos cercanos. De igual manera se puede observar que varios de los clientes presentan más de una de estas enfermedades, en donde la combinación que más se repite es la de miopía y astigmatismo.

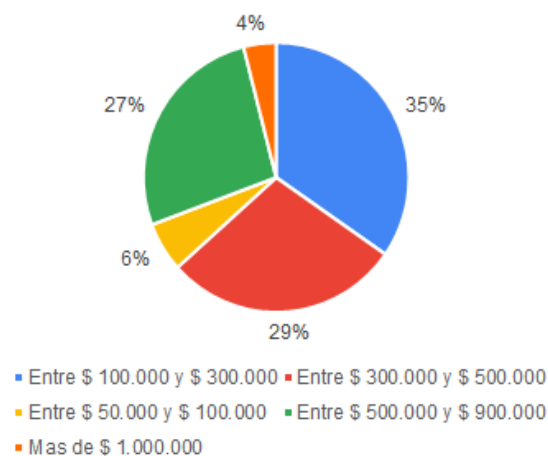
Gráfico 15- ¿Con qué frecuencia cambia sus gafas?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta se determina que la mayoría de los clientes (76%) cambia sus gafas en un periodo entre 1 y 2 años. El 10% de la muestra cambia sus gafas en un periodo superior a los dos años. Estos ciclos de compra tienen una relación directa con la consciencia que tienen los clientes de que anualmente deben revisar la fórmula de sus gafas, así como prevenir algún malestar derivado del uso excesivo de dispositivos móviles o la sobre exposición a pantallas de computador, televisor, entre otras.

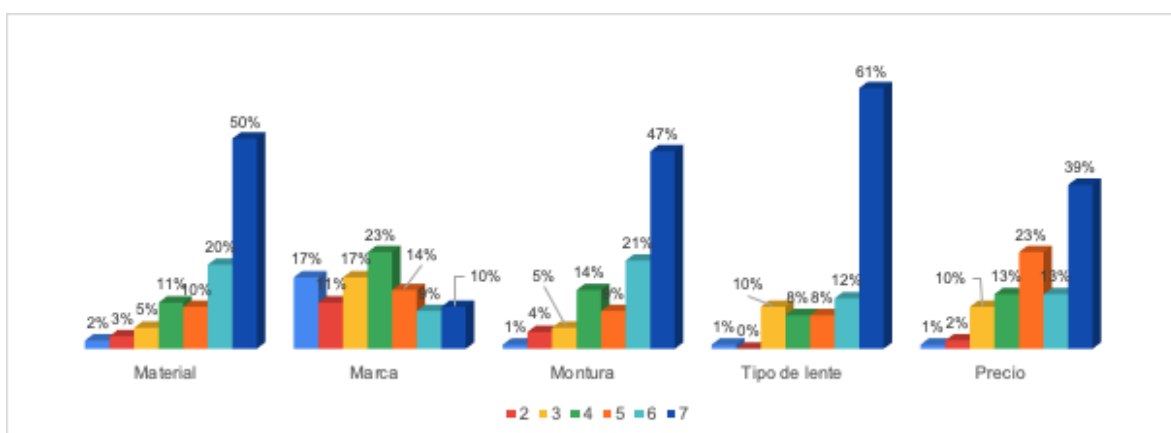
Gráfico 16- ¿Cuánto gasta en gafas?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

A pesar de que en el mercado existe una amplio rango de precios para las gafas que va desde los \$30 mil, el 35% de los clientes encuestados invierte entre \$100 mil y \$300 mil, el 29% paga entre \$300 mil y \$500 mil, el 27% invierte entre \$500 mil y \$900 mil y el 4% paga por sus gafas más de un millón de pesos. A partir de estos resultados podemos determinar que un amplio grupo de clientes trata de comprar el mejor producto disponible acorde con sus posibilidades de pago.

Gráfico 17- ¿Indique el grado de importancia que tiene para usted al momento de comprar gafas, cada una de las siguientes características: Marca, Precio, Material, Montura y Tipo de Lente?

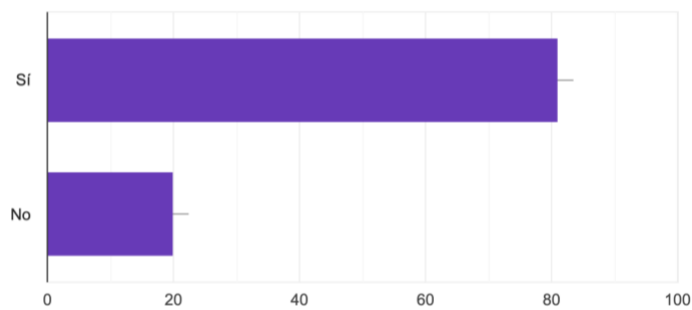


Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

De acuerdo con el grado de importancia asignado por parte de los encuestados, podemos determinar que la mayoría de los atributos valorados tienen una alta importancia para los usuarios, ya que 4 de 5 de las características del producto fueron calificadas con el valor más alto posible (7). Sin embargo, podemos interpretar que la característica más importante es el tipo de lente que obtuvo un 61% de calificación total, seguido por el material con un 50%. La montura, ubicada en la tercera posición, obtuvo el 47%. De otra parte, el 39% de los encuestados otorgó a la variable precio la calificación más alta posible. La variable marca

obtuvo el 23%. Así las cosas, se puede inferir que el precio es un factor determinante en la decisión de compra del cliente, pero que éste a su vez depende del material, lente y montura de las gafas.

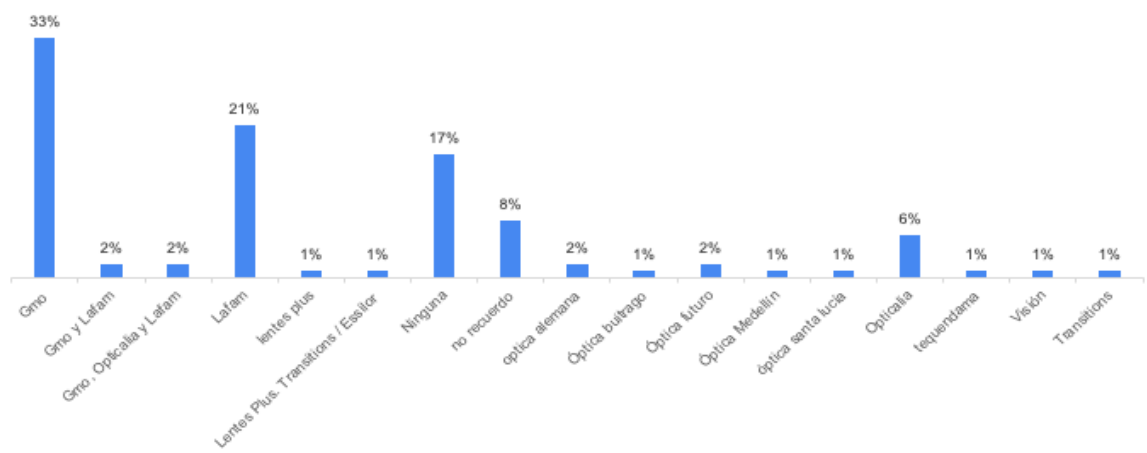
Gráfico 18 - ¿Ha visto publicidad de alguna óptica?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

Teniendo en cuenta que la publicidad es un factor que puede generar alta influencia en la decisión de compra del cliente, se encontró que el 80% de los encuestados es consciente de haber escuchado o visto publicidad de alguna óptica en medios masivos de comunicación.

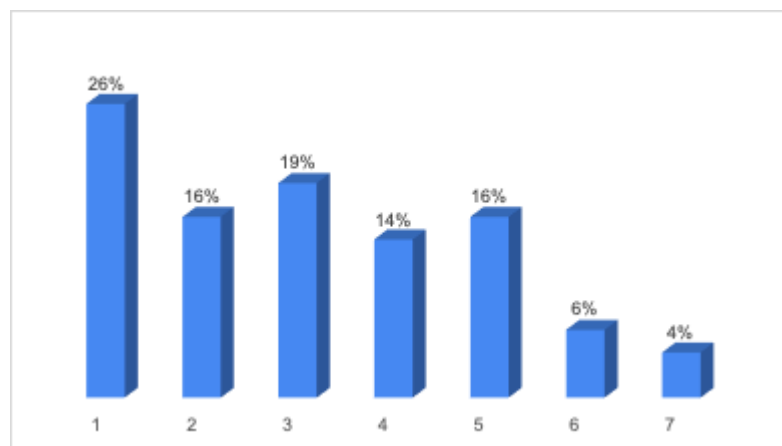
Gráfico 19- ¿De cuál óptica ha visto publicidad?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

Así mismo, la óptica GMO es la primer óptica que los encuestados relacionan con la publicidad que han percibido, con un 33%, seguida de LAFAM con un 21%. Es importante destacar que un 17% asegura no tener clara una óptica en especial, un valor que duplica el 6% que obtuvo Opticalia, otro de los establecimientos más reconocidos en el mercado. Las respuestas obtenidas en esta pregunta corresponden a la ubicación de las empresas líderes del sector.

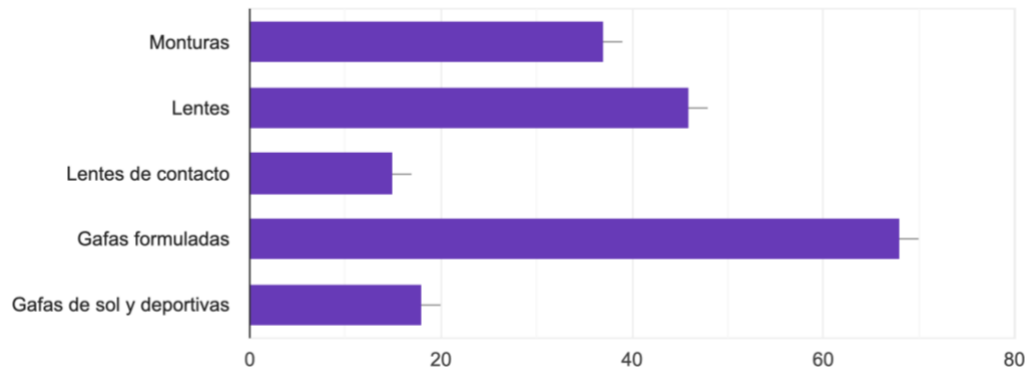
Gráfico 20- ¿Qué tan influyente es la publicidad en la compra de las gafas?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

Usualmente la comunicación incluye promociones, descuentos y lanzamientos de productos que pueden llegar a ser atractivos para el cliente, no obstante, el 26% de la muestra considera que no es tan relevante el papel de la publicidad para tomar su decisión de compra, porque acude a la óptica por algún tipo de recomendación o por fidelidad con algún establecimiento específico en donde ha recibido buena atención y servicio.

Gráfico 21- ¿Qué productos compra en la óptica?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

Los resultados indican que el 67,3% de la muestra acude a las ópticas a comprar las gafas formuladas, el 45,5% compra lentes, el 36,6% compra monturas, el 17,8% compra gafas de sol y deportivas, mientras que el 14,9% compra lentes de contacto.

Gráfico 22- ¿Que importancia tiene la valoración visual dentro de la óptica?

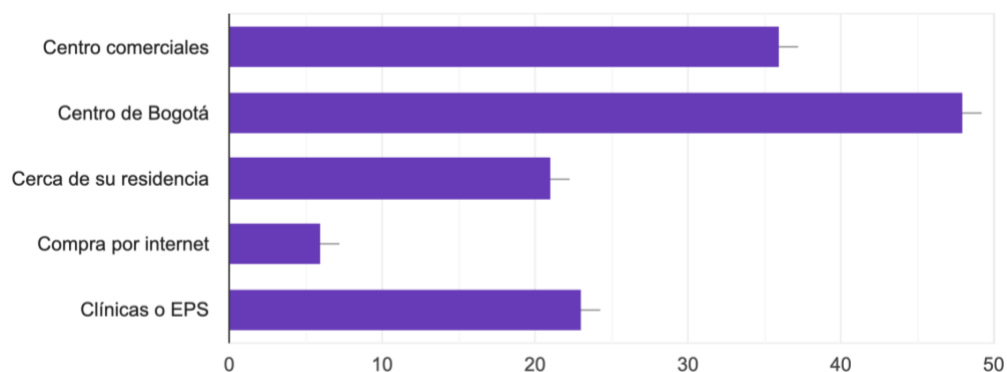


Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

De acuerdo con los resultados, los encuestados consideran que es muy importante que la óptica brinde el servicio de valoración visual en el mismo punto de venta, esto lo indica el 45% de la muestra, el 25% asegura que es medianamente importante, así mismo, otro 25%

califica como importante contar con este servicio y solo el 5% considera que es nada importante. El cliente valora que la óptica cuente con este servicio porque al momento de adquirir o cambiar sus gafas puede validar y actualizar el diagnóstico de su salud visual.

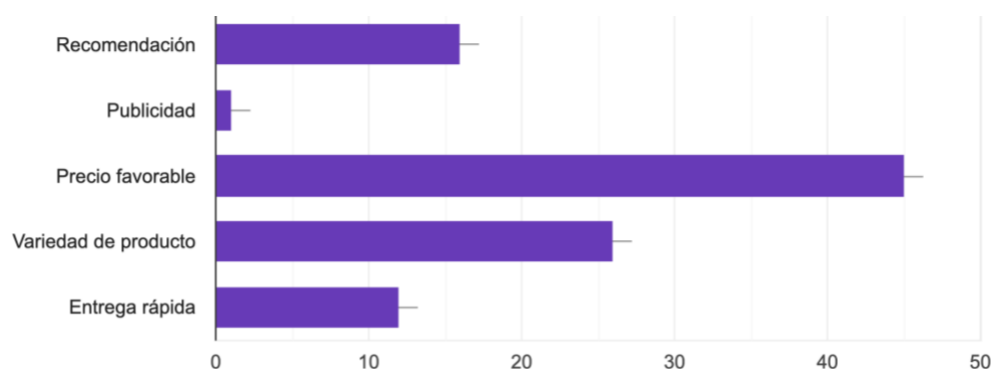
Gráfico 23- ¿Dónde compra sus gafas?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

La mayoría de los encuestados (47,5%) compra sus gafas en el centro de Bogotá, el segundo lugar de preferencia son los centros comerciales con un 35,6%, en tercer lugar se ubican las clínicas o EPS con el 22,8%, seguidas de las ópticas cerca de la residencia con el 20,8%. La opción de compra a través de internet obtuvo el 5,9% lo que ratifica que los clientes prefieren comprar las gafas directamente en las ópticas.

Gráfico 24- ¿Por qué compra gafas en el centro?

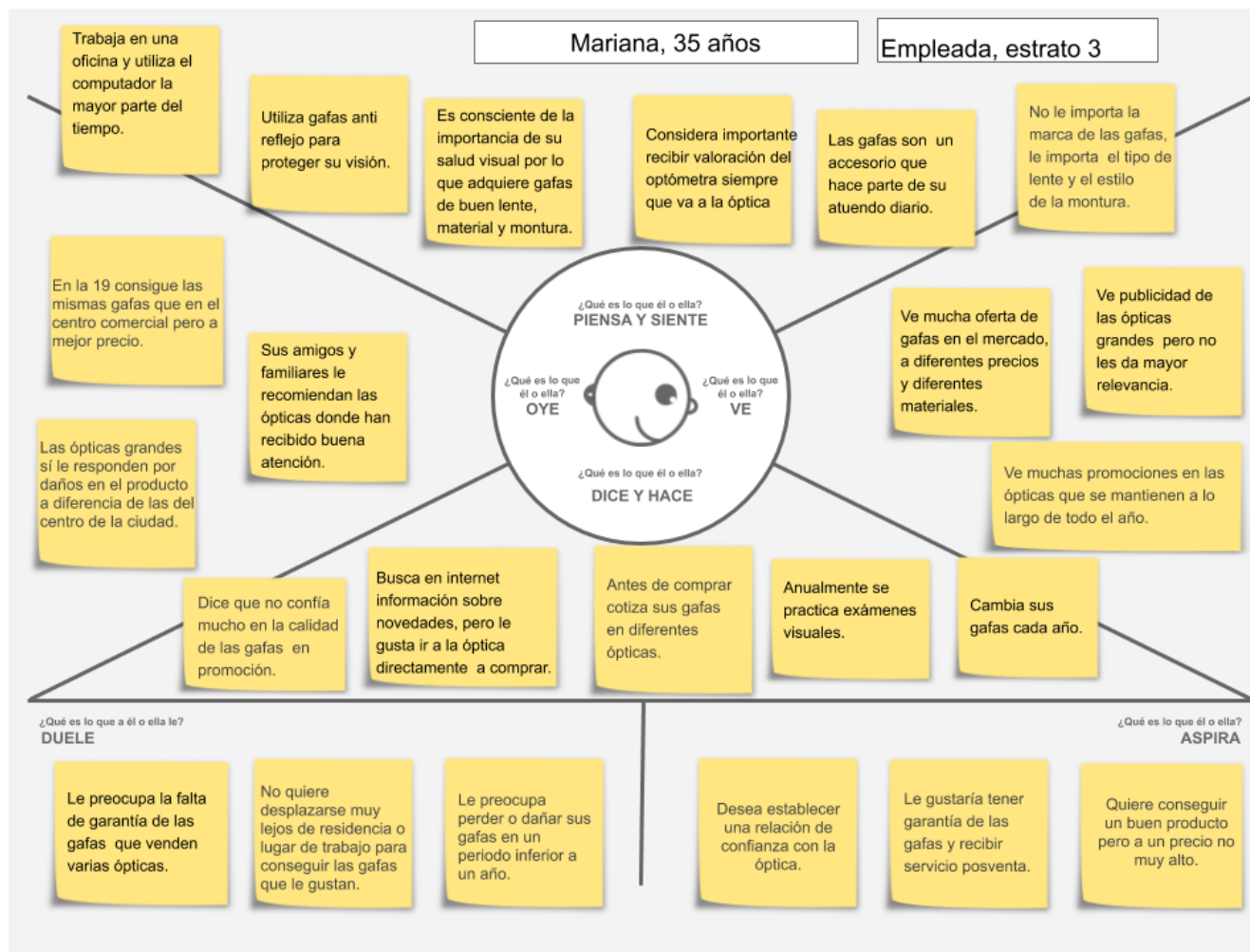


Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 45% de los encuestados asegura que compra sus gafas en el centro de Bogotá porque las ópticas ubicadas en este sector ofrecen precios favorables. De igual manera, el 26% de la muestra compra en este lugar porque encuentra amplia variedad del producto. El 16% porque recibió algún tipo de recomendación, el 12% por la rapidez en la entrega del producto. La opción de publicidad recibió una calificación del 1%, lo que significa que no tiene influencia en los consumidores que compran en este sector. En síntesis, el precio es una variable de decisión para la compra de gafas o algún otro producto óptico en el centro de la ciudad porque los clientes tienen algún grado de sensibilidad al precio.

