

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PROYECTO EMPRESARIAL DE COMERCIALIZACION DE LENTES DE MEDIDA BASADO EN SEGMENTACIÓN DIFERENCIADA, PROPUESTA DE DISEÑO Y PLATAFORMA E-COMMERCE - ÓPTICON

Trabajo de Investigación para optar por el título profesional de Licenciado en
Administración

Ela Minithza Haro Mejía

Código 20070502

Asesor

Juan Andrés Arata Llona

Lima – Perú

Julio de 2018





A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. La gloria sea para él.

A MIS PADRES ELA MEJÍA Y CESAR HARO, por su dedicación, perseverancia, tolerancia con la que han enfrentado la vida y por quererme mucho; sin ustedes no hubiera podido despertarme cada mañana para continuar, gracias por darme una profesión para mi nuevo futuro.

A MIS HERMANOS JEFFREY Y GERSON, por sostenerme cuando así lo necesité y porque me han demostrado que somos un equipo que refleja tolerancia y amor.

A MI TÍA ANGIE, que con su mentoría, tolerancia y soporte pude aprender a apalancarme en las cambiantes rutas de la vida, muchas gracias.

A Lizbeth, Paolita y a todos aquellos amigos de años o de días que me aman y que supieron involucrarse en lo disperso de mis pensamientos para añadir valor a mi primer proyecto de emprendimiento.

Todo este proyecto ha sido posible gracias a ellos.



**PROYECTO EMPRESARIAL DE
COMERCIALIZACION DE LENTES DE
MEDIDA BASADO EN SEGMENTACIÓN
DIFERENCIADA, PROPUESTA DE DISEÑO
Y PLATAFORMA E-COMMERCE -ÓPTICON**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I : ANALISIS DEL SECTOR	3
1.1. Evolución	3
1.2. Análisis de los clientes	4
CAPITULO II : ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y TENDENCIAS.....	5
2.1. Entorno y tendencias económicas	5
2.1.1. Perú una de las economías de mayor crecimiento en Latinoamérica	5
2.1.2. Extensión de las clases medias	5
2.1.3. Proyección de crecimiento por nivel de ingresos de la clase media	6
2.2. Entorno y tendencias político – legal	6
2.2.1. Las políticas sociales gubernamentales son vitales para el posterior desarrollo de la clase media	6
2.3. Entorno y tendencias demográficas	7
2.3.1. 4 de cada 5 peruanos compra lentes de medida 1 vez al año	7
2.3.2. PEA, Población económicamente activa equilibrada	7
2.3.3. Incremento en casos de ametropías	8
2.3.4. Aumento de la población adulto mayor	10
2.4. Entorno y tendencias social – cultural	10
2.4.1. Nuevos estilos de vida	11
2.4.2. Nuevo estilo de vida lleva a la aparición de ametropías	13
2.4.3. Los hábitos de consumo de hoy en el Perú determinan el aumento de casos de miopía futuros.....	15
2.4.4. Crecimiento de la tecnología vendrá junto con el aumento de casos de miopía.....	17
2.4.5. Expectativas positivas del e-commerce en el Perú	18

2.4.6.	Retos y oportunidades del comercio electrónico	19
CAPITULO III : ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO		22
3.1.	Análisis de las fuerzas del sector	22
3.1.1.	Análisis de los competidores	22
3.1.2.	Análisis de los competidores potenciales	25
3.1.3.	Análisis de los sustitutos	26
3.1.4.	Análisis de los proveedores	29
3.2.	Análisis de las fuerzas competitivas de PORTER	30
3.2.1.	Poder de negociación de los clientes	30
3.2.2.	Poder de negociación de los proveedores	31
3.2.3.	Amenazas de nuevos competidores	31
3.2.4.	Rivalidad entre competidores	31
3.2.5.	Amenaza de productos sustitutos.....	32
CAPITULO IV : ESTUDIO DE MERCADO		33
4.1.	Segmento Objetivo.....	33
4.2.	Focus Group	33
4.2.1.	Objetivos	33
4.2.2.	* Características del grupo.....*	33
4.2.3.	Moderación	34
4.2.4.	Resultados.....	34
4.3.	Encuesta	36
4.3.1.	Objetivos	37
4.3.2.	Fórmula para hallar la muestra	37
4.3.3.	Resultados.....	38
4.3.4.	Resultados en Gráficos	40
4.4.	Demanda Potencial.....	46

CAPITULO V : DIAGNÓSTICO DE ACTUAL MODELO DE NEGOCIO	48
5.1. Modelo de Negocio del actual Sector Óptico	48
5.2. Análisis del Entorno del actual modelo de negocio por módulos.....	49
5.3. DAFO del actual modelo de negocio por módulos.....	54
5.4. DAFO del actual modelo de negocio, generando estrategias.....	59
CAPITULO VI : PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIO.....	62
6.1. Perspectiva del océano azul	62
6.2. Lienzo de la propuesta de valor	69
6.3. Propuesta de nuevo modelo de negocio	71
6.4. Descripción de la Idea de negocio	72
CAPITULO VII : PLAN ESTRATÉGICO	75
7.1. Decisiones estratégicas corporativas.....	75
7.1.1. Misión.....	75
7.1.2. Visión.....	75
7.1.3. Filosofía	75
7.1.4. Plan Estratégico Global	75
7.2. Implantación de la estrategia.....	76
7.2.1. Desarrollo de la estrategia.....	76
7.2.2. Plan de acción preliminar	77
7.2.3. Presupuesto	78
7.2.4. Cronograma de actividades.....	78
CAPITULO VIII : PLAN DE MARKETING.....	80
8.1. Plan de Marketing Estratégico	80
8.1.1. Estrategia de cartera.....	80
8.1.2. Estrategia de segmentación y posicionamiento	81
8.1.3. Estrategia de Identidad de Marca – Branding Estratégico.....	81

8.2.	Plan de Marketing Operativo	82
8.2.1.	Producto	82
8.2.2.	Servicios.....	88
8.2.3.	Precio	93
8.2.4.	Plaza (Canal).....	93
8.2.5.	Promoción (Comunicación).....	100
CAPITULO IX : PLAN JURÍDICO LEGAL		104
9.1.	Forma jurídica adecuada	104
9.1.1.	Marco legal	104
9.1.2.	Características S.A.C.	104
9.1.3.	Régimen tributario	104
9.1.4.	Órganos de sociedad	104
9.2.	Obligaciones fiscales.....	105
9.2.1.	Libros obligados a llevar.....	105
9.2.2.	Medios de declaración y pago	105
9.3.	Trámites para constitución y puesta en marcha	105
9.3.1.	Registro de la Empresa	105
9.3.2.	* Registros complementarios..... *	106
CAPITULO X : PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		107
10.1.	Organigrama.....	107
10.1.1.	Organigrama estructural	107
10.1.2.	Organigrama funcional	108
10.2.	Descripción de puestos.....	109
10.2.1.	Área de Administración	109
10.2.2.	Área de Operaciones.....	110
10.2.3.	Área de Planificación Comercial	111

10.2.4.	Área de servicio al cliente.....	112
10.2.5.	Consultor externo de soporte	113
10.3.	Condiciones laborales	113
10.4.	Requerimiento de personal.....	114
10.4.1.	Horas hombre requeridas en proceso comercial	114
10.4.2.	Horas hombre requeridas en proceso de gestión de pedido.....	117
CAPITULO XI : PLAN OPERATIVO.....		119
11.1	Gestión por procesos	119
11.1.1.	Mapa de procesos.....	119
11.1.2.	Factores en mapeo de procesos.....	120
11.2.	Gestión comercial.....	123
11.2.1.	Gestión comercial – compra	123
11.2.2.	Gestión comercial – prueba en casa.....	129
11.2.3.	Flujograma de la Gestión Comercial	134
11.3.	Gestión de pedido.....	135
11.3.1.	Gestión de pedido – compra	135
11.3.2.	Gestión de pedido – prueba en casa.....	141
11.3.3.	* Flujograma de gestión de pedido..... *	145
CAPITULO XII : PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO		146
12.1.	Proyección de la Demanda.....	146
12.1.1.	Ventas en Unidades	146
12.1.2.	Prueba en casa en Unidades.....	147
12.1.3.	Total de pedidos (venta + prueba en casa).....	147
12.1.4.	Demanda según el origen de venta	148
12.1.5.	Demanda según el servicio de medida de la vista escogido	148
12.2.	Inversión inicial necesaria.....	148

12.3.	Precio.....	151
12.4	Presupuesto de venta en soles	151
12.5.	Presupuesto del costo de venta.....	151
12.5.1.	Presupuesto de Monturas	151
12.5.2.	Presupuesto de Estuche de lentes.....	154
12.5.3.	Presupuesto de Paños.....	156
12.5.4.	Presupuesto de Medida de la Vista	158
12.5.5.	Presupuesto de Lunas.....	160
12.5.6.	Presupuesto de Instructivo de uso.....	162
12.5.7.	Presupuesto de Papel envoltorio	164
12.5.8.	Presupuesto de Caja contenedora	166
12.5.9.	Presupuesto de Courier - compra	168
12.5.10.	Presupuesto Courier - prueba en casa	169
12.5.11.	Presupuesto caja de 4 monturas para prueba en casa.....	170
12.5.12	Presupuesto de Stickers	171
12.5.13.	Presupuesto de Sobre de correo	173
12.5.14 .	Presupuesto de Impresiones.....	174
12.5.15. *	Presupuesto de bolsa para prueba en casa	174
12.6.	Resumen de costo de venta	176
12.7.	Presupuesto de gastos de ventas.....	176
12.7.1.	Presupuesto de Remuneraciones.....	176
12.7.2.	Presupuesto de Administración	178
12.7.3.	Presupuesto de Marketing.....	178
12.8.	Supuestos para las variables financieras	178
12.9.	Financiamiento.....	179
12.10	Punto de Equilibrio	180

12.11.	Estado de ganancias y pérdidas	180
12.12.	Balance General -Estado de situación financiera.....	181
12.13.	Ratios.....	182
12.14.	WACC-Costo promedio ponderado de capital	184
12.15.	Evaluación del Proyecto.....	185
12.15.1.	Rentabilidad económica.....	185
12.15.2.	Rentabilidad Financiera.....	185
12.16.	Análisis de sensibilidad y escenarios	187
12.16.1.	Comparativo de los Flujos del proyecto por escenarios	187
12.16.2.	Comparativo VAN y TIR por escenarios	188
	CONCLUSIONES	191
	RECOMENDACIONES	194
	REFERENCIAS.....	195
	BIBLIOGRAFIA	197
	ANEXOS.....	198

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1Tipos de consumidores	4
Tabla 2.1Incidencia de ametropías por incremento de edad.....	8
Tabla 2.2Incidencia de ametropías por zona geográfica.....	9
Tabla 2.3Incidencia de ametropías por lugar de residencia.....	9
Tabla 2.4Incidencia de ametropías por nivel de ingresos	9
Tabla 3.1Ópticas en Lima Metropolitana	23
Tabla 3.2 Modelos de negocio de la industria óptica – Lima Metropolitana.	24
Tabla 3.3Modelo de negocio óptico en el extranjero.....	25
Tabla 3.4 Análisis de los sustitutos.....	26
Tabla 3.5Clínicas oftalmológicas en Lima	27
Tabla 3.6 Modelo de la Industria óptica - sustitutos.....	28
Tabla 3.7Cadena de valor del productor al cliente.	29
Tabla 3.8 Importaciones ópticas	30
Tabla 4.1Demanda Potencial	47
Tabla 5.1Análisis DAFO del entorno externo e interno óptico	60
Tabla 7.1Diseño organizativo	76
Tabla 7.2 Plan de acción.....	77
Tabla 7.3Conjunto de elementos del presupuesto	78
Tabla 8.1 Estrategia de segmentación.....	81
Tabla 8.2 Descripción del servicio	93
Tabla 8.3Estrategia de servicio al cliente multicanal.....	101
Tabla 8.4 Evangelizadores de marca	102
Tabla 8.5Descripción gráfica evangelizadores de marca.....	102

Tabla 10.1	Condiciones Laborales.....	113
Tabla10.2	Horas hombre para Ejecutivo de atención al cliente.....	115
Tabla10.3	Horas hombre para proceso de gestión de pedido	118
Tabla 11.1	Controles de proceso.....	122
Tabla 11.2	SIPOC proceso de gestión comercial - compra	124
Tabla11.3	Descripción del proceso de Gestión Comercial – compra.....	125
Tabla 11.4	Documentos consultados GC-COMPRA.....	128
Tabla 11.5	Factores críticos GC-COMPRA	128
Tabla 11.6	Indicadores GC-COMPRA.....	128
Tabla 11.7	SIPOC Gestión comercial - Prueba en casa.....	129
Tabla 11.8	Etapas del proceso de Gestión comercial - Prueba en casa	130
Tabla 11.9	Factores críticos GC-PRUEBA EN CASA	133
Tabla 11.10	Indicadores GC-PRUEBA EN CASA	133
Tabla 11.11	SIPOC Gestión de Pedido – compra.....	136
Tabla 11.12	Etapas de proceso de gestión de pedido - compra	137
Tabla 11.13	Documento de GP-COMPRA.....	140
Tabla 11.14	Indicadores de GP-COMPRA.....	140
Tabla 11.15	SIPOC Gestión de pedido Prueba en casa	141
Tabla 11.16	Etapas del proceso de GP-PRUEBA EN CASA	142
Tabla 11.17	Documentos GP-PRUEBA EN CASA.....	144
Tabla 11.18	Indicadores-GP-PRUEBA EN CASA	144
Tabla 11.19	Factores Críticos GP-PRUEBA EN CASA	144
Tabla 12.1	Proyección de la demanda	146
Tabla 12.2	Nivel de pedido de ventas (unidades).....	147
Tabla 12.3	Pedidos de prueba en casa unidades	147
Tabla 12.4	Pedidos venta + prueba en casa	147

Tabla 12.5 Demanda según origen de venta	148
Tabla 12.6 Demanda por servicio de medida de la vista escogido	148
Tabla 12.7 Inversión inicial	150
Tabla 12.8 Presupuesto de venta en soles	151
Tabla 12.9 Comportamiento de costo de monturas y política de inventarios	153
Tabla 12.10 Comportamiento de costo de estuche de lentes y política de inventarios	155
Tabla 12.11 Comportamiento de costo de paños y política de inventarios	157
Tabla 12.12 Comportamiento de costo de medida de la vista y política de inventarios	159
Tabla 12.13 Costo promedio de lunas según dioptrías	160
Tabla 12.14 Costo de lunas por dioptrías	160
Tabla 12.15 Comportamiento de costo de lunas	161
Tabla 12.16 Comportamiento de costo de instructivo de cuidado y política de inventarios	163
Tabla 12.17 Comportamiento de costo de papel de envoltorio y política de inventarios	165
Tabla 12.18 Comportamiento de costo de caja contenedora y política de inventarios	167
Tabla 12.19 Costo unitario de Courier compra	168
Tabla 12.20 Comportamiento de costo de courier	168
Tabla 12.21 Costo unitario de Courier prueba en casa	169
Tabla 12.22 Comportamiento de costo de courier de prueba en casa	169
Tabla 12.23 Comportamiento de costo de caja de 4 monturas para prueba en casa	170
Tabla 12.24 Comportamiento de costo de sticker y política de inventarios	172
Tabla 12.25 Comportamiento de costo de sobre de correo	173
Tabla 12.26 Comportamiento de costo de impresiones	174
Tabla 12.27 Comportamiento de costo de bolsa para prueba en casa y política de inventario	175

Tabla 12.28 Resumen de costos de venta	176
Tabla 12.29 Costo de venta anual	176
Tabla 12.30 Composición de los costos de remuneraciones	177
Tabla 12.31 Número de trabajadores proyectados por año	177
Tabla 12.32 Horas de trabajo	177
Tabla 12.33 Costos totales de remuneraciones	177
Tabla 12.34 Costos de administración	178
Tabla 12.35 Costos de marketing	178
Tabla 12.36 Supuestos	179
Tabla 12.37 Financiamiento	179
Tabla 12.38 Punto de equilibrio	180
Tabla 12.39 Estados de ganancias y pérdidas	180
Tabla 12.40 Balance General	181
Tabla 12.41 Dividendos y reservas	183
Tabla 12.42 Ratios Financieros	183
Tabla 12.43 WACC	184
Tabla 12.44 Flujo de Caja Económico	185
Tabla 12.45 VAN Económico	185
Tabla 12.46 Flujo de Caja Financiero - método FAC	186
Tabla 12.47 VAN Financiero	186

ÍNDICE DE FIGURAS

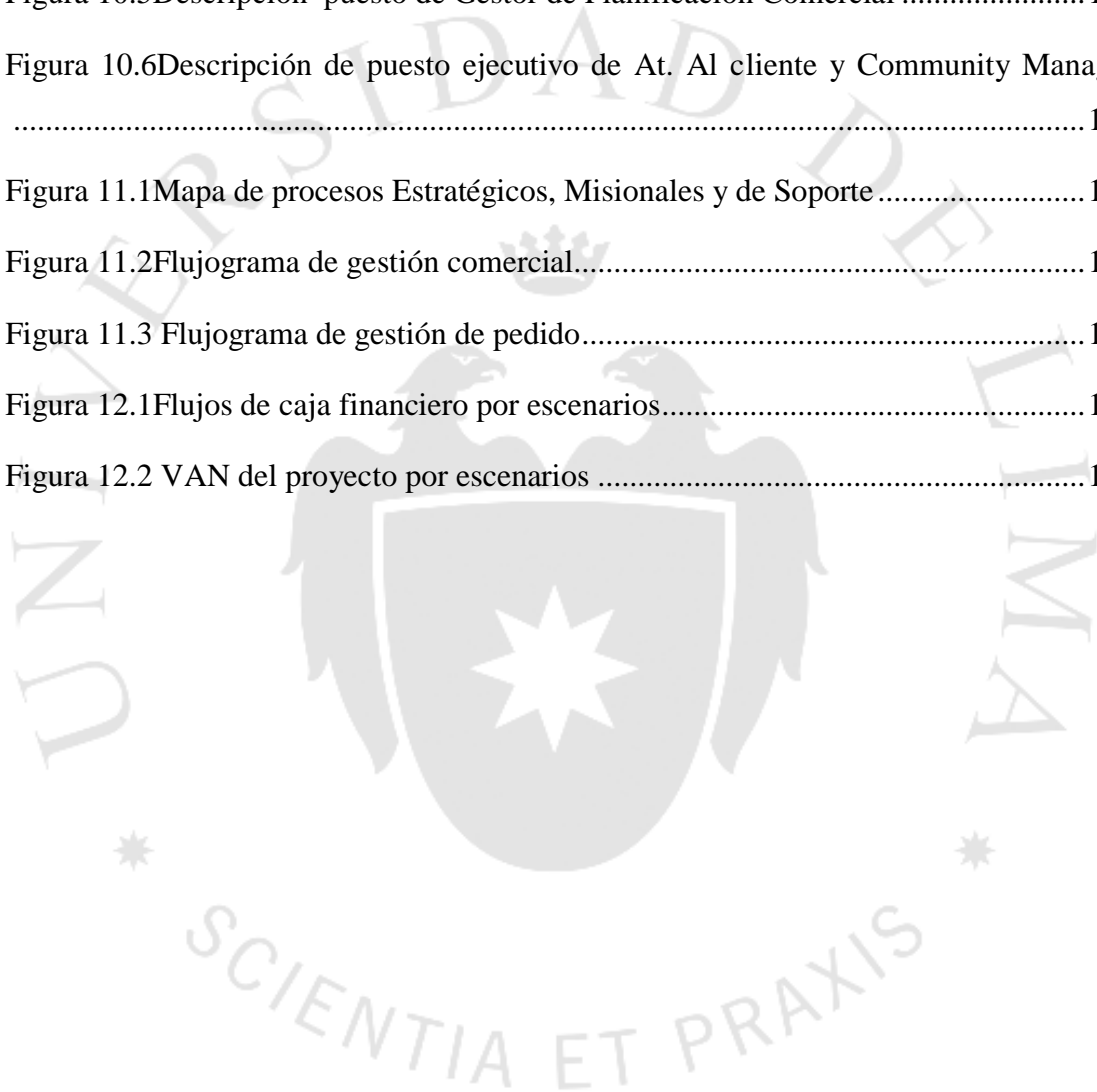
Figura 2.1Evolución de las clases medias	5
Figura 2.2 Proyección de Ingresos medios y altos Perú 2050	6
Figura 2.3Programas de inclusión gubernamental.....	7
Figura 2.4PEA según edad 2010-2015	8
Figura 2.5Pirámide de población Perú 2013-2050	10
Figura 2.6Visión transversal de los estilos de vida.....	11
Figura 2.7Modernidad población Perú.	12
Figura 2.8Estilos de vida 2017	13
Figura 2.9Incremento de casos de miopía	14
Figura 2.10 Distribución de casos de ametropías	14
Figura 2.11 Miopía en aumento en el mundo	15
Figura 2.12 Perfil adulto 20 -35 años	16
Figura 2.13Expectativa estudiantil jóvenes	16
Figura 2.14Expectativa de compra de aparatos tecnológicos en jóvenes	17
Figura 2.15Tendencia hacia la inversión en estudio.....	17
Figura 2.16Tendencia de uso de dispositivos	18
Figura 2.17Comercio electrónico en el Perú	19
Figura 2.18Comportamiento de e-commerce	19
Figura 2.19Perfil del comprador por internet	20
Figura 2.20Estudio de e-commerce 2017.	21
Figura 4.1Mapa de la empatía.....	34
Figura 4.2 Fórmula para calcular la muestra finita	37
Figura 4.3¿Comprarías lentes de medida por internet?	40
Figura 4.4¿Qué tanto amas tu óptica? siendo 1(poco) - 5 (mucho).....	40

Figura 4.5¿Qué atributos valoras al comprar/escoger unos lentes de medida?	41
Figura 4.6¿Qué horizonte económico avizoras para ti en el corto plazo?	41
Figura 4.7¿Cuál es tu zona de residencia?	41
Figura 4.8¿Usas diariamente aparatos tecnológicos con conexión a internet, como ordenadores estacionales, laptops, smartphones, tablets?.....	42
Figura 4.9 Al comprar tus lentes, ¿A qué tipo de establecimiento acudes?.....	42
Figura 4.10¿Estudias algún curso complementario o estás dispuesto a empezar algún estudio de postgrado al corto plazo para mejorar tu empleabilidad?.....	42
Figura 4.11¿Estarías dispuesto a someterte a una operación de corrección refractiva a mediano plazo?	43
Figura 4.12¿Habías escuchado antes de óptica virtual?	43
Figura 4.13¿Cuánto pagas por tus lentes en la actualidad?	43
Figura 4.14 Si te sientes indeciso en qué modelo de lentes escoger, ¿Qué medio de prueba escogerías?	44
Figura 4.15Si pudiéramos un sencillo test como filtro facial para mostrarte los modelos que mejor le quedan a tu tipo de rostro ¿lo usarías?.....	44
Figura 4.16El precio que ofrecemos es 320 soles para cualquier medida monofocal, incluye medida, montura, lunas, el envío corre por nuestra cuenta ¿Qué te parece?	44
Figura 4.17¿Qué medio de pago escogerías?.....	45
Figura 4.18Al medirte la vista, ¿Qué lugar escoges?.....	45
Figura 4.19En la medida de la vista, tienes 2 opciones, mandar tu receta o ir a un consultorio oftalmológico asociado, ¿Cuál preferirías?.....	45
Figura 4.20¿Qué medios de contacto e interacción te gustaría que estén disponibles?.....	46
Figura 4.21¿Cuál es la frecuencia con que renuevas tus lentes?	46
Figura 5.1CANVAS tiendas ópticas actualidad.....	48
Figura 5.2 Entorno del segmento de clientes	49
Figura 5.3Entorno de la propuesta de valor	50
Figura 5.4Entorno de canales.....	50

Figura 5.5 Entorno de relación con los clientes.....	51
Figura 5.6 Entorno de flujo de ingresos.....	51
Figura 5.7 Entorno de recursos clave.....	52
Figura 5.8 Entorno de actividades clave.....	52
Figura 5.9 Entorno de socios clave.....	53
Figura 5.10 Entorno de estructura de costos.....	53
Figura 5.11 DAFO segmento de clientes.....	54
Figura 5.12 DAFO de propuesta de valor.....	55
Figura 5.13 DAFO de canales.....	55
Figura 5.14 DAFO de relación con los clientes.....	56
Figura 5.15 DAFO de flujo de ingresos.....	56
Figura 5.16 DAFO de recursos clave.....	57
Figura 5.17 DAFO de actividades clave.....	57
Figura 5.18 DAFO de socios clave.....	58
Figura 5.19 DAFO de estructura de costos.....	58
Figura 6.1 Océano Azul en segmento de clientes.....	62
Figura 6.2 Océano Azul en propuesta de valor.....	64
Figura 6.3 Océano Azul en canales.....	64
Figura 6.4 Océano Azul en relación con los clientes.....	65
Figura 6.5 Océano Azul en flujo de ingresos.....	65
Figura 6.6 Océano Azul en recursos clave.....	66
Figura 6.7 Océano Azul en actividades clave.....	66
Figura 6.8 Océano Azul en socios clave.....	67
Figura 6.9 Océano Azul en estructura de costos.....	67
Figura 6.10 Lienzo de la propuesta de valor.....	69
Figura 6.11 Lienzo de la propuesta de valor desarrollado.....	70

Figura 6.12 CANVAS Nuevo modelo de negocio	71
Figura 6.13 Descripción gráfica de nuevo modelo de negocio - 1	73
Figura 6.14 Descripción gráfica de nuevo modelo de negocio - 2	73
Figura 6.15 Descripción del nuevo modelo de negocio - 3.	74
Figura 7.1 Cronograma de actividades	79
Figura 8.1 Matriz de Ansoff - Desarrollo de nuevos productos.	80
Figura 8.2 Atributos del Branding	82
Figura 8.3 Producto.....	83
Figura 8.4 Modelos de lentes.....	83
Figura 8.5 Tratamiento a las lunas.....	86
Figura 8.6 Complemento de lentes	87
Figura 8.7 Experiencia Unboxing.....	88
Figura 8.8 Descripción gráfica de tienda virtual.....	89
Figura 8.9 Descripción gráfica del filtro de tipo de rostro.....	89
Figura 8.10 Descripción gráfica del servicio de prueba en casa.....	90
Figura 8.11 Descripción gráfica del servicio de medida de la vista	91
Figura 8.12 Descripción gráfica de plataforma e-commerce.....	94
Figura 8.13 Descripción gráfica courier.....	95
Figura 8.14 Plano distribución de oficina.....	96
Figura 8.15 Diseño de distribución de oficina plano cenital	97
Figura 8.16 Diseño distribución de oficina plano picado opuesto.....	97
Figura 8.17 Diseño de distribución de oficina plano picado contrapuesto	98
Figura 8.18 Diseño de distribución de oficina vista interior plano normal	98
Figura 8.19 Diseño de distribución de oficina vista interior 2 plano normal	99
Figura 8.20 Diseño de distribución de oficina vista exterior plano normal.....	99
Figura 8.21 Descripción gráfica de estrategia multicanal.....	101

Figura 8.22 Descripción gráfica de fotografías de estudio	103
Figura 10.1 Organigrama Estructural	108
Figura 10.2 Organigrama Funcional	108
Figura 10.3 Descripción puesto de Administrador	109
Figura 10. 4 Descripción puesto de Operaciones	110
Figura 10.5 Descripción puesto de Gestor de Planificación Comercial	111
Figura 10.6 Descripción de puesto ejecutivo de At. Al cliente y Community Manager	112
Figura 11.1 Mapa de procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte	119
Figura 11.2 Flujograma de gestión comercial.....	134
Figura 11.3 Flujograma de gestión de pedido.....	145
Figura 12.1 Flujos de caja financiero por escenarios.....	188
Figura 12.2 VAN del proyecto por escenarios	190



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 DAP Gestión comercial.....	199
Anexo 2 DAP Gestión comercial-compra con receta.....	200
Anexo 3 DAP Gestión de pedidos	201
Anexo 4 Guía de preguntas - focus group	202
Anexo 5 Guía de preguntas - encuesta.....	204



RESUMEN EJECUTIVO

Las personas con defectos refractivos son de diferentes segmentos o estilos de vida (EDV) y las empresas ópticas no están satisfaciendo las nuevas necesidades y deseos diferenciados, en producto y servicio, que cada segmento tiene a la hora de comprar lentes.

Luego de cruzar esta información hemos escogido el segmento de estilo de vida formalista (hombre) y moderna(mujer) de 25 a 35 años cuyo perfil se ha construido por los cambios del entorno externo. Estas personas que buscan el reconocimiento social, tienen un poder adquisitivo superior al de sus padres a su misma edad, valoran la realización personal, son tecnológicos, prácticos y empleados dependientes que admiran los estilos de vida sofisticados.

Por el lado de la tiendas ópticas, estas están abiertas 12 horas al día de 9am-9pm y generan alrededor de 10 ventas diarias, esto constituye menos de 6 horas de trabajo efectivo y por lo tanto 6 horas de tiempo improductivo.

Existe además una brecha de más de 300 soles entre el precio de un lente en una tienda independiente contra su precio en una tienda de cadena y es principalmente por la exclusividad de la marca.

Nuestro negocio consiste en la creación de una tienda de lentes virtual que ofrece una propuesta de diseño con el estilo de marcas exclusivas en 15 modelos de monturas. La medida de la vista está a cargo de los consultorios oftalmológicos asociados en todo Lima Metropolitana. Lunas de alta calidad TOPSA, pues no se está sacrificando precio por calidad. Para los indecisos, además del test de filtro facial, envío de 4 monturas para prueba en casa.

El pedido de compra llega en 10 días directo a tu casa todo a un precio 40% menor que los lentes de las grandes cadenas.

Con respecto al los procesos internos, 0% de tiempo muerto y 100% de productividad efectiva, eficiente y medible.

Nuestra fuente de ingresos va a ser por la venta de los lentes con ciclo de conversión de efectivo 0 porque la orden de pedido se ejecuta previo pago.

También consideramos la reducción de costos hasta ahora inherentes a una tienda óptica con la eliminación de intermediarios de monturas, ahora será importación directa de fábrica, lo que disminuye en un 40% los costos de las monturas. Costo 0 en implementación de consultorio, por las alianzas con consultorios oftalmológicos.

Se necesitan 373,00 soles para la creación de la plataforma e-commerce, desarrollo de la estrategia de social media, Branding estratégico y para disponer de capital de trabajo inicial durante el primer año.

Los accionistas aportarán el 60% de esta cantidad y el 40% restante se financiará vía préstamo bancario a una tasa de 36% anual.

En el cuarto año se llega al umbral de rentabilidad con 431,720 soles, con un total de 5,255 clientes y una facturación de 1'575,000 soles anuales. Asimismo el proyecto genera flujos positivos desde el primer año y los accionistas reciben un recuperó del 37.5% de su inversión desde el primer año de actividad.

Estamos convencidos de que este negocio será rentable por el valor percibido de la identidad de marca, construida por sus lentes de estilo, lunas TOPSA, plataforma e-commerce, prueba en casa, medida de la vista con oftalmólogo y experiencia unboxing en el delivery, que es superior a su precio de venta.

La constante interacción por redes sociales, Facebook, Instagram, WhatsApp e influenciadores de segmento crea un vínculo positivo de identificación del cliente con la marca.

La impulsora de este proyecto soy yo Ela Haro, egresada de Administración de empresas de la Universidad de Lima con experiencia de 2 años en el sector óptico tradicional.

CAPITULO I : ANALISIS DEL SECTOR

1.1. Evolución

El sector óptico en el Perú está muy ligado a las condiciones económicas del país, es por eso que refleja un crecimiento sostenido teniendo aporte en el PBI, aumento del empleo, estilo de vida y bienestar de los peruanos.

Se estima que tres de cinco miembros de una familia peruana usan lentes de medida, dicha cifra se incrementa en los NSE más altos lo cual quiere decir que más miembros del hogar se preocupan por el cuidado de su salud visual. El incremento del poder adquisitivo dentro de los hogares peruanos no solo conlleva a una mejora en la calidad de vida de las personas sino también a priorizar temas relacionados con su salud y bienestar. (Gestión, 2014a)

La rentabilidad del sector responde al fortalecimiento de la nueva clase media definida por Estilos de Vida (EDV) cuya característica en su comportamiento de compra lleva a un mayor gasto principalmente en entretenimiento, salud y educación; 3 factores que alimentan estrechamente el sector óptico. El creciente consumo de aparatos electrónicos (entretenimiento) y la creciente inversión en mejores colegios, estudios de pre y post grado (educación) trae como consecuencia secundaria un mayor desgaste de la visión aumentando el número de casos de miopía. Por otro lado, el envejecimiento de la población, acompañado de la mejor calidad de vida también intensificará estos casos.

La industria óptica se encuentra fragmentada por una amplia gama de ópticas independientes y de cadena, sin embargo, no existe una regulación por parte del Ministerio de Salud que respalde la idoneidad del servicio de medición y de venta de lentes graduadas. La firma que más participación tiene en el sector óptico es la Internacional Luxottica, uno de los grandes operadores globales del sector en el segmento de lujo, dueños y fabricantes de marcas como Ray Ban y Oakley, las cuales representan un 30% de sus ventas en el Perú, aunque su principal negocio es la línea óptica bajo la marca de GMO.

En el sector óptico el canal de interacción con clientes y proveedores es el mismo desde sus inicios hace más de 60 años, los clientes adquieren sus lentes por el canal tradicional que es comprarlo por venta directa en las tiendas ópticas; así mismo,

los proveedores de monturas o intermediarios manejan los mismos canales de venta directa, cerrando la venta en su distribuidora o llevando la mercadería a la tienda óptica del cliente, con o sin facilidades de pago. (Asociación Peruana Óptica y Optometría ,2015).

1.2. Análisis de los clientes

Los consumidores a los que se dirigen las ópticas son indiferenciados, van desde niños(as) hasta adulto mayor.

Tabla 1.1 Tipos de consumidores

CONSUMIDORES	EDADES	MONTURA	PRECIO
Niños (as)	5-12	Escogen principalmente atraídos por los colores.	No aplica
Adolescentes/ Jóvenes	13-20	Escogen principalmente atraídos por el modelos que usan sus amigos.	No aplica
Adulto Joven	21-35	Escogen principalmente atraídos por la que me mejor le quede según su tipo de rostro.	La calidad de Luna y material de Montura influyen en su presupuesto final.
Adulto	36-59	Escogen el modelo que siempre usan - tienen un modelo en mente.	Ya tienen un presupuesto establecido
Adulto Mayor	60 a +	Escogen el modelo que siempre usan - tienen un modelo en mente.	Ya tienen un presupuesto establecido

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO II : ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y TENDENCIAS

2.1. Entorno y tendencias económicas

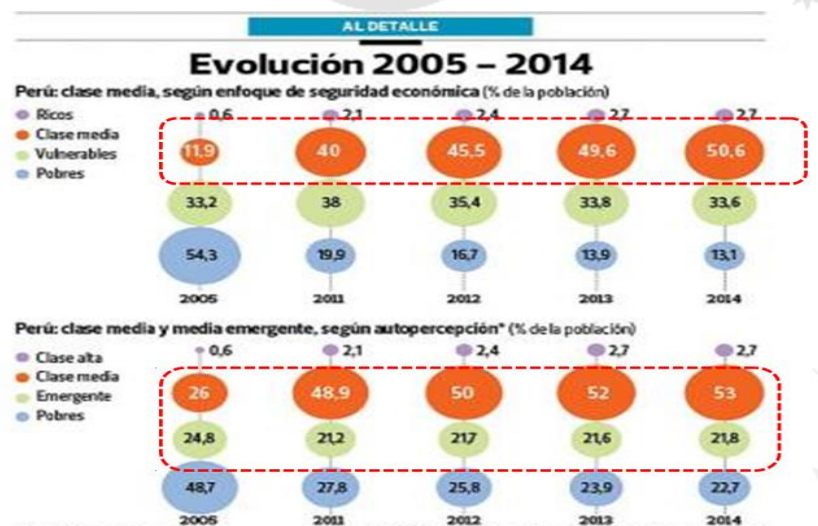
2.1.1. Perú una de las economías de mayor crecimiento en Latinoamérica

Desde la década de los 90's, el abrirse a nuevos mercados llevó al crecimiento de la inversión extranjera, reducción de la deuda pública y la inflación lo que trajo como consecuencia el aumento del ahorro nacional. Esto ha derivado en la inserción del Perú en la economía global, que es lo que ha reducido significativamente la pobreza, dando pase a la nueva clase media.