1.5.1. Mapa de Empatía

Gráfico 25- Mapa de empatía servicio de ópticas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

1.5.2. Customer Journey Map

Tabla 10- Customer Journey sector ópticas

Stages	Investigación	Viaje	Llegada	Entrada a la óptica	Busca	Pregunta	Checkout	Experiencia
Acciones	 Habla con otros para recibir recomendaciones Busca información por internet para considerar lugares y precios.	 Transporte	 Búsqueda de parqueadero y se dirige a la óptica	 Entra a la óptica y espera ser atendido	 Habla con el vendedor y pregunta sobre la oferta, precios y descuentos	 Con la información disponible, evalúa su decisión de compra	 Compra las gafas	 Comparte con los familiares y amigos su experiencia de compra
Preguntas	Cuales ópticas están ubicadas cerca del hogar/trabajo? Que quiero comprar?	Estoy emocionada por compra mis gafas Espero que no haya tráfico	Dónde encontraré un parqueadero?	Cuánto tiempo tendré que esperar para ser atendida? Valdrá la pena venir a esta óptica?	Cuales son las gafas las más adecuadas? Cuales son los precios? Cuales ofertas y promociones podré recibir?	Estaré satisfecha con mi compra?	Cuanto debo pagar?	Hablaré con familia y amigos para recomendar o no esta óptica. También comentaré mi experiencia por redes sociales.
Emociones	Confundida: muchas opciones de compra Emocionada: Lista para ir por mis gafas	Estresada: El tráfico y los trancones para llegar al punto de venta	Preocupada: necesito un parqueadero cerca y económico	Confiada: me atenderán rápidamente Y recibiré la atención adecuada	Estresada: escoger entre muchas opciones Hay mucha gente en el punto de venta	Focalizada: Comprar las gafa hechas con buenos materiales a precios razonables	Contenta: creo que hice una buena compra, espero estar muy satisfecha Cansada: deseo estar en casa	Satisfecha: si la compra fue satisfactoria, comunicaré mi experiencia con amigos y familia

Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

1.5.3. Motivaciones del consumidor

De acuerdo con los resultados de la encuesta que se aplicó a los clientes de ópticas en Bogotá, donde 1 corresponde a los atributos que menos influyen en la decisión de compra y 7 hace referencia a los atributos claves que motivan a los consumidores a comprar, se obtienen los datos estadísticos que se muestran a continuación:

Tabla11- Nivel de importancia de los atributos de las gafas para el consumidor

Calificación	Material	Marca	Montura	Tipo de lente	Precio
1	2%	17%	1%	1%	1%
2	3%	11%	4%	0%	2%
3	5%	17%	5%	10%	10%
4	11%	23%	14%	8%	13%
5	10%	14%	9%	8%	23%
6	20%	9%	21%	12%	13%
7	50%	10%	47%	61%	39%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta a clientes de ópticas en Bogotá.

Las calificaciones permiten identificar el peso porcentual de cada uno de los atributos relacionados en las encuestas, donde se muestra que para los consumidores el material es una cualidad muy valorada al momento de la compra, pues el 50% de la muestra le asigna una calificación de 7, por su parte, la marca, contrario a lo que muchos creerían, alcanza una valoración media pues el 23% de los encuestados afirma que es medianamente relevante la marca de las gafas como motivador para la compra, siendo tan sólo el 10% de la muestra el que responde que es un atributo decisivo. La montura, es uno de los productos ópticos más valorados por los clientes, el 47% de ellos, afirma que este atributo es muy relevante durante el proceso de decisión, por su parte, el tipo de lente es la cualidad más importante entre los atributos, al alcanzar un 61% de calificación dentro de la escala de valor, por tanto, y dada su funcionalidad, los lentes formulados deben ser de alta calidad, según la opinión de los consumidores. Por último, aunque el 39% de la muestra reconoce que el precio es una variable clave de decisión, el 36% le atribuye una calificación media, lo cual implica, que una gran parte de los encuestados no son altamente sensibles al precio porque reconocen la importancia de adquirir gafas de alta calidad para tener una buena salud visual.

De acuerdo con la investigación de mercado, se observa que existen otros factores involucrados en el proceso de toma de decisiones, específicamente para el mercado de las ópticas, la confianza juega un papel decisivo dado que los consumidores conscientes de la

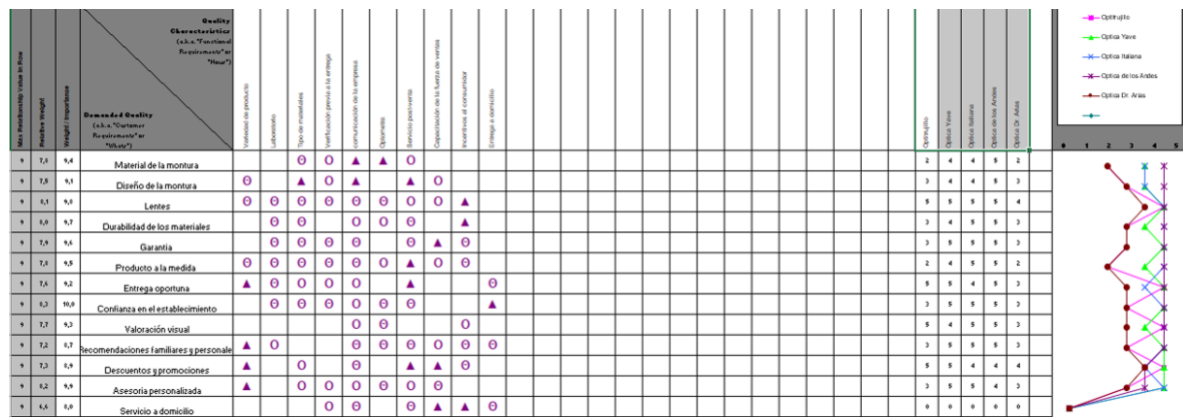
necesidad de adquirir productos de alta calidad, visitan ópticas recomendadas por profesionales de la salud, familia y amigos, igualmente, las opiniones y recomendaciones en redes sociales también hacen parte de los motivos de compra, porque los clientes antes de visitar la óptica suelen revisar en redes sociales comentarios sobre la experiencia de compra, el desempeño del producto y sus precios.

Al relacionar estos resultados con el customer journey map, es claro que las motivaciones y las expectativas de los consumidores son factores clave para desarrollar un alto nivel de engagement y lograr una acercamiento desde la experiencia de la compra. Tanto los resultados derivados de la investigación de mercado como el customer journey map muestran que para el sector objeto de estudio, la confianza derivada de las recomendaciones de amigos, familiares y profesionales de la salud impactan en las emociones y las posibles acciones que emprenda el consumidor durante el proceso de compra.

1.6. Perfil competitivo Optitrujillo

1.6.1. Matriz QFD

Tabla 12- Matriz QFD Optitrujillo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

De acuerdo con la matriz QFD Optitrujillo no tiene una posición fuerte frente a la mayoría de los competidores evaluados, en esta se evidencia que el líder en este mercado es Óptica Andes debido a que en la mayoría de los atributos alcanza una puntuación de cinco.

Dentro de la matriz el atributo que más valoran los clientes es la confianza y al analizarlo se observa que de los competidores evaluados tres de ellos obtuvieron una puntuación de cinco mientras que Optitrujillo y otro competidor obtuvieron tan solo una puntuación de 3, con este resultado se puede inferir que la ubicación del punto de venta puede generar esta debilidad puesto que, estas dos ópticas se encuentran ubicadas en el centro de Bogotá, por lo cual Optitrujillo debe trabajar fuertemente para fortalecer esa confianza en el consumidor y así evitar que la competencia le quite importante participación de mercado.

Optitrujillo además debe mejorar la asesoría personalizada que ofrece a cada uno de los clientes puesto que, en este atributo junto con otra de las ópticas tiene la puntuación más baja, ubicándose dos puntos por debajo de Óptica Italiana y Óptica Yave en donde este factor de gran importancia lo analizan y mejoran constantemente.

Los clientes dentro esperan obtener un lente que les ayude a corregir su problema visual o a prevenir que sus actividades diarias les generen pérdidas visuales, motivo por el cual este es el atributo que sigue en orden de importancia para los clientes y además es uno de los que mayor relación tiene con las características funcionales del producto. Factor positivo para Optitrujillo que puede potencializar ya que comparado con sus competidores más fuertes ocupa la misma posición (5) y supera a la óptica que se encuentra ubicada cerca a su punto de venta.

Desde el punto de vista del cliente otro de los factores claves e importantes es la durabilidad de los materiales en donde Optitrujillo no es fuerte y se encuentra en desventaja frente a sus competidores. El puntaje bajo de Optitrujillo en este atributo se debe a la procedencia de los materiales, pues las monturas y otros insumos son importados desde China mientras que los competidores más fuertes del mercado importan sus materiales de Italia y/o Estados Unidos,

garantizando la durabilidad y brindando garantía. Cabe resaltar que este último cumple en orden de importancia con otro de los deseos del consumidor beneficiando a los competidores, pero no a Optitrujillo ya que, teniendo en cuenta el factor anterior no pueden dar plena garantía de sus productos sobre todo de las monturas. Esto también está relacionado con el atributo material de la montura el cual tiene un valor de importancia de 9,4 pues los clientes esperan que sea óptimo y cumpla con sus necesidades, sin embargo, teniendo en cuenta que Optitrujillo importa estos productos, la puntuación de esta compañía es baja comparado con la competencia.

Con una calificación de 9,5 el producto a la medida, es otro de los deseos del cliente a la hora de escoger sus gafas, esto se debe a que son un accesorio permanente para aquellas personas que dependen de sus gafas para realizar sus labores con normalidad, sin embargo, este es un factor que Optitrujillo debe fortalecer pues frente a sus competidores está en una posición de gran desventaja ya que tan solo obtiene dos puntos, debido a su baja variedad de monturas, mientras algunos de sus competidores tienen cinco puntos en el análisis de competitividad ya que cuentan con extensas líneas de productos permitiendo al cliente elegir entre un gran número de opciones.

En cuanto al tema de valoración visual, Optitrujillo está bien calificado pues ofrece este servicio dentro del mismo punto de venta, factor clave para los clientes pues para estos es importante optimizar su tiempo y encontrar todo en un solo lugar. Se destaca que Optitrujillo supera en dos puntos a óptica Dr. Arias, la cual no tiene valoración visual con un optómetro directo y agenda las citas en otro lugar obligando al cliente a desplazarse.

Optitrujillo y dos de sus competidores tienen una valoración de 5 puntos en el siguiente atributo valorado, entrega oportuna, esta óptica está con un muy buena posición debido a que como valor agregado entrega a sus clientes lentes en cuestión de horas dependiendo de la complejidad de elaboración, un punto que puede fortalecer y comunicar para ganar participación de mercado.

El último atributo valorado por los clientes es servicio a domicilio, sin embargo, ninguna de las ópticas tiene este servicio dentro de su portafolio, un servicio que Optitrujillo puede incluir con sus clientes frecuentes para diferenciarse de la competencia.

Para satisfacer las necesidades de los clientes y de acuerdo con la matriz QFD es importante el fortalecimiento de la comunicación en donde Optitrujillo no es fuerte en comparación con competidores como Óptica Andes, que tiene una estrategia clara y definida. Cabe resaltar que el tipo de materiales también será fundamental para cumplir con las expectativas del mercado, tema en el que Optitrujillo no es fuerte comparado con la competencia pues, con sus proveedores no puede garantizar que el material sea duradero, resistente, entre otros factores que el cliente tiene en cuenta a la hora de adquirir sus gafas.

Optitrujillo tiene como ventaja competitiva el hecho de contar con laboratorio propio pues esto le permite cumplir con varias de las expectativas de los clientes, entre ellas, garantizar que el lente que entregue cumple con las necesidades del consumidor y además pueden optimizar los tiempos de entrega.

Es necesario que la compañía fortalezca el servicio posventa pues este tiene una correlación fuerte con atributos como: durabilidad de los materiales, garantía, confianza en el establecimiento, servicio a domicilio y recomendaciones familiares y personales.

Otro de los requerimientos importantes para cumplir con el estándar en atributos como: tipo de lentes, confianza en el establecimiento y valoración visual es el optómetra, pues este especialista es el que permitirá cumplir con esas necesidades del cliente y verificar que el producto entregado es adecuado.

1.6.2. Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 13- Matriz de Perfil competitivo ópticas en Bogotá

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	OPTITRUJILLO		ÓPTICA YAVE		ÓPTICA ITALIANA		ÓPTICA ANDES		ÓPTICA DR. ARIAS	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,4	4,0	1,6	4,5	1,8	5,0	2,0	5,0	2,0	3,0	1,2
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	0,1	4,0	0,4	4,0	0,4	5,0	0,5	3,0	0,3	4,0	0,4
VARIEDAD DE PRODUCTO	0,1	3,0	0,3	4,5	0,5	5,0	0,5	5,0	0,5	3,0	0,3
CONSULTA DE OPTOMETRÍA	0,2	5,0	1,0	3,5	0,7	5,0	1,0	5,0	1,0	3,5	0,7
TIEMPO DE ENTREGA	0,1	5,0	0,5	5,0	0,5	4,0	0,4	5,0	0,5	3,0	0,3
GARANTÍA	0,1	3,0	0,3	5,0	0,5	5,0	0,5	5,0	0,5	3,0	0,3
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,0	--	4,1	--	4,4	--	4,9	--	4,8	--	3,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de investigación de mercado.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo, en donde se analizaron las necesidades clave de los clientes del sector de las ópticas determinadas por el análisis de la matriz QFD, las respuestas obtenidas en las encuestas y las entrevistas a profundidad, se puede establecer que las empresas Óptica Italiana y Óptica Andes son los competidores más fuertes del mercado, ambas obtuvieron una puntuación de 4.9 y 4.8 respectivamente. Es importante destacar que estas dos empresas satisfacen las principales necesidades de los consumidores, que son calidad en el producto y consulta de optometría. En el caso de estas dos empresas se evidencia que no existe una ventaja competitiva clara.

De igual manera, se infiere que el competidor más débil del mercado es la Óptica Dr. Arias, que obtuvo una calificación total de 3.2, la cual se explica porque fue la empresa con menor puntuación en calidad del producto y además, obtuvo valores inferiores a 4 en la mayoría de las necesidades que se analizaron. Esto nos permite entender que esta empresa no cuenta con una ventaja competitiva en el mercado.

La Óptica Yave está en una posición intermedia con una calificación total de 4.4, que se sustenta en que está satisfaciendo las principales necesidades del consumidor con solo un

aspecto que requiere de una amplia mejora y es la ausencia del optómetra dentro de la óptica, lo que obliga a los clientes a desplazarse hasta el consultorio del doctor que brinda estas consultas, aumentando el tiempo del servicio y añadiendo actores a los procesos de producción.

En el caso de Optitrujillo, que obtuvo una calificación ponderada de 4.1, podemos determinar que se encuentra más cerca a las empresas líderes del mercado, ya que obtuvo una calificación alta en dos de las necesidades de mayor relevancia para los clientes. En ese sentido, es importante entender que a pesar de que la empresa está en una posición que no es desfavorable, debe mejorar en aspectos clave como los son la calidad del producto, la variedad del producto, la garantía y la competitividad en precios.

En lo que se refiere a la calidad del producto, la necesidad de mayor relevancia para el consumidor, Optitrujillo cuenta con un laboratorio propio que le permite ofrecer lentes de buena calidad, sin embargo, en materia de monturas, la mayoría son importadas de países asiáticos y producidas con materiales de baja duración, de manera que la empresa debe comenzar a abastecerse de monturas nacionales de calidad o importar desde mercados que manejen estándares de calidad más altos.

De otra parte, la empresa no cuenta con una variedad de los productos, su fuerte está en los lentes formulados, por lo que la oferta de gafas deportivas, de sol o lentes de contacto es escasa y esto representa una desventaja para la empresa donde la capacidad de respuesta para los clientes que están buscando este tipo de productos es baja. Es en ese sentido, la empresa debe aumentar su portafolio y fortalecer la oferta de las gafas que no son formuladas para llegar a más consumidores finales.

La garantía es una de las necesidades más presentes para el consumidor, sin embargo, teniendo en cuenta que Optitrujillo cuenta con productos muy económicos dentro de su portafolio, no es posible que estos tengan una garantía para el cliente, de manera que, la empresa debe reforzar las garantías que se pueden entregar con los productos de mayor valor.

De otra parte, la empresa cuenta con una ventaja competitiva importante que es la presencia del optómetra dentro de la óptica de manera permanente y tener además laboratorio propio, aspectos que le permiten reducir intermediarios, por ende ofrecer un servicio más ágil, reducir los tiempos de entrega y brindar mayor confianza al consumidor al ser responsables del proceso completo de la generación del producto.

1.6.3. Fortalezas y debilidades de los Competidores

Tabla 14- Comparativo fortalezas y debilidades sector de ópticas en Bogotá

Empresa	Fortalezas	Debilidades
Optica Andes	Procedencia de los materiales Variedad de producto Tiempo de entrega Cuenta con laboratorio propio Confianza de los clientes Oferta de marcas reconocidas Empresa posicionada en el mercado Optómetras en el punto de venta Asesoría profesional y personalizada Garantía y respaldo por la compra Descuentos y promociones permanentes	No tiene servicio a domicilio No tiene presencia en todos los sectores de Bogotá
Optica Italiana	Oferta de marcas reconocidas Empresa posicionada en el mercado Optómetras en el punto de venta Asesoría profesional y personalizada Garantía y respaldo por la compra Descuentos y promociones permanentes Amplia cobertura en la ciudad Procedencia de los materiales	Demoras en la entrega del producto No tiene servicio a domicilio
Optica Yave	Procedencia de los materiales Asesoría profesional y personalizada Variedad de producto Garantía y respaldo por la compra Mayor cercanía con el cliente Confianza de los clientes Tiempo de entrega	No cuenta con un optometra en el punto de venta No tiene servicio a domicilio No tiene cobertura
Optica Dr Añas	Descuentos y promociones Buena atención al cliente Mayor cercanía con el cliente	No cuenta con un optometra en el punto de venta No tiene servicio a domicilio No cuenta con laboratorio propio Variedad de producto No tiene cobertura
Optitrujillo	Cuenta con laboratorio propio Calidad de los lentes Entrega rápida Mayor cercanía con el cliente Descuentos y promociones por temporada Optómetras en el punto de venta	Procedencia y tipo de materiales de la montura Posicionamiento en el mercado Comunicación de la marca No cuenta con asesoría profesional Variedad de producto No tiene servicio a domicilio No tiene amplia cobertura

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de investigación de mercado.

1.7. Definición del precio desde el mercadeo

A partir de los resultados arrojados por la matriz QFD y la investigación de mercado, se toman los atributos, que desde la óptica del consumidor tienen el mayor nivel de valoración, posterior a ello, se asigna a cada de los atributos un peso porcentual con base en su nivel de importancia, que para el caso del segmento de gafas, son el material de la montura (25%), material del lente (25%), tipo de recubrimiento del lente (20%), marca (10%) y diseño de la montura (20%). Siendo el material de la montura y el material del lente los atributos más apreciados por los consumidores de la categoría.

Los resultados derivados del cálculo indican que en promedio el mercado paga \$65.445 por cada calificación positiva de las gafas, con lo cual, el precio justo de mercado es de \$183.246. Optitrujillo cobra un precio promedio de \$120.000 que es inferior al precio justo de mercado, éste es un aspecto positivo para la empresa. Ahora bien, al multiplicar la calificación ponderada obtenida de la competencia por la UMV da como resultado el precio obtenido de la percepción de los consumidores y al comparar dichos precios frente al precio justo de mercado muestra que las ópticas Dr. Arias y Yave también registran valores inferiores, Óptica italiana alcanza el mismo precio, mientras que óptica Andes registra precios superiores al promedio justo del mercado, lo cul implica que sus precios son muy altos.

Tabla 15- Precios desde el mercadeo

Importancia	Atributo	Optica Andes	Optica Dr Arias	Optica Italiana	Optica Yave
25%	Material de la Montura	5	2	4	3
25%	Material del lente	5	3	4	4
20%	Tipo de recubrimiento del lente	4	3	4	4
10%	Marca	4	3	4	3
20%	Diseño de la montura	4	3	3	4
CALIFICACIÓN PONDERADA		3.25	2.00	2.80	2.65
Precio (UMV * Calificación)		212,697	130,890	183,246	173,430
Precio de mercado		\$ 150,000	\$ 145,000	\$ 200,000	\$ 190,000
UM		\$ 46,153.85	\$ 72,500.00	\$ 71,428.57	\$ 71,698.11
UMV		\$ 65,445.13			

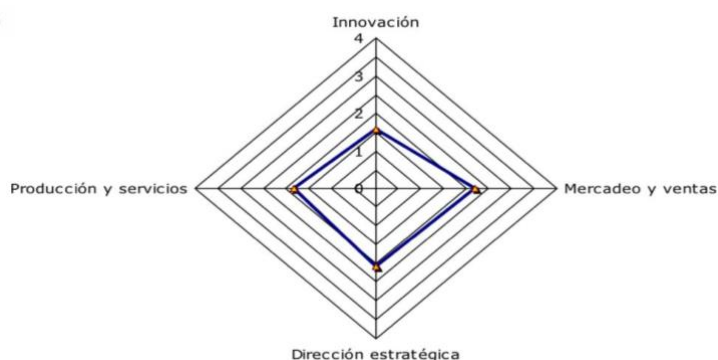
Importancia	Atributo	Optitrujillo
25%	Material de la Montura	2
25%	Material del lente	4
20%	Tipo de recubrimiento del lente	4
10%	Marca	2
20%	Diseño de la montura	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		2.80
PRECIO JUSTO DE MERCADO		\$ 183,246

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo y estudio de mercado.

2. Diagnóstico Interno

2.1. Diamante de Competitividad

Gráfico 26- Diamante de competitividad Optitrujillo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

De acuerdo con el diamante de competitividad, el área de Mercadeo y ventas obtuvo la mejor valoración (2,18), sin embargo, está por debajo de la calificación ideal que es 4, debido a que

la compañía tiene tan solo dos años en el mercado y esta es una de las áreas que se encuentra en proceso de estructuración. Se destaca que la empresa cuenta con un equipo de ventas, no obstante, carece de un plan de ventas, por lo que no se han establecido comisiones, metas ni objetivos.

Otro de los factores que disminuye la puntuación de esta área en el diamante de competitividad es la falta de un departamento de mercadeo, por lo tanto no se realizan investigaciones de mercado, se desconocen las tendencias de consumo, no hay un plan de fidelización, no está definido el perfil de los clientes ni la segmentación de los mismos. La organización carece de medios propios a través de los cuales se pueda dar a conocer y promocionar sus productos, tales como página web, redes sociales, entre otros.

De otra parte, se resalta que la empresa cuenta con un grupo clientes fieles y una dinámica estable en ventas gracias a que conoce los ciclos de venta y los períodos estacionales del sector.

La baja calificación (2,09) obtenida en el área de Dirección se debe principalmente a la falta de una planeación estratégica, por lo que no se han trazado los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo. Así mismo, se evidencia que no existe una estructura organizacional definida y hay una alta rotación del personal de laboratorio que se lleva consigo los conocimientos adquiridos.

De igual manera, el gerente no socializa con el resto del equipo de trabajo la misión y la visión de la empresa, ni planeación, aunque es consciente de los aspectos que deben mejorar en la empresa y su actitud es positiva frente a los cambios.

En lo que se refiere a la ubicación en el diamante de competitividad del área de producción y servicios (1,80), la empresa no cuenta con certificaciones de calidad y no están establecidas los tiempos y metas de los procesos de producción.

Entre los aspectos positivos, se destaca que al contar con laboratorio propio, la empresa garantiza tiempos de entrega cortas, además cuenta con servicio de optometría que prioriza a sus clientes, a cargo de la directora científica quien además supervisa todos los procesos finales de los lentes para corroborar que cumplan con las fórmulas entregadas por los pacientes.

Así mismo, la empresa cuenta con un manual de procesos documentado y no se compromete a cumplir con pedidos que excedan su capacidad de producción.

En el área de Innovación (1,58), se destaca que la empresa adquirió recientemente un software contable para centralizar las operaciones, sin embargo, se requiere de una capacitación ya que se desconoce el uso de varios de los módulos del programa.

Entre los aspectos negativos que se hallaron está la escasa inversión en innovación y la falta de tecnificación de algunos procesos.

2.2. Análisis DOFA

Tabla 16- Resultados Matriz DOFA

Debilidades	Mercadeo y ventas	2,18	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
	Dirección estratégica	2,09	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
	Producción y servicios	1,80	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
	Innovación	1,58	Debilidad crítica - Trabajo inmediato
Amenazas	Sociales	2,88	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
	Sector	2,65	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
	Economía	2,63	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
	Gobierno	2,17	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
	Tecnología	2,15	Debilidad menor - Trabajo a corto plazo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

2.2.1. Debilidades

- **Innovación (Debilidad crítica 1,58)**

a) Innovación en gestión

La empresa no cuenta con un área dedicada al tema de innovación por tanto se queda corta a la hora de estructurar proyectos o procesos, esto se evidencia en que a la fecha no han realizado cambios en diseño o innovaciones en productos propios o importados que influyan sobre la usabilidad de los productos y que permitan a los clientes ver un valor agregado en estos.

En cuanto a la innovación en el proceso de producción la compañía actualmente cuenta con equipos para talla computarizados (generador, afinadora, pulidora, recuperadora de aloe, compresor, inyectora de aloe, encintadora, bloqueadora y demás accesorios) y otros equipos de manejo manual, en los que se producen la mayor parte de los lentes solicitados al laboratorio por parte de sus clientes B2B y B2C convirtiéndose en una debilidad pues algunos competidores tienen equipos con mayor tecnología que les permite ser más eficientes a la hora de ejecutar los procedimientos para la producción de lentes.

Cabe resaltar que lo anterior genera una importante debilidad en cuanto a innovación en la gestión, ya que las personas que manejan estos equipos manuales no son capacitadas, su conocimiento es empírico, no se incentivan para que aprendan nuevas técnicas con el fin de hacer su gestión más eficiente y tampoco existe un plan carrera en el que estos entrenen a otros colaboradores, lo cual es un tema de gran importancia teniendo en cuenta que su gerente es consciente que el conocimiento que ellos tienen no se encuentra en un aula de clase por lo cual se requiere que alguien que ha desarrollado esta labor le explique el manejo, corte y demás actividades que son necesarias para elaborar los productos.

b)Innovación en tecnología

La compañía desde hace cinco meses implementó un software de apoyo que le permite realizar facturación electrónica y organizar su contabilidad, sin embargo, el personal de la aún no cuenta con la capacitación suficiente para el manejo de este. Optitrujillo no tiene sistematizado su proceso de producción y tampoco lo tiene incorporado a un sistema que valide costos e inventarios.

Por otra parte, la compañía a la fecha no ha detectado la importancia de sistematizar el proceso de nómina y articularlo con el software administrativo.

c)Inversiones en innovación

Por ser una compañía nueva y pequeña no cuentan con los recursos para realizar altas inversiones en innovación, al momento han ejecutado parte de sus utilidades en equipos computarizados para el área de producción con una inversión aproximada de \$180 millones, sin embargo, para el avance tecnológico que tiene el sector, esto es poco representativo teniendo en cuenta que actualmente en el mercado existen equipos con mayor tecnología que permiten optimizar los procesos en tiempos de entrega.

La compañía tampoco cuenta con alianzas estratégicas que le permita o le facilite potencializar el I+D dentro de la organización para realizar innovaciones en los productos propios o importados. Tampoco han desarrollado o generado un producto que les permita registrar una patente.

En cuanto a lo relacionado con el personal, en Optitrujillo no se destinan recursos para la capacitación, pues dentro de sus procesos no han tenido en cuenta este factor como una ventaja competitiva. Así mismo se evidencia que dentro del presupuesto la compañía no se destina ningún porcentaje para desplazar a parte de su personal a seminarios o convenciones

que les permita conocer las tendencias del mercado y el desarrollo del sector óptico a nivel internacional.

d) Integración en procesos de innovación

Aunque en Optitrujillo los lentes que entregan a sus clientes vienen con dioptrías específicas, no logran que el cliente perciba este como un factor diferencial frente a ópticas internacionales situadas en el mercado local, que fabrican con dioptrías de 25 en 25, por lo cual aún no son lo suficientemente competitivos.

La empresa identifica que dentro de sus falencias frente al sector están la falta en desarrollo tecnológico como máquinas de digitalización para la elaboración de lentes y otros softwares que permitan optimizar sus procesos, sin embargo, la empresa no cuenta con el capital financiero para la adquisición de estos equipos y/o programas.

- **Producción y servicios (Debilidad crítica 1,80)**

a) Caracterización del área de producción y servicios

Optitrujillo cuenta con un área de producción estructurada, con funciones y procedimientos claros, sin embargo, a la fecha no han implementado indicadores de gestión en los que se mida la eficiencia y eficacia del área, para identificar en qué puntos de la operación es posible realizar mejoras continuas que permitan una operación más efectiva.

Esta área es una de las más importantes para la organización pues es donde se elaboran todos los productos, sin embargo, es un departamento donde la rotación de personal es alta y la compañía no tiene un plan de incentivos para motivar al equipo, convirtiéndose en un tema de gran importancia y de riesgo pues el reemplazo de uno de los trabajadores puede complicar el proceso de producción ya que no existe un backup en la estructura organizacional.

Dentro del área de operaciones no existen estrategias por lo tanto los colaboradores no tienen una meta ni unos objetivos para cumplir dentro de su operación diaria.

La compañía cuenta con una Directora Científica, quien se encarga de verificar que todos los productos que se entregan a los clientes B2B y B2C cumplan con los estándares de calidad y tengan las características que se especificaron en la fórmula médica. Esta persona es además la óptometra de uno de los puntos de venta, tema que para Optitrujillo se convierte en un riesgo pues para finalizar la producción es necesario verificar los tiempos con los que cuenta esta especialista, sumado a ello la compañía no cuenta con un respaldo de personal para este cargo generando que gran parte del proceso se recargue y dependa de una sola persona.

b)Procesos

La compañía no tiene documentados sus cálculos de capacidad para los productos, así mismo tampoco están determinados los tiempos del área de producción, de la maquinaria, el recurso humano, entre otros, abriendo la posibilidad a que en cualquier momento el área de producción pierda el control de los procesos que son necesarios para el cumplimiento de cada uno de los pedidos.

La empresa no ha realizado auditorías o análisis a profundidad de las diferentes áreas para implementar acciones que puedan facilitar y acelerar la ejecución de cada uno de los procesos, así mismo es importante resaltar que, hasta el momento Optitrujillo no ha documentado los diagramas de cada uno de los productos que ofrece, ni tampoco existe una estructura organizacional clara y definida en la que se pueda identificar de manera rápida quién es responsable de cada una de las actividades que allí se realizan.

La compañía no cuenta con ninguna certificación de calidad como ISO 9001:2015 u otras que permitan asegurar que los procesos y procedimientos para la elaboración de sus productos están en constante análisis con el fin de mejorarlos para lograr un mejor

rendimiento y asegurar al cliente que además de entregarle un producto que cumple con los estándares, buscan la mejora continua con el fin de aumentar su satisfacción.

El motivo por el cual la empresa no cuenta con certificaciones de calidad es porque no han identificado la importancia de estas para el desarrollo de sus procedimientos y además no cuentan dentro de la estructura organizacional con una persona que esté certificada en estas normas y les permita consolidar un sistema de gestión eficiente y a la medida de sus necesidades para así solicitarlas a los entes certificadores.

- **Dirección estratégica (Debilidad menor 2,09)**

a)Planeación estratégica

El gerente de la compañía es consciente de que el laboratorio y la óptica en el punto de venta son los factores que se consolidan como ventaja competitiva para entrar al mercado, sin embargo, él no ha definido un plan estratégico en el que se especifiquen objetivos, estrategias, tácticas y planes de acción para definir las actividades que cada colaborador debe ejecutar desde su cargo para dar cumplimiento con los objetivos que tiene la compañía en el corto, mediano y largo plazo. Cabe resaltar que la compañía actualmente cuenta con misión y visión, sin embargo, no está alineada con un plan y tampoco ha sido comunicada a los colaboradores, por lo cual ninguno de ellos conoce la meta que se fijó la organización ni la razón de ser ni las funciones y acciones que los llevaran a cumplir con la misión de Optitrujillo.

Dentro de la compañía no existen estrategias genéricas y transversales a la organización, tampoco específicas para cada una de las áreas que están establecidas, razón por la que cada uno de los procesos trabaja de manera independiente y cumpliendo con actividades puntuales establecidas en los pedidos que generan los clientes B2B y B2C, lo cual se convierte en un riesgo, teniendo en cuenta que no existe un plan definido en el que se especifique que hacer en ciertas situaciones. En caso de que los pedidos superen la capacidad instalada no hay un

plan documentado en el que se defina qué tipo de clientes tienen prioridad y de qué manera se van a ejecutar cada uno de los procesos con el fin de evitar incumplimientos o retrasos en las entregas de pedidos.

El gerente de Optitrujillo maneja los procesos de acuerdo con las solicitudes que recibe, no tiene un plan de trabajo ni un procedimiento establecido para cada una de las actividades que se realizan a nivel de laboratorio, a medida que llega el pedido se compromete con una fecha de entrega sin verificar previamente que la producción pueda cumplir con lo pactado con el cliente. Así mismo, el gerente cuenta con un equipo de trabajo solo a nivel de operaciones, razón por la cual todas las decisiones, cambios, entregas, presupuestos, precios, etc., son definidas por él y no son delegadas a un equipo que haga un arduo y objetivo análisis de cada una de estas actividades.

b)Factor externo

Teniendo en cuenta que la compañía no cuenta con un plan estratégico ya que no han evidenciado la importancia de este y desconoce la manera de ejecutarlo, tampoco cuenta con un análisis de factores externos que puedan afectar a la compañía. El gerente tiene en cuenta que existe competencia desleal y que el precio del dólar afecta su compañía, pero no tiene un plan de acción que le permita reducir el impacto de estos factores que pueden afectar en gran medida al negocio. La mayoría de la materia prima necesaria para la producción es importada, por tanto, la constante volatilidad del dólar puede volverse insostenible para la fabricación de los productos por dos razones principales, la primera es que los precios del producto final no se pueden elevar ya que existen laboratorios clandestinos que ofrecen bajo costo a sus consumidores por lo tanto si Optitrujillo alza su precio hará que los otros ganen participación de mercado, y la segunda razón es que los costos de producción se elevarán y los gastos fijos de Optitrujillo se mantendrán.

Por otra parte, en la compañía no se prevén las tendencias que pueden empezar a afectar el sector en el mediano plazo como es el caso de las cirugías que, aunque no se pueden efectuar

en todos los casos, sí están ganando una importante cuota de mercado ya que son asequibles para los pacientes.

La empresa no tiene claridad sobre su cadena de valor, lo que se convierte en una importante falencia debido a que la compañía no tiene conocimiento sobre las fuentes de su ventaja competitiva, tampoco conoce el comportamiento de sus costos y sus potenciales factores diferenciales frente a otras compañías del sector. En Optitrujillo no se ha realizado un análisis de cada una de las actividades que se desarrollan y la interacción entre las áreas de operaciones, ventas, gerencia, etc.

c)Factor interno

El diseño de los productos no se ha soportado en estudios de mercado objetivo, ya que nunca se ha realizado un estudio igual o relacionado, todo lo que se ha implementado ha sido con el conocimiento empírico del gerente de la compañía.

Optitrujillo cuenta con dos tipos de clientes los B2B y B2C, los primeros los ha consolidado gracias a los contactos o relaciones que el gerente ha logrado durante su trayectoria y los segundos son aquellos que deciden entrar al punto de venta por iniciativa propia, debido a que la compañía no ha definido de manera clara sus clientes estratégicos.

La empresa no tiene definidas estrategias de crecimiento y proyección, motivo por el cual no conocen las metas que deben plantearse cada una de las áreas para el cumplimiento en diferentes periodos del año, por ejemplo, el área de ventas vende a los clientes que llegan sin tener en cuenta las cifras que son necesarias para cumplir con la proyección de la compañía, así mismo, el área de operaciones elabora los lentes que le solicitan, pero no tienen en cuenta la eficiencia y eficacia de cada actividad pues para ellos lo único que se requiere es cumplir con la entrega independientemente de la demora o rapidez del proceso.

- **Mercadeo y ventas (Debilidad menor 2,18)**

a)Conocimiento del mercado

La persona responsable del área de ventas es el gerente, sin embargo, él no cuenta con las herramientas para medir la efectividad de las labores desempeñadas por los vendedores. El gerente tiene conocimiento que las ventas de la compañía tienen temporadas estacionales, razón por la cual para él es claro que en ciertos periodos del año los vendedores tienen que aumentar sus ventas, sin tener en cuenta estrategias ni tácticas.

La compañía no realiza un estudio constante sobre su entorno competitivo por lo cual desconoce completamente la demanda actual, potencial, tendencias del mercado local e internacional, competencia, etc, poniendo las ventas y por ende la existencia de la compañía en riesgo puesto que no están preparados para los cambios que se pueden presentar en el sector.

En Optitrujillo no se ha realizado una investigación de mercado, por lo tanto, no hay una segmentación de los clientes actuales y potenciales que les permita identificar necesidades insatisfechas para ganar más participación de mercado. Este proceso no se ha ejecutado debido a que el gerente, quien es el encargado de la toma decisiones de la compañía, no ha identificado la importancia de conocer los clientes (actuales y potenciales) pues él considera que su empresa vende lo que requieren sin necesidad de este tipo de análisis.

b)Producto / Servicio

Aunque la compañía tiene claro que uno de sus diferenciadores es tener laboratorio propio y optómetra en el punto de venta, no logra transmitir esto al cliente pues no tienen una comunicación efectiva en la que el consumidor pueda identificar la importancia de comprarles directamente a ellos que por ser fabricantes pueden ofrecerles un mayor respaldo. Cabe resaltar que la empresa actualmente no conoce el posicionamiento del producto en el

mercado y que actualmente la empresa no analiza las preferencias, necesidades, gustos de sus clientes con el fin de mejorar los productos que ofrece y el servicio que brinda a la hora de tener un contacto directo con el cliente.

c)Servicio al cliente

La empresa tiene definido de manera informal un protocolo de devoluciones en el que primero se analiza en qué proceso ocurrió el error, en caso que la fórmula provenga de un optómetra diferente al de Optitrujillo el primer paso será verificar que la fórmula coincida con los lentes en devolución pues en ocasiones el error es en la fórmula ya que el optómetra específico numeraciones similares pero no exactas, si la falla no es de fórmula se procede a verificar qué pasó en la producción, sin embargo, esto no está documentado ni lo conocen a profundidad los colaboradores pues este tipo de solicitudes son tramitadas por el gerente.

La empresa no cuenta con un protocolo de atención al cliente formal dentro del que se defina el tratamiento de peticiones, quejas y reclamos, actualmente cuando se presentan estas situaciones se escucha al cliente y luego se revisa con el gerente la situación para definir el veredicto que se entregará.