2.1.2. Extensión de las clases medias

La evolución de la clase media es una de las mejores representaciones del crecimiento del país, ha crecido casi en más del 100% en los últimos 10 años. Esto fruto de políticas públicas de reducción de pobreza y crecimiento económico sostenido que ofrecen ayudar a quienes más lo necesitan. El 50.6% de la población es la nueva clase media que se permite, principalmente el acceso a un grado educativo más alto, una variable trascendental para su posicionamiento y crecimiento sostenido. (El comercio, 2015)

Figura 2.1 Evolución de las clases medias



Fuente: Diario El Comercio.(2015).

2.1.3. Proyección de crecimiento por nivel de ingresos de la clase media

Para el 2030 el 70% de los peruanos serán parte de la clase media consolidada. Esto marca un patrón de crecimiento sostenido, por lo tanto, atender en productos y servicios que satisfagan las necesidades insatisfechas según su EDV serán muy requeridas para esta nueva clase social. (Lampadia, 2013)

Figura 2.2 Proyección de Ingresos medios y altos Perú 2050



Fuente: Lampadia 2013

2.2. Entorno y tendencias político – legal

2.2.1. Las políticas sociales gubernamentales son vitales para el posterior desarrollo de la clase media

El crecimiento económico inclusivo es la política clave para impulsar el crecimiento de la clase media proveyendo de recursos claves para sobrevivir a las familias en pobreza extrema, por medio de programas sociales gubernamentales como, PROSPERA, CUNA MÁS, JUNTOS, QALI WARMA, AGUA MÁS, PENSIÓN 65. (Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional-SAN, 2013).

Así se logra que la próxima generación acceda a aprovechar las crecientes oportunidades que ofrece el país y posicionarse con cierto nivel mínimo de ingreso a

partir del cual se considera que la persona ha salido de la pobreza y entran en el grupo de pobres no ricos, que según la escala de NSE se incluirían en la nueva Clase Media.

Figura 2.3 Programas de inclusión gubernamental



Fuente. Plataforma de seguridad alimentaria y nutricional, 2013

2.3. Entorno y tendencias demográficas

2.3.1. 4 de cada 5 peruanos compra lentes de medida 1 vez al año

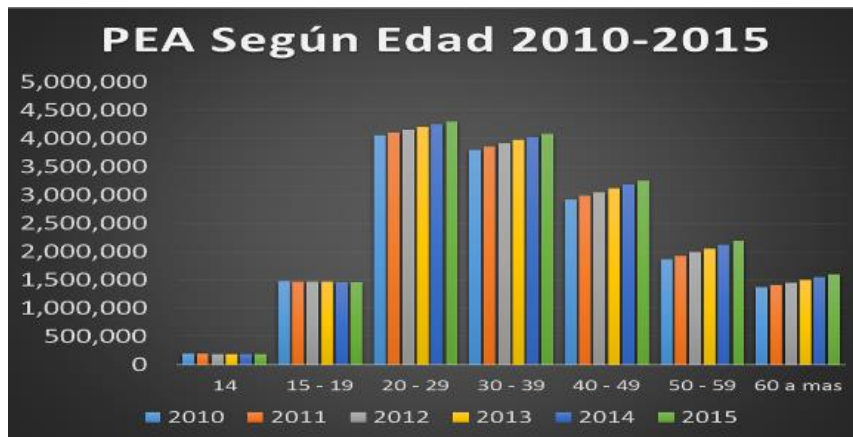
El 70% de los peruanos de los NSE A, B, C, prefieren comprar lentes 1 vez al año. Además, 3 de cada 5 miembros de una familia limeña usan lentes de medida. (Gestión, 2014b)

2.3.2. PEA, Población económicamente activa equilibrada

La población económicamente activa goza de un ritmo de crecimiento sostenido en la población de 20 a 50 años, y no experimenta crecimiento, la población más joven (14-19). Estos datos reflejan que:

- Los más jóvenes, que son el futuro del país, se están dedicando a actividades propias de su edad como estudiar.
- Las familias (compuesto por los de 20- 50 años) son los que están tomando las oportunidades de trabajo.
- Esto suma también al resultado del fortalecimiento económico de la nueva clase media.

Figura 2.4PEA según edad 2010-2015



Fuente: Monografias.com.(2014).

2.3.3. Incremento en casos de ametropías

Según un estudio a los niños de 6 -11 años según (Paucar Barrueta, 2016) se desprende una la tendencia al incremento de frecuencia de casos de ametropías, defectos refractivos son por estos factores:

- a. Incremento de la Edad
- b. Zona Geográfica
- c. Lugar de Residencia
- d. Nivel de Ingresos

a. Por incremento de edad

Tabla 2.1 Incidencia de ametropías por incremento de edad.

21.63%	6 años
27.1 %	11 años

Fuente: Paucar Barrueta, B.E. (2016).

Esta tendencia puede explicarse ya que el diagnóstico de una ametropía no corregida a temprana edad impide el desarrollo de ciertas funciones visuales. La agudeza visual podrá recuperarse más tarde, pero con un alto riesgo de lograr sólo una recuperación parcial.

b. Por zona geográfica

Tabla 2.2 Incidencia de ametropías por zona geográfica.

Costa (Lima Metropolitana)	Sierra y Selva
34.2 %	13.6%

Fuente: Paucar Barrueta, B.E.(2016).

c. Por lugar de residencia

Tabla 2.3 Incidencia de ametropías por lugar de residencia

Urbanas	Rurales
29.8%	6.3%

Fuente: Paucar Barrueta, B.E.(2016).

d. Por Nivel de Ingresos

Tabla 2.4 Incidencia de ametropías por nivel de ingresos

Alto	Bajo
47.7%	3.6%

Fuente: Paucar Barrueta, B.E.(2016).

La mayor prevalencia en Lima Metropolitana, Zonas Urbanas y Alto Nivel de Ingresos (riqueza) Se podría explicar debido a:

- Que los niños pertenecientes a este grupo poblacional tienen un mayor acceso a los aparatos tecnológicos (televisores, computadoras, consolas de videojuegos, aparatos portátiles).
- Encontrar entretenimiento dentro de casa disminuye su actividad física y de entrenamiento en actividades al aire libre.
- Calidad de educación que suele ir de la mano con una mayor carga educativa y exigencia académica.

Estos 3 factores socioculturales aumentan el tiempo del trabajo de visión de cerca.

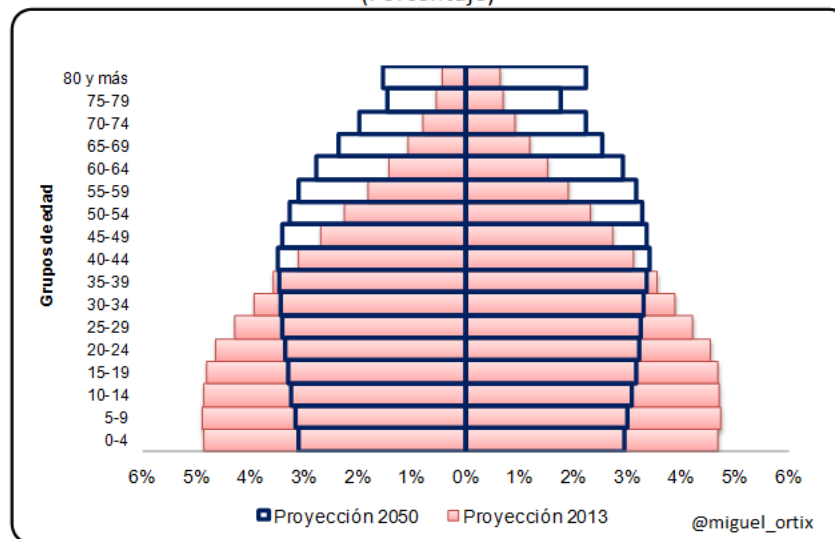
Por lo que podemos concluir que: En Zonas Urbanas la tendencia hacia la necesidad de uso de lentes de graduación está en aumento en los NSE C, (son los que económicamente están creciendo) – en todas las edades, pero sobre todo en el rango de 14- 50 años, que incluye a los jóvenes que continúan estudiando y la PEA, por las condiciones socio ambientales que su estilo de vida demanda.

2.3.4. Aumento de la población adulto mayor

En el Perú se espera cambios demográficos importantes, uno de ellos es una menor tasa de fecundidad (menores hijos por mujer) y mejores condiciones de vida que incrementan la esperanza de vida. Para el 2050 los menores de 15 representarían el 18,1% y los adultos mayores el 21,8%, es decir nos encontramos en un proceso de envejecimiento poblacional. Se intuye que este factor incrementaría el desgaste refractivo lo que aumentará la demanda de lentes graduados. (Zabaleta Alegre, 2014)

Figura 2.5 Pirámide de población Perú 2013-2050

PERÚ: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN, 2013 Y 2050
(Porcentaje)



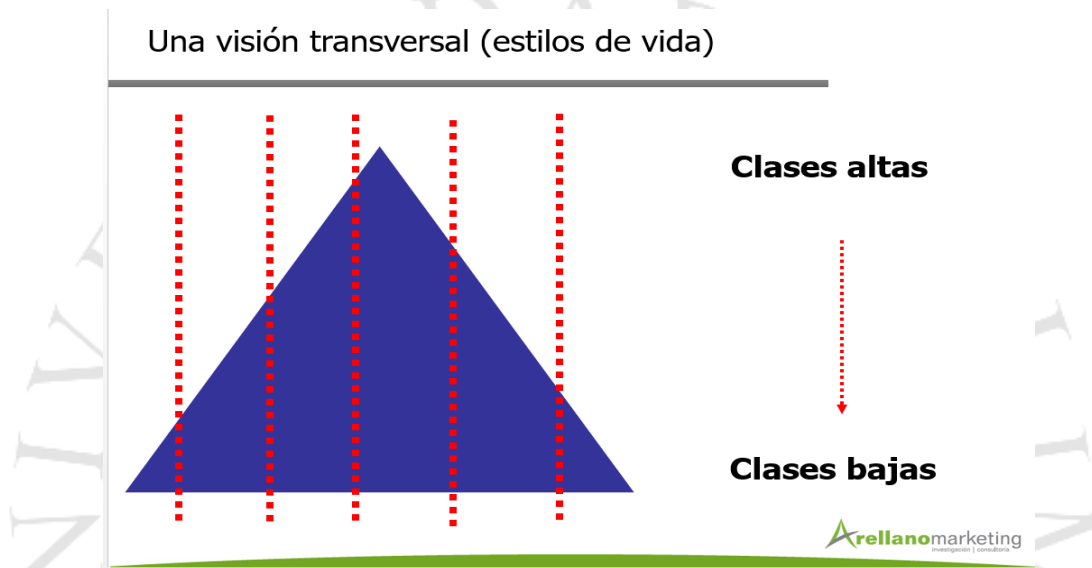
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012)

2.4. Entorno y tendencias social – cultural

2.4.1. Nuevos estilos de vida

Hoy la base para conocer al cliente al que se apunta es conocer los estilos de vida (EDV). La teoría donde sólo el NSE era considerado para segmentar se completa con la de los Estilos de Vida que muestran la forma de ser, tener, querer y actuar compartidas por un grupo significativo de personas que tienen características demográficas, actitudinales, valorativas y comportamentales similares. (Latir, 2017a)

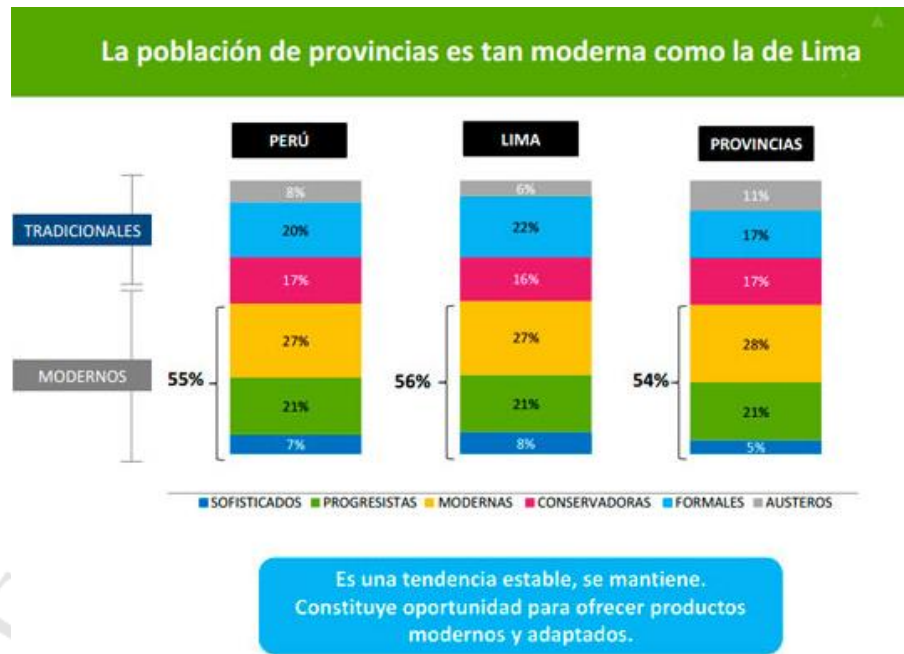
Figura 2.6 Visión transversal de los estilos de vida



Fuente: Arellano Marketing LATIR (2017).

Conforme se avanza en nivel de desarrollo en sociedades se presentan necesidades más complejas, con más estímulos que generan personalidades más complejas, dando paso a los EDV nuevos de la sociedad tradicional, ello influye en criterios como la llamada “aspiracionalidad social”. (Cap. 5. Latir, 2017b)

Figura 2.7 Modernidad población Perú.



Fuente: Arellano Marketing LATIR (2017).

Los estilos de vida modernos están conformados por Los Sofisticados. (hombres y mujeres de NSE B+), Los formales (hombres de NSE B-), y Las modernas (mujeres de NSE C+).

Los estilos de vida tradicionales conformados por Los progresivos (hombres de NSE C+), Las conservadoras (mujeres de NSE B-), Y Los austeros (hombres y mujeres de NSE E). Latir (2017c).

Dentro de los estilo de vida modernos describiremos a las modernas (mujeres de NSE C+). y los formales (hombres de NSE B-).

Las mujeres modernas trabajan y/o estudian, buscan su realización personal y también ser madres, buscan el reconocimiento de la sociedad, reniegan del machismo y les encanta comprar con afinidad por los productos de marca y en general de aquellos que le faciliten las tareas del hogar, admiran a las de EDV sofisticado. Estan en todos los NSE. (Latir, 2017d)

Los hombres formalistas, son orientados a la familia, valoran mucho su status social, su realización personal, prácticos, tecnológicos que valoran sus compras por el valor añadido que refleje su estilo de vida, ademas se puede decir que son en su mayoría empleados dependientes y admiran a los de EDV sofisticado (Latir, 2017e)

Los sofisticados, segmento mixto, con un nivel de ingresos más alto que el promedio son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Les importa mucho su status, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.(Latir, 2017f)

La característica en común de Modernas y Formalistas es que el nivel de ingreso y EDV es superior al de sus padres, ellos son parte de la llamada nueva clase media cuya crecimiento en cuanto a poder adquisitivo es el símbolo y estabilidad económica en el Perú de hoy. (Latir,2017)

Figura 2.8 Estilos de vida 2017



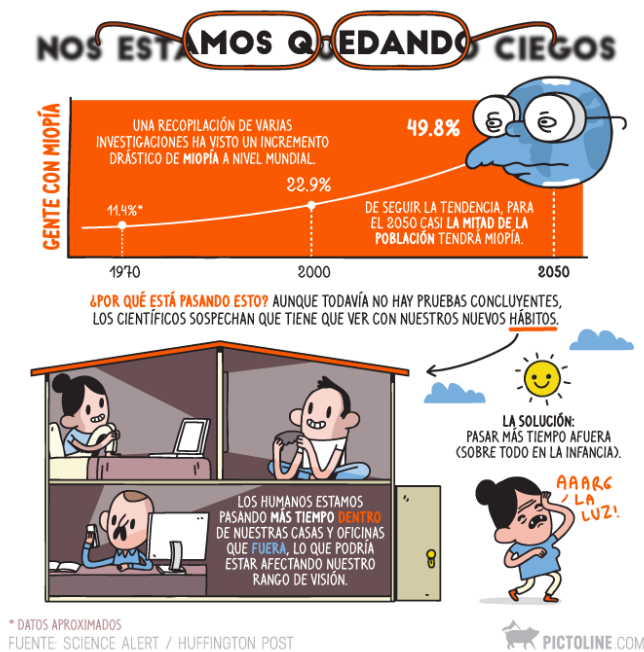
Fuente: Arellano Marketing LATIR (2017).

2.4.2. Nuevo estilo de vida lleva a la aparición de ametropías

Los casos de Miopía están aumentando en el mundo:

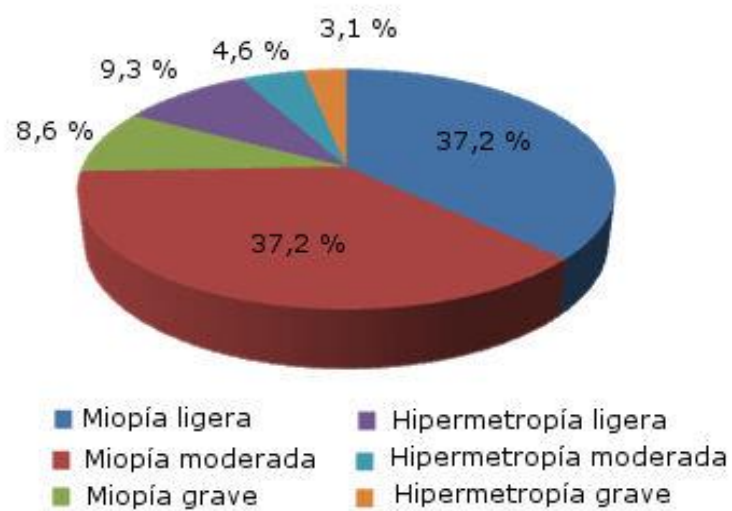
- Según un estudio realizado en Cuba casi el 75% de los casos de ametropías en niños(as) son por miopía ligera o moderada. (García, Estrada & Aparicio, 2010)
- En China ha crecido en 450% en 50 años; esto debido a que a las causas genéticas se le han sumado las ambientales por el estilo de vida adoptado (el excesivo trabajo de cerca, poco tiempo al aire libre, presión académica). (Miranda, 2016)

Figura 2.9 Incremento de casos de miopía



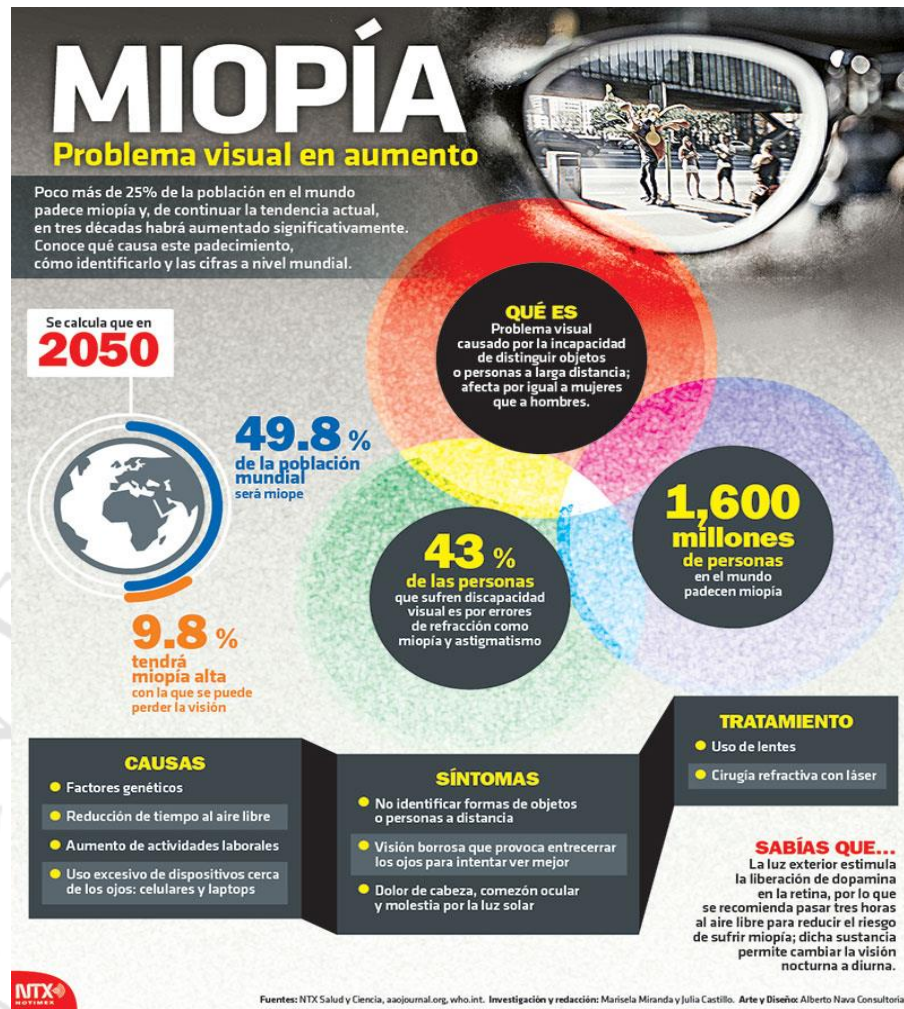
Fuente: Pictoline 2016

Figura 2.10 Distribución de casos de ametropías



Fuente: policlínico Frank Pain García (2010).

Figura 2.11 Miopía en aumento en el mundo

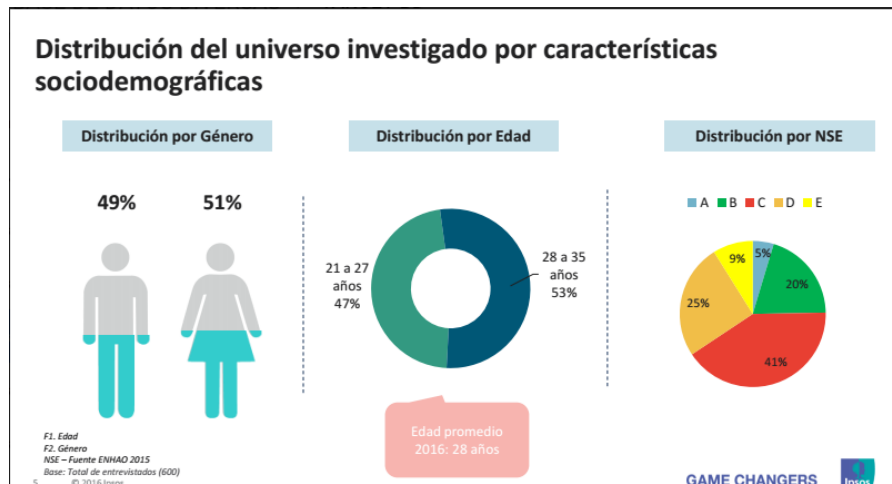


Fuente: NTX Salud y Ciencia (2015).

2.4.3. Los hábitos de consumo de hoy en el Perú determinan el aumento de casos de miopía futuros

El adulto joven de 20 -35 años es el que más participación tiene en la PEA, pertenece en su mayoría al NSE C, sus hábitos de consumo apuntan a seguir estudiando y consumiendo aparatos tecnológicos. Como consecuencia según datos mundiales surgirían más casos de miopía.

Figura 2.12 Perfil adulto 20 -35 años



Fuente: IPSOS APOYO (2016).

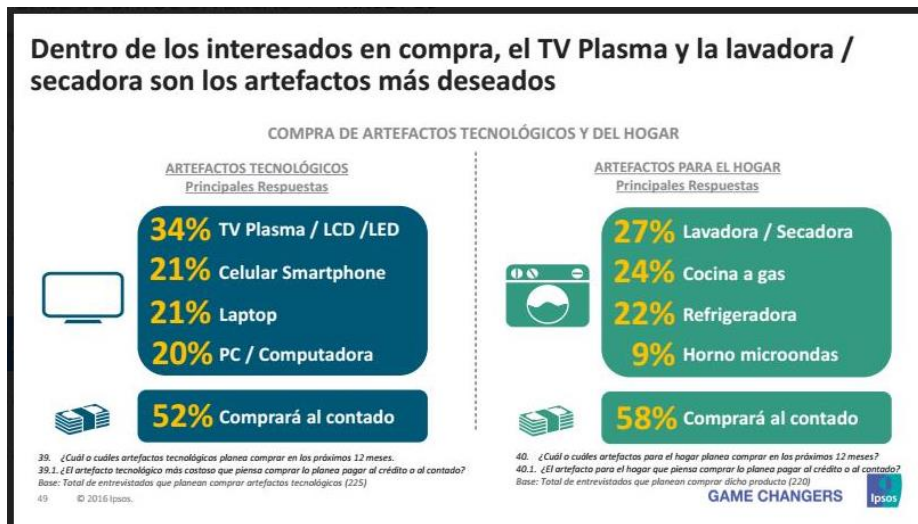
Figura 2.13 Expectativa estudiantil jóvenes

El 36% de adultos jóvenes planea postular a una educación superior este 2016



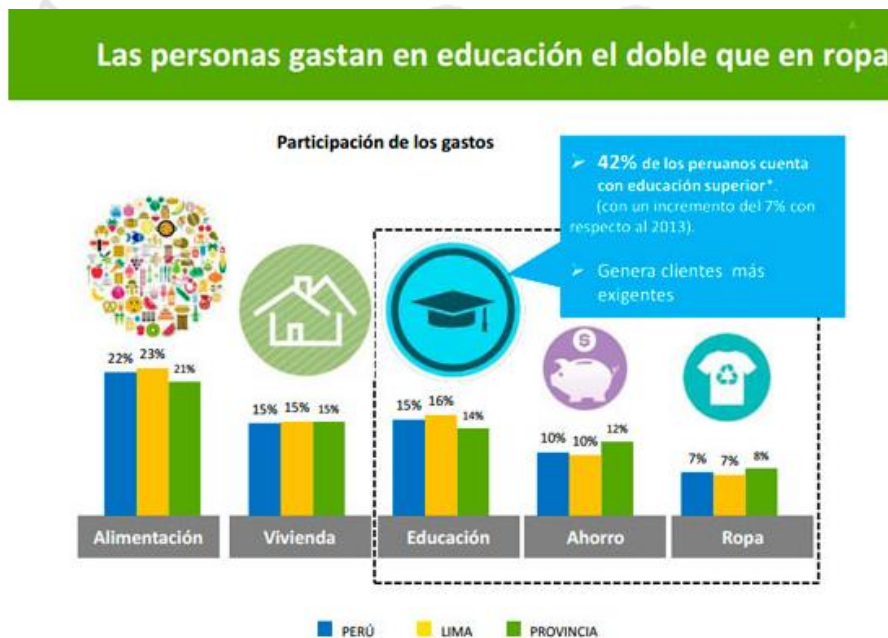
Fuente: IPSOS APOYO (2016).

Figura 2.14 Expectativa de compra de aparatos tecnológicos en jóvenes



Fuente: IPSOS APOYO (2016).

Figura 2.15 Tendencia hacia la inversión en estudio



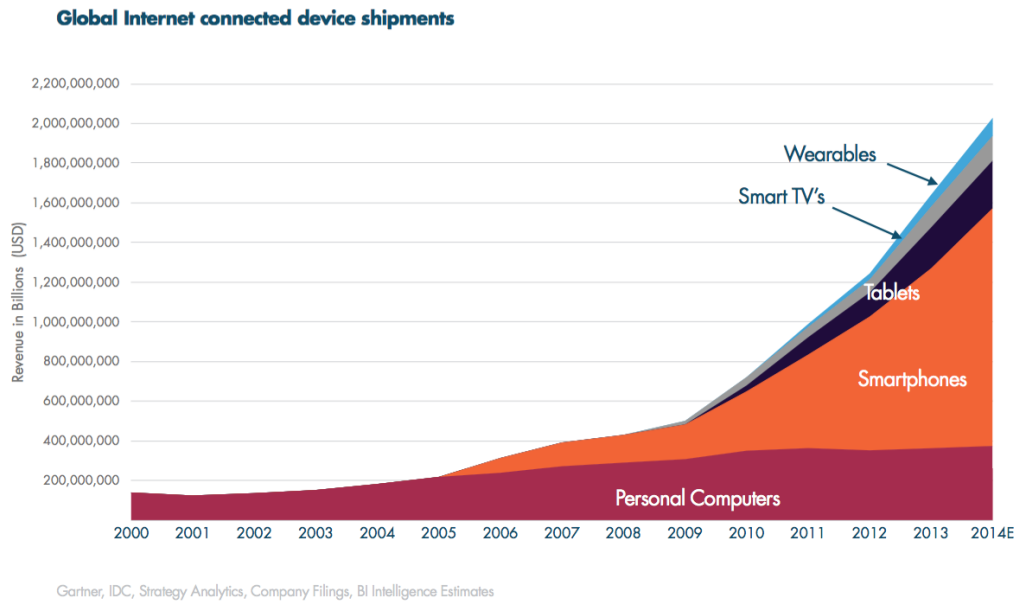
Fuente: IPSOS APOYO (2016).

2.4.4. Crecimiento de la tecnología vendrá junto con el aumento de casos de miopía

Las ventas de smartphones no paran de crecer desde el año 2008, esta tendencia seguirá en aumento por la globalización, lo que nos permite indicar que los casos de miopía

están directamente relacionados con el desarrollo de aparatos tecnológicos. (Antevenio, 2014)

Figura 2.16 Tendencia de uso de dispositivos



FUENTE: Antevenio (2016).

2.4.5. Expectativas positivas del e-commerce en el Perú

El mercado del comercio electrónico en nuestro país se encuentra en una fase clave para su desarrollo, con un crecimiento anual de 8.2%. “Actualmente el 31.5% de los internautas peruanos compran online; sin embargo, en menos de dos años la cifra será del 39% y este nuevo impulso vendrá por el ingreso masivo al e-commerce del sector Pyme y la penetración de los dispositivos móviles, entre otros factores”. Gómez (2015)

Figura 2.17 Comercio electrónico en el Perú



Fuente: Gómez, O. (2016).

2.4.6. Retos y oportunidades del comercio electrónico

Perú es un país “joven” en lo que ha comercio electrónico respecta por lo cual se observa un mercado lleno de oportunidades para este canal de compras. (Cancino, 2015).

Las mujeres son el público mayoritario (54%), el rango de edad que sobresale es el de 25 a 34 años (37%) y el nivel socioeconómico predominante es el B y C (45%) Y (36%).

Figura 2.18 Comportamiento de e-commerce

Porcentaje de penetración del ecommerce por país*

País	2012	2015	2018
Chile	46%	52%	65%
Argentina	44%	49%	56%
México	34%	43%	50%
Brasil	34%	39%	51%
Colombia	33%	39%	51%
Perú	27%	32%	39%

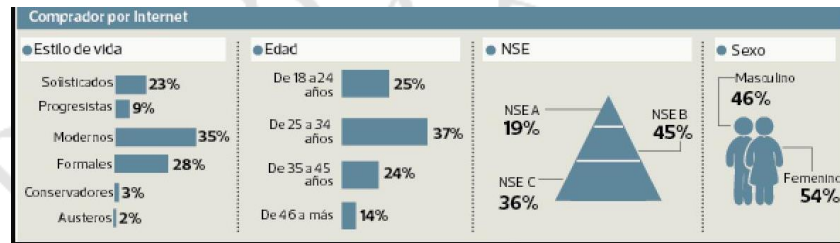
* Comparado con el número de usuarios de Internet Fuente: IDC ecommerce Model 2015

Fuente: Cancino, H. (2015).

Además, el público que prefiere las compras online en su mayoría cuenta con educación superior completa (44%) y es trabajador dependiente (64%). (Internovam, 2017).

La segmentación por estilos de vida provee información muy valiosa sobre como satisfacer necesidades y anticiparnos a requerimientos futuros, un buen mercado para desarrollar.

Figura 2.19 Perfil del comprador por internet

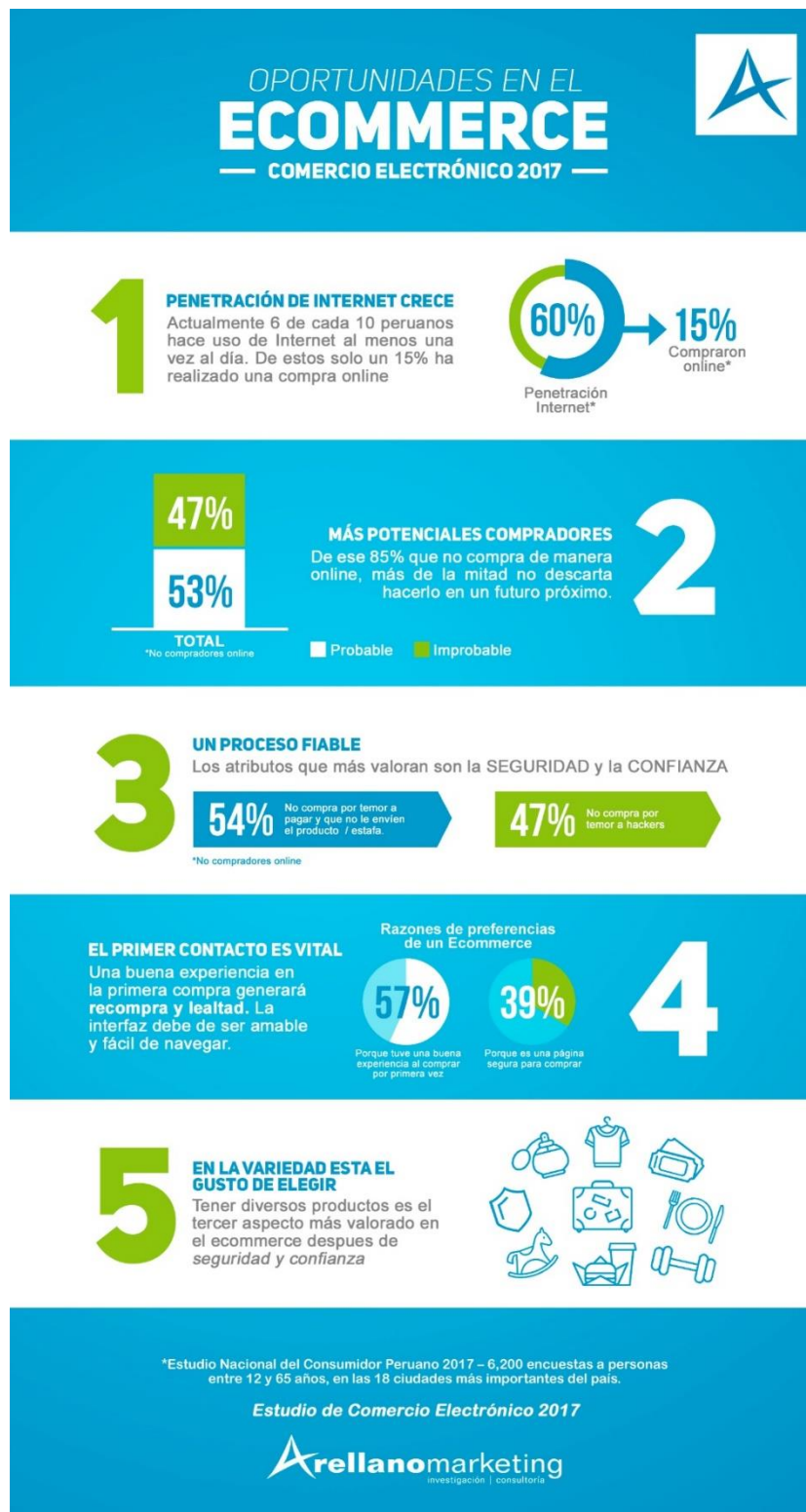


Fuente: Internovam.(2017).

El comercio electrónico tiene mucho mercado por satisfacer, así pues, desarrollando estrategias que logren que el comprador confíe en el canal de venta logrará que se fidelicen y atraigan a más y nuevos compradores. Con acciones como:

- Brindar una buena experiencia de usuario en el sitio web, fácil e intuitivo.
- Dar un buen servicio de post venta y garantía.
- Brindar respuesta y solución oportuna frente a quejas y reclamos.
- Enviar el producto a tiempo.
- Que el método de pago sea simple.
- Cobrar lo justo y respetar los descuentos y ofertas.