En Optitrujillo una vez se entrega el producto al cliente se pierde el contacto con el mismo, razón por la cual no ofrecen un servicio posventa para conocer el nivel de satisfacción de este con el producto, además no existe un plan de fidelización de los clientes B2B y B2C, debido al desconocimiento de los colaboradores para implementar un programa de estos en la compañía, convirtiéndose esto en una desventaja pues sus competidores pueden tener estas estrategias dentro de sus planes de acción. Cabe resaltar que para Optitrujillo un plan de fidelización es de importancia alta teniendo en cuenta que los clientes deben renovar sus lentes una vez al año según el problema visual que presenten, por lo que si se le otorga un beneficio adicional a la calidad lo valorarán y volverán cada vez que lo requieran.

d)Precio

La compañía no tiene un modelo de fijación de precios y se ajusta a los precios que la competencia está ofreciendo en el momento de establecer los propios, dándole menor importancia a factores como proveedores, rentabilidad esperada, volumen de venta, etc. Tampoco cuenta con una política formal de precios en la que se defina descuentos por volumen y pronto pago. El gerente es el único que otorga los descuentos y lo hace a los clientes B2B con pedidos superiores a 40 unidades, fija el descuento en el momento de la venta y este varía entre un 10% y 15% dependiendo el volumen de la venta.

e)Consumidor y clientes

La empresa desconoce el proceso de compra de sus clientes, tiene conocimiento de que estos habitualmente cambian sus lentes cada año, sin embargo, no conoce quién compra, el canal por el cual el cliente quiere obtener su producto, en qué momento hace su compra y por qué prefiere el producto de Optitrujillo o el de la competencia. Actualmente la empresa espera a que sus clientes lleguen al punto de venta pues no tiene una estrategia para abordarlos de manera previa.

La compañía no ha realizado encuestas, entrevistas a profundidad ni grupos focales, debido a que el gerente no ha detectado la necesidad de implementar estas técnicas para mejorar la relación con sus clientes, posicionar su producto, realizar cambios en los procesos, etc. Tampoco tiene dentro de su equipo de trabajo una persona que tenga el conocimiento sobre estos temas y lo pueda guiar a los demás para implementarlos dentro de sus procesos de gestión.

f)Comunicaciones

Optitrujillo no cuenta con una estrategia de comunicaciones y tampoco con un presupuesto, pues actualmente la compañía no realiza publicidad en ningún medio tradicional o digital.

Esto se debe a que en algún momento la empresa tuvo dentro de su equipo a un colaborador para el manejo de esta área, sin embargo, el gerente reconoce que el cargo es necesario pero que el reclutamiento de este personal no fue el adecuado para definir una clara estrategia, dejando esta vacante pendiente.

La empresa cuenta con un dominio (www.optitrujillo.com) sin embargo, no se encuentra activo ya que no cuenta con el personal idóneo para la actualización de la página web. Tienen presencia en canales digitales como Facebook ([optitrujillo1](https://www.facebook.com/optitrujillo1)) pero no realizan publicaciones desde agosto de 2017, cuenta con 7 seguidores y sus publicaciones no tienen ningún tipo de interacción, tienen además una cuenta en Instagram ([@optitrujillo](https://www.instagram.com/optitrujillo)) en la que, al igual que en la red social anterior, no realizan publicaciones desde agosto de 2017, cuentan con 66 seguidores y máximo dos interacciones en algunas de sus publicaciones, cifras muy bajas si se tiene en cuenta que el producto de la compañía tiene un amplio potencial de clientes finales que según cifras del sector va en crecimiento pues, hoy en día los clientes se están enfocando no solo en solucionar los problemas de salud sino en prevenirlos.

A pesar de que la empresa tiene un logotipo con colores y tipografía definida, no cuenta con un manual de imagen corporativa en el cual se defina el uso adecuado del logo, variaciones del mismo, paleta de colores y su respectiva descripción, tipografía y patrones.

La compañía no ha realizado endomarketing y tampoco ha desarrollado un plan de comunicación en el que se transmita a los vendedores los atributos que tienen los productos de Optitrujillo para permitirles cerrar la venta de manera más efectiva.

g) Canales de distribución

La compañía actualmente realiza distribución directa en dos puntos de venta ubicados en el centro de Bogotá, no cuenta con la tecnología necesaria para implementar un carrito de compras que le permita a sus clientes con fórmula realizar sus pedidos por medio de una página web brindándoles la opción de optimizar sus tiempos de desplazamiento. Esto se debe

una vez más a que, la compañía dentro del personal no cuenta con un webmaster que pueda realizar este trabajo. Así mismo, el desconocimiento del gerente de la compañía sobre las tendencias del consumidor impide que se consigan los medios y recursos para abrir este canal de distribución a sus clientes.

h)Estructura

El gerente de la compañía es el encargado de liderar el área de ventas, sin embargo, no ha definido presupuesto, metas de cumplimiento, objetivos, estrategias ni tácticas para medir a los vendedores. Tampoco tiene definido un plan de incentivos para ellos, permitiendo que los vendedores no realicen su mayor esfuerzo para retener a un cliente ya que independientemente del número de ventas que realicen tienen un sueldo fijo alto y un variable bajo.

2.2.2. Amenazas

- **Tecnología (Debilidad menor 2,15)**

Actualmente en el sector se están realizando un importante número de avances a nivel tecnológico, y el sector de la salud es uno de los que más se ha visto impactado, para la salud visual se han desarrollado máquinas digitalizadas que permiten elaborar los productos de manera más rápida, así mismo se están implementando en el mercado lentes que se gradúan automáticamente de acuerdo con la necesidad del cliente.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa esta es una amenaza inminente pues no cuentan con los recursos suficientes para actualizar sus tecnologías de manera rápida.

- **Gobierno (Debilidad menor 2,17)**

Teniendo en cuenta que gran parte de la materia prima de Optitrujillo se importa, las regulaciones comerciales internacionales y restricciones pueden afectar de manera directa la operación de la compañía, pues deben regirse por estas para poder traer sus insumos.

La reglamentación ambiental también afecta la compañía pues es importante tener en cuenta que en el laboratorio se generan un alto número de residuos, ya que los vidrios utilizados para hacer los lentes tienen un tamaño superior al que se requiere para permitir su fácil manipulación a la hora de calibrar los porcentajes establecidos en la fórmula, por lo cual los desechos generados al final de la producción son grandes.

Las reglamentaciones laborales también afectan a la compañía debido a que cambios que se realicen en cuanto a contratación de los trabajadores, remuneración salarial, sistema de seguridad social, jornada laboral, entre otros, pueden generar cambios en la operación, en los presupuestos, etc., repercutiendo de manera directa en la producción de la compañía.

- **Economía (Debilidad menor 2,63)**

En este sector Optitrujillo se ve afectado por los aranceles de importación pues como se mencionó anteriormente la mayoría de sus insumos provienen de otros países. Además, los acuerdos comerciales entre países que permitan la entrada de competidores que tengan mayor tecnología y optimización de costos para brindar al cliente productos con mejores precios.

Volatilidad de la tasa de cambio, guerra de precios son otros de los factores que afectan la compañía el primero por lo insumos que debe comprar en otra moneda y el segundo porque existen compañías en el mercado negro que pueden ofrecer precios más bajos que los de Optitrujillo.

- **Sector (Debilidad menor 2,65)**

Existe una amenaza de nuevos competidores teniendo en cuenta que es un mercado que está en constante crecimiento, motivo por el cual además se están generando productos sustitutos (lentes de contacto, cirugías) con el fin de satisfacer es necesidad que el cliente requiere.

El poder de negociación de los proveedores es alto razón por la que la compañía debe ajustarse a los tiempos de entrega y pago que ellos establezcan y estos se debe a que el número de distribuidores de las marcas que Optitrujillo requieren es bajo.

- **Sector (Debilidad menor 2,88)**

Existe una tendencia en los cambios de estilo de vida, razón por la que las gafas ya no son solo un corrector de visión, se convirtieron en un accesorio que hacer parte del vestuario motivo por el que el mercado le da una alta importancia al diseño a la hora de comprar estos productos.

2.3. Gráfico de dispersión

Gráfico 27- Gráfico de dispersión Optitrujillo



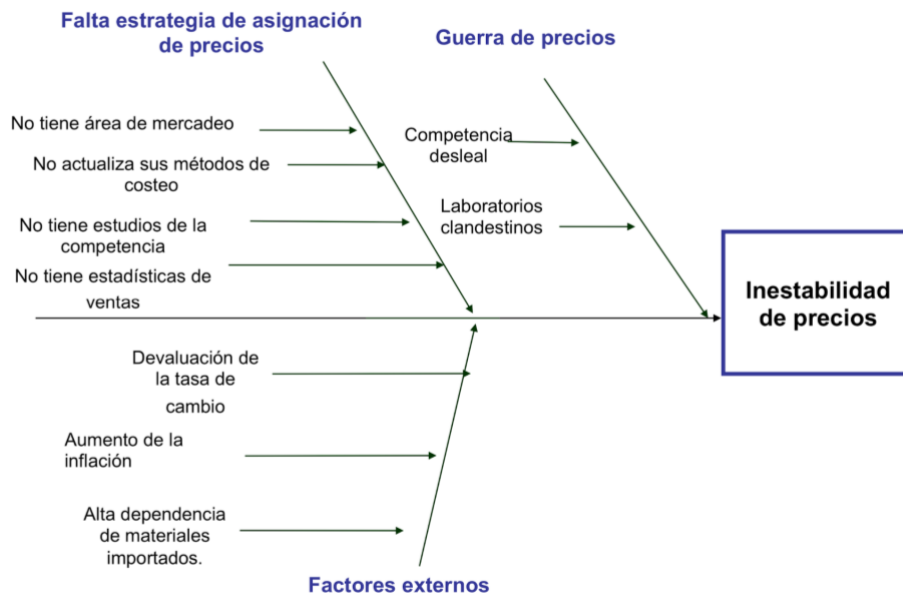
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

A continuación se realiza un análisis de causa y efecto con las subáreas del mercadeo, aplicado a la empresa objeto de análisis en este trabajo de grado.

2.3.1. Subárea de precio

El área de precio obtuvo una calificación de (2,97), una de las más altas en este diagrama de dispersión, ya que a pesar de que en este aspecto la empresa tiene muchas debilidades e incidencia negativa de factores externos, la empresa vende lo suficiente para mantenerse vigente en el mercado, pero debe establecer una estrategia de precios sólida para mejorar sus rendimientos.

Gráfico 28- Análisis de precios



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

De acuerdo con el gráfico, las posibles causas que generan un efecto de inestabilidad en los precios son la guerra de precios, la poca asignación estratégica de los precios y la volatilidad de variables macroeconómicas como la tasa de cambio y la inflación.

- **Guerra de precios:** En este sector, es común la presencia de laboratorios clandestinos que evaden impuestos, incumplen con normatividad establecida por el Invima y la Secretaría Distrital de Salud, vinculan a sus empleados de manera informal, por lo que sus costos de operación son más bajos en comparación con los laboratorios legalmente constituidos y ofrecen sus productos a precios inferiores a los establecidos en el mercado. De igual manera, existe competencia desleal, ya que algunas de las ópticas legales adquieren lentes de estos laboratorios y los comercializan. Además, existen otros competidores informales que venden en la calle o en establecimientos sin ningún tipo de regulación.
 - No hay estrategia de fijación de precios: La empresa carece de una estrategia interna de fijación de precios, que deriva en varias posibles causas y estas son:
 - No tienen un área o responsable de mercadeo, que se encargue de generar estrategias en esta división, que le permita a la empresa identificar el valor de sus productos y servicios y así mismo incluirlo dentro del precio final de sus productos. De manera en que se pierde un factor importante para determinar y argumentar los precios frente al consumidor final.
 - No actualiza sus métodos de costeo, en una oportunidad la empresa contrató los servicios de un contador para que valorizara los procesos de producción y así establecer precios, sin embargo, este ejercicio no se volvió a hacer y en la actualidad se establecen los precios de acuerdo con lo que haga la competencia.
 - No tiene estudios sólidos de la competencia; la información que posee sobre las variaciones en los precios de la competencia la obtiene a través de terceros y del voz a voz. Esta práctica no es la mejor, ya que es necesario entender cuáles son los factores reales que llevan a la competencia a ajustar precios, para así diseñar

una estrategia que permita aprovechar la situación y generar mayores ganancias para la empresa.

- No tiene estadísticas históricas de ventas, debido a que la empresa no contaba con un programa o software que le permitiera almacenar los datos correspondientes al comportamiento de sus ventas anuales. Esto le dificulta a la empresa el establecimiento y proyección de sus metas de venta.

- **Factores externos:** Existen varios factores externos que inciden sobre el precio de los productos y servicios de Optitrujillo, pero la falta de una política de asignación de precios impide mitigar el efecto negativo que estos factores ejercen sobre los precios finales de los productos.

- Devaluación de la tasa de cambio; la empresa importa cerca del 90% de las materias primas empleadas en su producción; por lo que la inestabilidad en la tasa de cambio genera incrementos de producción, que deberían un ajuste en el precio, pero éste no se realiza, lo que afecta las ganancias de la compañía.

- De otra parte está la inflación, cuyo aumento incide sobre los costos de los productos y materiales que forman parte del proceso de producción la empresa, de manera que es necesario que la empresa tenga en cuenta este factor al momento de establecer precios, no solo por el aumento en los costos de producción sino sobre el efecto que ejerce sobre los consumidores.

2.3.2. Subárea de producto y servicio

En esta área Optitrujillo obtuvo una calificación de (2,90) debido a que es uno de los ámbitos en los que, a pesar de las fallas, se destacan los diferenciales de la compañía especialmente en servicio, gracias a su laboratorio propio y a que cuenta con una optómetra que da prioridad a las consultas que se generen en los tres puntos de venta. De otra parte, se requiere un fortalecimiento y ampliación del portafolio de servicios, que viene de la mano con la inclusión de innovación tecnológica dentro de los procesos productivos.

Gráfico 29- Análisis de producto



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

Dentro del diagnóstico de producto y servicio, se identifica un conjunto de debilidades que la empresa debe intervenir para ofrecer una propuesta de valor al mercado. Dichas oportunidades son las siguientes:

- **Falta de innovación:** Es clara la ausencia de una estrategia de innovación que posibilite el diseño de productos diferenciados o con alto valor para el consumidor; sumado a lo anterior, aunque se han hechos esfuerzos por automatizar los procesos productivos y adquirir maquinaria con tecnología de punta, los costos de adquisición son muy elevando y Optitrujillo con cuenta con el musculo financiero para apalancar inversiones en la operación.
- **Conocimiento del consumidor:** Es una debilidad muy fuerte dado que la empresa no cuenta con un área de mercadeo que se encargue de realizar estudios de

mercado, estudios al consumidor y análisis de tendencias que posibilite direccionar la estrategia de mercadeo.

- Portafolio de producto: Debido al poco conocimiento del mercado y del sector, Optitrujillo no cuenta con un portafolio robusto que compita con valor frente a la competencia. Adicionalmente, no existe una estructuración formal del portafolio de producto que posibilite la identificación de las categorías, marcas y sku's

2.3.3 Subárea de conocimiento del mercado

Esta área obtuvo una calificación de 2,63, debido al poco conocimiento del mercado con el que cuenta Optitrujillo, factor que se convierte en una limitante para entender las necesidades de valor del consumidor. Así pues, a través del siguiente análisis identificamos las posibles causas de este efecto.

Gráfico 30- Análisis de conocimiento del mercado



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

- **Perfil de consumidor:** la empresa no cuenta con un área de mercadeo que se encargue de estudiar las necesidades insatisfechas y expectativas de los consumidores, sumado a lo anterior, la ausencia de estadísticas e históricos de venta no permite contar con la información necesaria para segmentar los consumidores y así establecer las estrategias de marketing y ventas.
- **Área de mercadeo:** Dentro de la estructura organizacional no está definida el área de mercadeo, lo cual, se explica por la alta inversión que implica la contratación de personal calificado y la asignación de un presupuesto para el funcionamiento del área, esto repercute en el poco posicionamiento de la compañía y el escaso conocimiento del consumidor, la competencia y el sector.
- **Actualización profesional:** La falta de presupuesto y la poca conciencia sobre la importancia de la actualización profesional inciden en que Optitrujillo no destine un presupuesto en programas de capacitación y no participe en seminarios, charlas o conferencias a nivel nacional e internacional.

2.3.4. Subárea Servicio al Cliente

La óptica obtuvo una calificación de (1,95) en esta área principalmente porque carece de un óptimo servicio al cliente, el cual debe mejorar para garantizar la fidelidad de los clientes actuales y la consecución de nuevos clientes. A continuación, analizaremos las posibles causas de esta problemática:

Gráfico 31- Análisis del servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

- **No hay canales de comunicación:** No existe un buzón de sugerencias o recomendaciones, que permita a los clientes establecer una comunicación directa con la empresa, dentro de un óptimo proceso de feedback supremamente necesario en las empresas para entender qué se está haciendo bien y que no funciona, y así establecer procesos de mejora continua enfocados en el servicio al cliente.
 - La empresa no ha establecido un método claro para medir los niveles de satisfacción del cliente, como lo son las encuestas que se pueden aplicar con facilidad. Esto evita que la empresa conozca más a fondo los motivos reales por los que sus clientes continúan comprando y limita las opciones de tener una mejor caracterización del cliente, así como entender las necesidades de los mismos.
- **Escasa capacitación de la fuerza de ventas:** Al ser el personal de la fuerza de ventas el que está de manera constante en contacto directo con los clientes, es necesario que

éste tenga claro cuál es su valor dentro de la estructura de la empresa. Sin embargo, al evaluar este departamento al interior de la óptica podemos determinar que existen las siguientes falencias:

- No hay capacitación en atención al cliente. Los vendedores de la empresa no reciben capacitaciones en servicio al cliente, lo que resta importancia a este factor fundamental para asegurar que los consumidores reciban el mejor trato posible, que el manejo de las quejas sea apropiado, que se proporcione la información que el cliente solicita para poder garantizar las ventas.
- No hay un manual de funciones definido, los integrantes de la fuerza de ventas de la empresa no cuentan de manera formal y establecida un manual en el que se les especifique las funciones que deben realizar dentro de la compañía. La ausencia de este documento impide alinear los objetivos de la empresa con las labores específicas que deben realizar los vendedores y da pie a la improvisación.
- No se contrata al personal idóneo; al ser una empresa dedicada a un tema de salud, esta debería velar porque los vendedores estén en capacidad de atender las preguntas generales sobre los servicios de la compañía, sin necesidad de acudir a la optómetra, y así facilitar el proceso de venta. La falta de conocimiento sobre el sector por parte de la fuerza de ventas podría generar desconfianza en los clientes entorpeciendo la consecución de negocios.
- **Escasa presencia en redes sociales:** Desde hace varios años, las redes sociales forman parte del día a día de las personas, y para las empresas se han convertido en una gran herramienta de comercialización. Si una empresa no tiene presencia en estos espacios, con toda seguridad está perdiendo la posibilidad de ampliar su número de clientes, tal es el caso de Optitrujillo que aunque tiene unas cuentas en algunas redes sociales, no las actualiza, ni las utiliza para posicionarse como marca.
 - En esa misma línea, la empresa registra un dominio de página web, al que no se puede ingresar. La falta de presencia en medios digitales además de reducir las opciones de acceso a más clientes reduce también la opción de establecer más

contactos comerciales con proveedores, con clientes grandes y reconocidos y disminuye la confianza en los consumidores.