Figura 2.20 Estudio de e-commerce 2017.



Fuente: Arellano marketing (2017).

CAPITULO III : ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO

3.1. Análisis de las fuerzas del sector

3.1.1. Análisis de los competidores

Los competidores del sector se diferencian por ser independientes o de cadena. La diferencia va principalmente por precios, variedad y tiempo de entrega. Ambos ofrecen un producto y servicio similar integral que incluye, consulta, lunas, monturas y complementos (cofre, sujetador, pañuelo y limpiador).

Ópticas en lima

Las ópticas en Lima Metropolitana están divididas entre las independientes y de cadena. Existen 3 “Colonias” de ópticas donde el número de tiendas se extienden por largas cuadras, en Comas (Av. Túpac Amaru), el Centro de Lima (Jr. Huancavelica) y Lince (Av. Canevaro).

De Ópticas Independientes: Se identificó un patrón, tiendas con 7 nombres comerciales diferentes y con 28 locales en el distrito, que pertenecen a 3 dueños familiares entre sí. Además, las ópticas que ofrecen la inmediatez de la entrega (1 hora), tienen taller óptico cercano o en la misma tienda óptica. Se identifica que esta estrategia multimarca es para crear una mayor percepción de variedad de productos en la zona y así atraer al público, son casi 40 ópticas situadas muy cerca de la otra.

De Ópticas de Cadena: GMO de Luxottica, son las que más establecimientos tiene, 70 en Lima Metropolitana situadas abarcando casi todos los distritos de la capital. Gestionan su propio laboratorio-taller óptico. El tiempo de entrega es programado en un lapso de una semana. Las ópticas de cadena tienen como valor agregado la exclusividad en las marcas de monturas que ofrecen.

El MINSA tiene un registro de ópticas que lamentablemente está desactualizado por lo que no se puede tener un dato exacto de ellas, pero se presupone que las independientes son 10 veces más que el dato mencionado en la tabla.

Tabla 3.1 Ópticas en Lima Metropolitana

			LIMA METROPOLITANA
CADENA	LUXOTTICA (Italiana)	GMO	70
		ECONOOPTICAS	24
	GRAND VISION (Holandesa)	ECONOLENTES	44
		VISION CENTER	19
		OPTICA XPRESS	20
INDEPENDIENTES	OPTICA LOS ANDES	EYES ILUSION	9
	INFINIT PERU SAC	INFINIT	4
	INDEPENDIENTES	INDEPENDIENTES	127
			317

Fuente: Elaboración propia

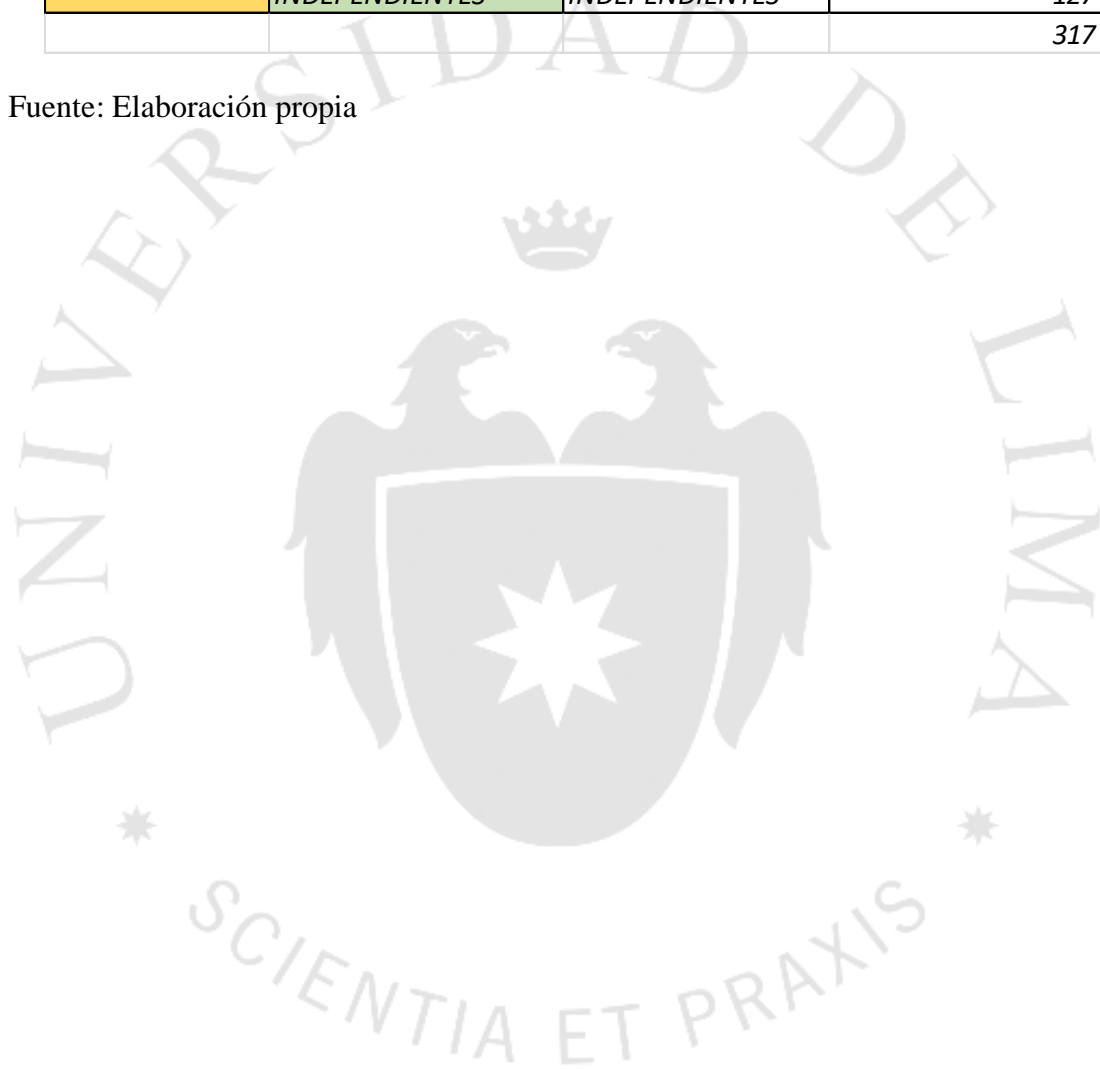


Tabla 3.2 Modelos de negocio de la industria óptica – Lima Metropolitana.

MODELO DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA ÓPTICA -LIMA METROPOLITANA												
TIPO	DESCRIPCION	SEGMENTOS DE CLIENTES	RELACION CON EL CLIENTE	CANALES	PROPUESTA DE VALOR	ACTIVIDADES CLAVE	RECURSOS CLAVE	ASOCIACIONES CLAVE	ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJO DE INGRESOS	EJEMPLOS	
CADENA	TIENDA-CONSULTORIO	Tiendas minorista donde dan el servicio de consulta de Agudeza Visual por la compra de los lentes.	Sementación Socioeconómica	Captación Venta sugestiva (-)	Indirecto - Tiendas puerta a calle	Diseño -Marcas Exclusivas	Comercialización- Venta directa de lentes	Marketing y Publicidad	Lincencia para producir lentes de marcas del mundo de la Moda	Marketing Licencia	Venta de lentes	GRAND VISION LUXOTTICA
INDEPENDIENTES	TIENDA-CONSULTORIO	Tiendas minorista donde dan el servicio de consulta de Agudeza Visual por la compra de los lentes.	Mercado de Masas <i>Segmentación socioeconómica</i>	Captación Venta sugestiva (-)	Indirecto - Tiendas puerta a calle	Precio -Variedad- *Inmediatez (en 1 hora). * <i>Marcas Exclusivas</i>	Comercialización- Venta directa de lentes	Humanos: Óptometra - Vendedor Físicos: Maquinas de Medicón	<i>Distribuidores de Monturas - Distribuidores de Productos ópticos</i>	RR.HH. Monturas Lunas	Compra de Lentes completos Compra de Lunas Compra de Complementos Reparaciones	OPTICA LOS ANDES INFINIT PERU SAC
	TIENDA-CONSULTORIO-TALLER	Tienda minorista donde dan el servicio de consulta de Agudeza Visual por la compra de los lentes y cuentan con taller para el biselado de las lunas.	Mercado de Masas - Nicho de Mercado (ópticas)	Captación Venta sugestiva (-)	Indirecto - Tiendas puerta a calle	Precio -Variedad- Taller- *Inmediatez (en 1 hora)	Comercialización - Producción de Montaje de Lentes y venta de lunas graduadas	Humanos: Óptometra - Vendedor-Técnico Físicos: Maquinas de Medicón y Biselación	Distribuidores de Monturas y Lunas con Graduación	RR.HH. Monturas Lunas	Compra de Lentes completos Compra de Lunas Compra de Complementos Reparaciones Biselado	Marcielo Bethel Caballero Melchorcito Salazar SS Lens Andrea Visión San Felipe Enace Lucy

Fuente: Elaboración propia





3.1.2. Análisis de los competidores potenciales






La Innovación tecnológica e-commerce está derivando en un comportamiento de compra virtual cada vez más ágil que ha empezado a cambiar los Modelos de Negocio de la Industria óptica en el Mundo. (Longitud de Onda, 2011)

Casos como Warby Parker (EE.UU., 2010), Lord Wildmore (España, 2012), Ben & Frank (México, 2015), ofrecen diseño, precio y confianza por medio de una plataforma web.

Estos pueden convertirse en una amenaza si franquician su modelo de negocio con expansión mundial.

Tabla 3.3 Modelo de negocio óptico en el extranjero

NUEVO MODELO DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA ÓPTICA - BEN & FRANK, WARBY PARKER, LORD WILMORE					
TIPO	DESCRIPCION	SEGMENTOS DE CLIENTES 	RELACION CON EL CLIENTE 	CA 	PROPUESTA DE VALOR 
TIENDA ONLINE	Venta de lentes online a un precio mucho más accesible que las grandes cadenas, prueba en casa, envío y devolución gratuitos.	Nicho de Mercado - Adultos jóvenes de 18-35 años donde el diseño si importa, de ingresos medio altos.	Fidelización	Plataforma virtual	Alto Diseño - Calidad - Buen Precio - confianza - Prueba de lentes a domicilio sin costo- devuelven el costo de consulta ocular

NUEVO MODELO DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA ÓPTICA - BEN & FRANK, WARBY PARKER, LORD WILMORE					
ACTIVIDADES CLAVE 	RECURSOS CLAVE 	ASOCIACIONES CLAVE 	ESTRUCTURA DE COSTOS 	FLUJO DE INGRESOS 	EJEMPLOS
Mantenimiento de la Plataforma Web	Plataforma Web	Diseño y Fabricación directo con el fabricante- sin intermediarios.	Plataforma Web - Proveedores	Compra de lentes online	BEN & FRANK WARBY PARKER LORD WILDMORE

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Análisis de los sustitutos

Actualmente en el mercado de la Salud Ocular existen las operaciones de corrección de defectos refractivos y la Ortoqueratología. El primero corrige definitivamente y el segundo es un tratamiento reversible, ambos no están indicados para todo tipo de personas y sus costos son elevados.(Oculaser, 2018)

Tabla 3.4 Análisis de los sustitutos

TIPO	SUBESPECIALIDAD	DESCRIPCION	ACCIÓN CORRECTORA	COSTO	# DE CLINICAS	
CLINICA	OPERACIÓN LASER	CIRUGIA	La cirugía refractiva es la solución definitiva para diversas patologías, denominadas defectos refractivos (miopía, hipermetropía y astigmatismo)	DEFINITIVA	\$ 500	15
CLINICA	ORTOQUERATOLOGÍA	CONTACTOLOGIA	Las lentes de contacto que se utilizan durante las horas de sueño. Durante la noche se producen los cambios corneales necesarios que permiten ver bien durante el día	TRATAMIENTO REVERSIBLE	\$700	1

TIPO	DESCRIPCION	ACCIÓN CORRECTORA	COSTO	LUGARES DE COMPRA
GAFAS PRE - GRADUADAS (GAFAS DE LECTURA)	<i>Estas gafas de lectura son adecuadas únicamente como gafas para un uso esporádico, para una ayuda a la lectura en momentos puntuales.</i>	<i>No se ajustan de forma individual a las prescripciones ópticas de cada uno</i>	20 SOLES	ÓPTICAS INDEPENDIENTES MERCADOS AMBULANTES

Fuente: Elaboración propia










Las clínicas oftalmológicas que brindan cirugías refractivas son 15 y son las siguientes, de las cuales solo **Oculaser** ofrece el servicio de Ortoqueratología.

Tabla 3.5 Clínicas oftalmológicas en Lima

1	<i>Clinica de Ojos Visual Center</i>
2	<i>Oftálmica Clínica de la Visión</i>
3	<i>Exilaser</i>
4	<i>Clínica De Ojos Oftalmic Laser</i>
5	<i>Macula D&T</i>
6	<i>Oftalmosalud</i>
7	<i>Clínica de Ojos D' Opeluca</i>
8	<i>Clínica de Ojos Ñahui</i>
9	<i>Clínica de Ojos OFTALMOMEDIC</i>
10	<i>Clinica Oftalmologica Norvision Peru</i>
11	<i>Instituto Oftalmológico Wong</i>
12	<i>Clínica Oftalmológica en Lima - Futuro Visión</i>
13	<i>Clínica De Ojos Del Perú</i>
14	<i>Clinica - oftalmológica-Oculaserperu</i>
15	<i>Arbrayss Laser</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.6 Modelo de la Industria óptica - sustitutos

MODELO DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA ÓPTICA -OPERACIONES REFRACTIVAS Y ORTOQUERATOLOGÍA											
TIPO	DESCRIPCION	SEGMENTOS DE CLIENTES 	RELACION CON EL CLIENTE 	CANALES 	PROPUESTA DE VALOR 	ACTIVIDADES CLAVE 	RECURSOS CLAVE 	ASOCIACIONES CLAVE 	ESTRUCTURA DE COSTOS 	FLUJO DE INGRESOS 	EJEMPLOS
OPERACIÓN LASER	Venta de lentes online a un precio mucho más accesible que las grandes cadenas, prueba en casa, envío y devolución gratuitos.	Nicho de Mercado - Pacientes con deficiencia refractiva como Miopía - Hipermetropía - Astigmatismo	CAPTACIÓN	DIRECTO - Instalaciones de la clínica	Corrección de casi un 100% de defecto refractivo	Mantenimiento de Instalaciones Clínicas- Continua capacitación de especialistas oftalmólogos.	Especialistas Oftalmólogos - Clínica	Especialistas en Cirugías Refractiva	Clinica - Maquinaria - RRHH	Consulta Cirugía Pre y Post operatorio Complementos	OCULASER OPELUCE RAHUI VISUAL CENTER ETC
ORTOQUERATOLOGIA	Lentes de contacto que se utilizan durante las horas de sueño. Durante la noche se producen los cambios corneales necesarios que permiten ver bien durante el día	Nicho de Mercado - Pacientes con deficiencia refractiva como Miopía - Hipermetropía - Astigmatismo	CAPTACIÓN	DIRECTO - Instalaciones de la clínica	Tratamiento Reversible	Mantenimiento de Instalaciones Clínicas- Continua capacitación de especialistas en Ortoqueratología	Especialistas Ortoqueratólogos - Clínica	Especialistas en Contactología Ortoqueratología	Clinica - Maquinaria - RRHH	Consultas Venta de Lentes de Contacto Complementos	OCULASER

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Análisis de los proveedores

Los principales proveedores del sector se dividen en proveedores de productos y proveedores de servicios ópticos. Los precios a los que se comercializan tienen un margen de utilidad que va desde el 40%.


Proveedores de productos

Importadoras y distribuidoras que proveen las monturas, las lunas graduadas, los complementos (cofre, sujetador, pañuelo y limpiador).

Proveedores de servicios

Talleres – laboratorios ópticos que proveen el servicio de biselado, compostura y soldadura de lentes.

Tabla 3.7 Cadena de valor del productor al cliente.



TIPO	CADENA DE VALOR				EJEMPLO
PRODUCTO	PRODUCTORA	IMPORTADORA	OPTICA		AXXES
	PRODUCTORA	IMPORTADORA	DISTRIBUIDORA	OPTICA	CRISTINA
SERVICIO	PRODUCTORA	IMPORTADORA	OPTICA		TOPSA, TRIMAX
	PRODUCTORA	IMPORTADORA	TALLER	OPTICA	VALERA

Fuente: Elaboración propia.

Por datos obtenidos de la SUNAT, el principal país de procedencia es China. (Data Trade – SUNAT, 2015).

Tabla 3.8 Importaciones ópticas

País	% de Participación	Valor FOB Miles de \$	Peso Neto (Klg)	# De Importadoras
ARGENTINA	0.00	2,254.00	2	1
ALEMANIA	0.00	492.00	3	1
AUSTRIA	1.00	40,820.00	276	2
BRASIL	1.00	42,614.00	274	2
CHILE	0.00	4,463.00	17	1
CHINA	79.00	4,988,100.00	122,244	98
COREA (SUR)	1.00	32,396.00	612	5
EE.UU.	0.00	27,173.00	196	4
FRANCIA	1.00	98,380.00	240	6
HONG KONG	0.00	21,854.00	235	2
ITALIA	5.00	323,339.00	1,611	17
JAPON	0.00	5,600.00	33	4
PANAMA	0.00	765.00	33	1
REINO UNIDO	0.00	25,742.00	177	1
SUIZA	0.00	7,815.00	13	2
TAIWAN	0.00	16,976.00	246	2
VIETNAM	0.00	693.00	6	1
TOTAL	88.00	5,639,476.00	126,218	150

Fuente: Data Trade. (2015).

3.2. Análisis de las fuerzas competitivas de PORTER

3.2.1. Poder de negociación de los clientes

Óptica independiente

Alta capacidad de negociación de los clientes por la facilidad que tienen para cambiar de proveedor de servicios ópticos. Debido a lo atomizado del mercado. Entre ópticas independientes y de cadena existen aproximadamente más de 1000 tiendas con un mínimo de 30 ópticas por distrito.

- Cliente precio-sensible.
- Diseño de lentes estandarizado – calidad media.
- Servicio promedio indiferenciado.

Óptica de cadena

Capacidad media de negociación de los clientes, por la accesibilidad que tienen para cambiar de proveedor de servicios ópticos. Existen alrededor de 177 ópticas de cadena.

- Cliente dispuesto a pagar por calidad.
- Lentes de diseño – calidad media-alta
- Servicio y orientación más enfocada en el cliente.

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

- Ellos imponen su precio en toda clase de insumos ópticos.
- Concentración de los proveedores, son unos pocos tanto para independientes como para cadena.
- Proveedor es importante para el proceso de prestación comercial.

3.2.3. Amenazas de nuevos competidores

Ópticas independientes

- Los productos no son tan diferenciados en precio, calidad y diseño, es probable que entren nuevas tiendas ópticas.
- Inversión inicial para ópticas es mediana.
- Para el cliente resulta poco costoso cambiarse.
- La marca no incide en la decisión de compra.

Óptica de cadena

- Los productos son diferenciados por precio, calidad y diseño, poco probable que ingrese otra cadena.
- Inversión inicial muy alta.
- Para el cliente resulta un poco difícil cambiarse.
- La marca incide mucho en la decisión de compra.
- Economías de escala.
- Canal de distribución tradicional.

3.2.4. Rivalidad entre competidores

- Gran número de competidores indiferenciados.

- Costos Fijos altos.
- Falta de diferenciación en precio – calidad – diseño para las nuevas clases medias.
- Competidores diversos, pero con el mismo sistema distribución.
- Barreras de salidas bajas (ópticas independientes) y altas (ópticas de cadena).

3.2.5. Amenaza de productos sustitutos

- Propensión del comprador a sustituir, por las cirugías refractivas, que son cada vez menos costosas.
- En caso de los lentes de lectura (cerca), costo y facilidad del comprador a conseguirlos.
- La cirugía refractiva de solución permanente tiene un nivel percibido de satisfacción deseable.



CAPITULO IV : ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Segmento Objetivo

Vemos que la necesidad de usar lentes graduados está siendo directamente proporcional a la mejora de la calidad de vida (por el acceso e interacción con más dispositivos tecnológicos y mayor tiempo dedicado a la educación). La mejora de la calidad de vida es producto de mejores ingresos generando así necesidades más complejas dando paso a la segmentación por nuevos EDV. Es por eso que identificamos un mercado potencial en el EDV Moderna (mujeres) y Formalista (hombres), estos EDV son los de más crecimiento, lo cual nos da la oportunidad de satisfacer sus crecientes necesidades.

Con el objetivo de evaluar la trascendencia del negocio, identificar y validar el perfil, necesidades, influencia e impresiones de nuestro segmento objetivo emplearemos 2 herramientas de investigación, el focus group y encuestas.

4.2. Focus Group

4.2.1. Objetivos

- Identificar las necesidades del segmento escogido hombres y mujeres de EDV Modernas y Formalistas de 25 a 35 años. Para este objetivo utilizaremos la metodología del Mapa de la Empatía.
- Identificar la influencia del entorno, externo e interno en su EDV y elección de lentes y óptica.
- Identificar sus impresiones sobre el nuevo modelo de negocio a proponer.

4.2.2. Características del grupo

- Tamaño: De 6-8 personas.
- Sexo: Homogéneo, igual número de hombres y mujeres.
- Edad: de 25 a 35 años.
- Tipo de Segmentación: por EDV (Psicográficas y comportamentales).

4.2.3. Moderación

Conducido por Ela Haro, investigadora del sector óptico en busca de desarrollar un nuevo Modelo de Negocio, en setiembre del 2017.

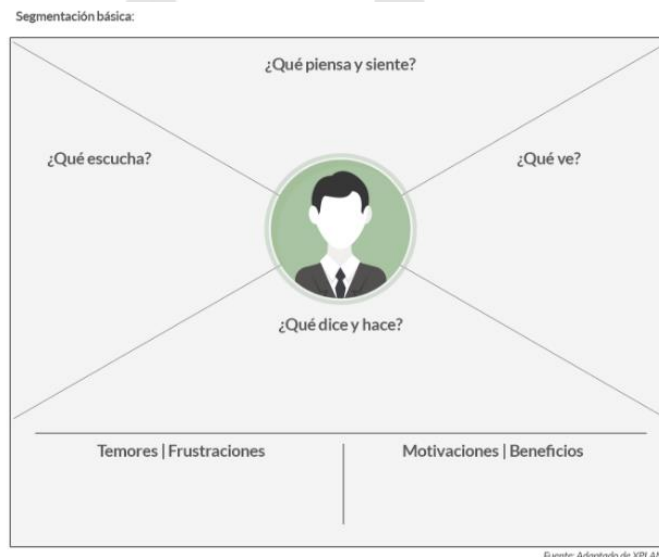
4.2.4. Resultados

A continuación las impresiones identificadas.

Sobre las necesidades del segmento:

Basándonos en el mapa de la empatía identificamos que debíamos conocer lo siguiente: ¿Qué ve?, ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué escucha?, ¿Qué dice?, ¿Qué hace? y sus motivaciones y frustraciones.

Figura 4.1 Mapa de la empatía



Fuente: Momik Studio.(2016).

- Piensan que las marcas son un referente de calidad y valor social.
- Sienten que el tiempo les queda corto, hasta para dormir.
- Ven que el entorno laboral y económico es propicio, no fácil pero hay muchas más oportunidades de mejora económica y social por eso, estudian, trabajan y valoran el networking.
- Escuchan que hay que estar dispuestos al cambio si, esto agrega valor (están abiertos a las posibilidades). Buscan indirectamente reconocimiento social.

- Comparten por redes lo que fue bueno o con lo que les fue bien en un producto o servicio, algo así como presumirlo.
- Ellas, siempre están en busca que las labores y responsabilidades del hogar no las esclavice.
- Ellas, están empezando a comprar por internet en sumas pequeñas para comprobar, sin mayor riesgo, que la experiencia sea buena.
- Ellos, están al tanto de la tecnología.
- Les atterra estancarse

Sobre la influencia de los entornos sobre su EDV y elección de lentes y óptica.

- El trabajo arduo de sus padres y el entorno económico estable ha permitido que estén logrando mejoras económicas, comparadas con la de sus padres a la misma edad; perciben que será una tendencia hacia arriba pues consideran que invertir en sus estudios les da mejores oportunidades laborales.
- Han llevado o consideran llevar en el corto plazo cursos de post grado, algunos de manera virtual.
- Todos viven en Lima Metropolitana, Lima Norte, Lima Sur, Lima centro, Lima este.
- Pasan más de 8 horas frente a un ordenador.
- Todos usan smartphone con conexión a internet.
- Algunos han comprado en óptica de cadena, principalmente GMO, porque les gusta las monturas y piensan que es de mayor calidad; el precio parece caro pero, algunos de ellos luego probaron en ópticas independientes y tuvieron buena calidad en lunas, lo describieron así porque sus lunas no se rayaron tan rápido y veían bien; describieron la atención con “la clásica”.
- Los que tienen medidas fuerte - graves si han estado evaluando la opción de operación láser.
- A los de medidas monofocales ligeras, moderadas y fuertes – graves les gusta que sus lentes se vean sofisticados, porque hace juego con su outfit y representan quiénes son.

Sobre el modelo propuesto:

- No habían pensado ni visto una óptica virtual.
- Casi todos estarían dispuestos a comprar lentes por internet con la previa prueba en casa o si el servicio tuviera la forma de escanear su rostro para ver en tiempo real como les queda.
- Viendo un video introductorio de un modelo de negocio similar en México se pudieron imaginar positivamente a ellos probando el servicio.
- Les gusta que la plataforma pueda tener el filtro facial para mostrar los lentes que mejor les quedan según su tipo de rostro.
- Valoran la variedad de colores por un mismo modelo.
- Les impresiona el precio pues, les parece el precio de óptica independiente con la calidad de óptica de cadena.
- Les animaría más a confiar si los casos de buenas experiencias de compra se compartieran por las redes sociales y más si un influencer lo respalde.
- Les gusta la idea de monturas de estilo, tipo retro, las que se parezcan a las de marca pero, respaldado por esta nueva marca de lentes peruana, con estilo y a precio justo.
- Les parece confiable las alianzas con consultorios óptico u oftalmológico y si estuviera mapeado para localizarlo en todo Lima mejor.
- Les gusta que la entrega sea directo a su casa u oficina.
- Les gusta que el precio sea estándar sin importar el tipo de medida *monofocal que tengan.
- Les parece que la empresa debería tener un prestigio ganado para confiar en su política de seguridad y responsabilidad pues, el pago es previo a la compra.
- Les parece recontra importante un muy buen servicio al cliente telefónicamente, por redes, whatsapp y correos para estar constantemente conectados ante cualquier consulta.

4.3. Encuesta

Luego de analizar la información vertida en el focus group escogimos un grupo de ellas para validarlas cuantitativamente.

4.3.1. Objetivos

- Validar las necesidades del segmento escogido hombres y mujeres de EDV Modernas y Formalistas de 25 a 35 años.
- Validar los elementos del entorno externo e interno que más influyen en su EDV además de elección de lentes y óptica.
- Validar sus impresiones sobre el nuevo modelo de negocio a proponer.

4.3.2. Fórmula para hallar la muestra

Para efectos del estudio y por ser 626,144 habitantes filtrados se considera población infinita, por lo que se utilizará la siguiente fórmula para determinar la muestra idónea para la formulación de las encuestas.

Figura 4.2 Fórmula para calcular la muestra finita

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Fuente: Plan de negocios Perú. (s.f)

En donde:

Z = nivel de confianza.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada.

* Q = probabilidad de fracaso.

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

Desarrollándolo:

Z = 1.96

P = 0.5

Q = 0.5

D = 7%

Desarrollando la fórmula se identifica que la muestra es 196 encuestas.

Realizamos una encuesta entre 12 setiembre – 22 setiembre a 196 encuestados, mujeres y hombres en edades comprendidas entre 25 y 35 años, todos usuarios de lentes

graduados identificados de EDV Modernas y Formalistas por sus hábitos y formas de consumo.

4.3.3. Resultados

A continuación los principales datos encontrados,

Sobre la demanda potencial

- El 67.4% de los jóvenes de EDV Moderna y Formalista que usan lentes estarían dispuestos a comprarlos por internet, el 29.7% no quiere cambiar porque prefiere el canal de venta directo.
- El 73.4 % no están conformes con sus actual óptica, de ellos el 16% no está nada conforme, el 14.7% menos conforme y el 42.7% les da igual cambiarse.
- El 17.4% valora que sus lentes parezcan de marca conocida, quiere decir que buscan estatus, este dato estamos tomando para llegar a la demanda potencial.
- Un 76.9% valora que sus lentes tengan estilo.

Sobre los elementos el entorno externo e interno que influyen en su elección.

- EL 79% considera que su estabilidad económica es mejor que la de sus padres y un 15.6% considera que es igual a la de sus padres, esto nos refiere que ven su futuro con positivismo.
- La distribución de los lugares en los que viven están dispersos con un porcentaje similar Lima Norte, Lima Sur, Lima Centro y Lima este, con un 28%, 27%, 24% y 21% respectivamente.
- El 100% de los encuestados usa algún aparato tecnológico durante el día.
- Solo el 8% de los encuestados no tiene interés de seguir llevando estudios complementarios a su carrera para mejorar su nivel de empleabilidad; el 92% restante ya se encuentra estudiando o piensa hacerlo en el corto plazo.
- Con respecto a su lugar de medición un 52% suele hacerlos en ópticas, muy cerca, un 48% prefiere a los oftalmólogos; esto muestra un porcentaje de casi 50% que busca una atención más completa con un profesional de la salud visual.

- 68.4% quisiera corregir su defecto refractivo con cirugía, esto debido a que solucionarlo también significa un ahorro en lentes de por vida y esto porque algunos consideran que su costo es elevado.
- La mayor frecuencia de renovación es anual con un 69%.

Sobre las impresiones en el nuevo modelo de negocio.

- Solo el 5% había escuchado de este modelo de negocio pero en países extranjeros.
- Se les mostro un video tutorial de 45 segundos que explica cómo funciona el modelo de negocio. El 67.6% estaría dispuesto a comprarlos bajo las condiciones propuestas, que son prueba en casa, envío gratis y la garantía reembolsable por desperfectos en sus lentes.
- En la actualidad el 49% de los encuestados alrededor de 350 soles por sus lentes monofocales.
- Por indecisión y deseo de probarse los lentes antes de comprarlos el 62.8% prefiere una prueba en casa previa a la compra.
- Al 98% de los encuestados le parece buenazo que puedan usar un sencillo test como filtro facial para que la plataforma le muestre la gama de modelos idóneos para su tipo de rostro.
- En cuanto a lo que más valoran al comprar unos lentes el 76.9% afirma que el estilo es lo más importante seguido por la durabilidad en un 60.4% que tiene que ver con la calidad del material con el que están hecho; a un 20.7% les parece muy importante la entrega menor a una semana, esto quiere decir que el tiempo de entrega es negociable pero el estilo y la calidad es determinante para la compra.
- A un contundente 89.6% le parece que el precio de 320 soles para cualquier medida monofocal, que incluye medida de la vista, montura, lunas graduadas y envío está muy conveniente.
- Solo es un 10% mayor los que prefieren las ópticas para medirse la vista, esto muestra un creciente interés por un servicio más completo con especialista visual, oftalmólogo.
- Un 40% preferiría enviar su receta, mientras que un 60% acudiría al consultorio oftalmológico

- El 66.9% prefiere pagos con tarjeta, muestra que están bancarizados y con disposición a la compra online.
- Entre un 77.6% y 94% prefieren las redes sociales como Facebook, Instangram, Whatsapp y llamada telefónica como medio de contacto directo y ágil con servicio al cliente.

4.3.4. Resultados en Gráficos

A continuación los resultados obtenidos en forma de gráficos.

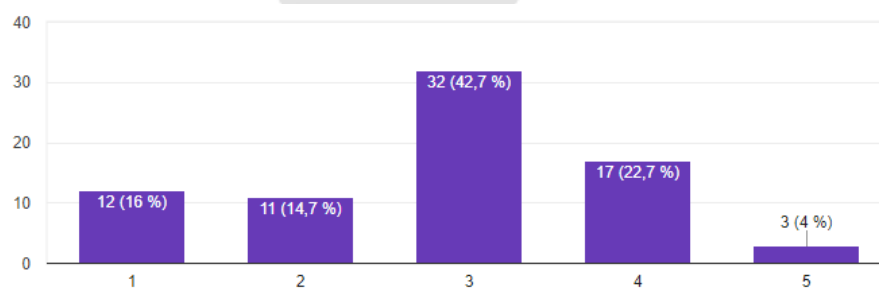
Sobre la demanda potencial

Figura 4.3¿Comprarías lentes de medida por internet?



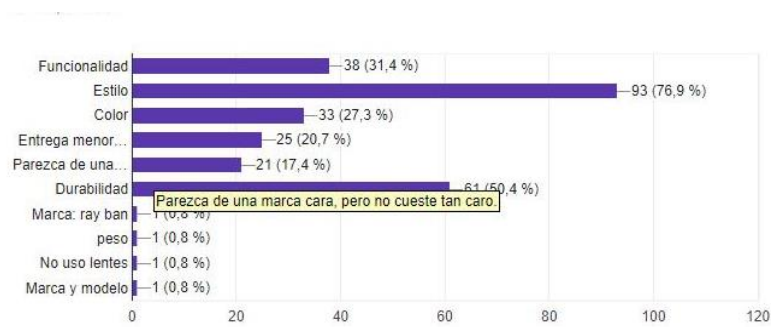
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.4¿Qué tanto amas tu óptica? siendo 1(poco) - 5 (mucho).



Fuente: Elaboración propia.

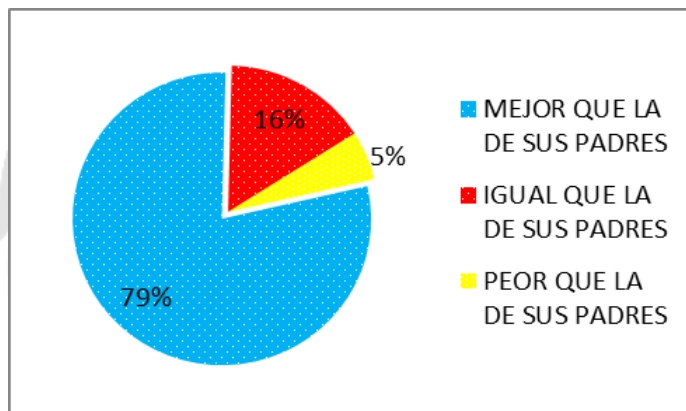
Figura 4.5 ¿Qué atributos valoras al comprar/escoger unos lentes de medida?



Fuente: Elaboración propia.

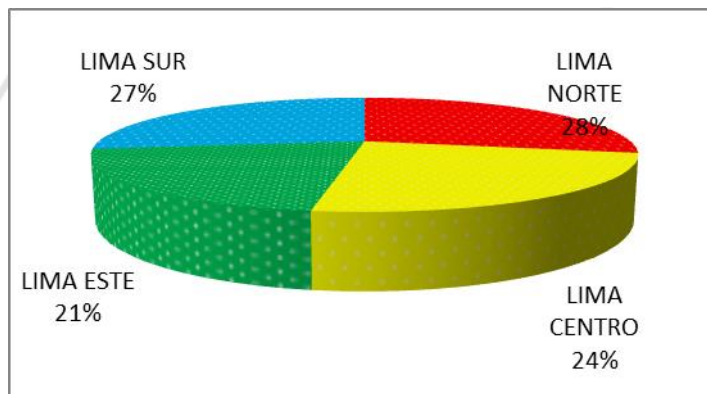
Sobre entorno externo e interno

Figura 4.6 ¿Qué horizonte económico avizoras para ti en el corto plazo?



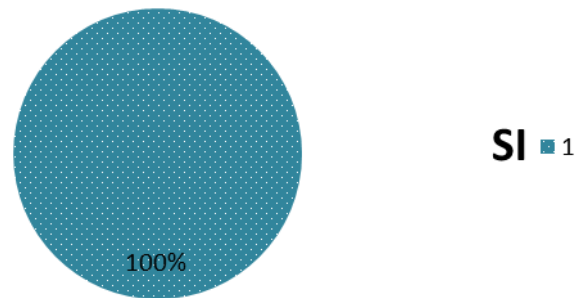
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.7 ¿Cuál es tu zona de residencia?