2.3.5 Subárea Canales de distribución

En materia de distribución, la empresa obtuvo una calificación de (1,92) este valor se debe a que la empresa cuenta con pocos canales de distribución y carece de una estrategia que apunte a fortalecer esta área.

Gráfico 32- Análisis de canales de distribución



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

- **Ausencia de una estrategia diferenciada:** No está definido el modelo de franquicia: Dentro de las proyecciones futuras de la empresa está abrir franquicias en otras ciudades, sin embargo, la estructura de este modelo no está completamente definida, ya que más que una franquicia se trataría de otros puntos de venta, debido a que éstos no seguirán los mismos lineamientos en todas las ópticas, ya que no se ofrecen los mismos productos ni se negocia con los mismos proveedores.

- Hay poca cobertura, todos los puntos de venta están ubicados en el mismo sector: La óptica cuenta con tres puntos de venta, los cuales están ubicados en el clúster de ópticas de la calle 19, esto reduce la opción de comercializar productos en otras zonas de la ciudad importantes para este negocio como la calle 51 o el barrio Restrepo.
- **No hay presencia de un canal digital:**
 - No hay ventas por e-commerce: Optitrujillo no cuenta con una página web ni redes sociales, a través de las cuales pueda realizar ventas en línea y contactos, la falta de presencia en canales digitales también reduce la cobertura de la empresa y le impide llegar a un mayor número de clientes y diferenciarse de los otros establecimientos ubicados en el mismo sector.
 - De igual manera, la empresa no cuenta con la posibilidad de ofertar sus productos a través de plataformas especializadas en e-commerce, por lo que siguen dependiendo de los negocios que se hagan en los puntos de venta físicos.

2.3.6 Subárea de comunicaciones

Esta subárea del mercadeo obtuvo el menor puntaje (1,40) dentro del gráfico de dispersión, esto se explica debido a que la empresa carece de una estrategia de comunicación interna y externa, así como de las herramientas que le permitan dar a conocer sus productos y servicios.

Gráfico 33- Análisis de comunicaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

- **Carecen de herramientas de comunicación:** La empresa no cuenta con una página web, esto reduce sus posibilidades de darse a conocer en otros ámbitos y a otro tipo de clientes, además no tiene un soporte para realizar ventas y compras en línea. De otra parte, la empresa no tiene presencia en las redes sociales, lo que reduce su posicionamiento y presencia en el mercado.
- **Baja promoción y publicidad:** La empresa no tiene herramientas para dar a conocer sus productos a nuevos clientes, teniendo en cuenta su público objetivo, no tendría sentido realizar campañas en medios tradicionales y masivos, sin embargo, la estructuración de sus página web en la que se pueden realizar contenidos de interés y la presencia en redes sociales le ayudaría a aumentar la promoción de sus productos y servicios. De igual manera se observa una escasa inversión en material POP, que ayude a reforzar el posicionamiento de la marca a nivel interno, que sirva para entregar a los proveedores y colaboradores y para fortalecer la imagen de la marca dentro de los puntos de venta.

No comunican su oferta de valor, aunque la empresa tiene claro que su servicio de laboratorio propio y de optometría los diferencia de la mayoría de los negocios ubicados en el mismo sector, en las piezas de comunicación que tiene no resalta estos diferenciales, lo que le impide destacarse con propiedad de sus competidores directos.

- **Imagen institucional con poca visibilidad**

La empresa tiene una campaña de responsabilidad social que tiene por objetivo reutilizar los materiales que se desechan en esta industria, sin embargo, la campaña no está bien estructurada y a pesar de esto, está incluida en las tarjetas de presentación de los funcionarios, lo que no debería hacerse hasta que la campaña sea una realidad.

Falta de socialización de los valores corporativos; en conversación sostenida con el gerente de la empresa pudimos determinar que los valores corporativos, la misión, visión y objetivos de la empresa los cuales están estructurados y establecidos en un documento, no se han socializado con todo el equipo de trabajo de la empresa, esto impide que los trabajadores representen de manera adecuada a la empresa con base en sus intereses porque no los conocen.

2.3.7 Subárea de Gestión comercial y ventas

En esta área la empresa obtuvo una calificación de (1,47), que se basa en la falta de estructuración y capacitación de la fuerza de ventas, así como la definición de las metas y objetivos de esta área. Uno de los factores a destacar es la alta rotación de los vendedores, que debe responder a la falta de comisiones por ventas realizadas.

Gráfico 34- Análisis gestión comercial y ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

De acuerdo con el gráfico, se identifican oportunidades de mejora en el área de ventas que corresponden a:

- **Estructuración de la fuerza de ventas:** El área comercial sólo está compuesto por los vendedores que atienden a los clientes en la óptica y por el gerente general quien atiende los clientes B2B, por tanto, Optitrujillo no cuenta con un área comercial estructurada bajo la responsabilidad de un gerente Comercial que lidere a la fuerza de ventas. Debido a lo anterior, la compañía no cuenta con un plan de ventas, ni planes comerciales, así mismo, su modelo de compensación no está bien estructurado y su fuerza de ventas no es motivada a través de incentivos.
- **Capacitación a la fuerza de ventas:** La ausencia de un área comercial es la razón por la cual la fuerza de ventas de Optitrujillo no tiene acceso a un esquema de capacitaciones y entrenamientos en técnicas de ventas, atención al cliente y

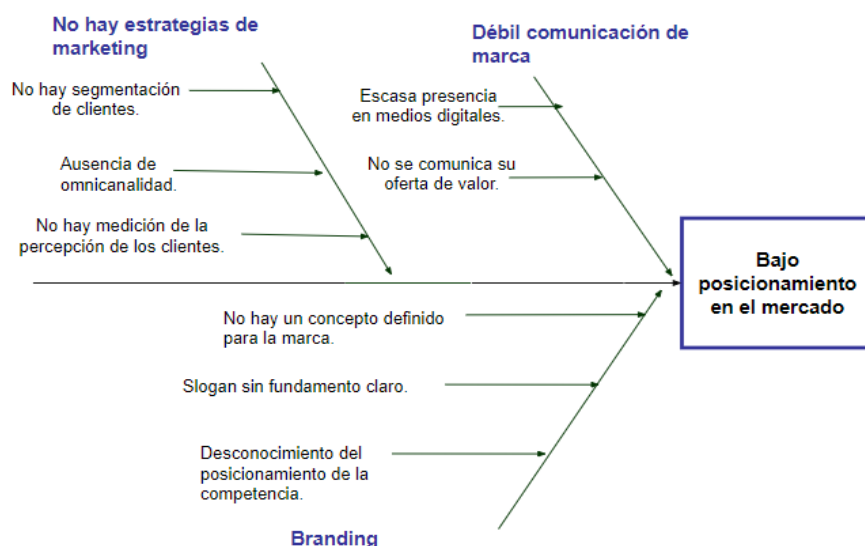
seguimientos de indicadores de gestión comercial. Sumado a lo anterior, no existen lineamientos claros de contratación de la FDV, lo cual, aumenta el riesgo de contratar personal sin experiencia o no cualificado que acelere la rotación de este.

- **Metas Comerciales:** La ausencia de una estrategia comercial conlleva a que no se establezca un plan de ventas para Optitrujillo, lo cual implica que la compañía no tiene una meta de ventas anual, mensual, por categoría, producto y vendedor. Así mismo, no hay un sistema de información o software de business Intelligence que permita extraer data para tomar decisiones y construir la estrategia.

2.3.8. Subárea de Marca

En lo que se refiere a la marca, la empresa obtuvo una calificación de (2,50) que se sustenta principalmente en el bajo posicionamiento de Optitrujillo que se puede explicar por posibles causas como:

Gráfico 35- Análisis de marca



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

- **Comunicación:** la presencia de Optitrujillo en medios digitales y redes sociales es incipiente, no existe una estrategia de comunicación que ayude al posicionamiento de la marca.
- **Estrategias de marketing:** Uno de los factores que dificultan el diseño de estrategias de mercadeo es la falta de conocimiento de las necesidades insatisfechas, las expectativas y la tipología de clientes que atienden, por otro lado, el poco desarrollo de los canales de venta como el digital alejan al consumidor de la marca.
- **Branding:** Uno de los aspectos a mejorar es que la marca no tiene un concepto que comunique los atributos, cualidades y promesa de valor, así mismo, los elementos de comunicación como el slogan no son claros y el mensaje que llega al consumidor no transmite los valores de la marca. Por otro lado, Optitrujillo no cuenta con suficiente información e investigaciones sobre la competencia que le permita robustecer su tácticas de branding.

2.3.9 Subárea de Consumidor - Cliente (2,50)

En esta área se obtuvo una calificación de (2,50) que se sustenta en el desconocimiento de los clientes y del consumidor por parte de la óptica que se puede explicar a partir de posibles causas como:

Gráfico 36- Análisis del consumidor-cliente



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

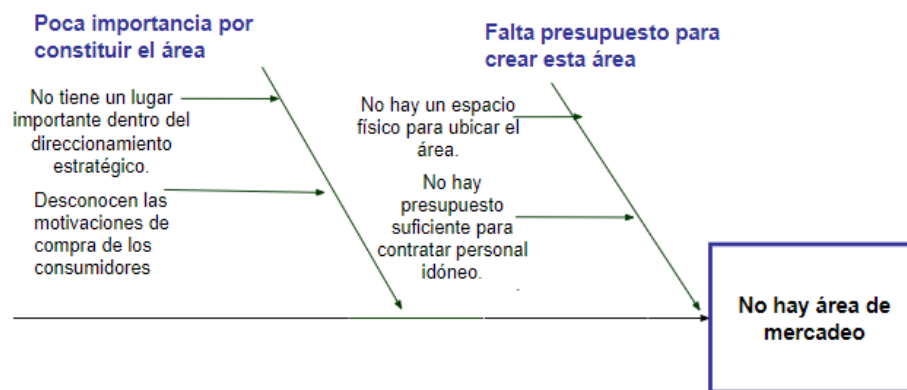
- **Área de Mercadeo:** Optitrujillo no tiene dentro de su estructura organizacional un área de mercadeo porque no cuenta con el músculo financiero o con el apoyo financiero para contratar personal y ampliar el espacio físico, además sus directivos tampoco tenían consciencia de la necesidad de contar con un equipo de mercadeo que, desde su experiencia y conocimiento técnico, construya la estrategia de mercadeo.
- **Información del cliente:** La compañía no cuenta con programas de BI, con la cual acceder a la información ventas, sumado a lo anterior, la escasa información del mercadeo y la falta de acceso a informes de mercado, se convierten en una barrera para conocer a profundidad el tipo de consumidor que atienden y las estrategias que desde mercadeo se pueden implementar para posicionar a Optitrujillo en la mente del consumidor.
- **Estrategias de segmentación:** Al no contar con información de ventas, consumidor, tendencias de mercado e información de la competencia, para Optitrujillo es complejo

entender el tipo de consumidor que compra sus productos, por tanto, una debilidad hace referencia a la ausencia de una segmentación de clientes que, en resumen, no permite establecer una estrategia de mercadeo de acuerdo al perfil del consumidor.

2.3.10. Subárea de estructura y formalización del mercadeo

De acuerdo con su puntaje (1,80) esta área también tiene una gran oportunidad de intervención y de mejora, especialmente si se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

Gráfico 37- Análisis de estructura y formalización del mercadeo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

- **Presupuesto:** Dentro del plan de estratégico de la compañía no está contemplado la asignación de recursos para formar el área de mercado porque esto implica una alta inversión en rubros como contratación de personal profesional y calificado, adecuación de un espacio físico y funcionamiento del área.
- **Poca importancia del área:** Aunque el área de Mercadeo es fundamental para la operación del negocio, aspectos como la alta inversión de recursos, el desconocimiento del mercado y la ausencia de una planteamiento estratégico se han convertido en una barrera para que el área de mercadeo se integre a la operación de la compañía.

2.4. Análisis Matriz MIME

Tabla 17- Matriz MIME Optitrujillo

		Matriz Interna			
		4	3	2	1
Matriz Externa	4	Crear y construir	Crear y construir	Retener y mantener	
	3	Crear y construir	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir Encogimiento, desinversión, liquidación, diversificación	
	2	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir	
	1	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir	
		Evaluación de factores internos		1,96	
		Evaluación de factores externos		2,49	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

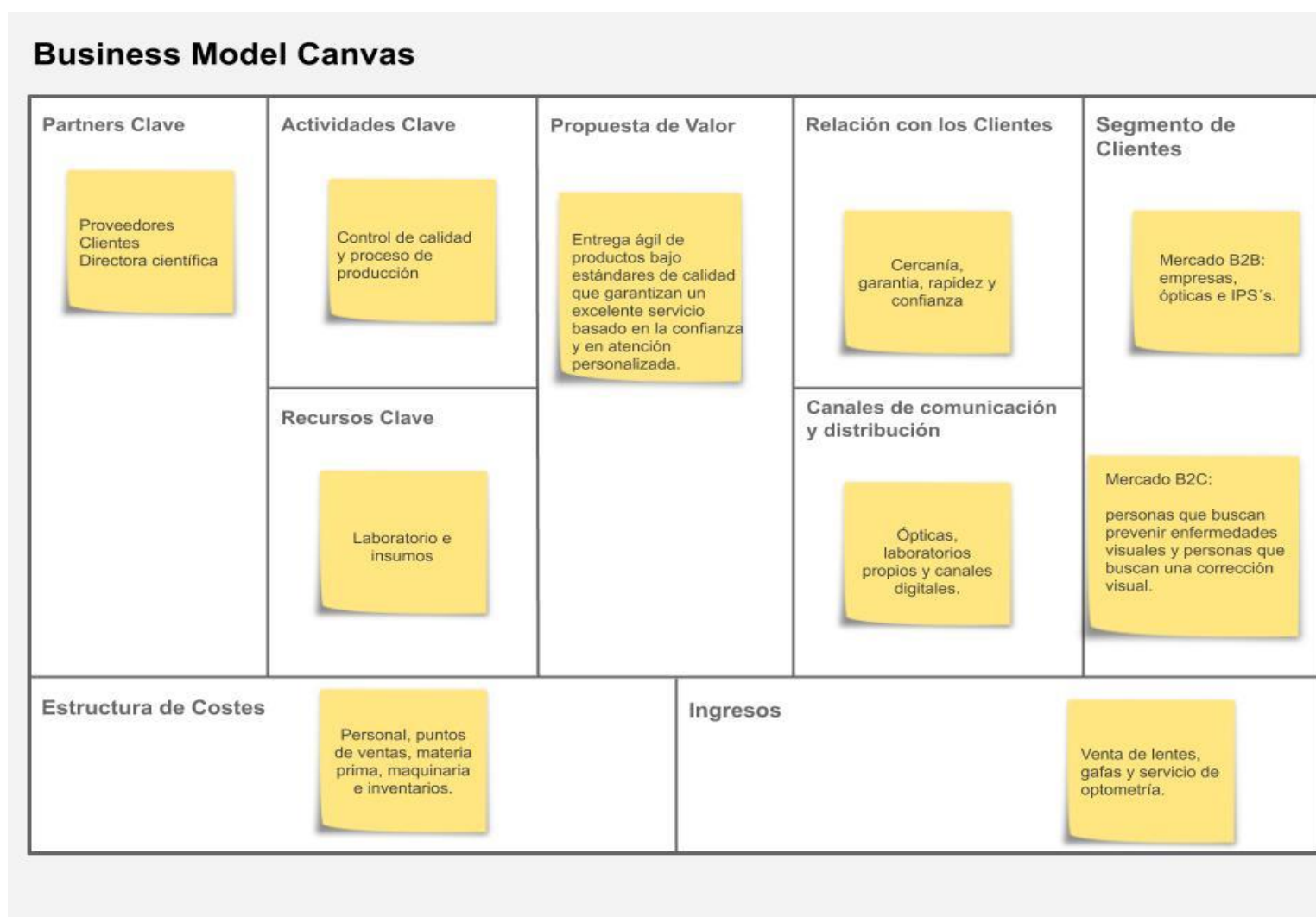
Al realizar el análisis de la matriz MIME, el resultado nos arroja que la empresa se ubica en el cuadrante 'cosechar o desinvertir', lo cual significa que Optitrujillo carece de lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo para mantenerse en el mercado de las ópticas. Si no se interviene el planteamiento estratégico se pueden incrementar los problemas en términos económicos, organizacionales y operativos. Esto puede traer como consecuencia la pérdida de clientes, disminución de presencia en el mercado y aumento de la rotación de los trabajadores.

Es importante tener en cuenta que la empresa lleva 2 años en el mercado, lo que significa que está en proceso de construcción y aprendizaje.

3. Plan de Marketing

3.1. Modelo de negocio

Gráfico 38- Canvas Optitrujillo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

3.2. Concepto de Producto

Optitrujillo tiene dos tipos de producto dirigidos a dos segmentos; el B2B y el B2C, a continuación, explicamos el concepto de producto para cada segmento.

- **B2B**

Lentes terminados y semiterminados en policarbonato y plástico especialistas en tallado (lentes con formula alta) para clientes mayoristas como ópticas, IPS, instituciones públicas que requieren entregar el producto final a sus clientes en tiempos de entrega determinados.

- **B2C**

Gafas con lentes oftálmicos, antirreflejo, fotosensibles y progresivos, con monturas en materiales resistentes, enfocado a clientes de todas las edades, de estrato medio, que necesitan gafas como parte del tratamiento de sus problemas visuales y como medio de prevención y protección de su salud visual, que buscan una óptica de confianza en donde les entreguen sus lentes ajustados a las especificaciones de las fórmulas médicas y en tiempos acorde con sus necesidades. Las gafas se entregan dentro de un kit inicial que contiene un paño de microfibra, líquido de limpieza y estuche de cofre.

3.3. Estrategia de Marca y Posicionamiento

A partir de la construcción de la arquitectura y personalidad de la marca de Optitrujillo, se empezará a incrementar la notoriedad en el segmento de clientes B2B y B2C a través de una estrategia de diferenciación centrada en mejorar la percepción de los consumidores al ofrecer un mejor servicio al cliente, impactando de manera positiva en el posicionamiento y reconocimiento de la marca. Para lograr este objetivo es necesario reforzar mensajes que se relacionen con los beneficios y diferenciales que ofrece Optitrujillo.

Para el caso de los clientes B2C el posicionamiento de la marca se basará en el servicio al cliente, aspecto en el que Optitrujillo se destacará al construir una relación de confianza y cercanía con los clientes por medio del acompañamiento y asesoría del durante todo el proceso de compra.

En el caso de los clientes B2B la empresa se enfocará en la comparación con la competencia usando las desventajas de los competidores como una oportunidad para que el cliente prefiera a Optitrujillo, pues esta empresa cuenta con laboratorio propio lo cual le permite reducir los tiempos de entrega, generar menores costos al disminuir el número de intermediarios permitiendo entregar a estos clientes precios asequibles, generando una oportunidad para fidelizar clientes actuales y captar potenciales.

3.4. Tácticas:

El gerente de la empresa liderará el desarrollo de actividades de endomarketing. En primera instancia, se llevará a cabo un comité para hacer partícipes a los empleados que tienen rol de líderes en las diferentes áreas de la empresa, para consolidar las estrategias y tácticas, orientadas a determinar los criterios de diferenciación de acuerdo a lo establecido en los valores de la marca, beneficios, etc., partiendo desde la experticia no solo de la dirección sino de los diferentes actores claves en cada área.

Se deben realizarán capacitaciones dinámicas para que cada colaborador de la organización comprenda e interiorice la esencia de la compañía para que, de esta manera desde su labor pueda transmitir a los clientes lo que representa el producto que reciben de Optitrujillo.

Entregamos la propuesta de creación de la marca y el Manual de Imagen en el que se especifica la identidad corporativa de la marca, la cual estará representada por la misión, personalidad, valores, además de ello en este manual especificamos el esquema constructivo del logotipo, en el que se marcan las pautas para que proveedores o terceros puedan

reproducir el logo en diferentes formatos, garantizando las proporciones y espacios entre caracteres, así como tamaños de reproducción en cada formato.

En este también se determinan los usos adecuados del logotipo, la gama cromática para que los colores de la marca siempre se reproduzcan de manera correcta tanto en tintas planas como en impresión en CMYK, se agregan las tipografías para el logo y para las diferentes comunicaciones de la compañía con cada uno de sus clientes. Dentro del manual se especifican las aplicaciones del logotipo para papelería, formato digital, productos promocionales, entre otros.

El uso adecuado de la marca generará recordación en la mente del consumidor e influirá de manera positiva en el posicionamiento de la marca.

A continuación, presentamos nuestra propuesta para la construcción de la marca.

3.5. Arquitectura de Marca:

Optitrujillo es una marca de arquitectura monolítica, porque una sola marca identifica a todos los productos fabricados por la empresa, con excepción de las monturas y gafas de otras marcas que comercializan y que es común en esta industria para atender las necesidades de clientes que buscan este tipo de productos.

3.6. Personalidad de la marca:

- **Arquetipo:** La marca se ajusta al arquetipo que en branding se conoce como 'Hombre Corriente', el cual define a las marcas que buscan generar conexión a través de la empatía. Optitrujillo busca dar una solución a las necesidades de sus clientes en temas de salud visual, a través de un servicio integral que se caracteriza por la cercanía con el consumidor, gracias a la asesoría que brinda desde el primer contacto que se realiza con el cliente hasta el servicio posventa.

- **Logo:** Esta propuesta busca que el logo genere un impacto inmediato, es decir, que, si se separa el nombre del negocio de la imagen, esta última indica a qué se dedica la compañía, en este caso al ser un ojo, es claro que la actividad principal de la empresa está relacionada con la visión.

Imagen 1- Logo actual Optitrujillo



Fuente: Optitrujillo.

Imagen 2- Propuesta gráfica logo Optitrujillo



Fuente: Elaboración propia.

- **Slogan:** El slogan actual de la compañía es: “Hacemos parte de la solución”, una frase muy genérica que aplica para cualquier empresa de cualquier sector que ofrezca un bien o servicio, ya que no es clara la actividad a la que se dedica la compañía. Por tal motivo, proponemos como nuevo slogan “Transformamos tu visión”, es un slogan

corto, directo que transmite con claridad cómo quiere ser percibida la marca en la mente del consumidor, al brindar una solución a sus necesidades en materia de salud visual, que le ayuda a mejorar su visión.

- **Atributos:** Servicio ágil, asesoría durante el proceso de compra, atención personalizada, tiempos de entrega cortos que van desde 1 hora en adelante, de acuerdo con el nivel de complejidad del producto, con control de calidad y respaldo que otorga el laboratorio propio, precios que se ajustan a los presupuestos de los clientes, mantiene las relaciones con los clientes a largo plazo.
- **Beneficios:** Optitrujillo ofrece beneficios de tipo funcional dado que la conexión que la marca pueda establecer con los clientes se basa en el producto y el servicio. Dichos beneficios consisten en:
 - Cuenta con los certificados expedidos por la Secretaría de Salud que avalan su funcionamiento y la legalidad de su operación.
 - Garantiza que los lentes son producidos y modificados por la empresa sin ningún tipo de tercerización.
 - Cuenta con un laboratorio propio lo que le permite agilizar los procesos y entregar los productos finalizados en corto tiempo.
 - Al no tener intermediarios en el proceso de producción ofrece productos más económicos para sus clientes B2B.
 - Cuenta con servicio de optometría en el punto de venta.
 - Por la compra de las gafas a los clientes finales se les entrega un kit inicial, que contiene paño de microfibra, líquido de limpieza, estuche de cofre y se brinda una asesoría sobre el cuidado de los lentes.
- **Valores corporativos:**

Con base en la misión y la visión establecida por la empresa, los valores corporativos que consideramos se deben fomentar son:

- **Confianza:** Los clientes pueden estar seguros de que los productos adquiridos son los que realmente necesitan, ya que todo el proceso de producción se realiza en la óptica bajo supervisión de la directora científica.
- **Orientación al Servicio:** La empresa asesora a cada uno de los clientes habituales y potenciales durante todo el proceso compra de los productos, desde la solicitud de cotización hasta la entrega del producto al consumidor y realiza seguimiento para evaluar percepción del servicio recibido.
- **Respeto:** Es un valor clave al momento de construir una relación de confianza de los clientes. Se refleja en la adecuada atención ofrecida por parte de la fuerza de ventas y en el cumplimiento en la entrega de los productos adquiridos en los tiempos establecidos con cada cliente.
- **Responsabilidad:** Abarcar los volúmenes de pedidos y tiempos de entrega que la empresa esté en capacidad de asumir.
- **Adaptarse a las necesidades de los consumidores:** El equipo humano debe estar abierto y dispuesto a acomodar sus procesos productivos, a generar productos y brindar servicios que se ajusten a las necesidades de los consumidores, bajo la misma dinámica en la que estos cambien.

3.7. Manual de Identidad Corporativa



COMPANY NTC S.A.S

OPTITRUJILLO
Ópticas & Laboratorios
TRANSFORMAMOS TU VISIÓN



MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

Fuente: Elaboración propia.

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

ÍNDICE

- 1. LA MARCA**
- 2. CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN**
- 3. EL COLOR**
- 4. TIPOGRAFÍAS**
- 5. USOS INCORRECTOS**
- 6. APLICACIONES**



El manual de identidad corporativa reúne todos los elementos de la identidad visual de Optitrujillo.

Dichos elementos establecen los usos correctos e incorrectos de la gama de colores, tipografías y demás características propias de la marca.

La unificación de dichos criterios establece la unidad y la claridad en la difusión de la marca.

Este material debe ser por tanto una herramienta elemental como guía sin restringir la creatividad de la marca y la transmisión de los conceptos de identidad «Confianza» «Cercanía» y «Servicio Integral».

LA MARCA



Optitrujillo: Es una empresa que transforma y comercializa lentes oftálmicos para ayudar a mejorar la salud visual y ocular de las personas, entregando a sus clientes productos y servicios que facilitan el bienestar, a través de su experiencia, conocimiento y cumplimiento de las normas legales vigentes.

Confianza:

Garantiza a sus clientes que los productos adquiridos fueron desarrollados en su totalidad por la empresa, cumpliendo con sus estándares de calidad establecidos.

Cercanía:

Asesora a cada uno de sus clientes durante todo el proceso de compra para que obtengan el producto que realmente necesitan.

Servicio integral:

Acompaña a sus clientes desde que ingresan a la óptica hasta que adquieren sus lentes y ofrece el servicio posventa que cada uno requiera, en mantenimiento y garantía.

CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN



El nombre Optirujillo surge de la fusión de la palabra óptica en referencia al servicio que ofrece la empresa y Trujillo apellido del fundador y actual Gerente de la compañía, quien además ha logrado sobresalir dentro del sector en el que está ubicada la óptica, lo que ha facilitado el reconocimiento de la empresa.

El esqueleto básico del logotipo es la unión de los conceptos previamente expuestos, compuesto por un conjunto de colores (5 tonos) los cuales se encuentran distribuidos a lo largo del logo tanto en su contenido gráfico como tipográfico.

El slogan que acompaña la marca "Transformamos tu visión", es un slogan corto, directo que transmite con claridad cómo quiere ser percibida la marca en la mente del consumidor, al brindar una de solución a sus necesidades en materia de salud visual, para mejorar su visión.

CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN

LOGOTIPO COMPLEJO



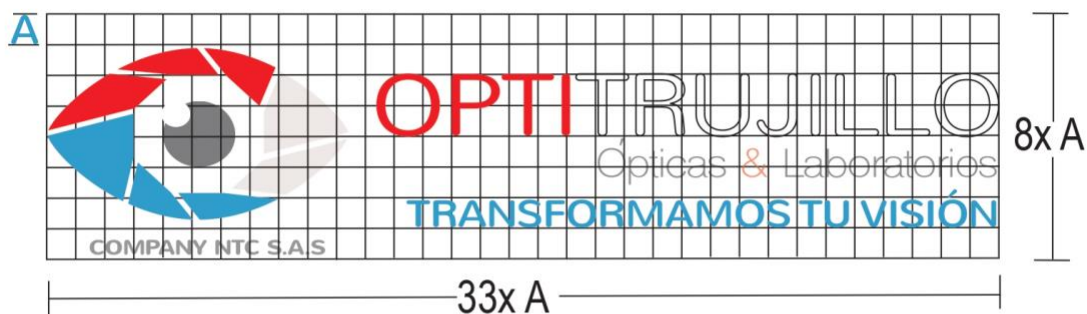
LOGOTIPO SIMPLE



El logotipo puede ser utilizado únicamente de la manera en la que se presenta aquí, posee una variación y ambas presentaciones se manejarán en su totalidad tanto en imprenta como en web.

CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN

MODULACIÓN



A

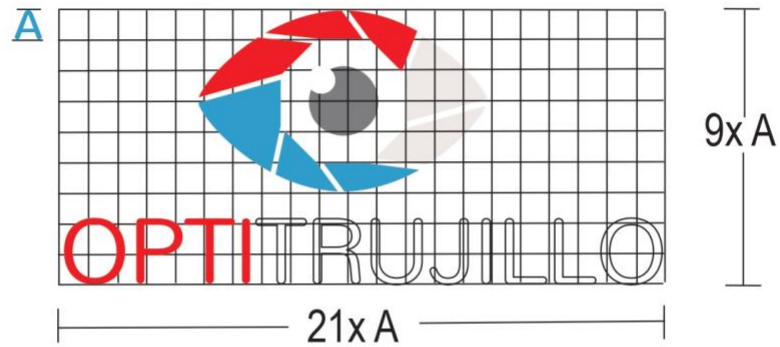
Nunito Regular
Mayúscula
28 pts

El logotipo Complejo de Optitrujillo se inscribe en una superficie de 10 A x 33 A.

El valor de A establece la unidad de medida, así se asegura la proporción correcta de la marca sobre cualquier formato o superficie.

CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN

MODULACIÓN



A

Nunito Regular
Mayúscula
28 pts

El logotipo Simple de Optitrujillo se inscribe en una superficie de 9 A x 21 A.
El valor de A establece la unidad de medida, así se asegura la proporción correcta de la marca sobre cualquier formato o superficie.

CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN

ÁREA DE PROTECCIÓN

Se ha predeterminado un área de protección para el logotipo complejo.
Esta área deberá estar exenta de elementos gráficos o escritos que interfieran con el reconocimiento de la marca.

La construcción de esta área esta determinada por la medida A,
se recomienda mantener esta distancia siempre que sea posible
para asegurar el buen entendimiento de la marca.

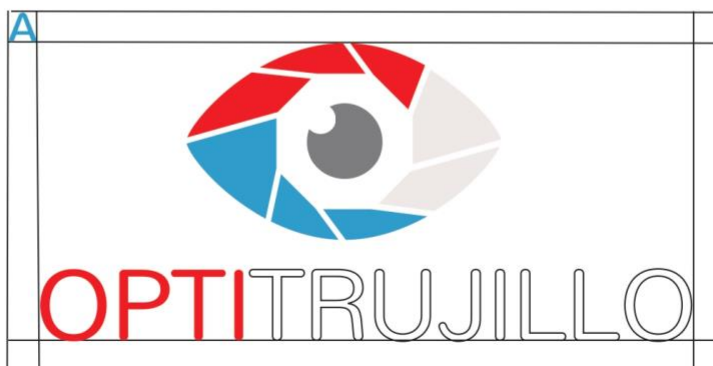


CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN

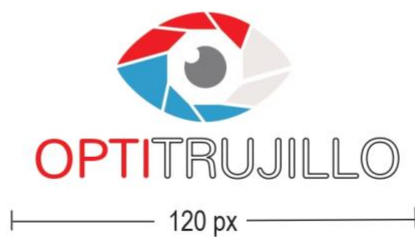
ÁREA DE PROTECCIÓN

Se ha predeterminado un área de protección para el logotipo simple. Esta área deberá estar exenta de elementos gráficos o escritos que interfieran con el reconocimiento de la marca.

La construcción de esta área esta determinada por la medida A, se recomienda mantener esta distancia siempre que sea posible para asegurar el buen entendimiento de la marca.



CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN



COLOR

El color define una marca, sus valores e identidad, su aplicación correcta es indispensable para la buena comunicación de la misma.

El color principal de la tipografía del logotipo es rojo tanto en trazo como en relleno, blanco únicamente en trazo sin relleno y azul en relleno sin trazo. A continuación se presenta cada color y su respectivo PANTONE, CMYK y RGB.



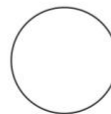
C: 74% M: 25% Y: 7% K: 0%
R: 50 G: 153 B: 204
#3299CC
PANTONE



C: 0% M: 100% Y: 98% K: 0%
R: 227 G: 6 B: 19
#E30B17
PANTONE 1795 C **



C: 0% M: 66% Y: 93% K: 0%
R: 237 G: 112 B: 30
#ED701E
PANTONE



C: 0% M: 0% Y: 0% K: 0%
R: 250 G: 250 B: 250
#FFFFFF
PANTONE 11-0601 TCX

COLOR



LOGOTIPO SOBRE FONDO NEGRO



LOGOTIPO SOBRE FONDO MORADO



LOGOTIPO SOBRE FONDO GRIS



LOGOTIPO SOBRE FONDO BLANCO

COLOR



LOGOTIPO SOBRE FONDO NEGRO



LOGOTIPO SOBRE FONDO MORADO



LOGOTIPO SOBRE FONDO GRIS



LOGOTIPO SOBRE FONDO BLANCO

COLOR



LOGOTIPO SOBRE FOTOGRAFÍA OSCURA



LOGOTIPO SOBRE FOTOGRAFÍA CLARA

COLOR



LOGOTIPO SOBRE FOTOGRAFÍA OSCURA



LOGOTIPO SOBRE FOTOGRAFÍA CLARA

TIPOGRAFÍAS

ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
1234567890

La familia tipográfica a la que
pertenecen las letras del logo es
NunitoLight

TIPOGRAFÍAS

ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
1234567890

La familia tipográfica a la que
pertenecen las letras del logo es
NunitoRegular

TIPOGRAFÍAS

**ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
1234567890**

La familia tipográfica a la que
pertenecen las letras del logo es
NunitoBold

TIPOGRAFÍAS

ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
1234567890

La familia tipográfica a la que
pertenecen las letras del logo es
Shree Devangari 714Regular

USOS INCORRECTOS

Distorsión horizontal y
cambio de color tipografía



Cambio de color y ausencia slogan



Se recomienda no hacer uso de los siguientes
estilos para mantener la identidad de marca.

USOS INCORRECTOS

Distorsión Vertical



Cambio color y tipografía



Se recomienda no hacer uso de los siguientes estilos, para mantener la identidad de marca.

USOS INCORRECTOS

Distorsión Vertical



Cambio color y tipografía



Se recomienda no hacer uso de los siguientes estilos para mantener la identidad de marca.

USOS INCORRECTOS

Distorsión horizontal y
cambio de color de tipografía



Cambio de posición



OPTITRUJILLO

Se recomienda no hacer uso de los siguientes
estilos, para mantener la identidad de marca.

APLICACIONES



OPTITRUJILLO
Óptica & Laboratorio
TRANSFORMAMOS TU VISIÓN

COMUNICATE S.A.S

Indicador externo:

En respuesta a su correo publicado en _____, me dirijo a ustedes con el fin de remitirles al Comandante Vilva para que se le presente a la vacante de delegado.

No es un ejemplo con los requisitos exigidos, ya que tengo una Licenciatura en Derecho con especialidad en Derecho Laboral, un buen expediente académico y alto nivel de inglés, algo que además, actualmente estoy cursando un Máster en Derecho Tributario, lo que puede ser de una gran utilidad para cumplir con las necesidades y responsabilidades que el puesto de delegado requiere y de esta manera colaborar al continuo desarrollo de la empresa.

Espero tener la oportunidad de conversar con ustedes en una entrevista para personalmente exponerles mis conocimientos y así darme de formar parte de su grupo de trabajo.

Cuando a mi disponibilidad para ampliar cuanto información os sean necesaria. Pueden un cordial saludo,

Johán Abraham



OPTITRUJILLO

Indicador externo:

En respuesta a su correo publicado en _____, me dirijo a ustedes con el fin de remitirles al Comandante Vilva para que se le presente a la vacante de delegado.

No es un ejemplo con los requisitos exigidos, ya que tengo una Licenciatura en Derecho con especialidad en Derecho Laboral, un buen expediente académico y alto nivel de inglés, algo que además, actualmente estoy cursando un Máster en Derecho Tributario, lo que puede ser de una gran utilidad para cumplir con las necesidades y responsabilidades que el puesto de delegado requiere y de esta manera colaborar al continuo desarrollo de la empresa.

Espero tener la oportunidad de conversar con ustedes en una entrevista para personalmente exponerles mis conocimientos y así darme de formar parte de su grupo de trabajo.

Cuando a mi disponibilidad para ampliar cuanto información os sean necesaria. Pueden un cordial saludo,

Johán Abraham

APLICACIONES



APLICACIONES



APLICACIONES

 OPTITRUJILLO NIT 901.077.746-5 REGIMEN COMÚN		CUENTA DE COBRO N° 001		
FACTURA DE VENTA				
NOMBRE DE LA EMPRESA NIT 8000000-5 CLL 80 #173 48 (57) 669533		CORREO FECHA CIUDAD		
ITEM	PRECIO	CANTIDAD	DESCUENTO	TOTAL
NUMERO DE CUENTA DE AHORROS			SUBTOTAL DESCUENTO SUBTOTAL IVA (0%) TOTAL	

APLICACIONES



APLICACIONES



APLICACIONES



APLICACIONES



APLICACIONES



3.8. Objetivos de Mercadeo

- **Posicionamiento**

Aumentar el nivel de notoriedad de Optitrujillo en el segmento de clientes B2B y B2C.

Debido a que no se cuenta con información o un estudio previo en el que se pueda medir el posicionamiento actual de la marca, no se especifica un porcentaje en este objetivo, ya que podría estar alejado de la realidad y perdería validez.

- **Rentabilidad**

Incrementar la rentabilidad de Optitrujillo en un 3%.

- **Crecimiento**

Alcanzar un crecimiento en ventas del 67% frente al año 2019.

- **Participación del mercado**

Incrementar la base de clientes B2B en un 33% anual.

3.9. Estrategias

3.9.1. Estrategia de Productos y Servicios

Para Optitrujillo es muy importante la experiencia de sus clientes con los productos y servicio que ofrece para generar fidelización de los clientes que repercutan en una recompra de gafas y/o lentes, por ello será necesario medir la satisfacción del cliente generando un modelo de medición para conocer la experiencia del cliente, sin embargo, para la implementación de esto será necesario realizar procedimientos en los que se identifique de manera clara la trazabilidad en cada uno de los procesos.