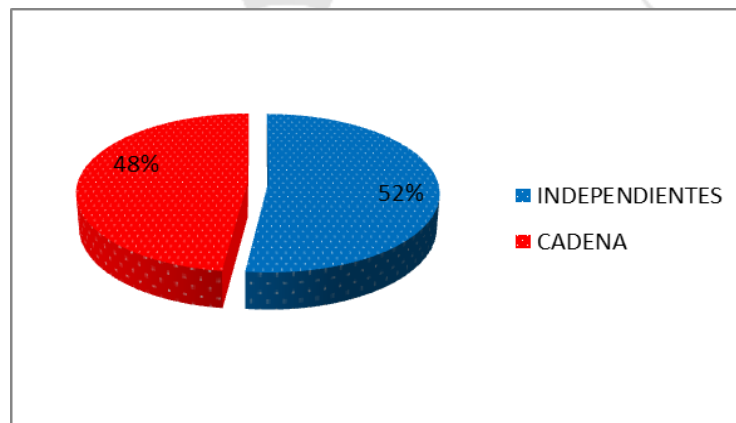
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.8 ¿Usas diariamente aparatos tecnológicos con conexión a internet, como ordenadores estacionales, laptops, smartphones, tablets?



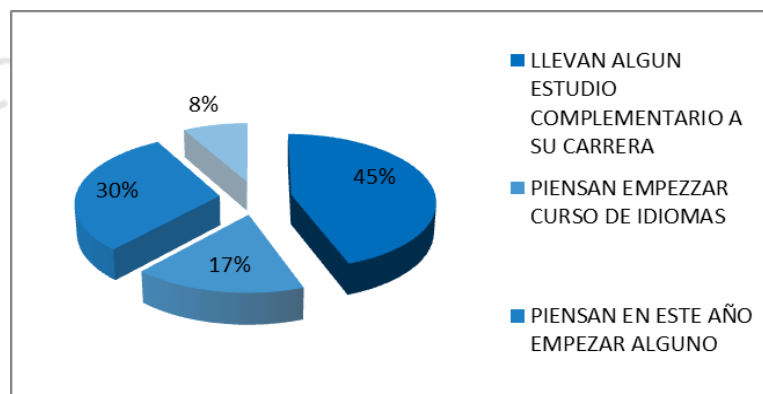
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.9 Al comprar tus lentes, ¿A qué tipo de establecimiento acudes?



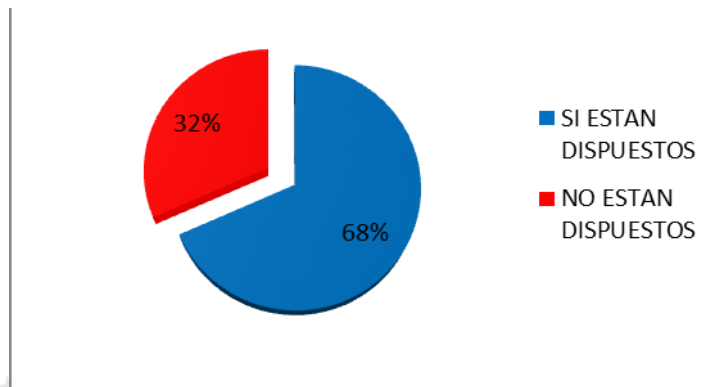
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.10 ¿Estudias algún curso complementario o estás dispuesto a empezar algún estudio de postgrado al corto plazo para mejorar tu empleabilidad?



Fuente: Elaboración propia.

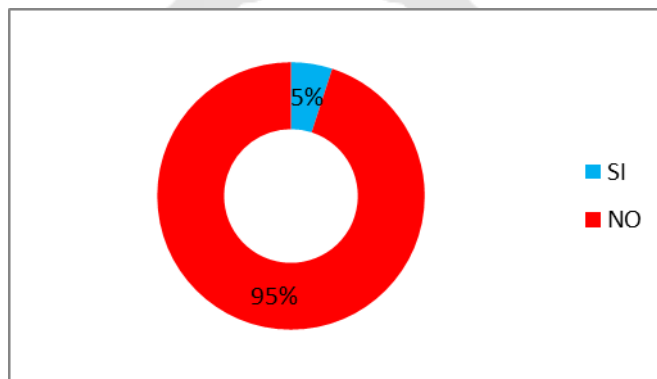
Figura 4.11 ¿Estarías dispuesto a someterte a una operación de corrección refractiva a mediano plazo?



Fuente: Elaboración propia.

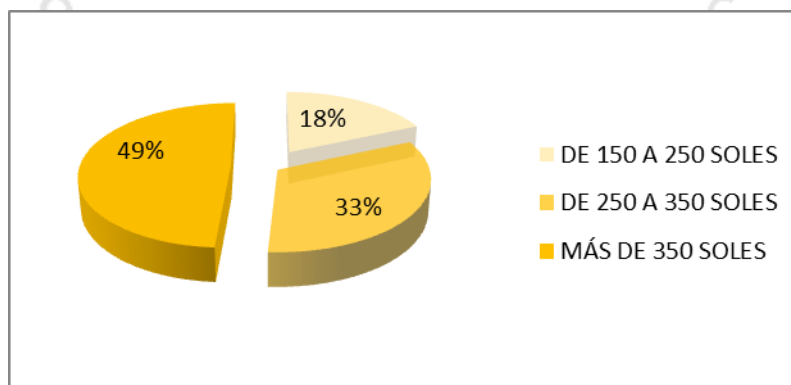
Sobre las impresiones del nuevo modelo

Figura 4.12 ¿Habías escuchado antes de óptica virtual?



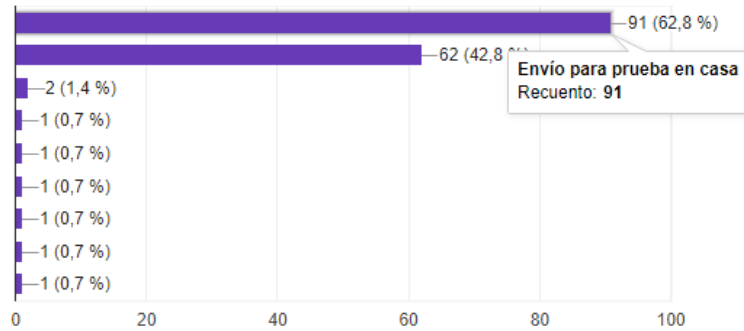
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.13 ¿Cuánto pagas por tus lentes en la actualidad?



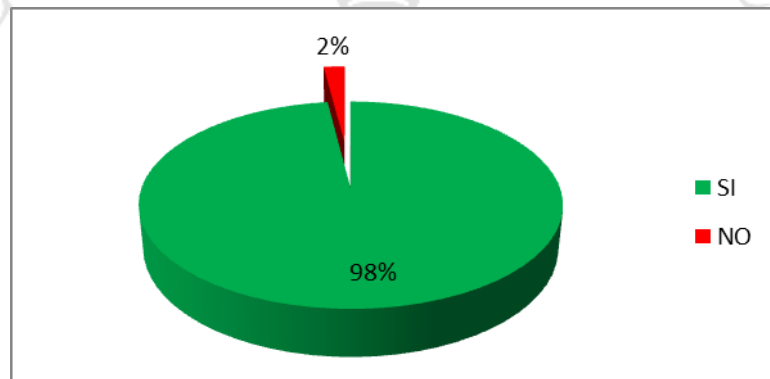
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.14 Si te sientes indeciso en qué modelo de lentes escoger, ¿Qué medio de prueba escogerías?



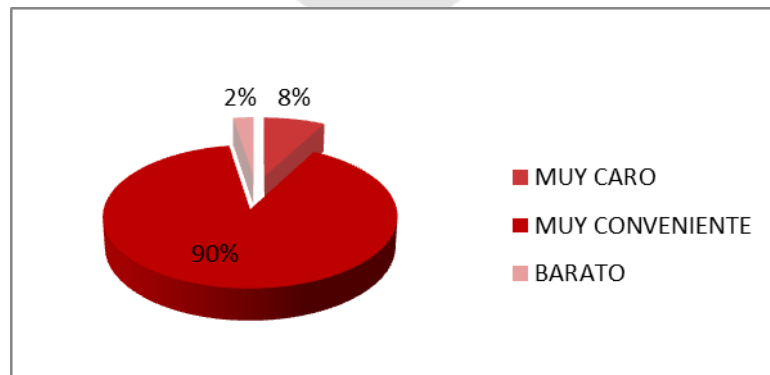
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.15 Si pudiéramos un sencillo test como filtro facial para mostrarte los modelos que mejor le quedan a tu tipo de rostro ¿lo usarías?



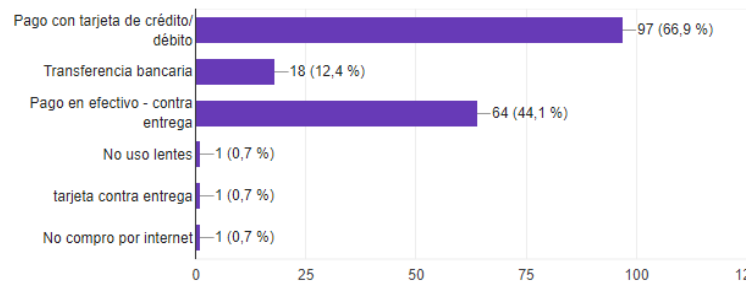
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.16 El precio que ofrecemos es 320 soles para cualquier medida monofocal, incluye medida, montura, lunas, el envío corre por nuestra cuenta ¿Qué te parece?



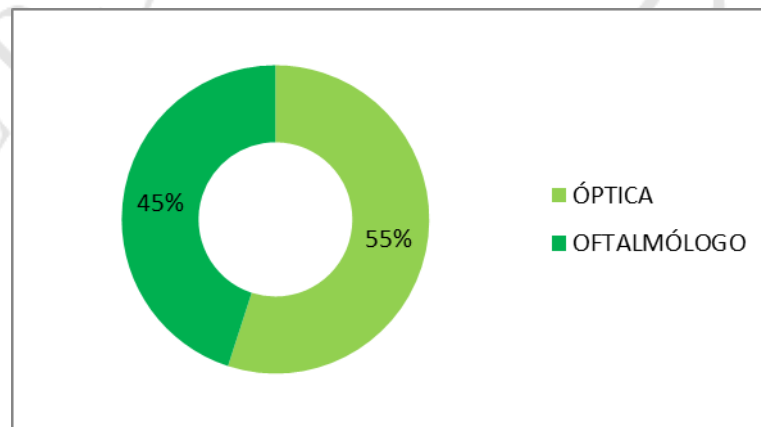
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.17 ¿Qué medio de pago escogerías?



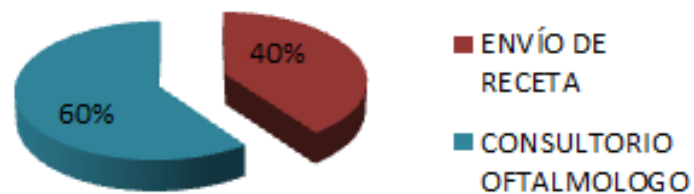
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.18 Al medirte la vista, ¿Qué lugar escoges?



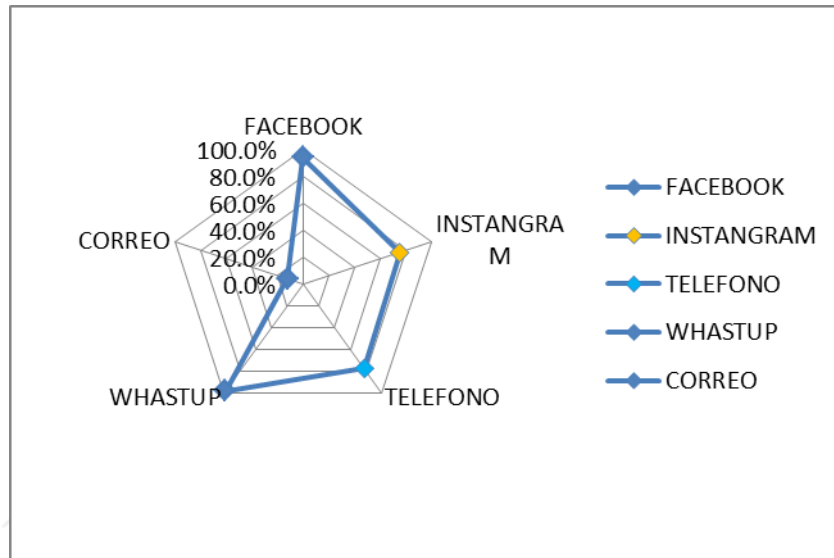
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.19 En la medida de la vista, tienes 2 opciones, mandar tu receta o ir a un consultorio oftalmológico asociado, ¿Cuál preferirías?



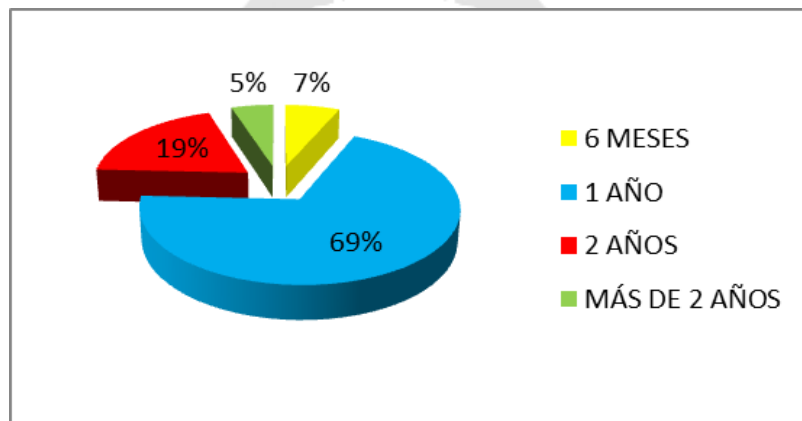
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.20 ¿Qué medios de contacto e interacción te gustaría que estén disponibles?



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.21 ¿Cuál es la frecuencia con que renuevas tus lentes?



Fuente: Elaboración propia.

4.4. Demanda Potencial

Basándonos en el mercado potencial al que no dirigimos hemos filtrado los siguientes datos haciendo uso de fuentes secundarias (análisis de entorno externo e interno) y fuentes primarias (focus y encuestas) para determinar la demanda potencial de consumidores de lentes de medida, hombres y mujeres de 25 – 35 años de EDV Modernas y Formalistas.

- Hogares de Lima Metropolitana.(Fuente Secundaria)
- Personas que usan lentes- Habitantes por hogar.(Fuente Secundaria)

- Habitantes con EDV Modernas y Formalistas. (Fuente Secundaria)
- Habitantes con EDV Modernas y Formalistas que compran por internet(Fuente Secundaria)
- Habitantes con EDV Modernas y Formalistas tienen entre 25 -35 años.(Fuente Secundaria)
- Habitantes con EDV Modernas y Formalistas dispuestos a comprar lentes por internet.(Fuente primaria)
- Habitantes con EDV Modernas y Formalistas no satisfechos con su actual óptica. (Fuente Primaria)
- Valoran el Estilo que les da una marca costosa pero no quieren pagar tanto.(Fuente Primaria)

Luego de filtrar los porcentajes obtenidos de los 2 tipos de fuentes llegamos a definir que nuestra demanda potencial son 53, 896 mil personas.

Tabla 4.1 Demanda Potencial

DEMANDA POTENCIAL	%	HABITANTES
1. Habitantes de Lima Metropolitana	100%	10,190,922
2. Personas que usan lentes (Habitantes por Hogar)	60%	8,139,495
3. Habitantes con EDV Modernas y Formalistas	33%	2,686,033
4. Habitantes con EDV Modernas y Formalistas que compran por internet	63%	1,692,201
5. Habitantes con EDV Modernas y Formalistas tienen entre 25 -34 años.	37%	626,114
6. Habitantes con EDV Modernas y Formalistas dispuestos a comprar lentes por internet.	67.40%	422,001
7. Habitantes con EDV Modernas y Formalistas no satisfechos con su actual óptica.	73.40%	309,749
8. Valoran el Estilo que les da una marca costosa pero no quieren pagar tanto.	17.40%	53,896
Demanda Potencial Filtrada		53,896

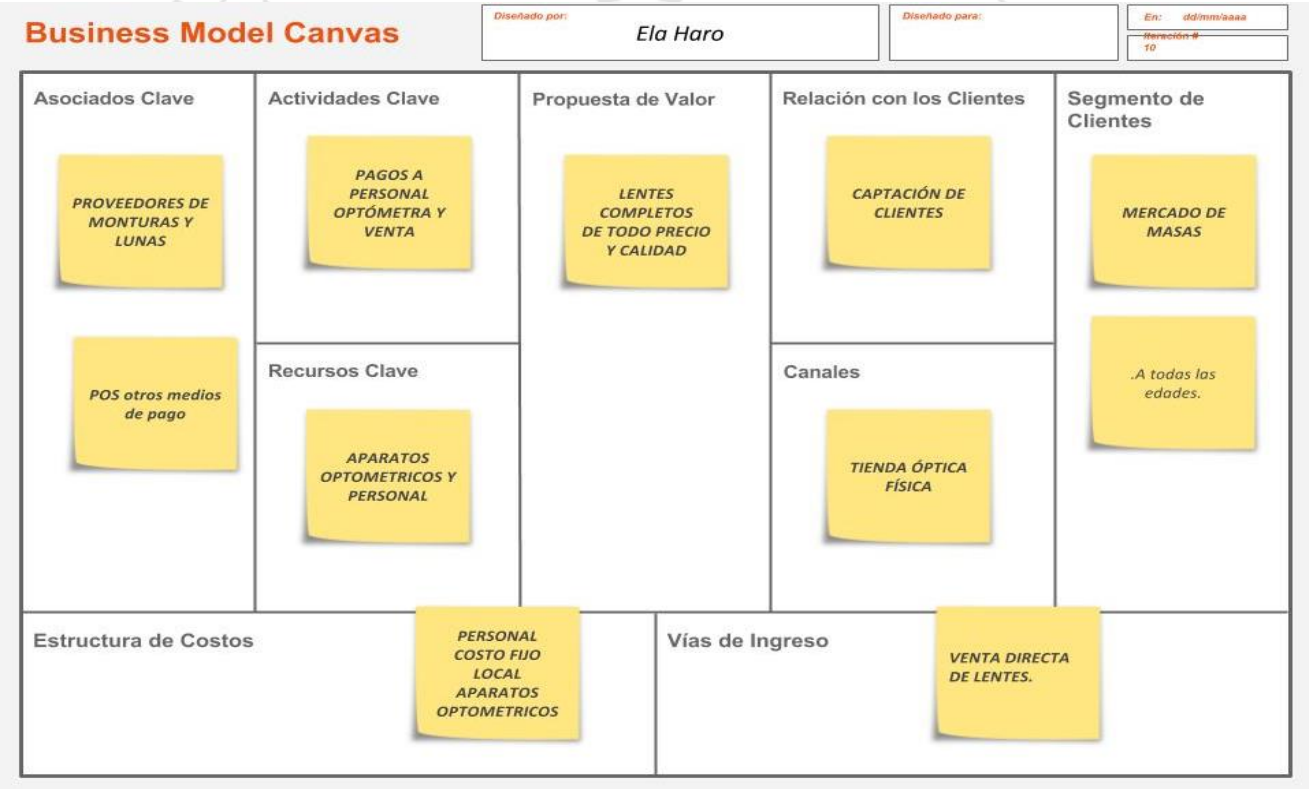
Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V : DIAGNÓSTICO DE ACTUAL MODELO DE NEGOCIO

5.1. Modelo de Negocio del actual Sector Óptico

En base al previo análisis del entorno externo e interno y haciendo uso de la metodología Business Model Canvas graficamos el actual modelo de negocio del sector óptico.

Figura 5.1 CANVAS tiendas ópticas actualidad



Fuente: Elaboración propia.


5.2. Análisis del Entorno del actual modelo de negocio por módulos.

Con el objetivo de hacer un análisis más específico cruzaremos las variables identificadas en el entorno externo e interno con cada uno de los 9 módulos de Business Model Canvas.

La metodología Canvas plantea 9 módulos todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de una empresa y como cada uno agrega valor a la idea de negocio.


A continuación el desarrollo de cada módulo.

Figura 5.2 Entorno del segmento de clientes

ENTORNO	
1. SEGMENTO DE CLIENTES	MERCADO DE MASAS
	EXTERNO Y TENDENCIAS
	<i>E.EC: Crecimiento estable de la economía peruana.</i>
	<i>E.EC: Mejora del nivel de ingresos/Nueva clase media.</i>
	<i>E.POL: Políticas gubernamentales primer soporte para el desarrollo de las clases medias.</i>
	<i>E.DEMOGRAF: Más adultos por la mejora de la calidad de vida.</i>
	<i>E.CULT: Cambio en la forma de consumo.</i>
	<i>E.SOC: Incremento de los casos de Miopía.</i>
	FUERZAS DEL SECTOR
	<i>Neg. Con cliente: Brechas de clientes precio sensibles y los que pagan altos precios.</i>
	FUERZAS DEL MERCADO
	<i>Clientes Perfil: Segmentados por EDV.</i>

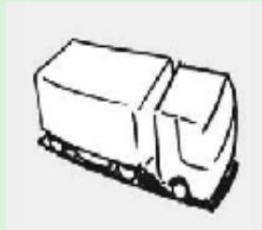
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.3 Entorno de la propuesta de valor

ENTORNO	
2. PROPUESTA DE VALOR	LENTE COMPLETOS <i>Incluye medida gratis -lentes-cofre</i>
	EXTERNO Y TENDENCIAS
	<i>E.EC: Capacidad de gasto E.CUL: Consumo de tecnología y educación afecta la visión, por la tanto la necesidad de lentes es creciente.</i>
	FUERZAS DEL SECTOR
	<i>Sustitutos: Cirugias correctivas de la visión. Proveedores: Hay muchos y ofrecen lo mismo.</i>
	FUERZAS DEL MERCADO
	<i>Clientes Perfil: La segmentación por EDV diferentes necesidades de lentes completos.</i>

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.4 Entorno de canales

ENTORNO	
3. CANALES	TIENDA FÍSICA
	EXTERNO Y TENDENCIAS
	<i>E.CULT: La tendencia al e-commerce está estableciendose como un nuevo y confiable canal de compra - venta.</i>
	FUERZAS DEL SECTOR
	<i>Nuevo competidor : E-commerce Riv. entre competidores: Si hay muchas tiendas ópticas cercanas aumenta el transito de clientes.</i>
	FUERZAS DEL MERCADO
	<i>Clientes Perfil: Lo reconocen como el único canal de ventas.</i>


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.5 Entorno de relación con los clientes

ENTORNO	
4. RELACION CON LOS CLIENTES	CAPTAR CLIENTES
	EXTERNO Y TENDENCIAS
	<i>E.EC: Mayor ingreso aumenta la cantidad de compras.</i>
	<i>E.CULT: La conectividad por internet rompe las barreras geográficas y puede aumentar el consumo.</i>
	FUERZAS DEL SECTOR
	<i>Neg. Con Cliente: Tienen poder alto si es que sólo lo siguen atrayendo por sensibilidad al precio.</i> <i>Nuevos Competidores: Nuevos modelos de franquicia extranjera pueden captar clientes.</i>
FUERZAS DEL MERCADO	
	<i>Clientes Perfil: Son clientes infieles.</i>


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.6 Entorno de flujo de ingresos

ENTORNO	
5. FLUJO DE INGRESOS	VENTA DIRECTA DE LENTES
	EXTERNO Y TENDENCIAS
	<i>E.EC: Mantiene la estabilidad política y económica.</i>
	FUERZAS DEL SECTOR
	<i>Riv.entre competidores: Por tantos competidores viene la necesidad de diversificar la fuente de ingresos, sólo venta de lentes.</i>
	FUERZAS DEL MERCADO
	<i>Clientes Perfil: Los clientes responden a estímulos, por lo tanto responderán a nuevas propuestas que los satisfagan al cubrir sus nuevas necesidades.</i>


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.7 Entorno de recursos clave

ENTORNO	
6. RECURSOS CLAVE	APARATOS OPTOMÉTRICOS y PERSONAL
	EXTERNO Y TENDENCIAS
	<i>E.CULT: La segmentación por EDV requiere personal capacitado en competencias y capacidades específicas.</i>
	FUERZAS DEL SECTOR
	<i>Riv. Entre competidores: Puede influir en la modalidad de contratación, sueldo al personal.</i>
	FUERZAS DEL MERCADO
	<i>Cientes Perfil: Los clientes, cada vez más conocedores de tecnología y con mayor grado educativo exigen esa calidad de los vendedores, sino no compran.</i>


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.8 Entorno de actividades clave

ENTORNO	
7. ACTIVIDADES CLAVE	PAGO A PERSONAL OPTÓMETRA-VENTAS
	EXTERNO Y TENDENCIAS
	<i>E.SOC: Crecimiento demográfico lleva a mayor consumo y mayor personal para atender la demanda.</i>
	FUERZAS DEL SECTOR
	<i>Nuevos competidores: Necesidad de destacar las habilidades de mi personal y si es necesario invertir en capacitación.</i>
	FUERZAS DEL MERCADO
	<i>Cientes Perfil: Sí el cliente tiene un perfil pudiente, y si la óptica mide el grado de satisfacción del mismo entonces, debe incurrir en gastos para controlar esto cada periodo de tiempo.</i>


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.9 Entorno de socios clave

ENTORNO	
8. SOCIOS CLAVE	PROVEEDORES DE LUNAS Y MONTURAS
	EXTERNO Y TENDENCIAS
	<i>E.SOC: El e-commerce me permite contactar el productor en origen de monturas y conseguir monturas de muy buena calidad a precio más accesibles.</i>
	FUERZAS DEL SECTOR
	<i>Neg. De proveedores: Impone su precio y su stock. Prod. Sustitutos: Ciruga de corrección lazer.</i>
	FUERZAS DEL MERCADO
	<i>Clientes perfil: No influye.</i>

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.10 Entorno de estructura de costos


ENTORNO	
9. ESTRUCTURA DE COSTOS	PERSONAL-LOCAL-APARATOS
	EXTERNO Y TENDENCIAS
	<i>E.CUL: Influye en la estructura de costos porque los modelos de negocio se adaptan a los clientes y estas derivan en posibles cambios en la estructura de costos actual.</i>
	FUERZAS DEL SECTOR
	<i>Riv. Entre competidores: La conglomeración de tiendas ópticas puede hacer que la zona comercial aumente sus precios de alquiler.</i>
	FUERZAS DEL MERCADO
	<i>Clientes Perfil: El perfil (EDV) pudiente o austero es directamente proporcional a los costos incurridos en alquiler de local, personal y aparatos usados para la medición.</i>

Fuente: Elaboración propia

5.3. DAFO del actual modelo de negocio por módulos.


Ahora que conocemos como influye en el entorno procederemos a analizar el DAFO para identificar lo que agrega valor en cada módulo.

Figura 5.11 DAFO segmento de clientes

DAFO	
1. SEGMENTO DE CLIENTES	MERCADO DE MASAS
	FORTALEZAS
	<i>Segmentación indiferenciada ofrece un producto básico que satisface la necesidad básica de toda la población.</i>
	DEBILIDADES
	<i>La segmentación indiferenciada no reconoce las nuevas necesidades y requerimientos de la segmentación por EDV; no agrega valor a su propuesta actual.</i>
	OPORTUNIDADES
	<i>La marcada forma de consumo de los clientes segmentados por EDV Moderna - Formalista, son los que más han crecido económicamente (nueva clase media).</i>
	AMENAZAS
	<i>"Clientes infieles" clientes continuamente insatisfechos que fácilmente migran a otras ópticas.</i>

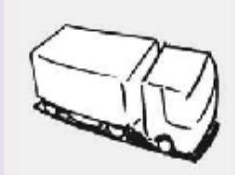
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.12 DAFO de propuesta de valor

DAFO	
2. PROPUESTA DE VALOR	LENTES COMPLETOS <i>Incluye medida gratis -lentes-cofre</i>
	FORTALEZAS
	<i>"Pack establecido" aceptado y reclamado por todos los clientes</i>
	DEBILIDADES
	<i>No satisfecha, ni explorada la amplia brecha de clientes que desean entre "pack económico" y "pack de marca"</i>
	OPORTUNIDADES
	<i>Necesidad de "lentes con estilo", con la confianza que da una "marca costosa" pero no "costosa para el bolsillo"</i>
AMENAZAS	<i>Si siempre atraes solo a clientes sensibles al precio el % de ganancias sólo incrementan en ventas con mucho volumen</i>


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.13 DAFO de canales

DAFO	
3. CANALES	TIENDA FÍSICA
	FORTALEZAS
	<i>Seguridad de que mis clientes saben siempre donde encontrarme.</i>
	DEBILIDADES
	<i>Dificultad para que clientes de todas los distritos de Lima accedan al producto. No genera ventas todo el día, tiene que estar abierto de mañana a noche pero las ventas son aisladas a determinado momento del día.</i>
	OPORTUNIDADES
	<i>Tienda Online- más ágil para que potenciales clientes conozcan el producto. Entrega delivery.</i>
AMENAZAS	<i>Resistencia al cambio, necesidad de verse como el producto en físico, "probarse" antes de comprar.</i>

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.14 DAFO de relación con los clientes

DAFO	
4. RELACION CON LOS CLIENTES	CAPTAR CLIENTES
	FORTALEZAS
	<i>"Costo 0" en gastos que incurre la fidelización, sólo atienden a los clientes y esperan que ellos "solos" vuelvan.</i>
	DEBILIDADES
	<i>Cientes infieles no desarrollan "vinculo afectivo" con su óptica, por lo tanto la compra de hoy no garantiza la compra futura.</i>
	OPORTUNIDADES
	<i>"Fidelización por Modelo" con una propuesta de Diseño-Calidad-Entrega.</i>
AMENAZAS	
	<i>La fidelización en la propuesta de valor</i>


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.15 DAFO de flujo de ingresos

DAFO	
5. FLUJO DE INGRESOS	VENTA DIRECTA DE LENTES
	FORTALEZAS
	<i>Liquidez inmediata</i>
	DEBILIDADES
	<i>Única fuente de ingresos.</i>
	OPORTUNIDADES
	<i>Crear ingresos por convenios con consutorios oftalmológicos.</i>
AMENAZAS	
	<i>Crisis económica.</i>


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.16 DAFO de recursos clave

DAFO	
6. RECURSOS CLAVE	APARATOS OPTOMÉTRICOS
	FORTALEZAS
	<i>Posibilidad de dar la consulta optométrica, sin ella no habrían clientes. El optómetra con las indicaciones que da en consulta casi siempre cierra la venta.</i>
	DEBILIDADES
	<i>Aparatos costosos. No todos los optometras tienen empatía en servicio al cliente.</i>
	OPORTUNIDADES
	<i>Crear convenios con consultorios oftalmológicos, que tienen aparatos de medición y más; para así evitar costos altos y centrarnos en la comercialización de las monturas.</i>
AMENAZAS	
<i>Adversidad al cambio toma un tiempo para ser adoptada.</i>	


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.17 DAFO de actividades clave

DAFO	
7. ACTIVIDADES CLAVE	PAGO A PERSONAL OPTÓMETRA-VENTAS
	FORTALEZAS
	<i>Clave para cerrar la venta en tienda.</i>
	DEBILIDADES
	<i>Personal se demotiva por la estancia en tienda que siempre tiene picos de "tiempos muertos".</i>
	OPORTUNIDADES
	<i>Tienda online - desvinculación de servicio de medida.</i>
AMENAZAS	
<i>Alta rotación de personal.</i>	


Fuente: Elaboración propia

Figura 5.18 DAFO de socios clave

DAFO	
8. SOCIOS CLAVE	PROVEEDORES DE LUNAS Y MONTURAS
	FORTALEZAS
	<i>Importadores y distribuidores de gran cantidad de monturas y lunas.</i>
	DEBILIDADES
	<i>Imponen su precio. No dan facilidades de pago.</i>
	OPORTUNIDADES
	<i>La conectividad da la oportunidad de importar desde el productor de origen de las monturas, así se reducen costos de intermediarios. Proveedores de Lunas laboratorios de confianza por prestigio como Trimax o Topsa.</i>
	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.19 DAFO de estructura de costos

DAFO	
9. ESTRUCTURA DE COSTOS	PERSONAL-LOCAL-APARATOS
	FORTALEZAS
	<i>Preconocimiento de mis costos mínimo mensual.</i>
	DEBILIDADES
	<i>No influye proporcionalmente al crecimiento mensual de las ventas. Difícil medir su grado de influencia.</i>
	OPORTUNIDADES
	<i>Replantarlo con el nuevo modelo. Poder generar KPI'S para medir el rendimiento del los actores del nuevo modelo en el comportamiento de las ventas.</i>
	AMENAZAS
	<i>Riesgo de endeudamiento.</i>

Fuente: Elaboración propia

5.4. DAFO del actual modelo de negocio, generando estrategias

En el análisis previo encontramos que por cada módulo hay distintas oportunidades que aprovechar, es por eso que para aterrizarlo en estrategias concretas desarrollaremos un DAFO del sector con el objetivo de identificar lo siguiente:

- Estrategias OFENSIVAS
- Estrategias DEFENSIVAS
- Estrategias de REORIENTACIÓN
- Estrategias de SUPERVIVENCIA

que nos darán un nuevo horizonte de cambio con respecto al actual modelo de negocio.



Tabla 5.1 Análisis DAFO del entorno externo e interno óptico

<h1>DAFO</h1> <h2>DEL SECTOR ÓPTICO</h2>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las políticas gubernamentales y económicas mantienen estable la tendencia de crecimiento económico para los próximos 10 años. 2. La riqueza se está desconcentrando en todos los segmentos y EDV, y en todas las zonas geográficas. 3. Valoración de los segmentos por sus estilos de vida más que por su NSE. 4. Las necesidades más complejas de los nuevos EDV. 5. EDV Moderno, que es el de más crecimiento, se da en la misma proporción en Lima y Provincias. 6. Perfil de comprador online (25-34 años, nse B,C), son los que más estudian y adquieren aparatos tecnológicos. 7. Nuevo estilo de vida con mayor consumo de educación y tecnología y afecta la visión de cerca y masifica los casos de ametropías. 8. Aumento en casos de ametropías desde niños. 9. E-commerce crece un 8% anual. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado óptico Tradicional respaldado por millonaria inversión en importaciones ópticas anuales, principalmente por las cadenas. 2. Nuevos Modelos de Negocio ópticos extranjeros, desarrollados en mercados como el Mexicano con un EDV similar al del Perú, diferenciados por dirigir su estrategia de venta enfocado en segmentos y canal de venta e-commerce. 3. Resiliencia al cambio por parte de los clientes, si se quisiera implementar un cambio de modelo de negocio.
	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de Modelo de Negocio tradicional establecido en el mercado con tiendas independientes y de cadena desde hace más de 60 años. 2. Proveedores establecidos con muchos años en el sector. 3. Cliente sensible al precio pero que también está dispuesto a pagar por "aspiracionalidad social". 4. Productos ópticos de mucha variedad en Precio-Calidad y Diseño. 5. Conocimiento que el costos a los que los proveedores comercializan los productos ópticos van desde el 40% del precio al 	<p>E. OFENSIVAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las necesidades complejas de un EDV nuevo como el moderno, filtrando sus necesidades y expectativas en Precio-Calidad-y Diseño. 2. Aprovechar el conocimiento de los costos de los proveedores del sector óptico para cruzarlo con lo que más valoran los de EDV moderno y eliminar costos innecesarios. 3. Aprovechar que la riqueza se ha desconcentrado, aún geográficamente, usando el e-commerce para llegar a todos los que comparten el similar EDV Moderno(mujeres) - Formalistas(hombres)
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propensión del usuario de lentes a sustituir su compra por cirugías de corrección refractiva de efecto permanente. 2. Proveedores de productos ópticos, concentrados y que imponen sus precios. 3. No hay regulación de las ópticas por el MINSa u otro organismo fiscalizador que avale la idoneidad del servicio de medición y calidad de productos ópticos a la venta. 4. Brecha entre Precio-Calidad y Diseño de los productos ofrecidos entre las ópticas independientes y las de cadena. 5. Las monturas de "marca" son muy caras, aún cuando el la calidad y el diseño no se diferencien de las monturas que no ostentan esa "marca". 	<p>E. DE REORIENTACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saltarse el paso del distribuidor importando propias monturas logrando así acortar la brecha filtrando calidad y diseño, para el segmento de EDV moderno y ofreciendo precios más asequibles que las monturas de "marca" sin sacrificar calidad y diseño. 2. Desarrollar una marca propia, orientada a este nuevo segmento de EDV Moderno(mujeres) -Formalista(hombres) 3. Tercerizar la medición de la vista. 	<p>E. DE SUPERIVENCIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una óptica independiente aprovechando la brecha y sensibilidad al precio de su usual tipo de cliente, para establecerse con una tienda física.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación las estrategias sugeridas,

- **Estrategias OFENSIVAS**

Aprovechar las nuevas y complejas necesidades del segmento de mujeres y hombres Moderna y Formalista de 25 a 35 años como segmento de mercado al que le podemos generar mucho valor.

Aprovechar que la riqueza en este segmento se ha desconcentrado geográficamente.

- **Estrategias DEFENSIVAS**

Aprovechar el conocimiento de la dinámica del sector para adelantarse y crear barreras de entrada.

- **Estrategias de REORIENTACIÓN**

Aprovechar el conocimiento sobre la cadena de valor y costos agregados para eliminar intermediarios, importar directamente y reducir costos.

Desarrollar una marca propia, que construya identidad en el segmento escogido.

Tercerizar la medición de la vista generando alianzas con oftalmólogos para reducir aún más los costos.

- **Estrategias de SUPERVIVENCIA**

Desarrollar una óptica independiente de precio bajos para aprovechar el modelo que ya funciona en el mercado.

Luego de haber aplicado estas tres herramientas hemos decidido tomar la ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN apoyada por las estrategias defensivas y ofensivas con miras a desarrollar las ESTRATEGIA DE OCEANO AZUL para desarrollar un nuevo modelo de negocio.

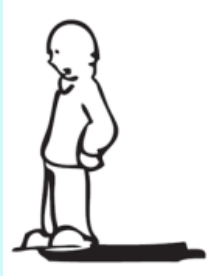
CAPITULO VI: PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIO

6.1. Perspectiva del océano azul

Identificamos que el modelo actual del sector viene desarrollándose en un OCÉANO ROJO donde la competencia disminuye las oportunidades de crecimiento. Como una acción contra corriente hemos decidido efectuar la ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL enfocándonos en un segmento de mercado al que le queremos generar mucho valor que por consiguiente generará una oportunidad de crecimiento rentable a futuro.

A continuación desarrollamos el lienzo estratégico de la estrategia de OCÉANO AZUL en cada uno de los 9 módulos del modelo.

Figura 6.1 Océano Azul en segmento de clientes


OCEANO AZUL	
1. SEGMENTO DE CLIENTES	
	AUMENTAR

	CREAR
	<i>Enfoque en segmentación por EDV Moderno(Mujeres) -Formalista(Hombres) de 25 a 35 años.</i>
	ELIMINAR
	<i>Atención a segmentos indiferenciados.</i>
REDUCIR	

Fuente: Elaboración propia.




Figura 6.2 Océano Azul en propuesta de valor

OCEANO AZUL	
2. PROPUESTA DE VALOR	
	AUMENTAR

	CREAR
	<i>Marca propia que construya identidad basada en lentes de calidad y estilo para el segmento escogido, sentir todo el estatus que te dan unos lentes suntuosos a precio justo</i>
	ELIMINAR
	<i>Lentes competos a todo precio.</i>
REDUCIR	

Fuente: Elaboración propia.


Figura 6.3 Océano Azul en canales

OCEANO AZUL	
3. CANALES	
	AUMENTAR

	CREAR
	<i>Cultura de venta a la puerta de tu casa por venta e-commerce.</i>
	ELIMINAR
	<i>Tienda Física</i>
REDUCIR	

Fuente: Elaboración propia.


Figura 6.4 Océano Azul en relación con los clientes

OCEANO AZUL	
4. RELACION CON LOS CLIENTES	
	AUMENTAR

	CREAR
	<i>Fidelizar por Nuevo Modelo de Negocio.</i>
	ELIMINAR
	<i>Sólo captar clientes.</i>
REDUCIR	

Fuente: Elaboración propia.


Figura 6.5 Océano Azul en flujo de ingresos

OCEANO AZUL	
5.FLUJO DE INGRESOS	
	AUMENTAR
	<i>Aumenta el % de ganancia por lente.</i>
	CREAR
	<i>Ventas al contado y comisión por referir consultorios oftalmológicos.</i>
	ELIMINAR

REDUCIR	

Fuente: Elaboración propia.


Figura 6. 6 Océano Azul en recursos clave

OCEANO AZUL	
6. RECURSOS CLAVE	
	AUMENTAR

	CREAR
	<i>Plataforma web de tienda virtual Community manager para gestión de redes sociales y eficiente servicio de call center.</i>
	ELIMINAR
	<i>Aparatos óptometricos- servicio de consulta.</i>
REDUCIR	

Fuente: Elaboración propia.


Figura 6.7 Océano Azul en actividades clave

OCEANO AZUL	
7. ACTIVIDADES CLAVE	
	AUMENTAR

	CREAR
	<i>Mantenimiento de la plataforma - Gestión interna. Constante control interno en la gestión de procesos de pedidos y servicio al cliente</i>
	ELIMINAR
	<i>Costo fijo de local y personal de ventas.</i>
REDUCIR	


Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. 8 Océano Azul en socios clave

OCEANO AZUL	
8. SOCIOS CLAVE	
	AUMENTAR
	<i>Escoger laboratorio local de prestigio para compra de lunas de medida.</i>
	CREAR
	<i>Compra desde el productor en origen de monturas. Influencers, para e tráfico en redes sociales</i>
	ELIMINAR
	<i>Compra de monturas a distribuidores locales.</i>
REDUCIR	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.9 Océano Azul en estructura de costos

OCEANO AZUL	
9. ESTRUCTURA DE COSTOS	
	AUMENTAR

	CREAR
	<i>Mantenimiento de Plataforma Gestión interna - Community y Call.</i>
	ELIMINAR

REDUCIR	

Fuente: Elaboración propia.

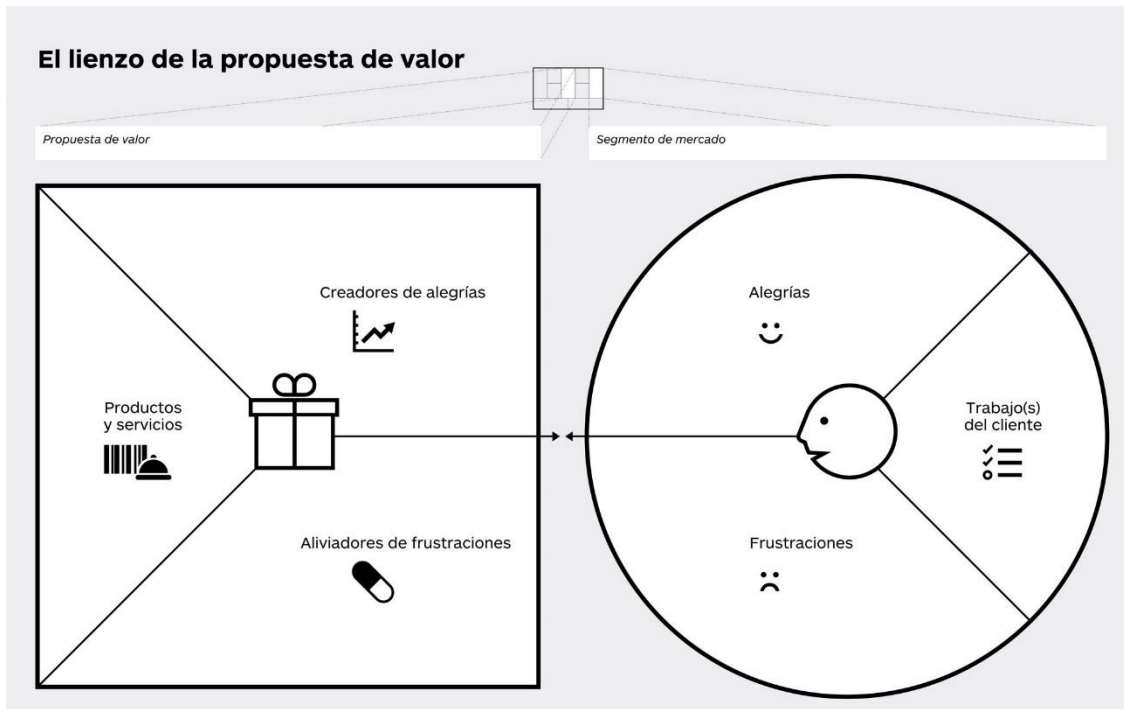
Desarrollando la ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL en los 9 módulos ratificamos lo siguiente:

1. Segmento de CLIENTES: CREAR un nuevo enfoque en el segmento de mercado de hombres y mujeres de 25 a 35 años de EDV Formalistas y Modernas.
2. PROPUESTA DE VALOR: CREAR una marca de lentes que ofrezca monturas de estilo sofisticado, de lunas de calidad TOPSA, con envíos de prueba en casa y que haga sentir la experiencia unboxing a un precio de S/320.00.
3. CANALES: CREAR la cultura de venta a la puerta de tu casa por venta e-commerce.
4. RELACION CON LOS CLIENTES: CREAR fidelidad por identidad de marca.
5. FLUJO DE INGRESOS: CREA liquidez por ventas con ciclo de conversión de efectivo diario y *comisión por referir consultorios oftalmológicos.
6. RECURSOS CLAVE: CREAR plataforma 100% e-commerce, Branding estratégico y estrategia de social media para la buena gestión de la comunicación.
7. ACTIVIDADES CLAVE: CREAR constante control interno en el desarrollo de la plataforma comercial, seguimiento a la estrategia de social media y la gestión de procesos interna.
8. SOCIOS CLAVE: CREAR relación directa con el fabricante, sin intermediarios, reduce los costos. Proveedor local TOPSA de lunas de medida y los consultorios oftalmológicos ya mencionados.
9. ESTRUCTURA DE COSTOS: centrada en el desarrollo de la plataforma web, el desarrollo de las distintas estrategias con la agencia de marketing y el capital de trabajo inicial.

6.2. Lienzo de la propuesta de valor

Esta herramienta de análisis me ayuda a clarificar que necesidad (trabajo), alegría y frustración de mi cliente estoy identificando y resolviendo.

Figura 6.10 Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Negocios y Emprendimiento. (2015)

A continuación podemos ver que ofrecer lentes sofisticados (diseño y calidad) acompañado del respaldo de hacerse la medición en un especialista oftalmólogo, envío delivery a casa o trabajo a precio justo mantiene al usuario en un círculo virtuoso de contentamiento por sentir acentuado lo que le causa alegría, disminuya sus frustraciones en los trabajos que cada día de su vida tiene que realizar.

Figura 6.11 Lienzo de la propuesta de valor desarrollado

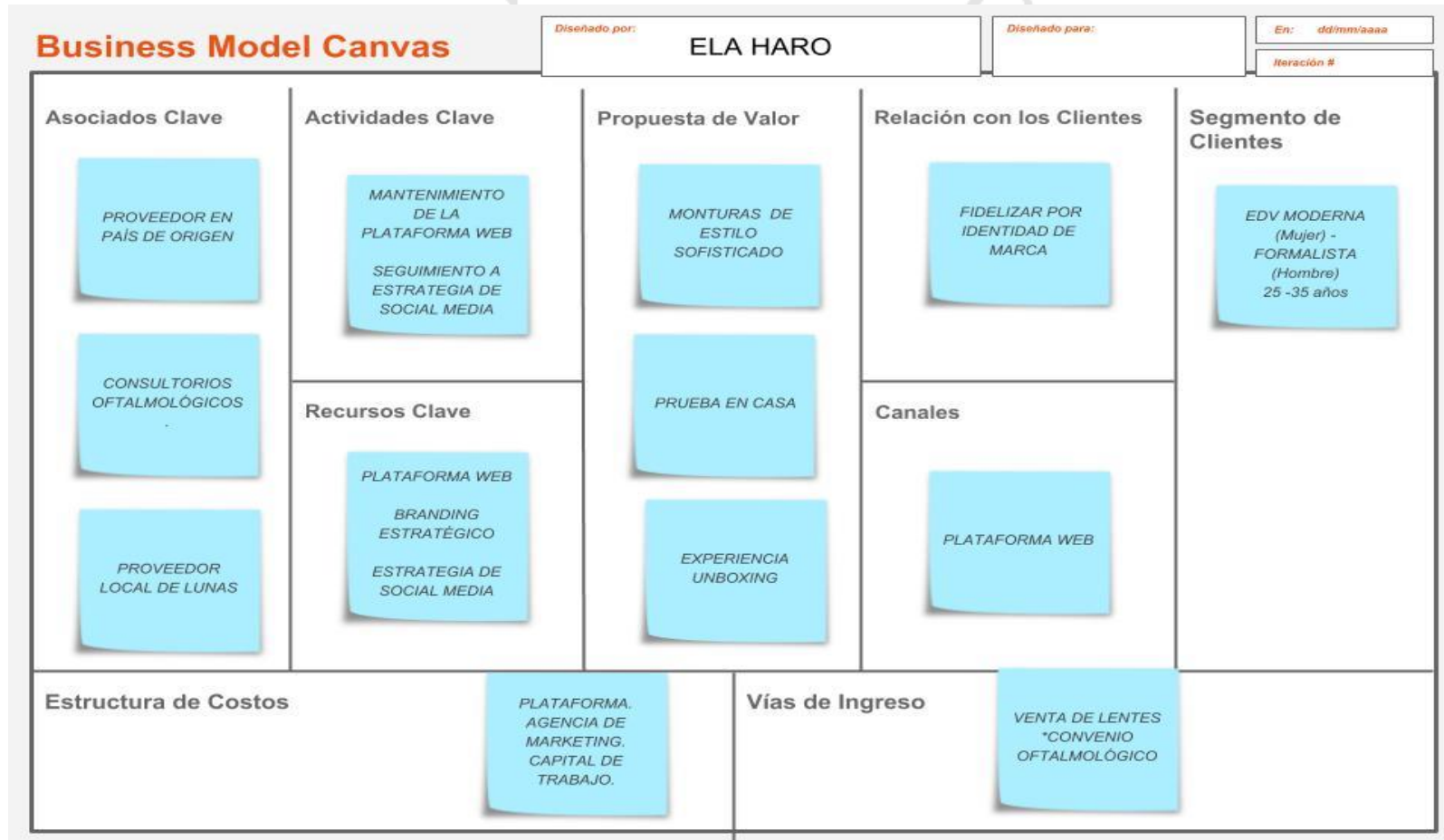
LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR			
SEGMENTO DE MERCADO		PROPUESTA DE VALOR	
TRABAJOS DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> *Corregir su problema de Refracción. *Reflejar status. *No volver por un lente en 1 año 	PRODUCTOS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> *Lentes Sofisticados.
ALEGRÍAS	<ul style="list-style-type: none"> *Muchas OPCIONES DE PAGO *ALERTAS de recompra. *Diseño sofisticado. *ORIENTACIÓN sobre lunas y monturas, (opciones efectivas). *No tardar en la entrega 	CREADORES DE ALEGRÍAS	<ul style="list-style-type: none"> *Especialista competente *Delivery a casa o trabajo.
FRUSTRACIONES	<ul style="list-style-type: none"> *CALIDAD-DISEÑO-CARO *Tienda no esté en ruta. *Trayecto de viaje laro. *ÓPCIONES LIMITADAS, o desordenadas. *Especialista NO CALIFICADO *Miedo que nunca llegue 	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES	<ul style="list-style-type: none"> *Diseños de monturas sofisticados *Precio acorde al valor percibido. *Tienda virtual *Tercerizar con Oftálmologos *Opción a cambioreembolsable sin excusas.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Propuesta de nuevo modelo de negocio

Graficamos el nuevo modelo de negocio propuesto.

Figura 6.12 CANVAS Nuevo modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

6.4. Descripción de la Idea de negocio

Nuestra propuesta apunta a satisfacer la necesidad de jóvenes de EDV moderno y formalista entre los 25 y 35 años de Lima Metropolitana de encontrar lentes de medida de la calidad y estilo de “un lente de marca” a “precio justo”.

Nuestro precio de S/320.00 incluye el servicio de venta por plataforma e-commerce, canal de venta online, que ofrecerá practicidad en orientación en el proceso de compra; seguridad en la elección de compra, ofreciendo pruebas de lentes a casa; monturas de estilo sofisticado; garantía de medida exacta gracias al servicio de medida de vista en consultorios oftalmológicos asociados; lunas de calidad respaldado por el laboratorio óptico de prestigio internacional TOPSA y delivery con OLVA Courier. A todo esto, llamaremos “la experiencia de compra online”.

Estas son las 5 variables en donde queremos generar mucho valor a nuestro segmento escogido.

1. **Tiempo:** Tienda virtual, prueba y venta directo a casa u oficina.
2. **Confianza del Diagnóstico de un Especialista:** Alianzas con consultorios oftalmológicos para la medida de la vista.
3. **Compra práctica y expectante:** e-commerce, lentes con pruebas a casa, filtros virtuales para recomendar lentes según tipo de rostro.
4. **Dinero:** A 320 soles, precio competitivo que podemos asumir comprando directamente desde el productor, disminuyendo los costos de intermediarios.
5. **Estilo de Vida:** Lentes, 15 modelos seleccionados y experiencia de compra que sorprenda a este nuevo segmento identificando que expresamos su personalidad.

A continuación presentamos nuestra idea de negocio de manera gráfica tomando imágenes de Ben & Frank, empresa Mexicana que ha desarrollado un modelo similar después de su similar Warby Parker (EE.UU.) Y Lord Wildmore (España), de las que estamos haciendo Benchmarking estratégico.

Figura 6.13 Descripción gráfica de nuevo modelo de negocio - 1



Fuente: Fuente: Ben & Frank. (2016)

Figura 6.14 Descripción gráfica de nuevo modelo de negocio - 2



Fuente: Fuente: Ben & Frank. (2016)

Figura 6.15 Descripción del nuevo modelo de negocio - 3.

TE LOS ENVIAMOS GRATIS
a todo México

10 DÍAS HÁBILES DESPUÉS..

a la puerta de
TU CASA

PRESÚMENOS
CÓMO SE TE VEN

#yoymisbenandfrank

¿NO TE ENCANTARON?
SE VALE REGRESARLOS

Fuente: Ben & Frank. (2016)

CAPITULO VII : PLAN ESTRATÉGICO

7.1. Decisiones estratégicas corporativas

7.1.1. Misión

Ver ojitos con estilo.

Es crear una “experiencia de marca” que resulte atractiva y no simplemente lentes, combinar la salud visual y el estilo en un accesorio que refleje tu personalidad.

Ofreciendo la más práctica y segura experiencia de compra online; así construimos la empresa sostenible donde nos encante trabajar.

7.1.2. Visión

Ser reconocida como la más ágil tienda online de lentes en el Perú.

7.1.3. Filosofía

La salud visual es un tema de primera necesidad y cuidado, es por eso que nos comprometemos a ofrecer lunas de primera calidad avaladas por TOPSA la más reconocida proveedora de lunas graduadas bajo el respaldo del grupo Grand Visión.

Garantizar la funcionalidad de los lentes, ofreciendo monturas de acetato de alta calidad.

Estilo que refleje tu personalidad; tus lentes, tu estilo.

7.1.4. Plan Estratégico Global

Como estrategia corporativa desarrollaremos la Estrategia de enfoque.

Por objetivo estratégico, nos dirigimos específicamente a 2 de los 6 EDV, las modernas y los formalistas, que son parte de la nueva clase media de Lima Metropolitana, NSE B2 y C.

Por ventaja estratégica, nos diferenciaremos en el canal de venta por internet, practicidad, en agilidad en el procesos de compra; seguridad en pruebas de lentes a casa previo depósito en garantía 100% reembolsable y construcción de marca propia, que refleje la calidad ,estilo y precio justo que predicamos sobre los lentes y el servicio.

7.2. Implantación de la estrategia

7.2.1. Desarrollo de la estrategia

La estrategia se desarrollará en el Plan de Negocios en 2 momentos; en el momento 1 de manera preliminar con el desarrollo acciones pre operativas necesarias que darán paso al 2do donde se ejecutarán acciones de puesta en marcha operativa.

Tabla 7.1Diseño organizativo

DISEÑO ORGANIZATIVO	CATEGORIA	PRELIMINAR	PUESTA EN MARCHA
	Plan Jurídico Legal	Se gestionará los trámites para constitución y puesta en marcha de la empresa por CDE de Produce.	Administración, llevará la gestión tributaria ,contable y preparación de estados previsionales para la compañía.
	Plan Financiero	Se gestionará la búsqueda de Financiar una parte de la Inversión tota, a una buena tasa de interés.	Se empezará a pagar las cuentas de financiamiento cada mes.
	Plan de Recursos Humanos	Se contratará personal con destrezas y valores éticos acorde con la empresa. También se contratará los servicios de una Consultoria Contable. Además se programará capacitaciones en desarrollo de competencias a todo el personal a lo largo del año.	Vamos a desarrollar un modelo de gestión de autoridad formal, brindando información, confianza y orientado a resultados.
	Plan de Operaciones	Se empezará con acciones de compra de inventario (monturas y complementos).	Vamos a desarrollar acciones concierentes al proceso comercial y al procesos de gestión de pedido.
	Plan de Marketing	Comenzaremos con el desarrollo de la Plataforma Comercial. También empezaremos con las acciones preliminares de marketing comunicacional haciendo uso de acciones en redes sociales y lideres influenciadores en el segmento.	Con el proyecto ya en marcha vamos a empezar las estrategias planeadas para el desarrollo de las 4'Ps.

Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Plan de acción preliminar

Definiremos un Plan de acción descrito con actividades específicas por categoría de acción para la fase preliminar que luego se continuará en la puesta en marcha.

Tabla 7.2 Plan de acción

	CATEGORIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
PLAN DE ACCION	Plan Jurídico Legal	<ul style="list-style-type: none"> •Contactar con CDE. •Realizar trámites de constitución de la empresa. 	Administrador	
	Plan Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar Financiamiento en entidades bancarias 		
	Plan de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar a Personal requerido (Ejecutivo de Servicio al cliente, Asistente de Operaciones). •Contratar la consultora de capacitación en Hab. Blandas. 	Administrador	
	Plan de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> •Alquiler de local •Compra de Mobiliarios •Contratar al Diseñador de espacios. 	Administrador	
	Plan de Marketing	Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Importar los modelos y material de lentes seleccionados. • Señalar las características del lente, señalando tamaños. •Desarrollar un nombre de la marca. •Importar el cofre-covertor de los lentes. •Importar cofre-contenedor de las 4 pruebas gratis. •Desarrollar condiciones, terminos y garantías del producto. 	Planificación Comercial
		Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Escoger un método de fijación de precio. •Determinar política de cuponera de descuentos. 	Planificación Comercial
		Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de zonas y rutas de reparto •Definición del proveedor del laboratorio óptico. •Definir protocolo de venta y reparto. •Desarrollar método de control de inventario. 	Planificación Comercial
		Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> •Contratar a Agencia de Marketing Digital para definir la personalidad de la marca, desarrollo de plataforma, canales de comunicación, parrilla de contenidos, plan de contingencia. •Desarrollar un Press Kit •Promocionar el producto por medio de celebrities ,influenciadores y Bloggers del segmento. •Administración de Redes(surtir contenido). 	Planificación Comercial

Fuente: Elaboración propia

7.2.3. Presupuesto

Detallamos los elementos que componen los costos por categoría para formar una visión general de los componentes del presupuesto preliminar de inversión inicial.

Tabla 7.3 Conjunto de elementos del presupuesto

PRESUPUESTO	TIPO	RECURSOS	
	Plan Jurídico Legal	Costo de Trámites de constitución	
Plan Financiero	Costo de Financieamiento		
Plan de RR.HH.	Costo Personal Administrativo y de Operaciones. Costo de contratación de Consultora Contable Costo Capacitación/Hab. Blandas.		
Plan de Operaciones	Alquiler de local Compra de Mobiliario		
Plan de Marketing	Producto	Costo de monturas. Costo de Complementos. Costo de contenedores de monturas para prueba en casa.	
	Plaza	Costo de desarrollo de Plataforma Comercial Costo de Dominio, hosting.	
	Promocion	Costo de Agencia de Marketing Digital Costo de Pago a Facebook Costo de Pago a Celebrities - Influenciadores.	

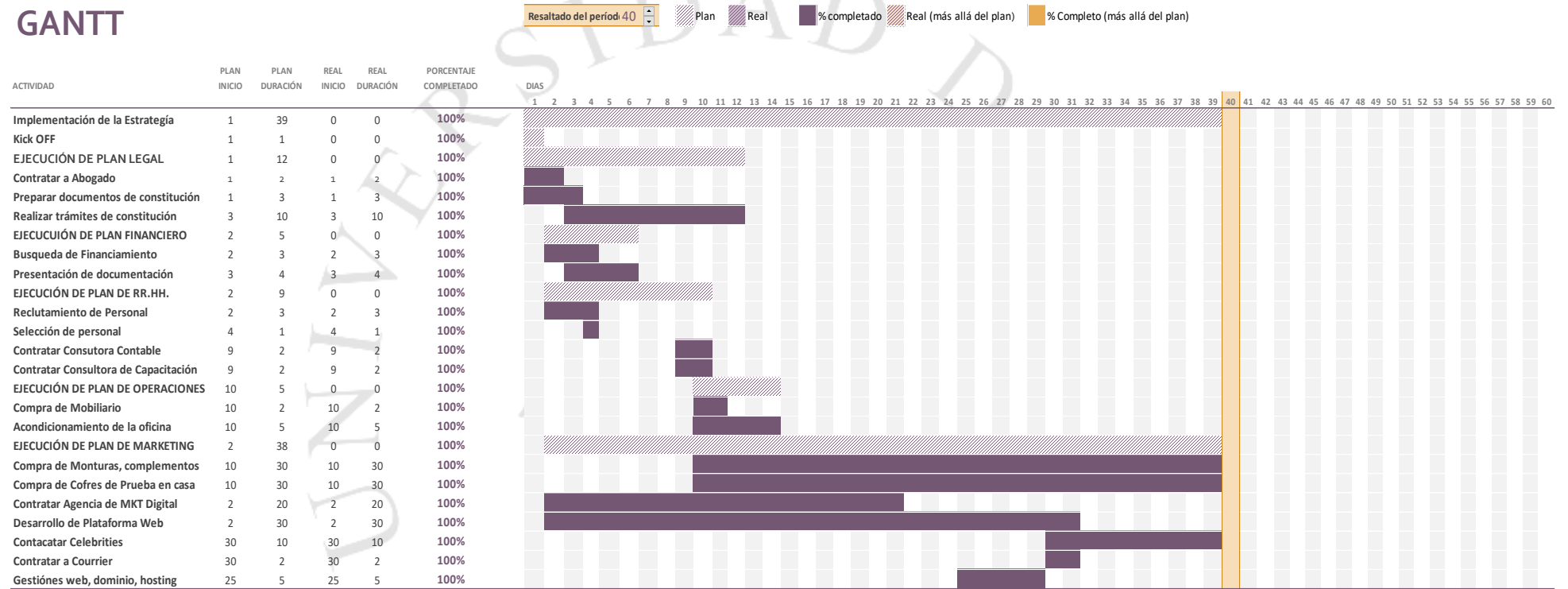
Fuente: Elaboración propia.

7.2.4. Cronograma de actividades

A continuación, detallamos el cronograma de actividades a ejecutarse según el Plan Jurídico Legal, Plan Financiero, Plan de RR. HH, Plan de Operaciones y Plan de Marketing.

Figura 7.1 Cronograma de actividades

GANTT



Fuente: Elaboración propia.

SCIENTIA ET PRAXIS

CAPITULO VIII : PLAN DE MARKETING

8.1. Plan de Marketing Estratégico

8.1.1. Estrategia de cartera

Como estrategia de cartera desarrollaremos la ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

La matriz de Ansoff me permite situar mi modelo de negocio en la oportunidad de crecimiento identificada.

La estructura Producto – Mercado persigue la venta de nuevos productos en mercados actuales; estamos moviéndonos en un mercado que ya conocemos, el sector óptico, pero que debido a los nuevos EDV estamos adaptando el producto (nueva propuesta de lentes) y servicio (experiencia de compra) a las nuevas necesidades y gustos de consumo, aún insatisfechos, de los consumidores al comprar lentes de medida.

Figura 8.1 Matriz de Ansoff - Desarrollo de nuevos productos.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

FUENTE: Welcome to the new marketing.. (2015)

8.1.2. Estrategia de segmentación y posicionamiento

Desarrollaremos la ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO CONCENTRADA.

Vamos a concentrar nuestros esfuerzos en dos segmentos: El de EDV Modernas (Mujeres) y Formalista (Hombres) y de forma específica serán EDV Modernas y Formalistas de 25 -35 con afinidad a EDV Sofisticado que son parte de la nueva clase media (NSE B2, C). Esta segmentación se caracteriza por enfocar la creación de valor en aquellos que están dispuestos a pagar por una propuesta que esté alineada a su percepción de valor.

Tabla 8.1 Estrategia de segmentación

MERCADO	SEGMENTOS DE COMPRADORES	ESTRATEGIA
MUJERES	EDV Modernas Pudientes	Segmento Estratégico
	EDV Modernas de 25 -35 años con afinidad al EDV Sofisticado.	Segmento Prioritario
	EDV Sofisticado - Conservadoras - Austeros.	Otros Segmentos
HOMBRES	EDV Formalistas Pudientes	Segmento Estratégico
	EDV Formalistas de 25 -35 años con afinidad al EDV Sofisticado.	Segmento Prioritario
	EDV Sofisticado - Progresistas - Austeros.	Otros Segmentos

Fuente: Elaboración propia

8.1.3. Estrategia de Identidad de Marca – Branding Estratégico

Con el Branding queremos desarrollar nuestra identidad corporativa; queremos lograr dejar una huella indeleble en la mente y corazón de nuestros consumidores. Desarrollándolo como gestión estratégica junto con un plan de comunicación que conseguirá influir en la recordación y fidelización de nuestros clientes logrando así estos objetivos clave:

- Generar relaciones y vínculo emocional a largo plazo.
- Ser más que irremplazable, irresistible para nuestros clientes, lograr su lealtad más allá de la razón.
- Imprimir nuestra filosofía e identidad en los canales por donde nos comunicamos con nuestros clientes.

Figura 8.2 Atributos del Branding



Fuente: Jose Penso. (s.f.)

8.2. Plan de Marketing Operativo

En éste punto desarrollaremos las estrategias del Producto, Precio; Plaza y Promoción del Marketing Mix para el Plan de Negocio.

8.2.1. Producto

El lente completo, montura, lunas y complementos, que a partir de ahora lo llamaremos como lente completo, es estratégico en la propuesta de valor que queremos entregar.

Cada elemento tiene una fuente de ideación y provisión distinta, a continuación las detallaremos:

Nombre de la Marca:

- Razón social: ÓPTICON SAC.
- Nombre comercial: Por definir con la Agencia de Marketing estratégico.

Las monturas, con asesoría de la Agencia de marketing estratégico desarrollaremos el análisis de producto para escoger los 15 primeros modelos representativos del estilo de nuestro segmento escogido tomando en cuenta los siguientes ámbitos:

- Filosofía de la marca
- Análisis de tendencias
- Especificaciones del diseño

Luego de haber definido los diseños pasamos a explicar las siguientes características técnicas del producto

- **Material:**

- Acetato premium, material duradero y sólido; disponible en una amplia gama de formas y colores. Importado por proveedor de la China.
- Metal, material ligero y con resistencia a la corrosión, abrasión y calor. Importado por proveedor de la China.
- Mixto, Acetato y Metal en su composición.

- **Modelos:** 15 diferentes modelos en 3 colores cada uno.

- **Tamaño:** Se va a definir por la longitud de la varilla, diámetro del frente. Generalmente lo que más varía entre uno y otro tamaño es el diámetro del frente u horizontal.

- Angosto: 140 -145 mm
- Medio 134 -138mm
- Amplio, 128- 132mm

Figura 8.3 Producto



Fuente: Ben & Frank. (s.f).

Figura 8.4 Modelos de lentes



Fuente: Ben & Frank.presskit (s.f.).



Las Lunas: fabricadas por el grupo TOPSA by GRANDVISION.

- **Material:** Orgánicos - Resinas CR 39.1.49.
 - Más liviano que el cristal
 - Más resistente que el cristal
- **Foco visual:** Monofocal, aquellos que poseen sólo en una zona de visión ya sea de lejos, intermedia o cerca los diferentes defectos de refracción, miopía, hipermetropía, astigmatismo y/o combinado.
- **Tratamientos:**
 - *Antirreflejos 16:*
 - Logra reducir los reflejos de un 8% a un 0.8%.
 - El halo verde característico del AR 16 denota al usuario conocedor de la más alta calidad de lentes.
 - Hasta un 99.2% de transmisión de luz.
 - Posee 16 capas de filtro antirreflejos: 8 capas en la cara anterior y 8 capas en cara posterior.
 - *Antirayas:*
 - Somete al lente a baños en lacas de alta dureza.
 - Protege el lente hasta en un 40% contra las rayas ocasionadas por el uso diario.
 - *UV 400*
 - Protección 100% a la radiación UV A y UV B.

Figura 8.5 Tratamiento a las lunas

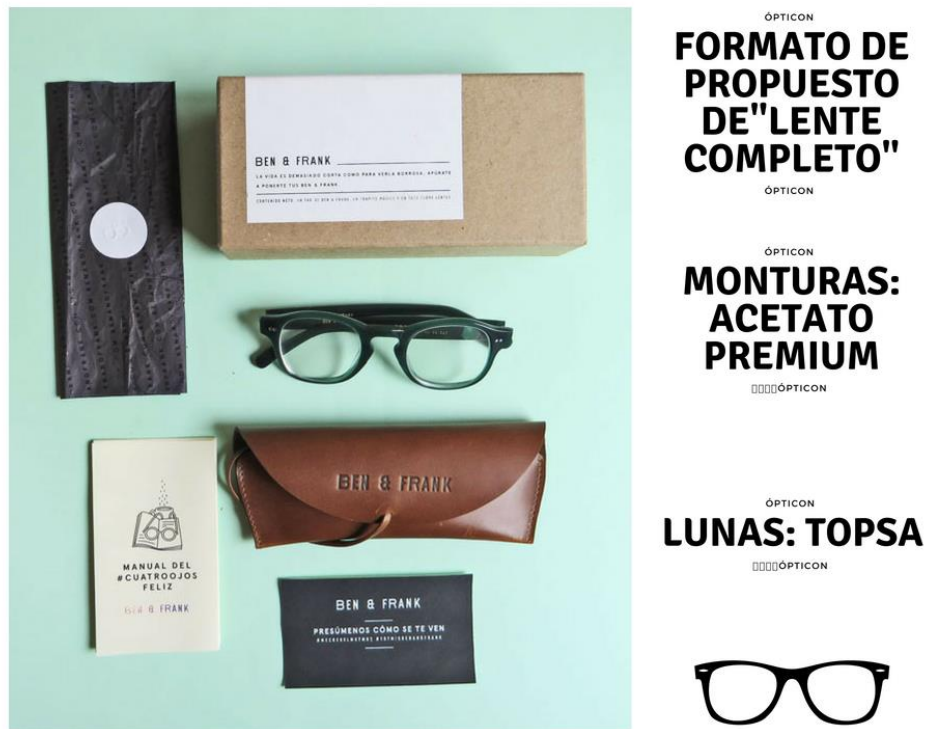


Fuente: Ben & Frank. (s.f.).

Los complementos, con asesoría de la Agencia de marketing estratégico escogeremos y diseñaremos los más adecuados con nuestra identidad de marca.

- **Estuche**, Tamaño de 7 x 17 x 7 cm de cuero.
- **Instructivo de uso**: Instructivo gráfico que describe
 - Uso adecuado de los lentes
 - Cuidado básico.
 - Garantías y devoluciones.
- **Paño**, Tamaño estándar de 16 x 17 cm hechos de microfibra.