Para lograr medir la trazabilidad de cada producto la compañía debe empezar a documentar cada una de las actividades desde que se recibe la orden hasta que se entrega el pedido al

cliente, será necesario implementar un formato para codificar cada una de las órdenes (número de cliente, radicado y/o número de factura) para ingresar en un documento digital con restricciones de modificación, que le permita a los interesados conocer el proceso en el que se encuentra una orden, tiempo que tarda el producto en un proceso, responsable de la actividad, lote de los insumos utilizados en el productos, entre otras actividades necesarias para la trazabilidad del producto. Esto permitirá implementar indicadores de gestión para identificar los procesos en los que se pueden optimizar los tiempos de producción, medir la eficacia y eficiencia de los colaboradores e identificar de manera efectiva donde ocurrió una falla a la hora que un cliente manifieste un requerimiento.

Para generar un modelo de medición de la experiencia del cliente con el producto y servicio ofrecido por Optitrujillo, se implementarán diferentes acciones entre ellos analizar constantemente de la base de clientes para identificar cuántos de ellos realizan una recompra para implementar acciones de fidelización más atractivas con estos, y cuantos desertaron después de haber transcurrido el tiempo necesario para que estos generarán una nueva compra, con el fin de identificar el motivo que llevó a este segmento a desertar de hacer la recompra de sus gafas en Optitrujillo, esto servirá para identificar no conformidades que permitan implementar acciones de mejora y medir la efectividad de todos los procesos en la satisfacción al cliente.

Crear un protocolo de servicio para garantizar que los clientes reciben una atención adecuada a la hora de realizar sus pedidos, quejas felicitaciones y/o reclamaciones. De este último debe documentarse un procedimiento para garantizar que se entrega la respuesta y solución efectiva al cliente en un tiempo prudente con el fin de asegurar que este continúe realizando sus compras en Optitrujillo.

3.9.2. Estrategia de comunicación y marketing digital

Plantear metodologías adecuadas para la comunicación entre Optitrujillo y sus clientes actuales y/o potenciales y establecer la metodología para realizar y verificar las actividades

relacionadas con la comunicación externa y promoción de la compañía. Establecer diferentes actividades que generen un acercamiento entre los clientes y la marca, así mismo hacer campañas de la marca que promuevan a los clientes a promocionarla.

Una de las tácticas es generar comunicaciones basadas en los valores de la empresa y atributos de los productos y producir contenidos en los que se defina tipo de información a publicar (videos, flyers, noticias, entre otros), teniendo en cuenta los diferentes clientes que puede captar y fidelizar Optitrujillo, mostrando diferentes soluciones para aquellos que tienen una deficiencia visual, para aquellos que quieren prevenir, tipos de lentes según el rostro, tendencias del mercado de lentes, entre otros, que permitan al cliente ver a Optitrujillo como su aliado para sus ojos.

Imagen 3- Propuesta gráfica comunicación digital Optitrujillo



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 4- Propuesta gráfica comunicación digital Optitrujillo



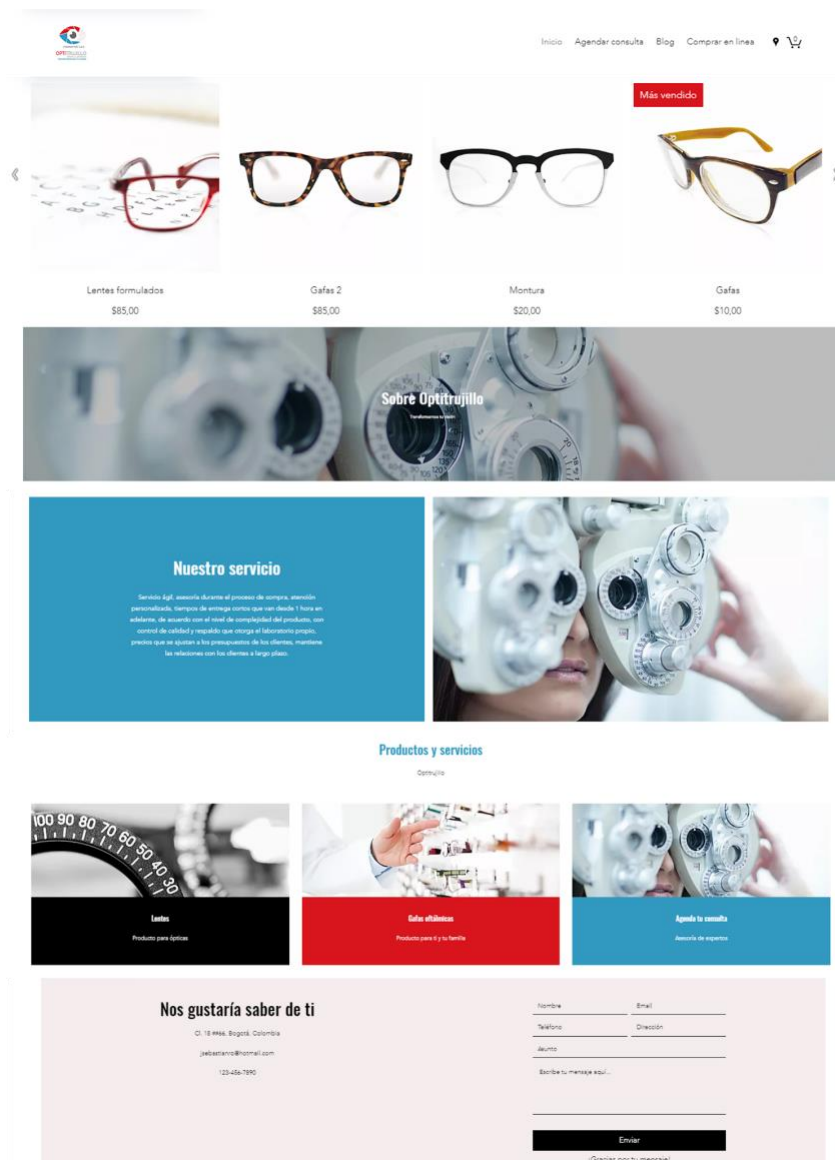
Fuente: Elaboración propia.

- **Página Web:** Otra táctica es basar la comunicación en experiencia no solo en los clientes que ya han utilizado los servicios y productos de la empresa sino también en profesionales del sector que transmitan la importancia de adquirir lentes seguros y garantizados. Esta comunicación se generará a partir de un blog que se activará en la página web de Optitrujillo.

Para cumplir con la táctica anterior es importante que la compañía active el dominio con el que cuenta con el fin de enviar a los clientes siempre a algún lugar a consultar más información y capturar datos en el landing page, como se evidencia más adelante, entre otras.

A continuación, se presenta un mockup en el que, se definen diferentes ítems que son importantes para que Optitrujillo tenga en cuenta a la hora de implementar su sitio web.

Imagen 5- Propuesta gráfica página web Optitrujillo



Fuente: Elaboración propia.

Se propone implementar un carrito de compras el cual será ideal para optimizar la venta de lentes a los clientes B2B, debido a que, estos ya cuentan con las fórmulas y solo deben ingresar las especificaciones técnicas de cada uno de los lentes que requieren y por último generar el pago de acuerdo con el pedido realizado. Optitrujillo una vez reciba el pedido debe analizar el tiempo que requiere el equipo de trabajo para cumplir con la orden, para informar al cliente la fecha en que se entregarán sus lentes. Este menú también aplica para aquellos clientes B2C que ya tengan la fórmula otorgada por un optómetra y que no supere un tiempo determinado desde la fecha de expedición.

En la página web los usuarios se encontrarán con el menú “agendar cita” en el cual dispondrán de un calendario con la disponibilidad de la optómetra para acudir a una cita. Esta sección del sitio web debe estar alineada con el calendario de citas agendados por la optómetra en el punto de venta, con el fin de garantizar que a la cita agendada en web no se le generará ninguna modificación en fecha y hora.

Otro de los menús de la página web será el de “Blog” en el que, se publicarán consejos de optómetras que los clientes deben tener en cuenta a la hora de comprar sus lentes y elegir la montura ideal según su tipo de rostro.

Desde el home principal los usuarios podrán previsualizar los cuatro productos más vendidos, así como promociones y es desde allí acceder a todo el catálogo de productos que tiene disponible Optitrujillo de acuerdo a la fecha de búsqueda.

En el sitio web los usuarios también podrán conocer acerca de la trayectoria de la compañía y la experiencia con la que cuenta Optitrujillo en el sector oftálmico.

En la página se habilitará un mapa del punto de venta para guiar al cliente que se acerque por primera vez a Optitrujillo.

Los usuarios podrán dejar sus comentarios y datos de contacto que caso que lo deseen y además en cada menú encontrarán un botón para chatear con Optitrujillo y solucionar dudas respecto a cualquier tema relacionado con el servicio y los productos que se ofrecen. En este chat se podrán establecer horarios de atención y fuera de ellos se recibirá el mensaje en el correo electrónico que se asigne para responder al cliente una vez el encargado este en línea.

- Redes Sociales: Para los contenidos a generar en canales digitales (Facebook e Instagram) será necesario establecer horarios de las publicaciones sin embargo estos, varían de acuerdo al día de la semana, según la red social y el tipo de público que queremos llegar con nuestra estrategia, motivo por el cual para iniciar se tomarán como base horarios genéricos de tráfico, los cuales se presentan a continuación, y una vez entre en marcha la estrategia se analizará el comportamiento del segmento para establecer horarios más efectivos en interacción y generación de clientes.

Tabla 18- Propuesta horarios publicación redes sociales Optitrujillo

Horarios de publicación	
Lunes a jueves	6:00 a.m. – 8:00 a.m. 12:00 p.m. -2:00 p.m. 6:00 p.m. – 8:00 p.m.
Viernes	7:00 a.m. – 9:00 a.m. 1:00 p.m. -2:00 p.m. 4:00 p.m. – 5:00 p.m.
Fines de semana	9:00 a.m. – 11:00 a.m. 12:00 p.m. -2:00 p.m.

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar las publicaciones se deben generar planes de contenidos semanales, los cuales tienen como finalidad elaborar el contenido con tiempo para que el líder del área pueda verificar todas las piezas gráficas antes de su lanzamiento en canales digitales.

Otra táctica es implementar planes de contenidos que deben contener la hora de publicación, la cual debe coincidir con los rangos establecidos en el cuadro “horarios de publicación”, canal, post, copy y fuente en caso de que se requiera. A continuación, se explica y evidencia el cuadro que se debe diligenciar para presentar al líder que aprueba el contenido y al diseñador que elabora el material gráfico.

Tabla 19- Guía plan de contenido semanal para redes sociales Optitrujillo

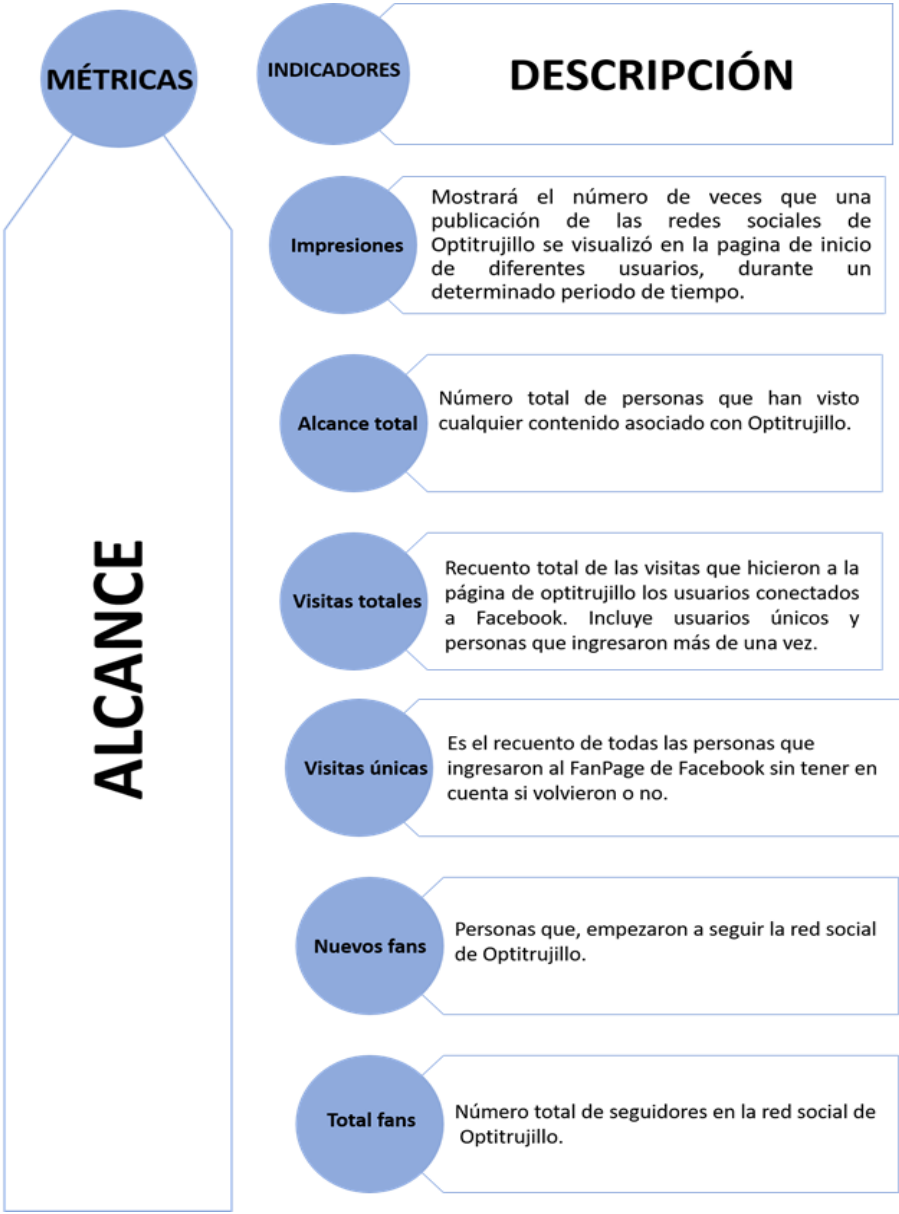
Fecha y hora publicación	Canal	Post	Copy	Fuente
7:00 a.m. del 20 de abril de 2020	- Facebook - Instagram	Corresponde al texto que acompañará el flyer o video a publicar, este puede contener un link que invite a los usuarios a realizar alguna acción.	Texto que se incluirá en el diseño del flyer.	En caso que el texto del post y el copy provenga de algún externo es importante agregarlo.

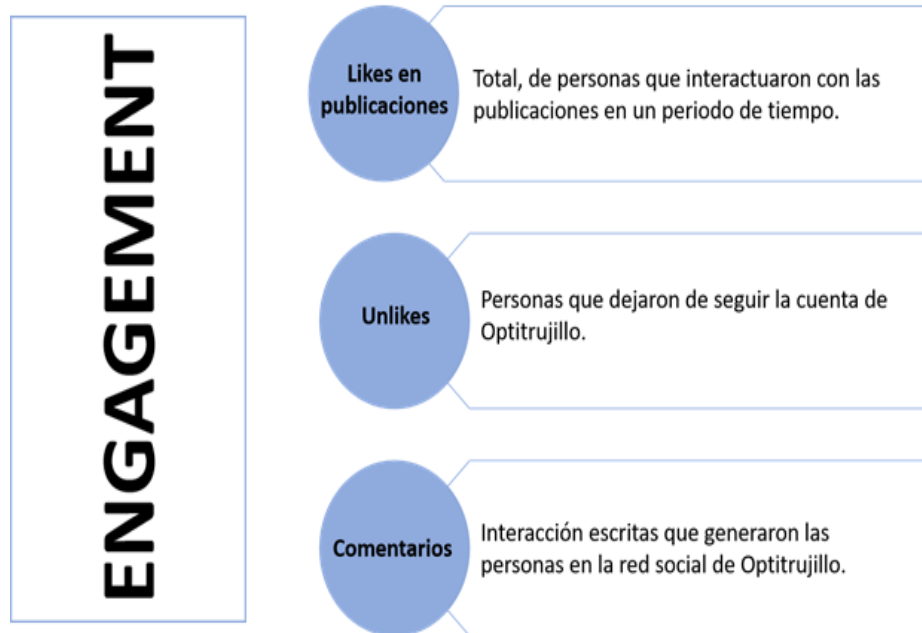
Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de las tácticas de comunicación digital debe estar plenamente definidas y soportadas con reportes y análisis de métricas de cada red social y de la página con Google ads, que le permitan a la compañía conocer la efectividad de las acciones implementadas. Por lo cual será necesario realizar un medición de alcance y engagement y verificar cuales de

estos se convirtieron en compradores. A continuación, se presentan los indicadores que serán claves para medir la efectividad de los flyers publicados en redes sociales.

Imagen 7- Explicación métricas redes sociales Optitrujillo





Fuente: Elaboración propia.

Como complemento de estas métricas es necesario que Optitrujillo aplique otra táctica en la que realice preguntas, como la relacionada a continuación, a nuevos clientes, para identificar la efectividad de las comunicaciones y justificar la inversión que está realizando en canales digitales, ya que la finalidad de estas además de posicionar la marca es captar nuevos clientes.

Imagen 8- Encuesta para evaluación de medios cliente nuevo Optitrujillo

¿Por qué medio conoció Optitrujillo?

A Redes sociales

B Pagina web

C Voz a voz

D Otro ¿Cuál?

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de clientes actuales la efectividad de los canales digitales se medirá con preguntas enfocadas a las diferentes promociones o colecciones que lance la marca. De esta manera se podrá medir el alcance y engagement que tiene Optitrujillo a través de canales digitales con su público objetivo. Es importante aclarar que, estas preguntas también se pueden aplicar a nuevos clientes, siempre y cuando su comportamiento de compra evidencie que desde antes de llegar al punto de venta conocía la promoción o los nuevos productos que se comunicaron en la campaña digital.

Imagen 9- Encuesta para evaluación de medios cliente recurrente Optitrujillo

¿Por qué medio se enteró de la promoción del mes ?

A Redes sociales

B Página web

C Amigo o familiar

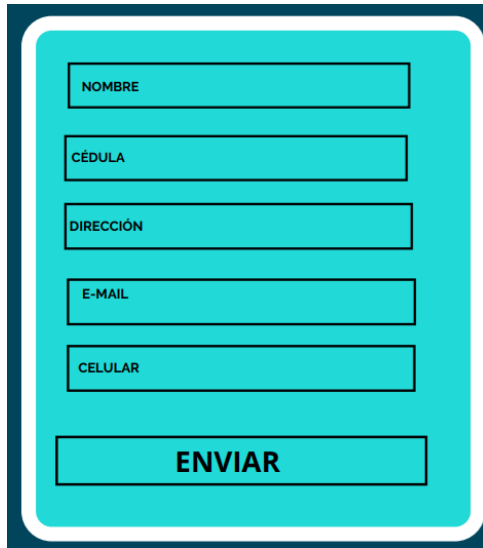
D Otro ¿Cuál?

Fuente: Elaboración propia.

Con esta pregunta y otras que se pueden implementar durante el proceso de compra del cliente, se pueden identificar los medios de comunicación que están generando mayor número de clientes en el punto de venta para así aumentar la inversión, fortalecer y enfocar la información según los intereses del público objetivo, en los canales que mayor número de clientes atraigan.