Figura 8.6 Complemento de lentes



Fuente: Hola Silvana. (2017)

El empaque, es el primer contacto físico que tiene el cliente con nuestra marca y contiene consigo una responsabilidad primordial por,

- Ser la primera impresión, que como en las relaciones humanas te invita o te aleja a interesarte más por la marca o persona.
- La sensación de emoción y altas expectativas que se genera el tener que esperar por el producto.

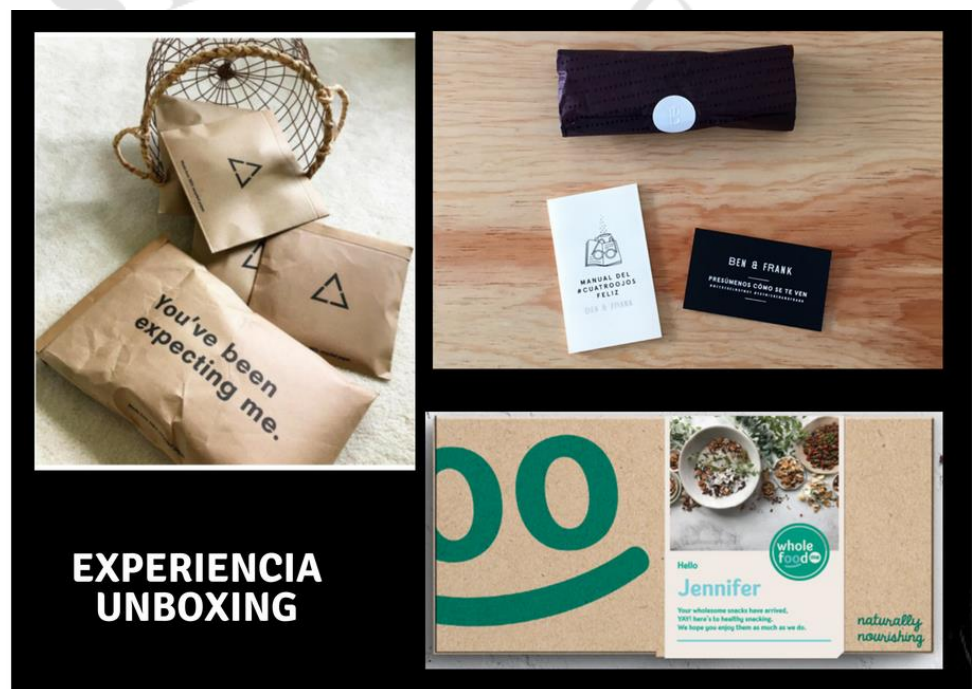
Tomando como referencia éstas razones, tendremos especial cuidado en diseñar un empaque alineado a la experiencia de marca que queremos impregnar en nuestros clientes, es por eso que adecuaremos las siguientes tendencias,

- Impacto ambiental, nuestra cajas contenedoras serán de material reciclado con componentes ecológicos sin perder la identidad de marca y experiencia de usuario.
- Unboxing, arte de desempacar objetos e ir descubriendo los detalles en el proceso; artículos como el manual de instrucciones y tarjeta de

felicitación son parte de hacer la experiencia de “unboxing” más que gratificante.

- Personalización, nuestras cajas contenedoras del producto llevarán un sticker con el nombre del cliente impreso, con el fin de crear un lazo aún más fuerte con él y se sienta parte de la marca.
- Creatividad y arte, nuestras bolsas contenedoras llevarán mensajes creativos que añadirá una sorpresa más que agrega valor a los lentes que además recibirán.

Figura 8. 7Experiencia Unboxing



Fuente: Rounder, & González, G. (2017)

8.2.2. Servicios

- Tienda 100% virtual.

Figura 8.8 Descripción gráfica de tienda virtual



Fuente: Ben & Frank. (s.f)

- Filtro de tipo de rostro
 - Mediante un fácil test por la plataforma virtual se podrá filtrar los modelos de monturas más adecuados según su tipo de rostro.

Figura 8.9 Descripción gráfica del filtro de tipo de rostro



Fuente: Ben & Frank. (s.f.).

- Prueba en casa
 - Servicio que te permite escoger 4 monturas para probártelas en casa vía delivery totalmente gratis.

Figura 8.10 Descripción gráfica del servicio de prueba en casa



Fuente: Ben & Frank. (s.f.).

- Receta oftalmológica
 - Mediante alianza con consultorios oftalmológicos para dar el servicio de medición de la vista.
 - El cliente que escoge esta modalidad paga su consulta in situ y al momento de procesar su pedido de compra ingresa un código de descuento brindado por el consultorio para efectuar automáticamente un descuento de S/20.00.
 - Si el cliente no quisiera usar este servicio tiene entonces la opción de medirse en su lugar de preferencia y enviarnos la receta óptica.
 - El cliente que escoge esta modalidad de medida de la vista, envía su receta óptica por correo y/o whatsapp y automáticamente se ejecuta un descuento de S/10.00 en su pedido de compra.

Figura 8.11 Descripción gráfica del servicio de medida de la vista



Fuente: Ben & Frank. (s.f.).

- Garantías y devoluciones, 100% reembolsables por ralladuras de lunas hasta por 60 días. Sujeto a términos y condiciones establecidos

- Términos y condiciones
 - Condiciones de uso
 - Política de envíos y entregas
 - Privacidad
 - Comunicaciones electrónicas
 - Distancia interpupilar
 - Cambios y devoluciones
 - Reembolsos
 - Liberación de garantías y limitación de responsabilidad.
 - Legislación aplicable
- Preguntas frecuentes.

Las preguntas a desarrollar serán de los siguientes tópicos:

- Sobre el pedido
- Sobre consideraciones especiales
- Sobre la prueba en casa
- Sobre los modelos a elegir
- Sobre cómo obtener la receta de los lentes
- ★ ○ Sobre las forma de pago
- Sobre los tiempos de reembolso
- Sobre los envíos y devoluciones
- Sobre devoluciones y cambios
- Sobre ajuste y cuidado

Tabla 8.2 Descripción del servicio

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Filtro de género	El cliente puede acceder a la página web y escoger del catálogo virtual los distintos modelos y colores de monturas usando la opción de monturas para hombre o mujer.
Filtro de tipo de rostro	El cliente que ingresa a la página web puede acceder a escoger realizar un test virtual con preguntas enfocadas a determinar el tipo de rostro del cliente con el objetivo de luego filtrar y mostrar las monturas idóneas que le mejor le quedarían.
Prueba en casa	Si el cliente está indeciso sobre más de una montura a comprar puede pedir una PRUEBA EN CASA. Esta consiste en enviar 4 monturas a elección del cliente, con el objetivo de que probandoselas pueda elegir la que más le gusta y sobre ella hacer su pedido de compra. Son enviadas , 2y recogidas 1 día despues gratis, previo depósito de garantía igual a el monto de una venta efectiva (s/320.00), 100% reembolsable si el cliente no desea concretar la compra, en caso contrario pasa a ser considerado como pago por la compra.
Receta oftalmológica	Si el cliente no conoce su medida tiene la opción de medirse en un consultorio oftalmológico afiliado o medirse en el lugar de su preferencia y enviar por correo su receta. Si se midiera en el oftalmólogo afiliado paga su consulta y el oftalmólogo entrega un código de descuento, este código es ingresado antes de hacer el pago por la compra de los lentes en la plataforma y se le ejecuta un descuento de 20 soles; si por el contrario se mide en otro lugar no afiliado y envía su receta se le ejecuta un descuento de 10 soles al precio del lente.
Garantías y Devoluciones	Sujeto a términos y condiciones, 100% reembolsable por rayaduras de lunas hasta por 60 días. Los términos y condiciones están además establecidos para que el cliente conozca el alcance de la responsabilidad sobre nuestros productos y servicios prestados y las condiciones que lo rigen. Deben ser leídos antes de pagar por la compra o prueba en casa.
Preguntas Frecuentes	Muestra el camino de absolución de las preguntas más recurrentes hechas por los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

8.2.3. Precio

Se ha establecido un precio de S/320.00 por el lente completo (montura + resinas) Precio de venta al público único para cualquier tipo de medida monofocal; incluye ametropías como miopía, astigmatismo, hipermetropía o alguna combinación de estas. Estas ametropías son las comunes en las personas menores de 40 años.

8.2.4. Plaza (Canal)

Nuestro modelo de negocio necesita 2 diferentes canales para llegar con la propuesta completa al cliente.

- Canal de ventas, plataforma e-commerce.
- Canal de distribución, entrega del producto pedido.

Canal de Ventas

La plataforma e-commerce es el canal de venta de los lentes por un catálogo virtual, este es el factor crítico a desarrollar en este punto, una positiva experiencia del usuario en el correcto funcionamiento del canal virtual.

Desarrollaremos la construcción de una plataforma e-commerce por medio de la Agencia de Marketing estratégico, aquí algunas características funcionales para la simplicidad, conveniencia y eficiencia al momento de usarla.

- Página responsive (diseño adaptable a formato de celular), elaboración de tienda virtual.
- Pasarelas de pago, múltiples medios de pago (debito, crédito, pay pal)
- Gestión integral de órdenes, permitiendo el seguimiento del estatus del mismo así también las devoluciones.
- Consultor permanente de soporte para gestionar problemas informáticos.

Figura 8.12 Descripción gráfica de plataforma e-commerce



Fuente: Ben & Frank. (s.f.).

Canal de distribución

- Tendremos una cobertura comercial a toda Lima Metropolitana gracias que trabajaremos con Olva courier-Operador Logístico que atenderá el reparto de los pedidos diarios en todo Lima Metropolitana.

Figura 8.13 Descripción gráfica courier

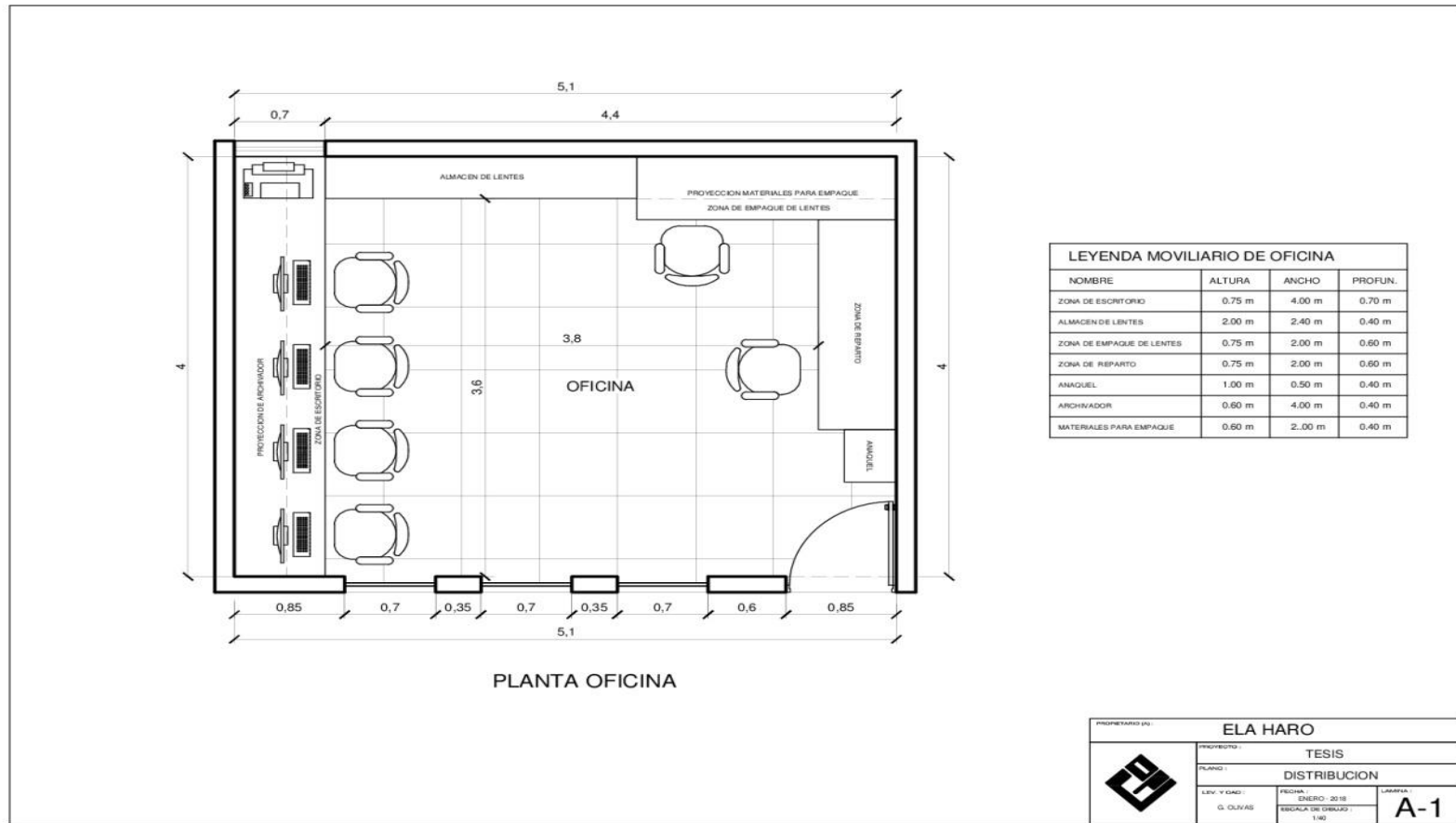


Fuente: Olva Courier. (s.f)

Localización

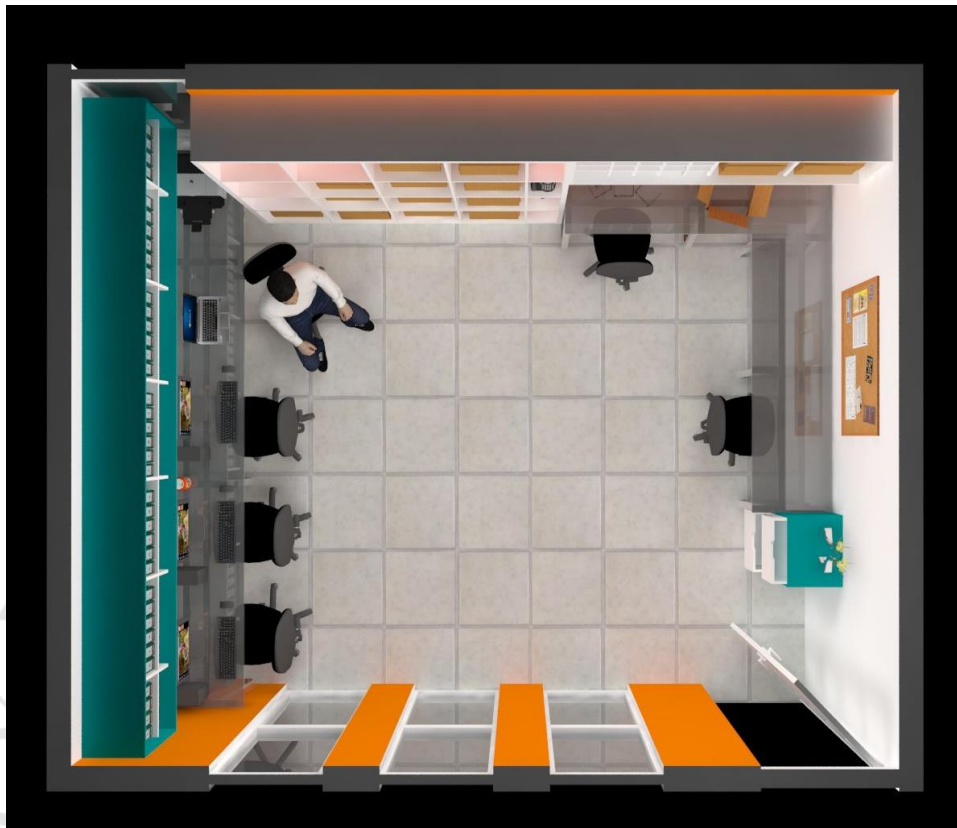
Nuestra oficina de gestión se encontrará en Lima, desde donde se coordinará el proceso comercial y de pedidos hacia toda Lima Metropolitana. Se ha contratado los servicios de un especialista en distribución de espacios que ha diseñado una distribución eficiente de nuestra oficina corporativa tomando en cuenta el personal, la carga de trabajo diaria en gestión de pedidos (armado –empacado –reparto) según la estimación de ventas. A continuación, su propuesta de distribución.

Figura 8.14 Plano distribución de oficina



Fuente: Olivas, G., & Diseñador gráfico de Interiores. (2017)

Figura 8.15 Diseño de distribución de oficina plano cenital



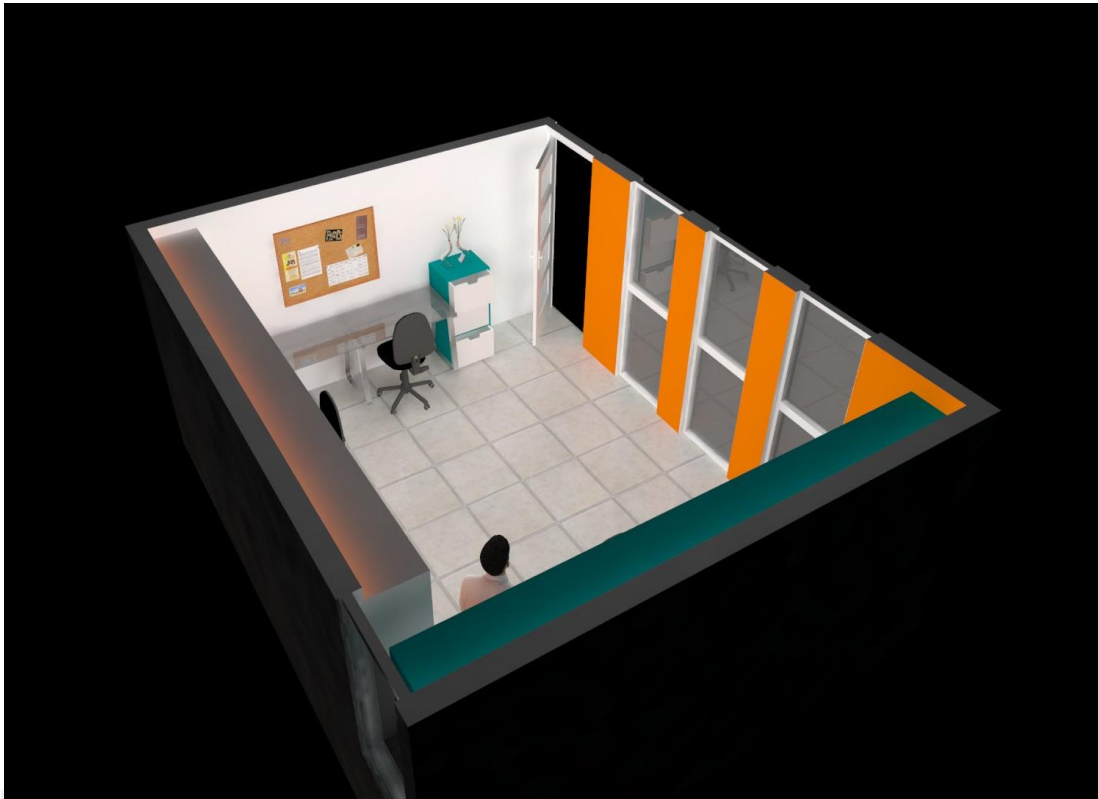
Fuente: Olivas, G., & Diseñador gráfico de Interiores. (2017)

Figura 8.16 Diseño distribución de oficina plano picado opuesto



Fuente: Olivas, G., & Diseñador gráfico de Interiores. (2017).

Figura 8.17Diseño de distribución de oficina plano picado contrapuesto



Fuente: Olivas, G., & Diseñador gráfico de Interiores (2017).

Figura 8.18Diseño de distribución de oficina vista interior plano normal



Fuente: Olivas, G., & Diseñador gráfico de Interiores. (2017)

Figura 8.19 Diseño de distribución de oficina vista interior 2 plano normal



Fuente: Olivas, G., & Diseñador gráfico de Interiores. (2017).

Figura 8.20 Diseño de distribución de oficina vista exterior plano normal



Fuente: Olivas, G., & Diseñador gráfico de Interiores. (2017)

8.2.5. Promoción (Comunicación)

Nuestra razón de ser es crear una “experiencia de marca” que resulte atractiva y no simplemente lentes, combinar la salud visual y el estilo en un accesorio que refleje la personalidad del segmento.

Para lograrlo creemos que es indispensable desarrollar una estrategia de comunicación bajo la asesoría de la Agencia de Marketing Estratégico enfocándose en estrategias de Social media.

Estrategia en Social Media: El e-commerce en el Perú aún tiene muchos retos y la única manera de superarlos es estar 100% orientados en el cliente. Con el objetivo de que jamás tengan dudas que cumpliremos y sepan que vamos a responder si algo no sale bien.

Poner todas las facilidades para que se concrete la compra y la prueba en casa es incentivar la confianza, el probarse lo que se va a comprar es muchas veces decisivo a la hora de elegir comprar por internet.

Orientados a convencer a las personas que la compra por internet es confiable, nos enfocaremos en:

- Desarrollar estrategias de redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube).
- Creación y estructuración del contenido.

Para complementar la estrategia de social media, poder atender y gestionar todas las consultas relacionadas al producto y servicio desarrollaremos la siguiente estrategia.

Estrategia de servicio de atención al cliente multicanal

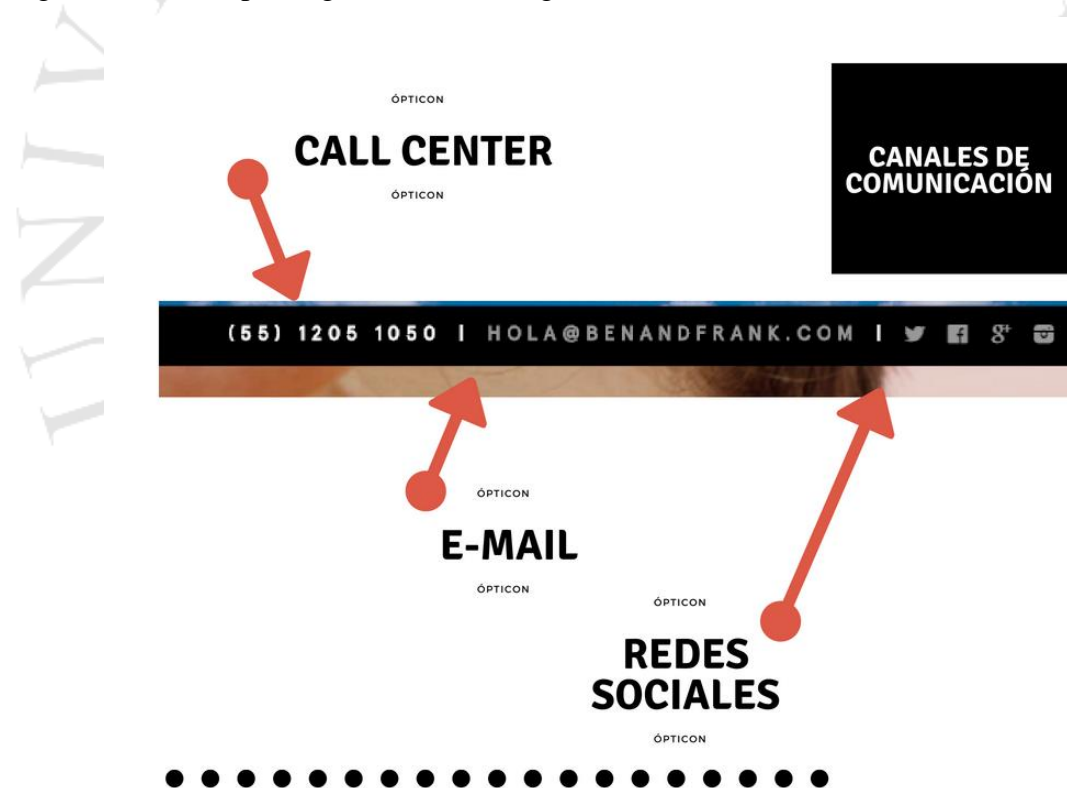
Atención multicanal con el objetivo de llegar a las diferentes preferencias de nuestros clientes a la hora de establecer comunicación directa con nosotros sobre alguna duda en nuestro producto/servicio.

Tabla 8.3 Estrategia de servicio al cliente multicanal

CANALES	DESCRIPCIÓN
Redes Sociales	Publicaciones semanaales, imágenes y audiovisuales de acuerdo a la estrategia de comunicación desarrollada.
E-mail	La plataforma e-commerce contará con un vinculo de "contactanos" donde los cientes podrán tener contacto directo con un ejecutivo de atención al cliente para absolver preguntas del producto/servicio.
Call Center	Dispondremos de soporte telefónico con los ejecutivos de atención al cliente también para absolucion de preguntas del producto/servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.21 Descripción gráfica de estrategia multicanal



Fuente: Ben & Frank. (s.f.)

Los evangelizadores de marca serán influenciadores del segmento. Con el objetivo de propagar estratégicamente la experiencia de compra.

Tabla 8.4 Evangelizadores de marca

EVANGELIZADORES	DESCRIPCIÓN
<i>Bloggers</i>	<i>Alianzas con Bloggers seguidos por nuestro público objetivo, a quienes les daremos a probar el producto para ser promocionado en su medio de acción</i>
<i>Influencers</i>	<i>Alianzas con líderes de opinión seguidos por nuestro público objetivo, a quienes les daremos a probar el producto para ser promocionado en su medio de acción</i>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.5 Descripción gráfica evangelizadores de marca



Fuente: Antevenio. (2018)

Decidimos por el marketing online al marketing offline, porque es fácil medir resultados de la inversión, podemos saber el tráfico de nuestra página y redes, así como cuantos usaron el carrito de compras y terminaron efectuando la compra, etc.

Fotografía de producto

Requerida para presentar con fidelidad todos los atributos de nuestro producto (forma, color, textura, detalles de marca, etc) que difundiremos por nuestro canal de ventas virtual y redes sociales.

De la calidad de la fotografía dependerá el grado de aceptación y deseo de adquirir nuestro producto.

Al considerar que debemos de promocionar nuestro producto bajo la premisa de ser exhibidos de la manera más real posible, es que contactaremos a un estudio fotográfico para tomar fotos de los diferentes modelos y colores de lentes en venta por la plataforma.

- Fotografía de producto en estudio
- Fotografías caladas – edición y retoque digital.

Figura 8.22 Descripción gráfica de fotografías de estudio



Fuente: Ben & Frank. (s.f.).

CAPITULO IX: PLAN JURÍDICO LEGAL

9.1. Forma jurídica adecuada

El análisis de la forma de organización empresarial se encuentra regulada por la Ley de sociedades, Ley 26887 Publicada el 09/12/97— Decreto Ley N° 21621 publicado el 14/09/76.

9.1.1. Marco legal

En el Perú las sociedades por acciones pueden ser de 2 tipos:

- a) Sociedad Anónima Cerrada S.A.C.
- b) Sociedad Anónima S.A.

Por razones de no buscar invertir en bolsa, nos acogeremos al tipo de Sociedad Anónima cerrada.

9.1.2. Características S.A.C.

- Mínimo 2 accionistas, máximo 20.
- Los socios tienen preferencia para la adquisición de las aportaciones, salvo pacto contrario.
- El capital social está representado por acciones nominativas.
- La responsabilidad de la empresa está limitada por su patrimonio.

9.1.3. Régimen tributario

- Régimen General.

9.1.4. Órganos de sociedad

- Junta General de Accionistas, es el órgano supremo de la sociedad; está integrado por el total de socios que conforman la empresa.

- Gerencia, cuyo gerente tiene la representación legal y de gestión de la sociedad. Convoca a la Junta de Accionistas.
- El Directorio es facultativo (opcional).

9.2. Obligaciones fiscales

- Declaración ANUAL-RENTA.
- Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulta mayor entre: coeficiente o 1.5% renta neta y un pago de regulación anual.
- IGV: 18% (Incluye el impuesto de promoción municipal).
- Declaración anual y pago de regulación: 30% de la renta neta imponible.

9.2.1. Libros obligados a llevar

Si las ventas anuales no superan las 300 UIT, solo llevará

- Registro de Compras
- Registro de Ventas
- Libro diario de Formato Simplificado

9.2.2. Medios de declaración y pago

- PDT IGV – Renta (alternamente también se puede utilizar el formulario Virtual 621 Simplificado IGV–Renta).
- PDT Otras Retenciones.
- PDT Planilla Electrónica.

9.3. Trámites para constitución y puesta en marcha

9.3.1. Registro de la Empresa

1. Registros Públicos (SUNARP).
 - a. Solicitud de Publicidad Registral (Búsqueda de Nombre).
 - b. Solicitud de Inscripción de Título (Reserva Registral)
2. CDE Ministerio de la Producción

- a. Elaboración de ficha de solicitud de constitución de empresas, donde consignan:
- Información general de la empresa en formación (Razón social, Nombre comercial, dirección o domicilio legal).
 - Información específica de la empresa en formación (Descripción de la actividad económica).
 - Información del Titular o Socios de la empresa en formación (Datos personales de cada socio, cargo, total de aportes en bienes aportados, total de aportes en efectivo).
 - Capital mínimo de inicio, S/1000.00.
3. Notario
- a. Declaración Jurada de Ficha de solicitud de constitución de Empresas.
 - b. Elaboración de Minuta de constitución.
 - c. Elevar la Minuta a Escritura Pública – Testimonio.
4. Registros públicos (SUNARP)
- a. Trámite de partida registral.
5. Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT)
- a. Obtener clave SOL.
 - b. Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).
 - c. Elección de régimen tributario.
6. Registro Laboral
- a. Régimen general.
 - b. Inscripción de trabajadores a Es salud.

9.3.2. Registros complementarios

1. Indecopi
 - a. Registro de marca y otros signos.

CAPITULO X : PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1. Organigrama

10.1.1. Organigrama estructural

En el organigrama se muestra la estructura que tendrá la empresa. Cada área se implementará en 2 momentos diferentes según lo dispuesto en el Diseño Organizativo y Plan de acción.

En un primero momento estará el área de apoyo interno de Administración, gestionando los trámites de constitución empresarial, acondicionamiento del local, compra de mobiliario, compra del capital de trabajo inicial, contratación de consultora de habilidades blandas, contratación de personal y desarrollo de los formatos operativos.

Por su parte el área de Planificación comercial estará de la mano con la Agencia de Marketing gestionando el desarrollo del plan de marketing estratégico, desarrollando la identidad de marca, la plataforma comercial y la gestión de social media con las fotografías de producto, los convenios con influencer, haciendo las gestiones de dominio, hosting y los convenios con consultorios oftalmológicos.

Ya en un segundo momento se implementará el área de Operaciones, para gestión de pedido y el área de servicio al cliente, para asistir al cliente en todo el proceso de antes, durante y después de la compra. También contaremos con apoyo externo por parte de los desarrolladores de la Plataforma comercial para garantizar la continuidad ininterrumpida en línea.

Figura 10.1 Organigrama Estructural



Fuente: Elaboración Propia

10.1.2. Organigrama funcional

El Organigrama funcional define los puestos que se requerirán por área en los procesos de la empresa. El puesto de Gestor de Marketing y Control será ejecutado por uno de los socios.

Figura 10.2 Organigrama Funcional



Fuente: Elaboración propia

10.2. Descripción de puestos

La siguiente descripción de puestos será incluido dentro del primer MOF de la empresa.

10.2.1. Área de Administración

Administrador

Figura 10.3 Descripción puesto de Administrador

DATOS GENERALES DEL PUESTO
Nombre del Puesto: <i>Administrador</i>
Número de Plazas: <i>1</i>
Área de Administración
Relaciones de Autoridad
Jefe Inmediato: <i>Gerente General</i>
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO:
<i>Ejecutar acciones de gestión interna administrativas en beneficio del buen desarrollo de la gestión de otras áreas.</i>
COMUNICACIÓN DIRECTA
<i>Asistente de Operaciones, Ejecutivo de servicio al cliente -Community y Gestor de Planificación comercial</i>
FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS
<i>a. GESTIONAR TRÁMITES PARA PUESTA EN MARCHA.</i>
<i>b. GESTIONAR LAS PLANILLAS DE TRABAJADORES.</i>
<i>c. GESTIONAR LA PARTE TRIBUTARIA Y CONTABLE, CONSTRUCCION DE ESTADOS FINANCIEROS.</i>
<i>d. GESTIONAR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL Y COMPRA DE MOBILIARIOS</i>
<i>e. GESTIONAR LA COMPRA DEL INVENTARIO PARA CAPITAL DE TRABAJO.</i>
<i>f. GESTOR DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS. (CAJA CHICA)</i>
<i>g. DESARROLLAR CONTRATOS CON LAS CONSULTORA DE HAB BLANDAS.</i>
<i>h. DESARROLLO DE FORMATOS EXCEL PARA MANEJO DE PEDIDOS Y BASE DE DATOS.</i>
PERFIL DEL PUESTO
Estudios Requeridos:
<i>Egresado Universitario de Administración o afines.</i>
Experiencia:
<i>Mínimo 1 año en puestos similares y con gestión multinivel.</i>
Habilidades Requeridas necesarias para el puesto:
<i>Organizado y metódico</i>
<i>Facilidad para relacionarse con las personas</i>
<i>Buena comunicación oral y escrita</i>
<i>Liderazgo</i>
Aptitudes y Valores Fundamentales para el puesto:
<i>Responsabilidad</i>
<i>Integridad</i>
<i>Honestidad</i>
<i>Trabajo en equipo y cooperación</i>

Fuente: Elaboración propia

10.2.2. Área de Operaciones

Asistente de Operaciones

Figura 10. Descripción puesto de Operaciones

DATOS GENERALES DEL PUESTO
Nombre del Puesto: Asistente de Operaciones
Número de Plazas: 2
Area de Operaciones
Relaciones de Autoridad
Jefe Inmediato: Gerente General
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO:
Ejecutar acciones operativas para el oportuno desarrollo de atención del pedido.
COMUNICACIÓN DIRECTA
Ejecutivo de Servicio al Cliente y Administrador
FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS
a. GESTION DE PEDIDOS A LABORATORIO , Gestionar los pedidos de lunas diario (por correo y teléfono) con el Laboratorio óptico.
b. GESTION DE RESERVA DE MONTURAS VENDIDAS Y DE PRUEBA , Reservar de almacén las monturas de los nuevos pedidos cuyas lunas ya han sido pedidas al laboratorio óptico y reservar monturas de los nuevos pedidos de prueba en casa.
c. GESTION DE ENTREGA Y RECEPCION DE MONTURAS A LABORATORIO , Entregar las monturas reservadas diariamente al Laboratorio óptico y recepcionar los lentes completos entregados de Laboratorio Óptico.
d. GESTIÓN DE EMPACADO , Empacar los lentes completos y los complementos.
e. GESTIÓN DE ENTREGA A COURRIER Programar los pedidos y pruebas en casa pendientes de reparto.
f. GESTIÓN DE NOTIFICACIÓN DE RECOJO DE PRUEBA EN CASA A COURRIER
g. GESTION DE RECEPCION DE MONTURAS DE PRUEBA , Devolver a almacén las monturas que no se escogieron.
h. Enviar el reporte de stock de monturas mensualmente.
f. Llenar los formatos requeridos para ejecutar las actividades requeridas.
PERFIL DEL PUESTO
Estudios Requeridos:
Egresados de Institutos técnicos en carreras de administración o afines.
Experiencia:
Mínimo 6 meses en puestos que requerían trato con proveedores y gestión de Base de Datos.
Habilidades Requeridas necesarias para el puesto:
Tener buena memoria
Análítico
Comunicación multinivel
Aptitudes y Valores Fundamentales para el puesto:
Trabajo bajo presión
Iniciativa propia
Responsable
Honrado

Fuente: Elaboración propia

10.2.3. Área de Planificación Comercial

Gestor de Planificación y Control

Figura 10.5 Descripción puesto de Gestor de Planificación Comercial

DATOS GENERALES DEL PUESTO
Nombre del Puesto: <i>Gestor de Planificación Comercial</i>
Número de Plazas: <i>1</i>
Área de Planificación Comercial
Relaciones de Autoridad
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO:
<i>Ejecutar acciones de planificación comercial con asociaciones clave, consultorios oftalmológicos e Influencers, para así asegurar la fluidez y continuidad de la gestión de pedidos. Monitorear el desempeño gestión comercial y de pedido.</i>
COMUNICACIÓN DIRECTA
<i>Asistente de Operaciones, Ejecutivo de servicio al Cliente -Community.</i>
FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS
<i>a. GESTION CON LIDERES INFLUENCIADORES, CELEBRITIES Y BLOGERS DEL SEGMENTO.</i>
<i>b. GESTION DE ALIANZAS CON CONSULTORIOS OFTALMOLOGICOS.</i>
<i>c. GESTION DE CUPONERA CON CONSULTORIOS ALIADOS</i>
<i>d. COORDINAR CREACIÓN DE MATERIAL AUDIOVISUAL PARA REDES SOCIALES .</i>
<i>e. MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS.</i>
PERFIL DEL PUESTO
Estudios Requeridos:
<i>Egresado Universitario de Administración o afines.</i>
Experiencia:
<i>Mínimo 3 años en puestos similares y con gestión mutltinivel.</i>
Habilidades Requeridas necesarias para el puesto:
<i>Organizado y metódico</i>
<i>Facilidad para relacionarse con las personas</i>
<i>Buena comunicación oral y escrita</i>
<i>Liderazgo</i>
Aptitudes y Valores Fundamentales para el puesto:
<i>Responsabilidad</i>
<i>Integridad</i>
<i>Honestidad</i>
<i>Trabajo en equipo y cooperación</i>

Fuente: Elaboración propia

10.2.4. Área de servicio al cliente

Ejecutivo de Servicio al Cliente y Community Manager

Figura 10.6 Descripción de puesto ejecutivo de At. Al cliente y Community Manager

DATOS GENERALES DEL PUESTO
<i>Nombre del Puesto: Ejecutivo de Atención al Cliente y Community Manager.</i>
<i>Número de Plazas: 2</i>
<i>Area de Servicio al Cliente</i>
Relaciones de Autoridad
<i>Jefe Inmediato: Gerente General</i>
PROPÓSITO O RAZÓN DE SER DEL PUESTO:
<i>Ejecutar acciones de orientación, guía y coordinación con el cliente en beneficio de la experiencia de compra de cliente y oportuna atención del pedido.</i>
COMUNICACIÓN DIRECTA
<i>Asistente de Operaciones y Administrador</i>
FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS
<i>a. GESTIÓN DE ENVÍO DE RECETA DE DR. OPTICO.</i>
<i>b. VERIFICACIÓN DE LEGIBILIDAD DE RECETA ENVIADA POR CLIENTE.</i>
<i>c. Dar seguimiento eficiente para solucionar los casos de manera rápida y eficiente según los parámetros establecidos.</i>
<i>d. Levantar información relevante sobre clientes.</i>
<i>e. Constante contacto con el cliente, absolviendo dudas y coordinando pedidos de prueba en casa y/o compra. (CALL Y CHAT WEB).</i>
<i>f. Enviar el reporte de stock de monturas mensualmente.</i>
<i>g. Acciones de gestión de Redes Sociales, Publicaciones semanales de material gráfico y audiovisual.(Facebook, Instagram)</i>
<i>h. Gestión de respuestas vía redes sociales</i>
PERFIL DEL PUESTO
Estudios Requeridos:
<i>Egresados de Institutos técnicos en carreras de marketing, community management.</i>
Experiencia:
<i>Mínimo 1 año en puestos de trato con el cliente y gestión de redes sociales.</i>
Habilidades Requeridas necesarias para el puesto:
<i>Atención a Clientes</i>
<i>Ser creativo</i>
<i>Tener espíritu de equipo</i>
<i>Habilidad de palabra</i>
Aptitudes y Valores Fundamentales para el puesto:
<i>Proactividad</i>
<i>Iniciativa propia</i>
<i>Compromiso con el aprendizaje</i>
<i>Orientación al logro</i>
<i>Orientación al cliente</i>
<i>Trabajo en equipo y cooperación</i>

Fuente: Elaboración propia

10.2.5. Consultor externo de soporte

No existe relación laboral de subordinación ya que la Agencia de Marketing Digital encargada de desarrollar la Plataforma Comercial es la que se encarga de dar soporte y mantenimiento a cualquier incidencia del sistema.