Una de las tácticas que Optitrujillo puede implementar para generar tráfico a su sitio web y abordar al cliente cuando tiene la necesidad de adquirir lentes, es generar flyers con llamados a la acción que lo lleven no solo al sitio web, sino que además lo incentive a dejar los siguientes datos:

Imagen 10- Propuesta landing Page Optitrujillo



Formulario de contacto con los siguientes campos:

- NOMBRE
- CÉDULA
- DIRECCIÓN
- E-MAIL
- CELULAR
- ENVÍAR

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de generar una comunicación con el cliente en tiempo real para que conozca los productos y servicios que ofrece Optitrujillo y lo más importante garantizar a cada uno de estos contactos, que son un laboratorio certificado lo cual les permite ofrecer productos con calidad avalada por entidades gubernamentales del sector salud y precios al alcance de todos pues son fabricantes del lente, material más importante en este producto.

3.9.3. Estrategia de Canales de Distribución

Es fundamental definir una estrategia de desarrollo de ventas para estructurar el modelo de ventas y entender los canales de distribución óptimos, a través de los cuales llegue el producto final al cliente.

La compañía actualmente realiza distribución directa en dos puntos de venta tradicional ubicados en el centro de Bogotá y teniendo en cuenta que los clientes hoy en día lo que más valoran es su tiempo, será necesario que la compañía implemente un carrito de compras

online para aquellos clientes con fórmula que no requieren desplazarse hasta el punto de venta para generar su orden de producción, este aplica para los clientes B2B y B2C que ya cuenten con las especificaciones técnicas y no requieran de consulta con el optómetra de Optitrujillo.

Se establecerán tácticas comerciales que impulsen las ventas en cada canal de distribución y se definirá el diseño del canal de acuerdo con la estructura de productos y el segmento de cliente definido.

3.9.4. Estrategia de Pricing

Optitrujillo debe implementar una estrategia de pricing basada en los costos que le permitirá no sólo determinar los precios sino también definir su estructura de costes.

La estrategia se desarrollará a través del método de costeo ABC cuya importancia radica en que permite conocer las actividades realizadas en cada uno de los procesos que componen la producción y que son relevantes para determinar los inductores del costo, los cuales, a su vez, son valiosos para formular la estructura de costos y cuantificar las actividades que dentro del proceso de producción consumen más recursos.

Imagen 11- Pasos proceso de producción de lentes en laboratorio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

A través del esquema anterior, Optitrujillo podrá determinar los costos asociados a cada una de las fases o pasos del proceso de tallado de lentes, identificando los costos tanto directos como indirectos que posteriormente permitirán realizar los cálculos de costos y precios.

Imagen 12- Resumen diseño del sistema de costos ABC



Fuente: Elaboración propia.

En detalle, el primer paso hace referencia a la identificación de las actividades clave que realizan los factores productivo, posterior a ello Optitrujillo debe clasificar los indicadores de costo que permiten determinar el costo unitario para cada uno de los centros de costo. Como parte de este diseño del costeo, la empresa también debe identificar todos los costos directos e indirectos y distribuirlos en la producción, como siguiente paso, para relacionar cada actividad con un centro de costo se deben identificar los inductores de costos y por último, la asignación de los gastos indirectos de fabricación a los costos del producto.

En resumen, la aplicación de este método de costeo permitirá que Optitrujillo determine los precios con los cuales podrá cubrir sus costos durante el proceso de producción, lo cual, posibilitará la optimización de los recursos y la toma eficiente de decisiones estratégicas.

▪ Presupuesto de Inversión anual 2020

De acuerdo con los objetivos y a las estrategias planteadas anteriormente, planteamos una propuesta de inversión y asignación de presupuesto para la ejecución de las tácticas durante el 2020. En resumen, Optitrujillo requiere una inversión de \$41.100.000 para ejecutar los planes e iniciativas propuestas.

Tabla 20- Presupuesto para ejecución de estrategias de mercadeo Optitrujillo

Estrategias	Actividad	Cantidad	Frecuencia	Costo
Marca y posicionamiento	Comité de líderes	4	Trimestral	\$ -
	Capacitaciones en Endomarketing	4	Trimestral	\$ -
	Manual de imagen corporativa	1	N/A	\$ 1.000.000
Productos y Servicios	Modelo de satisfacción del cliente	1	N/A	\$ 4.000.000
	Procedimiento de trazabilidad	1	N/A	\$ 4.000.000
	Protocolo de servicio	1	N/A	\$ 4.000.000
Comunicación	Producción de material visual	20	Mensual	\$ 2.000.000
	Pauta en redes sociales	2	Semanal	\$ 1.000.000
	Dominio	1	Anual	\$ 100.000
	Análisis de métricas de canales	1	Semanal	\$ -
Comercial	Descuentos comerciales	12	Mensual	\$ 8.000.000
	Descuentos financieros	12	Mensual	\$ 8.000.000
	Entrenamientos FFVV	2	Semestral	\$ 1.000.000
	Plan de incentivos FFVV	4	Trimestral	\$ 3.000.000
	Plan de fidelización	12	Mensual	\$ 5.000.000
<u>TOTAL</u>				\$ 41.100.000,00

Fuente: Elaboración propia

4. Plan Comercial

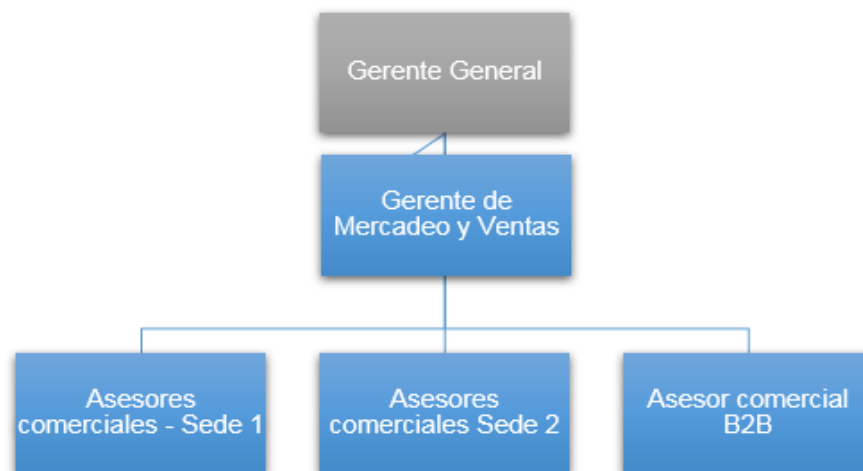
La estrategia de venta se construirá de manera articulada con las estrategias de mercadeo y con base en los resultados arrojados en la investigación de mercado. No obstante, dado que la compañía no suministró las estadísticas de ventas mensuales, por canal, por categoría, por marca y por referencia, desarrollaremos un método sencillo de pronóstico de ventas y propondremos tácticas de ventas que ayudarán al logro de los objetivos comerciales.

4.1. Estructura de ventas:

Dada la necesidad de alcanzar los objetivos de ventas, fortalecer el servicio y aumentar la capacidad de atención, se sugiere que la compañía constituya el departamento de mercadeo

y ventas en su estructura organizacional, la cual se encargará de planear, estructurar, ejecutar y controlar todas las actividades y planes de ventas y mercadeo. El área estará bajo la responsabilidad del gerente de mercadeo y ventas y estará integrada por el grupo de asesores comerciales ubicados en cada una de las sedes y un asesor comercial responsable de las negociaciones con los clientes del segmento B2B.

Gráfico 39- Propuesta estructura fuerza de ventas Optitrujillo



Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Pronóstico de Ventas:

A través del método de incremento porcentuales calculamos el pronóstico de ventas para el año 2020, utilizamos este método porque contamos con una limitada serie estadística para aplicar otros métodos robustos de estimación.

De acuerdo con los datos suministrados por Optitrujillo, los ingresos por ventas durante los últimos tres años son los siguientes.

Tabla 21- Ventas Optitrujillo 2017, 2018 y 2019.

Año	Ventas
2017	86.000.000
2018	148.091.697
2019	240.000.000

$$\text{Pronóstico} = \hat{x}_U (1 + \bar{x} \Delta \%)$$

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

Después de aplicar el método de pronóstico, el resultado indica que Optitrujillo debería vender \$401.113.702 millones de pesos al cierre del 2020, con un promedio mensual \$33.246.142, lo cual indica que los ingresos por ventas deben crecer 67% versus el año 2019. Aunque no contamos con data histórica para estimar la venta por canal, podemos calcular una venta estimada de acuerdo con reportes a nivel global que indican que el canal tradicional tiene aproximadamente un 70% de participación sobre los ingresos por venta del sector, por tanto, asignaremos un porcentaje del 90% de participación a las ventas tradicionales y un 10% a las ventas por el canal online

Tabla 22- Estimación de ventas por canal 2020 Optitrujillo

Total	Tradicional	Online
401.113.703	361.002.333	40.111.370

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

4.1.3 Descuentos financieros y gestión de la cartera

- **Clientes B2B:** Dentro de la política de crédito, se sugiere otorgar a los clientes del segmento B2B un plazo de pago no superior a 60 días para no afectar el flujo de caja

de la compañía, condicionado al cumplimiento de los lineamientos y documentos exigidos por la empresa.

- **Clientes B2C:** Los clientes de este segmento deben pagar de contado.
- **Descuentos financieros:** Los clientes B2B que paguen sus facturas antes de un plazo de 30 días recibirán un incentivo financiero correspondiente a un descuento del 1.5% y el 3.0% por el pago 15 días después de la expedición de la factura de venta.

4.1.4 Tácticas de Ventas

- **Descuentos comerciales:** Los clientes B2B recibirán un porcentaje de descuento por el volumen de compra. Este tipo de incentivo también aplica a los clientes del segmento B2C por compra en volumen, por packs y combos especiales, además, se pueden implementar planes de fidelización que incluye descuentos en cambio de monturas, descuentos en productos de línea o innovaciones y pago por plazos.
- **Incentivos a la FFVV:** Esta táctica de corto plazo, permite estimular la venta en periodos de estacionalidad como bajo nivel de venta sell out, lanzamiento de nuevos productos y rotación de producto en stock. Optitrujillo puede aplicar estas herramientas no sólo para apalancar el volumen de venta sino también para estimular a su equipo de ventas y reconocer su esfuerzo.
- **Promociones:** Al igual que los incentivos, esta herramienta también ayuda a fomentar el aumento de las ventas en etapas de declive, dinamizar los canales de distribución, aumentar el tráfico de clientes en las ópticas, incrementar el tamaño de los pedidos y dar a conocer innovaciones o mejoras en los productos, en este sentido, la compañía se puede apalancar de recursos como controles de optometría gratuitos, combos promocionales en brigadas de salud visual, promociones por grupo familiar, sorteos y concursos por premios para lograr los objetivos comerciales. Es importante recalcar que Optitrujillo debe adoptar una postura estratégica para diseñar promociones que generen valor al cliente objetivo y que sean rentables en términos financieros.

- **Entrenamiento a la FFVV:** Para asegurar un servicio personalizado que impacte positivamente en el posicionamiento de la marca y que inspire confianza en los clientes, los asesores comerciales deben recibir capacitaciones, las cuales deben ser impartidas por los proveedores, optómetras y/o personal especializado que explique las especificidades técnicas de los productos, de manera tal que obtengan el conocimiento para brindar una atención personalizada y especializada.

Adicionalmente, es importante ofrecer a los asesores comerciales entrenamientos en técnicas de ventas y atención al cliente para fomentar el incremento de las ventas, fidelizar los clientes, adquirir conocimientos técnicos, crear protocolos de ventas y para formar equipos comerciales motivados y comprometidos con la calidad del servicio.

5. Tablero de control

La construcción y seguimiento de los indicadores de gestión comercial permiten entender el desempeño de las ventas e iniciativas comerciales y al mismo tiempo, detectar desviaciones que lleguen a alterar los resultados esperados.

En la siguiente tabla, se describen algunos indicadores claves que Optitrujillo debería incluir en su análisis comercial para la toma de decisiones.

Tabla 23- Tablero de Control Optitrujillo

Indicador	Objetivo	Fórmula	Responsable	Periodicidad
Ventas por referencia	Participación (%) de un producto en las ventas totales	$\frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas Totales}}$	Gerente de Mercadeo y Ventas	Quincenal
Ventas por asesor	Participación (%) de cada asesor sobre las ventas totales	$\frac{\text{Venta asesor}}{\text{Ventas Totales}}$	Gerente de Mercadeo y Ventas	Diario
Ventas por segmento	Participación (%) de cada segmento sobre las ventas totales	$\frac{\text{Venta categoría}}{\text{Ventas Totales}}$	Gerente de Mercadeo y Ventas	Mensual
Ventas por canal	Participación (%) de cada canal sobre las ventas totales	$\frac{\text{Venta canal}}{\text{Ventas Totales}}$	Gerente de Mercadeo y Ventas	Mensual
Porcentaje de clientes fieles	% de clientes que compran mas de dos veces sobre los clientes efectivos en un determinado periodo de tiempo	$\frac{\text{Número de clientes que compras más de una vez}}{\text{Clientes efectivos}}$	Gerente de Mercadeo y Ventas	Mensual
Porcentaje de trabajos no realizados	% de trabajos que son ordenado y no retiran en un determinado periodo de tiempo	$\frac{\text{Número de trabajos no retirados}}{\text{Número total de trabajos}}$	Gerente de Mercadeo y Ventas	Quincenal
Ventas por consulta interna	Número de ventas de acuerdo al total de las consultas	$\frac{\text{Ventas (Lentes/Monturas)}}{\text{Número de consultas}}$	Gerente de Mercadeo y Ventas	Quincenal
Ventas por consulta externa	Número de ventas de acuerdo al total de las consultas externas	$\frac{\text{Ventas (Lentes/Monturas)}}{\text{Número de consultas externas}}$	Gerente de Mercadeo y Ventas	Quincenal
Producto devuelto por garantía	Número de (lentes oftálmicos, monturas, lentes de contacto) devueltos sobre el total de (lentes oftálmicos, monturas, lentes de contacto) entregados	$\frac{\text{Número de (lentes oftálmicos, monturas, lentes de contacto) devueltos}}{\text{Número de (lentes oftálmicos, monturas, lentes de contacto) entregados}}$	Gerente de Mercadeo y Ventas	Mensual

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Optitrujillo.

6. Victorias tempranas

- Se construye el manual de imagen corporativa, en este se realiza cambio del logo y slogan, con la finalidad de que la marca desde la imagen transmita el objetivo del negocio.
- Se entrega un archivo en PDF editable para su implementación.
- Se genera un modelo para la trazabilidad de cada uno de los productos que elabora Optitrujillo.
- Se elabora el manual de procedimiento de ventas y atención al cliente En este se describe el paso a paso que deben seguir los asesores comerciales para cerrar exitosamente el proceso de ventas.

- Se generan modelos de flyers para difusión en redes sociales, se explica la finalidad e importancia de los canales digitales, el procedimiento para establecer publicaciones y la finalidad de cada uno de estos. Así mismo se genera mockup de la página web.
- Se estimó el presupuesto de ventas del año 2020 a través del método de incrementos porcentuales y se realiza una estimación de las ventas a nivel de canal.
- Se construyó un tablero de control con los indicadores comerciales más importantes para realizar el seguimiento de las ventas, entender el comportamiento de estas, detectar desviaciones y oportunidades de negocio, lo que ayudará a la toma de decisiones.
- Se realizó el formato de encuesta de satisfacción del cliente para se aplique a los clientes que sean atendidos en el punto de venta una vez finalizado el servicio. Esta encuesta tiene por objeto empezar a medir la percepción del cliente y conocer su opinión sobre los productos adquiridos y la atención recibida.

7. Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de actividades para la ejecución de cada una de las tácticas propuestas en el plan de mercadeo y el plan comercial proyectado a seis meses, de acuerdo con las necesidades y prioridades de la compañía.

Tabla 24- Propuesta Cronograma de Actividades Optitrujillo

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Manual de imagen																								
Presupuesto de ventas																								
Tablero de control																								
Manual de procedimiento de ventas y atención al cliente. (se debe tener en cuenta en rotación de personal)																								
Trazabilidad de productos																								
Activar y administrar página web																								
Plan de comunicaciones																								

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Ayerbe Lancheros, A. & Esquivel Tamayo, J. (2017). *Plan Estratégico de la óptica Sport Lentes*. (Tesis de maestría, Universidad ICESI.). Recuperado de http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83214/1/T01109.pdf

Aritzon (2019). Contact lenses market – global outlook and forecast 2019 - 2024. Recuperado de [http:// www.arizton.com/market-reports/global-contact-lenses-market-analysis-2024](http://www.arizton.com/market-reports/global-contact-lenses-market-analysis-2024)

Dávila Campo, K. (2014). *Propuesta para el desarrollo e implementación de una plataforma de mercadeo digital para óptica Univisual LTDA*. (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente). Recuperado de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5818/1/T03834.pdf>

Dinero (2017). El negocio de la ópticas está en la mira de la multinacionales. Recuperado de [http:// www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/opticas-en-la-mira-de-multinacionales-en-colombia/24814](http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/opticas-en-la-mira-de-multinacionales-en-colombia/24814)

EMIS (2019). Personal care products spending. Recuperado de http://www.emis.com/php/companyprofile/CO/statistics_20191015025343.html

EmpresaActual.com (2018). El negocio de la ópticas superará los 2.500 millones de euros en 2019. Recuperado de [http:// www.empresaactual.com/el-negocio-de-las-opticas-superara-los-2-500-millones-de-euros-en-2019/](http://www.empresaactual.com/el-negocio-de-las-opticas-superara-los-2-500-millones-de-euros-en-2019/)

Estebaranz Hermosa, B. (2015). *Estrategia de Marketing para productos de óptica*. (Tesis de grado, Universitat politècnica de Catalunya). Recuperado de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/89292/blanca.hermosa%20-%20TFG_BLANCAHERMOSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Estudiantil, T. (2013). Plan de Mercadeo de una óptica. Lentes de Contacto. *Apuntes Contables*, (16). Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/3363/3013>

Euromonitor (2018). World Market for eyewear. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/world-market-for-eyewear/report>

Euromonitor (2019). Health and beauty specialist retailers in Colombia. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/health-and-beauty-specialist-retailers-in-colombia/report>

La nota.com (2018). Ranking 2017 ópticas y oftalmología de Colombia. Recuperado de <http://laanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2017-opticas-y-oftalmologia-de-colombia.html>

Mordor Intelligence (2019). Global eyewear market, analysis of growth, trends, and forecast (2019 – 2024). Recuperado de <http://www.mordorintelligence.com/industry-reports/eyewear-market>

Niampira Romero, L. & Soto Moreno, G. (2018). *Plan de mercadeo Good Vision Centro Visual*. (Tesis de especialización, Universidad Libre.). Recuperado de <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/15865/PLAN%20DE%20MERCADERO%20GOOD%20VISION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palacios Muñoz, L. (2018). *Diseño de una aplicación web para el sector óptico de la ciudad de Bogotá para mejorar los tiempos de entrega de los lentes a pacientes*. (Tesis de especialización, Universidad Distrital Francisco José de Caldas). Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/13581/1/PalaciosMun%CC%83ozLewissJhossimar2018.pdf>

Portafolio (2020). La era digital le abre los ojos al negocio de las gafas. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-era-digital-le-abre-los-ojos-al-negocio-de-las-gafas-537054>