10.3. Condiciones laborales

Las labores de Recursos Humanos serán gestionadas por el Área de Administración, incluye acciones de reclutamiento, selección, contratación y emisión de planilla. Estableceremos formas contractuales para cada uno de los puestos de trabajo.

Se van a utilizar contratos a plazo fijo y a tiempo completo o a tiempo parcial en función del puesto de trabajo desempeñado, de forma que el plan de recursos humanos se replanteará en función a la evolución de la empresa y las nuevas necesidades que puedan surgir.

Tabla 10.1 Condiciones Laborales

AREA	PUESTO	HORARIO	TIPO DE CONTRATO
Administración	Adminstrador	09:00 - 18:00	Tiempo completo
Planificación Comercial	Gestor de Planificación Comercial	09:00 - 18:00	Tiempo completo
Operaciones	Asistente de Operaciones	08:00 - 15:00 /15:00 - 20:00	Tiempo Parcial
Servicio al Cliente	Ejecutivo de Serv. Al Cliente y Commuity Manager	08:00 - 15:00 /15:00 - 20:00	Tiempo Parcial

Fuente: Elaboración propia

Para el área de Planificación Comercial y Administración los contratos serán a tiempo completo. Para los puestos de las Áreas de Operaciones y Servicio al cliente los contratos serán a tiempo parcial en ambos casos, porque la demanda de pedidos, consulta e interacción requiere más de 10 horas de trabajo diario.

10.4. Requerimiento de personal

10.4.1. Horas hombre requeridas en proceso comercial

En el proceso comercial interactúa cliente, plataforma comercial y el área de servicio al cliente; cada una con actividades a realizar. Al cuantificar horas de trabajo sólo podemos medir las labores de servicio al cliente por ser el único con actividades que se puede cuantificar en horas hombre. Es así que describimos los procesos del ejecutivo de atención al cliente en el proceso comercial. Empieza por verificar la legibilidad de la receta, consiste en contactar a oftalmólogo para entrega de receta o contactar con cliente para el envío de la receta legible; cargar la receta al pedido de compra para que posteriormente el área de operaciones reciba la nueva notificación de pedido; interacción vía redes sociales generando y socializando material audiovisual y respondiendo en tiempo real los comentarios y preguntas de los usuarios.

Siendo este un proceso crítico hemos determinado, haciendo uso de una línea de tiempo, la cantidad de horas hombre requeridas en base a: nuestra política de condiciones laborales, jornada de 6 horas diarias; el número de pedidos diarios esperados y en respuesta a las funciones inherentes a servicio al cliente y Community manager; que se contratará a 2 personas para este puesto, número que subirá a 3 en los años siguientes.

Tabla 10.2 Horas hombre para Ejecutivo de atención al cliente

LABORES SÓLO DE SERVICIO AL CLIENTE

AÑO/DIAS AL MES	HORAS DE TRABAJO DIARIO																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
AÑO 1	1.05	1.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55
AÑO 2	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35	3.35
AÑO 3	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95	3.95
AÑO 4	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58	4.58
AÑO 5	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18	5.18
AÑO 6	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47
AÑO 7	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47
AÑO 8	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47

LABORES SÓLO DE COMMUNITY MANAGER

AÑO/DIAS AL MES	HORAS DE TRABAJO DIARIO																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
AÑO 1	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
AÑO 2	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25
AÑO 3	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20	6.20
AÑO 4	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19	7.19
AÑO 5	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13	8.13
AÑO 6	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58
AÑO 7	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58
AÑO 8	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58	8.58

(continuación)

AÑO/DIAS AL MES	HORAS HOMBRE DE TRABAJO DIARIO (por jornada laboral)																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
AÑO 1	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 2	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 3	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 4	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 5	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 6	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 7	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 8	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00

# DE TRABAJADORES REQUERIDOS POR AÑO	
AÑO 1	2.00
AÑO 2	2.00
AÑO 3	2.00
AÑO 4	2.00
AÑO 5	3.00
AÑO 6	3.00
AÑO 7	3.00
AÑO 8	3.00

Fuente: Elaboración propia.

10.4.2. Horas hombre requeridas en proceso de gestión de pedido

En el proceso de gestión de pedido el área de operaciones es el área que aporta valor de personal para lograr el eficiente procesamiento del pedido, sea de compra o de prueba en casa.

Siendo este un proceso crítico hemos determinado, haciendo uso de una línea de tiempo la cantidad de horas hombre requeridas en base a nuestra política de condiciones laborales, jornada de 6 horas diarias, al número de pedidos diarios esperados y en respuesta a las funciones del procesamiento del pedido, que se contratará a 3 personas para este puesto, número que se mantiene para los 8 años de proyección.



Tabla 10.3 Horas hombre para proceso de gestión de pedido

AÑO/DÍAS AL MES	HORAS DE TRABAJO DIARIO																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
AÑO 1	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22	12.22
AÑO 2	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17	14.17
AÑO 3	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83	12.83
AÑO 4	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70	14.70
AÑO 5	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73
AÑO 6	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73
AÑO 7	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73	17.73
AÑO 8	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43	18.43

AÑO/DÍAS AL MES	HORAS HOMBRE DE TRABAJO DIARIO																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
AÑO 1	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 2	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 3	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 4	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 5	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 6	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 7	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
AÑO 8	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00

# DE TRABAJADORES REQUERIDOS	
AÑO 1	3.00
AÑO 2	3.00
AÑO 3	3.00
AÑO 4	3.00
AÑO 5	3.00
AÑO 6	2.00
AÑO 7	2.00
AÑO 8	3.00

Fuente Elaboración propia.

CAPITULO XI: PLAN OPERATIVO

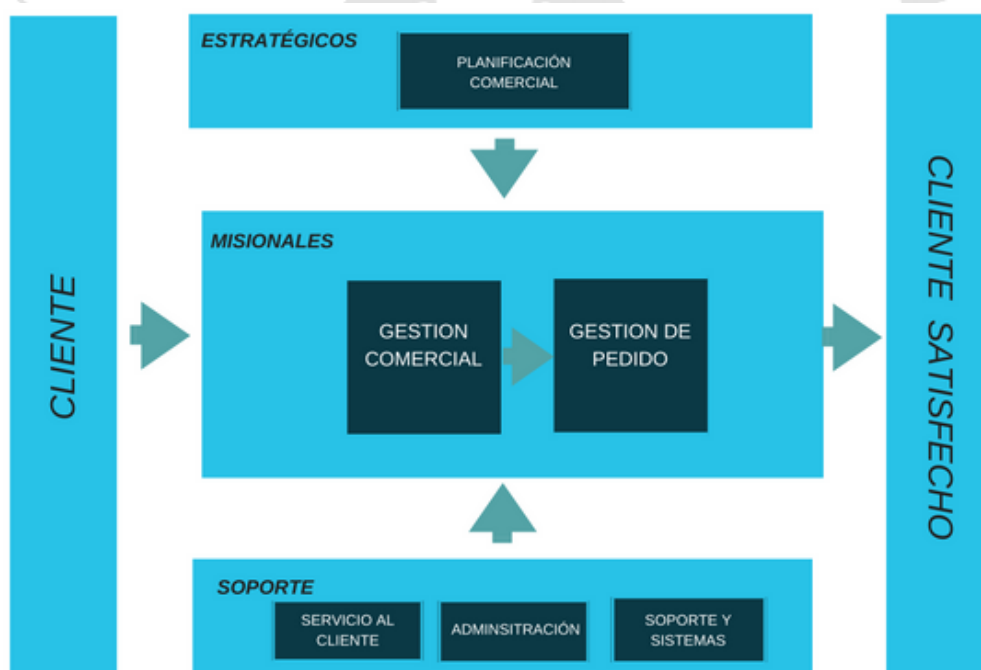
11.1 Gestión por procesos

Una metodología para la gestión efectiva de las organizaciones es la gestión por procesos. Los procesos pasaron de ser gestionados individual y aisladamente a tener una gestión sistémica. Es en base a esto que modelaremos la gestión por procesos en la Gestión Comercial y la Gestión de Pedidos.

11.1.1. Mapa de procesos

Empezaremos por identificar el Mapa de Procesos General del proyecto.

Figura 11.1 Mapa de procesos Estratégicos, Misionales y de Soporte



Fuente: Elaboración propia

En este esquema general podemos identificar las 3 categorías de procesos dentro del Mapa de Procesos.

- Macro-procesos Estratégicos: Planificación Comercial a cargo del área de Planificación Comercial.

- Macro-procesos Operativos o misionales: Gestión Comercial y la Gestión de Pedidos, a cargo de el Area de Operaciones y Servicio al Cliente.
- Macro-procesos de soporte: Servicio al Cliente, Administración y Soporte y Sistemas, a cargo del Área de Servicio al Cliente, Administración y en apoyo externo los realizadores de la plataforma en el área Soporte y Sistemas.

11.1.2. Factores en mapeo de procesos

Sistema de información

Un recurso primordial para el buen desempeño del modelo es el sistema de información. En ese propósito primero definiremos el medio por el que se transfiere la información (software) y el medio informático que lo sustenta (hardware).

El método de trabajo definido está en base a la carga de pedidos proyectados diariamente.

En ese sentido el sistema de información se ejecutará por medio de una plataforma comercial conectada a los correos electrónicos; editores de texto (Word) para el desarrollo de reportes diarios y/o mensuales y hojas de cálculo (Excel) para desarrollar formatos y llevar un control de la gestión diaria. El medio informático serán computadoras o laptop con acceso a internet.

Factores críticos

Mano de obra (MO)

La mano de Obra como factor se refiere a los actores del modelo de Gestión Comercial y de Pedido. El factor es crítico ya que a pesar que su ejecución es de naturaleza operativa, por ejemplo, transcribir los datos del pedido en el Formato de Nuevo Pedido, su importancia es clave para satisfacer óptimamente la necesidad del cliente.

Materiales (MAT)

El Material como factor se refiere a los insumos de información que se recibe y/o se entrega. Este factor es crítico por la repercusión de la información que se gestionando.

Esto sucede por la naturaleza de la información que va siendo modificada en el proceso. Por ejemplo, cuando se transfiere el Formato de receta operaciones y luego el pedido de las lunas al laboratorio óptico.

Método (MET)

El método como factor crítico se refiere a la manera en como el gestor opera el pedido y procesa la información. Los formatos y manuales son el método propuesto en la Planificación Estratégica. Por lo tanto, todos los sub procesos tienen como crítico éste factor, ya que el hecho de no proceder según las actividades y formatos propuestos pone en riesgo el desempeño del modelo.

Maquinaria (MAQ)

La maquinaria como factor se refiere al medio informático empleado, en este caso la computadora. Este factor es crítico ya que las computadoras son la estación principal de trabajo del ejecutivo y/o asistente, por lo documentos que se generan y almacenan en su disco duro.

Control Interno

CII: Manual de Organización y Funciones MOF

Documento técnico de gestión interna donde se describe y establece las funciones específicas, relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

CI2: Manual de Procedimientos MAPRO

Documento que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Contiene información y formularios a utilizar para el correcto desarrollo de labores. Auxilian en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Contaremos con 2 manuales:

1. Manual de condiciones formales para procesar un pedido.

2. Guía formal de precios de laboratorio óptico.

Contaremos con 3 formatos:

1. Formato de nuevo pedido.
2. Formato de receta óptica.
3. Formato de datos de entrega.

CI3: BACK UP de la Información

Se requiere un almacenamiento externo donde pueda guardarse toda la información concerniente a base de datos, registros y formatos utilizados en la Gestión del Pedido, por eso utilizaremos discos duros externos para salvaguardar toda ésta documentación.

CI4: Mantenimiento de computadoras

Se requiere un mantenimiento periódico de la estación de trabajo de los gestores del modelo para prevenir posibles incidencias informáticas.

CI5: Plan de Reuniones

Se requiere establecer un plan de reuniones y un lugar donde desarrollarse. Con el objetivo de compartir los indicadores de gestión para mantener el óptimo control de los procesos. Además de ser un espacio donde ofrecer feedback sobre el desempeño de los asistentes y ejecutivos involucrados en el proceso.

Tabla 11.1 Controles de proceso

<i>CONTROL INTERNO DEL PROCESO</i>		
<i>CI1: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES(MOF)</i>	<i>CI2: MANUAL DE PROCEDIMIENTO (MAPRO)</i>	<i>CI3: BACK UP DE INFORMACIÓN</i>
<i>CI4: MANTENIMIENTO DE COMPUTADORAS (MAQ)</i>		<i>CI5: PLAN DE REUNIONES (MO)(MAT)(MET)/MAQ)</i>

Fuente: Elaboración propia

Ahora que conocemos los factores en el Mapeo de Procesos pasaremos a centrarnos en desarrollar los Macro Procesos clave del Negocio, la GESTIÓN COMERCIAL Y GESTION DE PEDIDO.

11.2. Gestión comercial

La gestión comercial se define como los procesos y actividades involucrados cuando un cliente decide iniciar la compra de sus lentes. El modelo de Negocio define 2 rutas para compra de lentes:

- La gestión comercial- compra: Se define así cuando el cliente que ingresa a la plataforma virtual compra sus lentes sin escoger la opción de Prueba en casa.
- La gestión comercial- prueba en casa: Se define así cuando el cliente que ingresa a la plataforma virtual condiciona la compra sus lentes escogiendo primero la opción de Prueba en casa.

Empezaremos describiendo cada uno de las 2 rutas de compra.

11.2.1. Gestión comercial – compra

Objetivo del proceso

Conocer al detalle todas las actividades generadas cuando un cliente va a comprar un lente por nuestra plataforma comercial.

Responsables

A nivel funcional involucra a los responsables de:

- Servicio al cliente
- Soporte y sistemas

Entregables del proceso

Tabla 11.2 SIPOC proceso de gestión comercial - compra

SIPOC						
PROCESO	RECURSOS		ENTRADAS		SALIDAS	
	RECURSO	PROVEEDOR	ENTRADA	PROVEEDOR	SALIDA	CLIENTE
GESTIÓN DE COMERCIAL - COMPRA	M1: Manual de condiciones formales para procesar un pedido	Unidad de Gestion	Necesidad de Lentes	Cliente	Notificación a Operaciones de Nuevo Pedido de compra	Operaciones
	F1: Formato de receta óptica.					
	F0: Formato de Nuevo Pedido					

Fuente: elaboración propia.

El proceso de gestión comercial – compra termina cuando se genera una notificación a operaciones de nuevo pedido de compra, lo que activa el proceso de gestión de pedido.

Etapas del proceso

A continuación, el detalle de los procesos de gestión comercial.

Tabla 11.3 Descripción del proceso de Gestión Comercial – compra

<i>Procesos de Negocio</i>		ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS	
	<i>Cod.</i>	<i>1</i>	<i>MODELO: GESTIÓN COMERCIAL – COMPRA</i>

ACTIVIDAD DAP	ORDINAL	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	ORGANIZACIÓN RESPONSABLE	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
A	1.1	<i>Necesidad de Lentes</i>	<i>El cliente reconoce su necesidad de comprar lentes.</i>	<i>CLIENTE</i>	
B	2.1	<i>Ingresar al Catálogo virtual de la página web</i>	<i>EL cliente ingresa al catálogo virtual en busca de satisfacer su necesidad de lentes.</i>	<i>CLIENTE</i>	
	3.1	<i>Buscar montura a través de filtros de género/modelo y color.</i>	<i>El cliente busca monturas con los filtros de género/modelo y color.</i>	<i>CLIENTE</i>	
C	4.1	<i>Elegir tipo de lunas</i>	<i>Luego de elegir la montura de su gusto el cliente tiene que elegir el tipo de lunas, las opciones son lunas con medida o sin medida.</i>	<i>CLIENTE</i>	
D	5.1	<i>Ingresar datos personales</i>	<i>El cliente tiene que ingresar sus datos personales, nombres completos, teléfonos de contacto, correo electrónico.</i>	<i>CLIENTE</i>	

	6.1	Ingresar dirección de envío	El cliente tiene que colocar su dirección de envío indicando, calle, número de vivienda, tipo de vivienda, urbanización y distrito.	CLIENTE	
	7.1	Realizar Pago	El cliente realiza el pago de sus lentes con la forma de pago de su elección: Tarjeta de débito/crédito - Pay PaL.	CLIENTE	
E	8.1	Notificar a Servicio al cliente Nuevo Pedido de compra	El sistema genera automáticamente una notificación de nuevo pedido de compra al área de Servicio al cliente, informando así que ha ingresado un nuevo pedido en proceso.	SISTEMA COMERCIAL	SISTEMA COMERCIAL
F	9.1	Recepcionar Notificación	El Ejecutivo de Atención al Cliente (EAC), recibe la notificación de nuevo pedido de compra por correo.	ATENCIÓN AL CLIENTE	correo
G	9.2	Contactar a óptico para entrega de receta	Si el nuevo pedido de compra no incluye receta óptica el EAC se contacta por teléfono y correo con el consultorio oftalmológico asociado para que envíe la receta del cliente.	ATENCIÓN AL CLIENTE	correo
H	9.3	Recepcionar receta óptica	Pasado un plazo de no más de 1 día el EAC recibe por correo la receta óptica por parte del consultorio oftalmológico asociado.	ATENCIÓN AL CLIENTE	correo
I	9.4	Cargar receta a pedido de compra	EL EAC transcribe la receta al formato F1 y la adjunta al pedido correspondiente en el sistema interno de pedidos (excel) F0.	ATENCIÓN AL CLIENTE	Excel
J	10.1	Verificar legibilidad de receta	Si el nuevo pedido de compra si incluye receta óptica, entonces el EAC tiene que verificar que la foto de la receta que ha adjuntado sea legible.	ATENCIÓN AL CLIENTE	

K	10.2	Contactar con cliente reenvío de receta legible	Si la receta estuviera ilegible el EAC, debe contactar por teléfono al cliente para reenvío de la receta.	ATENCIÓN AL CLIENTE	Teléfono
L	10.3	Recepcionar receta legible	Pasado un plazo de no más de 1 día el EAC debe recibir la receta legible, si no fuera así debe volver a insistir con el cliente, ésta vez incluyendo un correo electrónico.	ATENCIÓN AL CLIENTE	correo
M	11.1	Notificar a Operaciones Nuevo Pedido de compra	Una vez transcrita la receta al formato F1 y adjuntada al sistema interno de pedidos F0, llega una nueva notificación de pedido al área de Operaciones.	SISTEMA DE PEDIDOS	Excel

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.4 Documentos consultados GC-COMPRA

DOCUMENTO	ACTIVIDAD
<i>F0: Formato de Nuevo Pedido.</i>	<i>ACTUALIZAR EN CADA SUB PROCESO</i>
<i>F1: Formato de receta óptica.</i>	<i>ELABORAR</i>
<i>M1: Manual de condiciones formales para procesar un pedido.</i>	<i>CONSULTAR</i>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.5 Factores críticos GC-COMPRA

FACTORES CRITICOS				
PROCESO	MO	MAT	MET	MAQ
<i>GESTIÓN COMERCIAL COMPRA</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.6 Indicadores GC-COMPRA

INDICADORES
<i>Tiempo en que Servicio al Cliente procesa una receta</i>
<i>Porcentaje de clientes que cargan su receta.</i>
<i>Porcentaje de clientes q visita a un consultorio oftalmológico asociado.</i>

Fuente: Elaboración propia

11.2.2. Gestión comercial – prueba en casa

Objetivo del proceso

Conocer al detalle todas las actividades generadas cuando un cliente va a pedir una prueba en casa por nuestra plataforma comercial.

Responsables

A nivel funcional involucra a los responsables de:

- Soporte y sistemas

Entregables del proceso

Tabla 11.7 SIPOC Gestión comercial - Prueba en casa

SIPOC						
PROCESO	RECURSOS		ENTRADAS		SALIDAS	
	RECURSO	PROVEEDOR	ENTRADA	PROVEEDOR	SALIDA	CLIENTE
GESTIÓN DE COMERCIAL - PRUEBA EN CASA		Unidad de Gestion	Necesidad de Lentes	Cliente	Notificación a Operaciones de Nuevo Pedido de Prueba en casa	Operaciones

Fuente: Elaboración propia

El proceso de gestión comercial – prueba en casa termina cuando se genera una notificación a operaciones de nuevo pedido de prueba en casa, lo que activa el proceso de gestión de pedido.

Etapas del proceso

A continuación, el detalle sus procesos de gestión comercial.

Tabla 11.8 Etapas del proceso de Gestión comercial - Prueba en casa

Procesos de Negocio		ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS	
	Cod.	1	MODELO: GESTIÓN COMERCIAL - PRUEBA EN CASA

ACTIVIDAD DAP	ORDINAL	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	ORGANIZACIÓN RESPONSABLE	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
A	1.1	Necesidad de Lentes	El cliente reconoce su necesidad de comprar lentes.	CLIENTE	
B	2.1	Ingresar al Catálogo virtual de la página web	EL cliente ingresa al catálogo virtual en busca de satisfacer su necesidad de lentes.	CLIENTE	
	3.1	Buscar montura a través de filtros de género/modelo y color.	El cliente busca monturas por los filtros de género/modelo y color.	CLIENTE	
	4.1	Elegir 3 monturas más	El cliente escoge la primera montura de su gusto y tiene la opción de escoger 3 monturas más antes de que se empiece a procesar el pedido de prueba en casa.	CLIENTE	
C	5.1	Ingresar Datos personales	El cliente tiene que colocar sus datos personales, nombres completos, teléfonos de contacto, correo electrónico.	CLIENTE	
	6.1	Ingresar dirección de envío	El cliente tiene que colocar su dirección de envío indicando, calle, numero de	CLIENTE	

			<i>vivienda, tipo de vivienda, urbanización, distrito.</i>		
	7.1	<i>Realizar Pago</i>	<i>El cliente realiza el pago 100% reembolsable como garantía por los lentes enviados de Prueba en casa. Escoge la forma pago de su elección: Tarjeta de débito/crédito - Pay Pal..</i>	CLIENTE	
D	8.1	<i>Notificación a Cliente de Pedido en Proceso</i>	<i>Una vez realizado el pago por el cliente, el sistema comercial genera un código de pedido que es enviado como notificación automática por correo que informa al cliente que su pedido ya está en proceso.</i>	SISTEMA COMERCIAL	SISTEMA COMERCIAL
E	9.1	<i>Notificar a Operaciones Nuevo pedido de prueba en casa</i>	<i>El sistema genera automáticamente una notificación de nuevo pedido de prueba en casa al área de operaciones.</i>	SISTEMA COMERCIAL	SISTEMA COMERCIAL
F	10.1	<i>PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDO</i>	<i>El área de Gestión de pedido procesa el pedido de prueba en casa.</i>	OPERACIONES	
G	11.1	<i>Validar la opción de compra en correo</i>	<i>Si el cliente escoge una montura de las enviadas para prueba en casa entonces, debe de validar su elección de compra clickeando en el link de "comprar" que se encuentra en el correo que previamente le fue enviado.</i>	CLIENTE	
H	11.2	<i>Elegir montura</i>	<i>Luego de validar su compra, el link lo lleva a la plataforma comercial donde figuran las 4 opciones de prueba en casa, de las cuales el cliente debe escoger la montura de su elección. El pago reembolsable pasa</i>	CLIENTE	SISTEMA COMERCIAL

			<i>automáticamente a ser pago de compra y ya no se ejecuta el reembolso.</i>		
<i>I</i>	<i>12.1</i>	<i>Solicitar reembolso por pago de garantía</i>	<i>Si el cliente no desea comprar ninguna montura entonces, no es necesario que valide nada por correo. Solo atención al cliente se comunica con él para validar la no compra y se ejecuta automáticamente el reembolso de la garantía.</i>	<i>CLIENTE</i>	<i>SISTEMA COMERCIAL</i>

Fuente: Elaboración propia

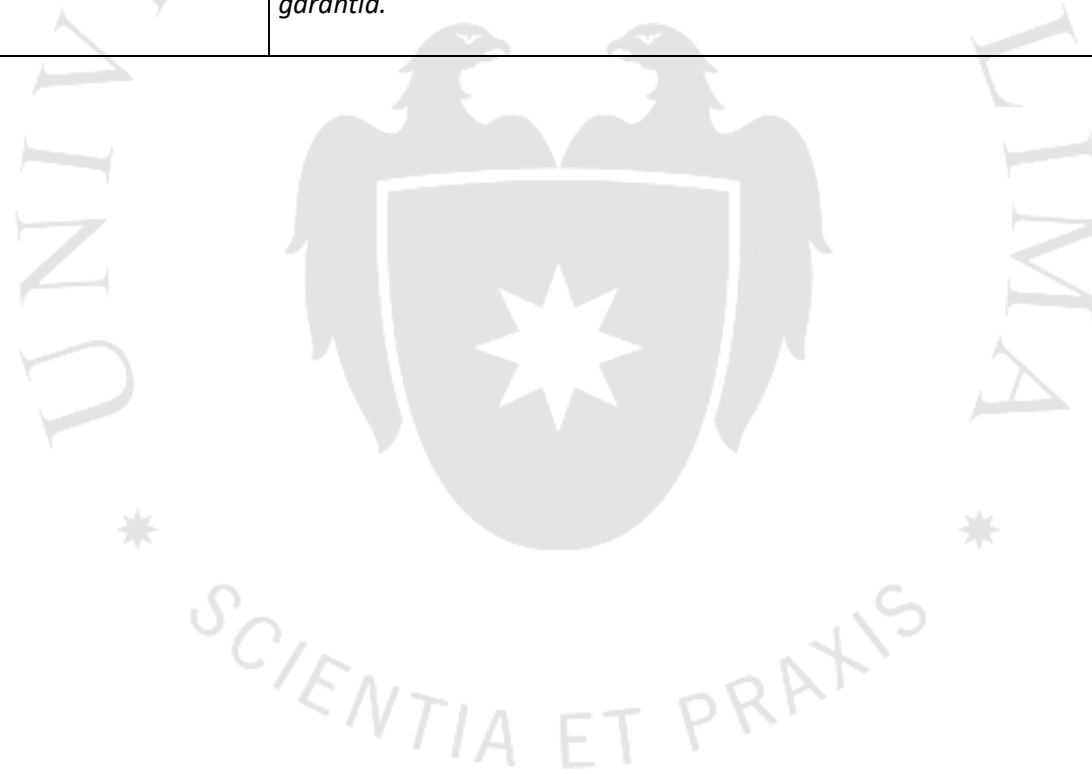


Tabla 11.9 Factores críticos GC-PRUEBA EN CASA

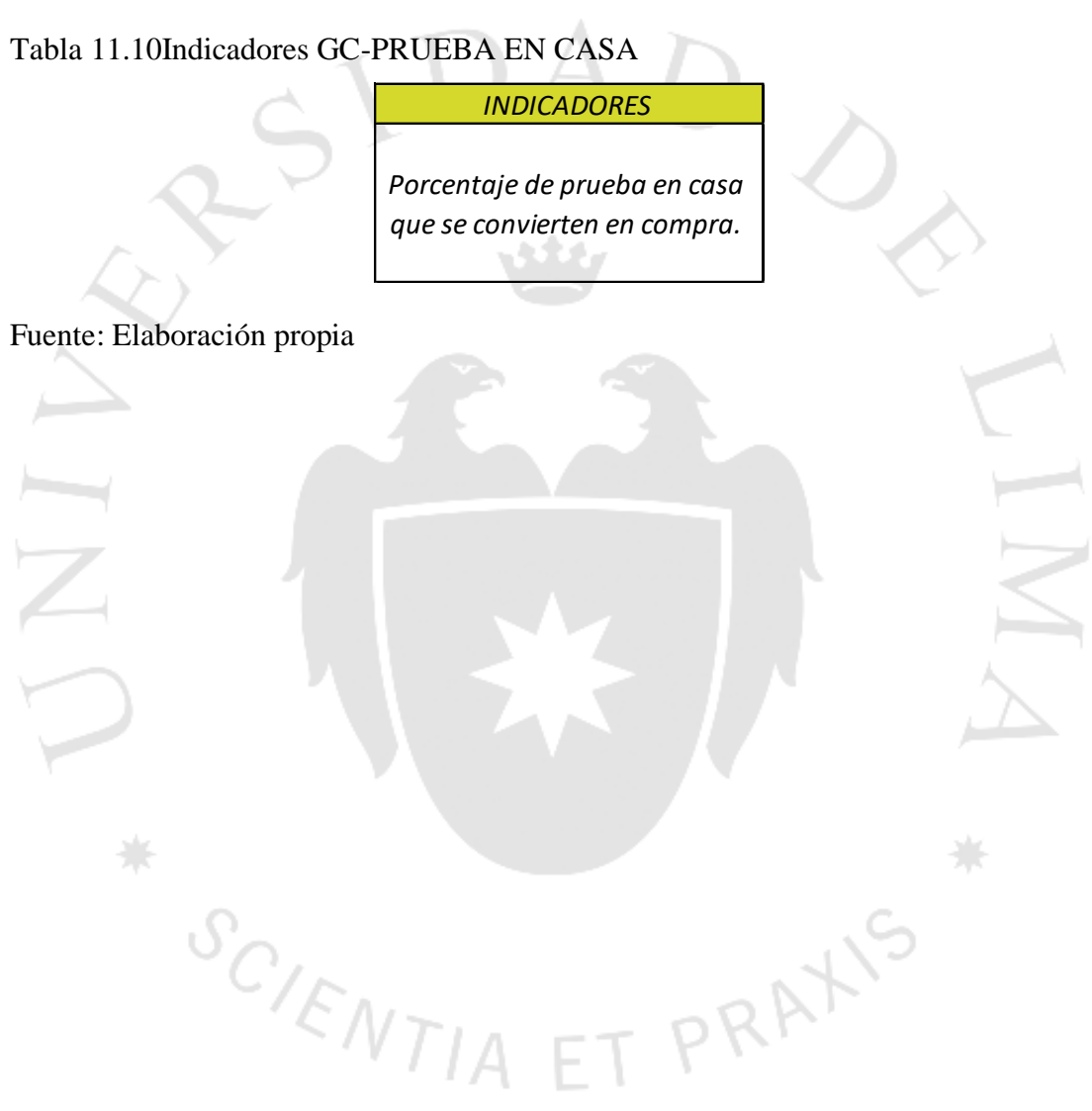
FACTORES CRITICOS				
<i>PROCESO</i>	<i>MO</i>	<i>MAT</i>	<i>MET</i>	<i>MAQ</i>
<i>GESTIÓN COMERCIAL PRUEBA EN CASA</i>	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.10 Indicadores GC-PRUEBA EN CASA

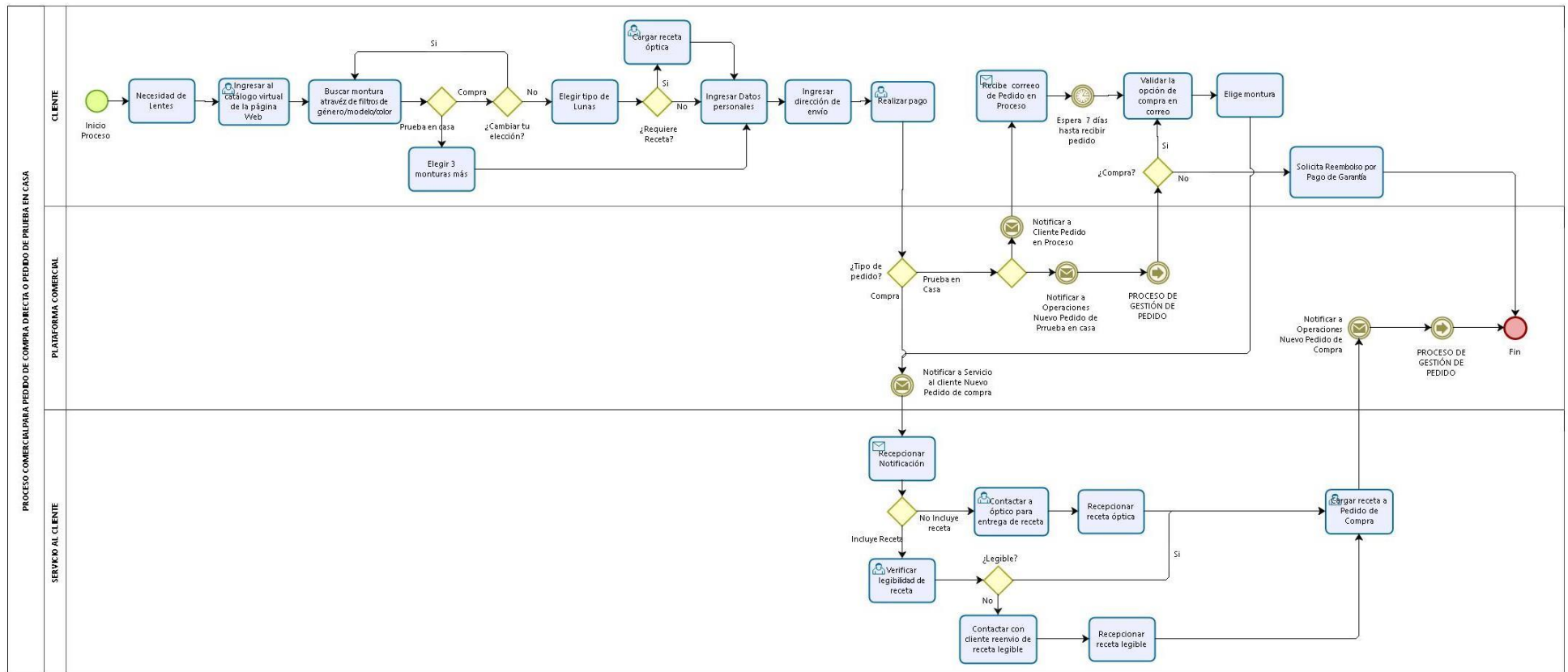
<i>INDICADORES</i>
<i>Porcentaje de prueba en casa que se convierten en compra.</i>

Fuente: Elaboración propia



11.2.3. Flujograma de la Gestión Comercial

Figura 11.2 Flujograma de gestión comercial



Fuente Elaboración propia

11.3. Gestión de pedido

La gestión de pedido se define como los procesos y actividades involucradas cuando un pedido de lentes ya ha sido procesado por el sistema.

El modelo de Negocio define 2 rutas para la gestión de pedidos.

La gestión de pedido – compra se define así cuando el pedido generado es una compra directa.

La gestión de pedido- prueba en casa: Se define así cuando el pedido generado es una Prueba en casa.

Empezaremos describiendo cada uno de las 2 rutas de pedido

11.3.1. Gestión de pedido – compra

Objetivo del proceso

Conocer al detalle todas las actividades cuando se genera un pedido de compra directa.

Responsables

A nivel funcional involucra a los responsables de:

- Operaciones
- Servicio al cliente
- Courier

Entregables del proceso

Tabla 11.11 SIPOC Gestión de Pedido – compra

SIPOC						
PROCESO	RECURSOS		ENTRADAS		SALIDAS	
	RECURSO	PROVEEDOR	ENTRADA	PROVEEDOR	SALIDA	CLIENTE
GESTION DE PEDIDO - COMPRA	F0: Formato de Nuevo Pedido	Unidad de Gestion	Nuevo Pedido de compra	Servicio al Cliente	Archiva documentos generados de Pedido terminado	Operaciones
	F1: Formato de receta óptica.					
	F2: Formato de Datos de entrega					
	M1: Manual de condiciones formales para procesar un pedido					
	M2: Guía Formal de Lista de Precios de Laboratorio Óptico					

Fuente: Elaboración propia

El proceso de gestión de pedido - compra termina cuando el pedido se entrega al cliente y se archivan los documentos generados por pedido terminado.

Etapas del proceso

A continuación, el detalle de sus procesos.

Tabla 11.12 Etapas de proceso de gestión de pedido - compra

Procesos de Negocio		ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS	
	Cod.	2	MODELO: GESTIÓN DE PEDIDO DE COMPRA

ACTIVIDAD DAP	ORDINAL	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	ORGANIZACIÓN RESPONSABLE	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
A	1.1	Recepcionar Nuevo Pedido	El asistente de Operaciones (AO) recibe los correos de los Nuevos Pedido generados un día antes.	Operaciones	Correo
	1.2	Ingresarlos a la Base de Datos	El AO ingresa los datos en el Formato de BD de Nuevo Pedido (F0) establecido.	Operaciones	Excel
B	2.1	Llenar formato de envío a laboratorio	EL AO ingresa los datos de las recetas en el Formato de envío a Laboratorio (F1).	Operaciones	Excel
	2.2	Realizar Pedido de lunas a laboratorio óptico	El AO envía el nuevo pedido de lunas al laboratorio óptico y espera la confirmación en el transcurso de la hora.	Operaciones	Correo
C	3.1	Reservar Montura	Después de la confirmación de procesamiento del pedido hecho al Laboratorio óptico, reserva de almacén la montura pedida y la lleva al área de entrega de pedido, ahí la reserva en un contenedor ya dispuesto. Se	Operaciones	Manual

			adjunta una copia de F1 (formato en el que se ha descargado su receta óptica).		
D	4.2	Entregar Montura	Después de pasados entre 1 y 4 días el AO, recibe una llamada telefónica y correo de aviso de recojo de montura por parte del laboratorio óptico. El AO entrega las monturas reservadas.	Operaciones	Manual
E	5.1	Recepcionar lunas ensambladas a montura	Después de máximo 1 día el AO, recibe una llamada telefónica y correo de aviso de envío del pedido de lunas ensambladas a montura. Al llegar el pedido el AO lo recepciona y lo lleva al área de entrega de pedido, en un contenedor ya dispuesto.	Operaciones	Manual
	5.2	Notificar pago a Administrador	El AO, recibe también el recibo de pago del laboratorio. El AO notifica al administrador para que tenga en cuenta el pago.	Operaciones	Correo
F	6.1	Realizar Pago a Laboratorio óptico	EL Administrador hace el pago virtual y envía un correo de confirmación al laboratorio óptico.	Administración	Correo
G	7.1	Imprimir formatos para empaquetar	El AO, imprime el F0 de la relación de pedidos recepcionados, automáticamente también imprime (F2) (Formato de Datos de Entrega) que irá adherido como sticker en el caja de envío.	Operaciones	Excel
	7.2	Empaquetar Montura	El AO, empaqueta cada pedido según lista y los reserva en contenedor ya	Operaciones	Manual

			<i>dispuesto, para pedidos pendientes de entrega en el área de pedido.</i>		
H	8.1	<i>Notificar a Courier</i>	<i>EL AO notifica a courier pedido pendiente de entrega.</i>	<i>Operaciones</i>	<i>Correo</i>
I	9.1	<i>Entregar Pedido</i>	<i>El courier recoge el pedido pendiente de entrega.</i>	<i>Courier</i>	<i>Manual</i>
J	10.1	<i>Notificar a Operaciones entrega de Pedido</i>	<i>El courier Notifica a Operaciones que el pedido ya fue entregado al destinatario.</i>	<i>Courier</i>	<i>Correo</i>
	9.1	<i>Archivar documentos de pedido terminado</i>	<i>El AO finaliza el pedido ingresando los datos de entrega del operador logístico en el FO, cierra el pedido e imprime una copia y lo archiva en el file de pedidos del mes correspondiente.</i>	<i>Operaciones</i>	<i>Correo y Manual</i>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.13 Documento de GP-COMPRA

<i>DOCUMENTO</i>	<i>ACTIVIDAD</i>
<i>F0: Formato de Nuevo Pedido</i>	<i>ACTUALIZAR EN CADA SUB PROCESO</i>
<i>F1: Formato de receta óptica.</i>	<i>ELABORAR</i>
<i>F2: Formato de Datos de entrega</i>	<i>ELABORAR</i>
<i>M1: Manual de condiciones formales para procesar un pedido</i>	<i>CONSULTAR</i>
<i>M2: Guía Formal de Lista de Precios de Laboratorio Óptico</i>	<i>CONSULTAR</i>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.14 Indicadores de GP-COMPRA

<i>INDICADORES</i>
<i>Tiempo en que Operaciones recibe las lunas ópticas</i>
<i>Promedio de solicitus de devolución de pedido por parte del cliente</i>
<i>Tiempo de empaquetado</i>
<i>Ranking de monturas más pedidas</i>

Fuente: Elaboración propia

11.3.2. Gestión de pedido – prueba en casa

Objetivo del proceso

Conocer al detalle todas las actividades cuando se genera un pedido de prueba en casa.

Responsables

A nivel funcional involucra a los responsables de:

- Operaciones
- Servicio al cliente
- Courier

Entregables del proceso

Tabla 11.15 SIPOC Gestión de pedido Prueba en casa

SIPOC						
PROCESO	RECURSOS		ENTRADAS		SALIDAS	
	RECURSO	PROVEEDOR	ENTRADA	PROVEEDOR	SALIDA	CLIENTE
GESTION DE PEDIDO -PRUEBA EN CASA	F0: Formato de Nuevo Pedido	Unidad de Gestion	Nuevo Pedido Prueba en casa	Sistema	Archiva documentos generados de Pedido de Prueba en casa que se convierte en compra o que es reembolsado	Operaciones
	F1: Formato de receta óptica.					
	M1: Manual de condiciones formales e información mínima requerida.					

Fuente: Elaboración propia

El proceso de gestión de pedido Prueba en casa termina cuando sea archiva los documentos generados de Pedido de Prueba en casa que se convierte en compra o que es reembolsado.

Etapas del proceso

A continuación, el detalle sus procesos.

Tabla 11.16 Etapas del proceso de GP-PRUEBA EN CASA

<i>Procesos de Negocio</i>		ATRIBUTOS DE LOS PROCESOS	
	<i>Cod.</i>	2	MODELO: GESTIÓN DE PEDIDO DE PRUEBA EN CASA

ACTIVIDAD DAP	ORDINAL	NOMBRE	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	ORGANIZACIÓN RESPONSABLE	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
A	1.1	Recepcionar Nuevo Pedido	El asistente de Operaciones (AO) recibe los correos de los Nuevos Pedidos generados un día antes.	Operaciones	Correo
	1.2	Ingresarlos a la Base de Datos	El AO ingresa los datos en el Formato de BD de Nuevo Pedido (FO) establecido.	Operaciones	Excel
B	2.1	Seleccionar Monturas	El AO reserva de almacén las 4 monturas pedidas y las lleva al área de empacado.	Operaciones	Manual
C	3.1	Empaquetar	El AO empaqueta el pedido según lista y los reserva en contenedor ya dispuesto para pedidos pendientes de entrega en el área correspondiente y notifica pedidos pendientes de entrega al courier.	Operaciones	Correo
	3.2	Avisar a Courier			
D	4.1	Recepcionar pedido(entregar pedido a courier)	El courier recoge el pedido pendiente de entrega	Courier	Manual

	5.1	Entregar Pedido	El courier entrega el pedido al destinatario.	Courrier	Manual
	6.1	Recoger Pedido	El courier recoge el pedido del destinatario.	Courrier	Manual
E	7.1	Recepciona Pedido de Prueba en casa recogido	El AO recepciona el pedido de prueba en casa recogido por el courier.	Operaciones	Manual
	8.1	Revisar sistema para ver elección del cliente	El AO revisa los correos de pedidos para cerciorarse si el pedido de prueba en casa se convirtió en pedido de compra o no.	Operaciones	Excel
F	9.1	Seleccionar Montura elegida	Si el pedido de prueba en casa se convirtió en compra, el AO selecciona la montura elegida para compra, la reserva y empieza otra vez el proceso de atención de pedido pero esta vez por pedido de compra.	Operaciones	Manual
	9.2	Guardar las 3 monturas no elegidas	El AO devuelve a almacén las 3 monturas que no fueron elegidas por el cliente.	Operaciones	Manual
G	10.1	Guardar monturas a almacén	Si el pedido de prueba en casa no se convirtió en compra, el AO devuelve a almacén las 4 monturas que no fueron elegidas por el cliente.	Operaciones	Manual
H	11.1	Archivar documentos de pedido terminado	El AO ingresa al sistema (F0) datos de recepción del pedido terminado e imprime una copia del F0 y la archiva físicamente en el PEDIDO TERMINADO DEL MES.	Operaciones	Manual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.17 Documentos GP-PRUEBA EN CASA

<i>DOCUMENTO</i>	<i>ACTIVIDAD</i>
<i>F0: Formato de Nuevo Pedido</i>	<i>ACTUALIZAR EN CADA SUB PROCESO</i>
<i>F1: Formato de receta óptica.</i>	<i>ELABORAR</i>
<i>M1: Manual de condiciones formales para procesar un pedido</i>	<i>CONSULTAR</i>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.18 Indicadores-GP-PRUEBA EN CASA

<i>INDICADORES</i>
<i>Porcentaje de pedidos de prueba en casa que se convierten en</i>
<i>Tiempo de respuesta promedio del cliente para confirmar compra</i>
<i>Tiempo de entrega del courier</i>

Fuente: Elaboración propia

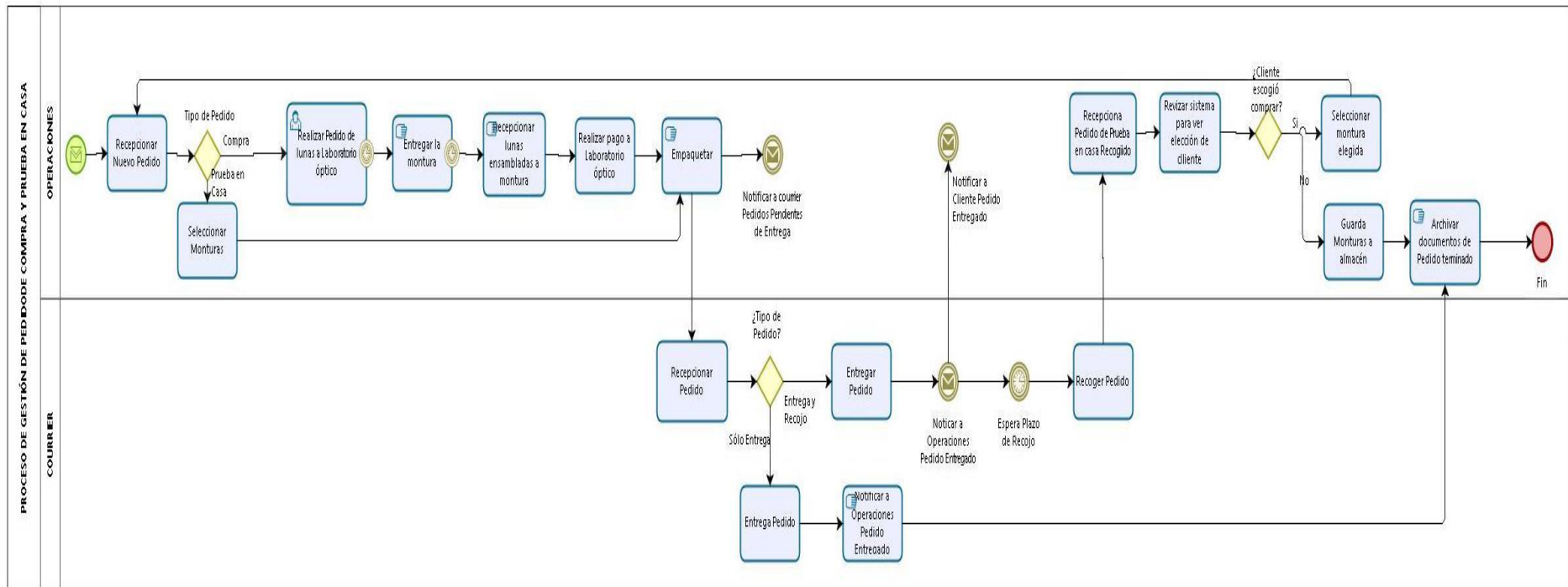
Tabla 11.19 Factores Críticos GP-PRUEBA EN CASA

FACTORES CRITICOS				
<i>PROCESO</i>	<i>MO</i>	<i>MAT</i>	<i>MET</i>	<i>MAQ</i>
<i>GESTIÓN PEDIDO PRUEBA EN CASA</i>	x	x	x	*x

Fuente: Elaboración propia

11.3.3. Flujograma de gestión de pedido

Figura 11.3 Flujograma de gestión de pedido



Fuente Elaboración propia

CAPITULO XII : PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

Con el objetivo de explicar la rentabilidad, viabilidad y escalabilidad del proyecto hemos desarrollado un modelo que contiene:

- Entradas: Información de los costos generados
- Salidas: Los resultados que vendrían a explicar la rentabilidad del proyecto

A continuación empezaremos con los costos generados a partir de la determinación de la proyección de la demanda.

12.1. Proyección de la Demanda

Para la proyección de la demanda en los siguientes 8 años, se ha considerado el porcentaje de crecimiento del PBI del 2% y nuestro porcentaje de participación en el mercado desde 5 % y mostrando un porcentaje máximo de participación del 9%.

Cabe destacar que el % de participación del 5 al 9% establecido está respaldado por el esfuerzo de marketing planificado.

Tabla 12.1 Proyección de la demanda

NIVEL DE VENTAS UNIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
DEMANDA POTENCIAL (CLIENTE)	53,896	54,974	56,074	57,195	58,339	59,506	60,696	61,910
Crecimiento de PBI anual	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
IMPACTO DEL MKT MIX %	5.00%	6.00%	7.00%	8.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%
DEMANDA DE PROYECTO (LENTES COMPLETOS)	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571

Fuente: Elaboración propia

12.1.1. Ventas en Unidades

A continuación se muestra la proyección del nivel de pedido de compra (que en los sucesivos lo llamaremos pedido de venta) en unidades anuales, mensuales y diarias.

Tabla 12.2 Nivel de pedido de ventas (unidades)

A. PEDIDOS DE VENTA en Unidades	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
<i>Demanda Proyecto ANUAL</i>	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571
<i>Demanda Proyecto Mensual</i>	225	275	327	381	438	446	455	464
<i>Demanda Proyecto Diaria</i>	9	11	14	16	18	19	19	19

Fuente: Elaboración propia

12.1.2. Prueba en casa en Unidades

A continuación se muestra la proyección del nivel de pedidos prueba en casa, en unidades anuales, mensuales y diarias.

El porcentaje de nivel de pedido de prueba en casa se estableció en 62.8% de las ventas, esto considerando las encuestas realizadas. (ver Figura 4.14)

Tabla 12.3 Pedidos de prueba en casa unidades

PEDIDOS DE PRUEBA EN CASA en unidades	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
<i>Demanda Proyecyo (lentes completos)</i>	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571
<i>Demanda de Proyecto (prueba en casa)</i>	1,692	2,071	2,465	2,873	3,297	3,363	3,430	3,499
<i>Demanda Mensual</i>	141	173	205	239	275	280	286	292
<i>Demanda Diaria</i>	5	7	8	9	11	11	11	12

Fuente: Elaboración propia

12.1.3. Total de pedidos (venta + prueba en casa)

A continuación, con el objetivo de determinar las unidades de monturas que se requerirá gestionar diariamente.

Tabla 12.4 Pedidos venta + prueba en casa

TOTAL PEDIDOS (COMPRAS + PRUEBA EN CASA)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
<i>Demanda de Proyecto (Lentes Completos)</i>	9	11	14	16	18	19	19	19
<i>Demanda de Proyecto (Prueba en Casa)</i>	5	7	8	9	11	11	11	12
TOTAL GESTION DE PEDIDOS DIARIOS	14	18	22	25	29	30	30	31

Fuente: Elaboración propia

12.1.4. Demanda según el origen de venta

La venta de lentes proviene por venta directa y venta por prueba en casa previo.

Se espera que el 80 % de pedidos en casa se conviertan en venta, así determinamos que del total de la demanda proyectada (ventas) el 50.22% provienen de pedidos de prueba en casa previo y el 49.78% restante son por compra directa.

Tabla 12.5 Demanda según origen de venta

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	
VENTA POR PRUEBA EN CASA previo	1,353	1,657	1,972	2,298	2,638	2,690	2,744	2,799	50.22%
VENTA DIRECTA sin prueba en casa	1,341	1,642	1,954	2,277	2,613	2,666	2,719	2,773	49.78%
Demanda de Proyecto (Lentes Completos)	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571	100%

Fuente: Elaboración propia

12.1.5. Demanda según el servicio de medida de la vista escogido

Con respecto al servicio de medida de la vista, se espera que del 100% de pedidos de compra procesados el 60.10% sea de clientes que envían su receta y el 39.90% los que usan el servicio de los consultorios oftalmológicos asociados. (Ver figura 4.19)

Tabla 12.6 Demanda por servicio de medida de la vista escogido

SERVICIO AL CLIENTE									
# VENTAS CON RECETA	60.10%								
# VENTAS SIN RECETA	39.90%								
# VENTAS CON RECETA	1,619	1,982	2,359	2,750	3,155	3,218	3,283	3,348	
VENTAS DIARIAS CON RECETA	6	7	8	10	11	11	11	12	
# VENTAS SIN RECETA	1,075	1,316	1,566	1,825	2,095	2,137	2,179	2,223	
VENTAS DIARIOS SIN RECETA	4	5	5	6	7	7	8	8	
TOTAL VENTAS	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571	

Fuente: Elaboración propia

12.2. Inversión inicial necesaria

En la siguiente tabla se detalla las inversiones totales para la apertura de Óptica, la inversión inicial será de 373,595 mil soles. El 60% será de capital propio y 40% a través de financiamiento por una entidad bancaria.

Incluye los costos de capital de trabajo inicial (costos de ventas inicial), mobiliario, intangibles (compuesto principalmente por los gastos con la agencia de marketing), acondicionamiento del local y gastos de puesta en marcha. En el primer mes se construirá la plataforma comercial y a partir del 2do mes se comenzará la operatividad de la empresa. .



Tabla 12.7 Inversión inicial

ACTIVOS FIJO - GASTOS PRE OPERATIVOS		
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
	Montura	S/. 60,060.00
	Estuche	S/. 30,576.00
	Paño	S/. 270.18
	Medida de la Vista	S/. 43,104.00
	Lunas (Incluye biselado)	S/. 141,947.75
	Instructivo	S/. 180.00
	Papel de envoltorio	S/. 150.00
	Caja contenedora	S/. 1,400.00
	Courrier- Reparto	S/. 24,246.00
	Courrier -Prueba en casa	S/. 28,761.14
	Caja contenedora x 4 -P.en casa	S/ 540.00
	Stickers	S/. 270.00
	Bolsa -sobre de correo	S/. 4,320.00
	Impresiones	S/ 80.82
	Bolsa para prueba en casa	S/. 425.00
TOTAL		S/. 331,235.07
MOBILIARIO		
3	ANAQUELES -MELAMINA	S/. 4,500.00
2	ESCRITORIO DE MELAMINA	S/. 2,000.00
6	SILLAS GIRATORIAS	S/. 900.00
4	COMPUTADORAS	S/. 11,000.00
1	TELEFONO INALAMBRICO	S/. 300.00
TOTAL		S/. 18,700.00
INTANGIBLES		
	PLATAFORMA WEB	S/. 5,000.00
	BRANDING ESTRATÉGICO	S/. 5,000.00
	ESTRATEGIA DE SOCIAL MEDIA	S/. 3,500.00
	PROPUESTA DE DISEÑO DE INTERIO	S/. 700.00
	FOTOGRAFIA DE PRODUCTO	S/. 1,850.00
	REGISTRALES DE MARCA	S/. 500.00
	CAPACITACION PERSONAL	S/. 1,600.00
TOTAL		S/. 18,150.00
ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL		
	PINTURAS (Incluye mano de obra)	S/. 700.00
	LUMINARIA (Incluye instalación)	S/. 760.00
	CIELO RASO (Incluye instalación)	S/. 600.00
TOTAL		S/. 2,060.00
PUESTA EN MARCHA		
	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	S/. 450.00
2	ALQUILER ADELANTADO + GARANT	S/. 3,000.00
TOTAL		S/. 3,450.00
TOTAL GENERAL		S/. 373,595.07

Fuente: Elaboración propia.

12.3. Precio

El precio del producto ha sido establecido en base a los datos obtenidos en la encuesta, focus group y por los costos de venta determinados.

Se ha establecido entonces un precio de S/320.00 el lente completo (producto), un precio 40% menor que lo ofrecido en el mercado, con la calidad de acetato premium que se encuentra en las ópticas de cadena y agregando el servicio de delivery, e-commerce, prueba en casa y medida de la vista que no ofrecen las ópticas independientes ni las de cadena (la experiencia de compra).

12.4 Presupuesto de venta en soles

Considerando el precio establecido de 320 soles, el 18% de Igv, mi valor de venta es de 269 soles, se obtiene las siguientes ventas netas en soles al año.

Tabla 12.8 Presupuesto de venta en soles

Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Unidades Lentes	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571
Precio	S/.269	S/.269	S/.269	S/.269	S/.294	S/.294	S/.294	S/.294
Δ Ventas en unidades		604	627	650	675	105	107	109
		22.42%	19.01%	16.56%	14.75%	2.00%	2.00%	2.00%
Ventas Netas	S/.724,437	S/.886,857	S/.1,055,462	S/.1,230,252	S/.1,544,118	S/.1,575,000	S/.1,606,471	S/.1,638,529

Fuente: Elaboración propia.

12.5. Presupuesto del costo de venta

Los costos de venta están compuestos por los elementos inherentes al producto (lentes completos). Explicaremos cada uno por separado teniendo en cuenta el requerimiento de venta, los costos unitarios y la provisión de inventario inicial.

12.5.1. Presupuesto de Monturas

Las monturas, unisex de 15 modelos diferentes y de 3 colores por modelo originalmente tienen adicionados costos de aduanas por la importación directa que hacemos de la China y condicionadas a un pedido mínimo de 100 unidades.

Nuestra política de inventario de monturas será de un intervalo de entre 30 a 100 unidades.

Realizaremos 4 importaciones durante el año para completar el requerimiento anual, como una estrategia para no llenarnos de stock durante nuestro primer año para validar el ciclo y ritmo de venta de los productos. Nos da un promedio de S/21.50 de costo unitario.



Tabla 12.9 Comportamiento de costo de monturas y política de inventarios

AÑO	Unidades por paquete	Requerimiento	Cantidad de paquetes /# Modelos	Total Unidades	Costo x unidad \$	Costo x paquete	TOTAL \$	ADUANAS \$	TOTAL \$	TOTALS/	COSTO TOTAL X UNIDAD	KLG total
												0.025
1	100	2694	28	2800	\$5.50	\$280,000	\$15,400	\$4,620	\$20,020	S/. 60,060.00	S/. 21.45	70
2	100	3298	33	3300	\$5.50	\$330,000	\$18,150	\$5,445	\$23,595	S/. 70,785.00	S/. 21.45	82.5
3	100	3925	39	3900	\$5.50	\$390,000	\$21,450	\$6,435	\$27,885	S/. 83,655.00	S/. 21.45	97.5
4	100	4575	46	4600	\$5.50	\$460,000	\$25,300	\$7,590	\$32,890	S/. 98,670.00	S/. 21.45	115
5	100	5250	52	5200	\$5.50	\$520,000	\$28,600	\$8,580	\$37,180	S/. 111,540.00	S/. 21.45	130
6	100	5355	54	5400	\$5.50	\$540,000	\$29,700	\$8,910	\$38,610	S/. 115,830.00	S/. 21.45	135
7	100	5462	54	5400	\$5.50	\$540,000	\$29,700	\$8,910	\$38,610	S/. 115,830.00	S/. 21.45	135
8	100	5571	56	5600	\$5.50	\$560,000	\$30,800	\$9,240	\$40,040	S/. 120,120.00	S/. 21.45	140

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Importación	2,800	3,300	3,900	4,600	5,200	5,400	5,400	5,600
I. Inicial	0	106	108	83	108	58	103	41
Necesidad x unidad	1	1	1	1	1	1	1	1
Requerimiento	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571
Inventario Final	106	108	83	108	58	103	41	70
Sub Total	2,800	3,406	4,008	4,683	5,308	5,458	5,503	5,641

Fuente: Elaboración propia.

12.5.2. Presupuesto de Estuche de lentes

Los estuches serán unisex, de un cuero suave, estilo retro y estampados con nuestra marca, también los importaremos y estamos condicionados a un pedido mínimo de 100 unidades. También bajo la misma política de inventario final que el de las monturas y con el mismo ciclo de importación.

Nos da un promedio de S/10.92 de costo unitario.



Tabla 12.10 Comportamiento de costo de estuche de lentes y política de inventarios

AÑO	Unidades por paquete	Requerimiento	Cantidad de paquetes	Total Unidades	Costo por paquete	Costo por unidad	TOTALS/	ADUANAS \$	TOTALS/	COSTO TOTAL POR UNIDAD S/	KLG total
1	100	2694	28	2800	\$280.00	\$2.80	\$7,840.00	\$2,352.00	S/. 30,576.00	S/. 10.92	140
2	100	3298	33	3300	\$280.00	\$2.80	\$9,240.00	\$2,772.00	S/. 36,036.00	S/. 10.92	165
3	100	3925	39	3900	\$280.00	\$2.80	\$10,920.00	\$3,276.00	S/. 42,588.00	S/. 10.92	195
4	100	4575	46	4600	\$280.00	\$2.80	\$12,880.00	\$3,864.00	S/. 50,232.00	S/. 10.92	230
5	100	5250	52	5200	\$280.00	\$2.80	\$14,560.00	\$4,368.00	S/. 56,784.00	S/. 10.92	260
6	100	5355	54	5400	\$280.00	\$2.80	\$15,120.00	\$4,536.00	S/. 58,968.00	S/. 10.92	270
7	100	5462	54	5400	\$280.00	\$2.80	\$15,120.00	\$4,536.00	S/. 58,968.00	S/. 10.92	270
8	100	5571	56	5600	\$280.00	\$2.80	\$15,680.00	\$4,704.00	S/. 61,152.00	S/. 10.92	280

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Importación	2,800	3,300	3,900	4,600	5,200	5,400	5,400	5,600
I. Inicial	0	106	108	83	108	58	103	41
Necesidad x unidad	1	1	1	1	1	1	1	1
Requerimiento	2694	3298	3925	4575	5250	5355	5462	5571
Inventario Final	106	108	83	108	58	103	41	70
Sub Total	2,800	3,406	4,008	4,683	5,308	5,458	5,503	5,641

Fuente: Elaboración propia

12.5.3. Presupuesto de Paños

Los paños todos del mismo color y estampados con nuestra marca también los importaremos y estamos condicionados a un pedido mínimo de 1000 unidades. El mismo ciclo de importación anterior.

Nos da un promedio de S/0.03 de costo unitario.



Tabla 12.11 Comportamiento de costo de paños y política de inventarios

AÑO	Unidades por paquete	Requerimiento	Cantidad de paquetes	Total Unidades	Costo por paquete	Costo x unidad	TOTAL S/
1	1000	2694	3	3000	S/. 30.02	S/. 0.03	S/. 90.06
2	1000	3298	3	3000	S/. 30.02	S/. 0.03	S/. 90.06
3	1000	3925	4	4000	S/. 30.02	S/. 0.03	S/. 120.08
4	1000	4575	5	5000	S/. 30.02	S/. 0.03	S/. 150.10
5	1000	5250	5	5000	S/. 30.02	S/. 0.03	S/. 150.10
6	1000	5355	6	6000	S/. 30.02	S/. 0.03	S/. 180.12
7	1000	5462	5	5000	S/. 30.02	S/. 0.03	S/. 150.10
8	1000	5571	6	6000	S/. 30.02	S/. 0.03	S/. 180.12

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Importación	3,000.00	3,000.00	4,000.00	5,000.00	5,000.00	6,000.00	5,000.00	6,000.00
I. Inicial	0	306	8	83	508	258	903	441
Necesidad x unidad	1	1	1	1	1	1	1	1
Requerimiento	2694	3298	3925	4575	5250	5355	5462	5571
Inventario Final	306	8	83	508	258	903	441	870
Sub Total	3,000	3,306	4,008	5,083	5,508	6,258	5,903	6,441

Fuente: Elaboración propia.

12.5.4. Presupuesto de Medida de la Vista

Este se ha calculado en base al dato obtenido de la encuesta (ver figura 4.19) sobre la preferencia del cliente al momento de escoger el tipo de modalidad de medida de la vista que tomar. Puede escoger entre enviar su receta, 40%, o ir a un consultorio oftalmológico asociado, 60%.

Un cliente que envía su receta me cuesta 10 soles por pedido y el que consulta al oftalmólogo me cuesta 20 soles.



Tabla 12.12 Comportamiento de costo de medida de la vista y política de inventarios

AÑO	Requerimiento	% Envío de receta	Costo de DESCUENTO por envío de receta	% Visita a Dr. Oftalmólogo	Costo de DESCUENTO por visita a Dr óptico afiliado	TOTAL promedio por unidad vendida S/	TOTAL S/
1	2694	40%	S/. 10.00	60%	S/. 20.00	S/. 16.00	S/. 43,104.00
2	3298	40%	S/. 10.00	60%	S/. 20.00	S/. 16.00	S/. 52,768.00
3	3925	40%	S/. 10.00	60%	S/. 20.00	S/. 16.00	S/. 62,800.00
4	4575	40%	S/. 10.00	60%	S/. 20.00	S/. 16.00	S/. 73,200.00
5	5250	40%	S/. 10.00	60%	S/. 20.00	S/. 16.00	S/. 84,000.00
6	5355	40%	S/. 10.00	60%	S/. 20.00	S/. 16.00	S/. 85,680.00
7	5462	40%	S/. 10.00	60%	S/. 20.00	S/. 16.00	S/. 87,392.00
8	5571	40%	S/. 10.00	60%	S/. 20.00	S/. 16.00	S/. 89,136.00

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Compra a pedido	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571
I. Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0
Necesidad x unidad	1	1	1	1	1	1	1	1
Requerimiento	2694	3298	3925	4575	5250	5355	5462	5571
Inventario Final	0	0	0	0	0	0	0	0
Sub Total	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571

Fuente: Elaboración propia.

12.5.5. Presupuesto de Lunas

El presupuesto se ha calculado en base al porcentaje de distribución de dioptrías (ligera, moderada y grave) (ver figura 2.10) y al promedio de los 3 diferentes precios en la actualidad.

No procede una política de inventario final pues la orden de compra de lunas se ejecuta con cada pedido diferente de compra.

Nos da un promedio de S/52.69 de costo unitario.

Tabla 12.13 Costo promedio de lunas según dioptrías

LENTE COMPLETO			POR PIEZA	POR PAR	
			AR 16	AR 16	
MIOPIA LIGERA	ESFERICOS	+	0.00 - 6.00	4.96	9.92
MIOPIA MODERADA			6.25 - 8.00	38.35	76.7
ASTIGMATISMO LIGERO	CILINDROS	+	0.25 - 2.00	4.96	9.92
ASTIGMATISMO MODERADO			2.25 - 4.00	17.85	35.7
ASTIGMATISMO FUERTE -GRAVE			4.25 - 6.00	23	46
COMBINADO LIGERO	COMBINADOS	+/-, -/-	0.25 - 6.00() 2.00	4.96	9.92
COMBINADO LIGERO			6.25 - 8.00 () 2.00	66.32	132.64
COMBINADO MODERADO			0.25 - 6.00() 2.25 a 4.00	15.87	31.74
COMBINADO MODERADO			6.25 - 8.00 () 2.25 a 4.00	72.22	144.44
COMBINADO FUERTE - GRAVE			0.25 - 6.00() 4.25 a 6.00	23	46
COMBINADO FUERTE - GRAVE			6.25 - 8.00 () 4.25 a 6.00	23	46

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.14 Costo de lunas por dioptrías

AÑO 1	REQUERIMIENTO DE VENTAS EN UNIDADES	REQUERIMIENTO VENTAS EN %	AR 16/ ANTIRAYAS /UV 400	PRECIO PROMEDIO
DIOPTRIA BAJA	1,280	47.50%	S/. 40.60	19.29
DIOPTRIA MODERADA	954	35.40%	S/. 72.15	25.54
DIOPTRIA FUERTE	461	17.10%	S/. 46.00	7.87
TOTAL	2,694	100%		52.69

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.15 Comportamiento de costo de lunas

AÑO	Requerimiento Anual	Par de lunas por pedido	Costo x unidad LUNAS AR-16	TOTAL S/
1	2694	1	S/. 52.69	S/. 141,947.75
2	3298	1	S/. 52.69	S/. 173,772.71
3	3925	1	S/. 52.69	S/. 206,809.55
4	4575	1	S/. 52.69	S/. 241,058.26
5	5250	1	S/. 52.69	S/. 276,624.23
6	5355	1	S/. 52.69	S/. 282,156.72
7	5462	1	S/. 52.69	S/. 287,794.58
8	5571	1	S/. 52.69	S/. 293,537.83

Fuente: Elaboración propia



12.5.6. Presupuesto de Instructivo de uso

Este pequeño tríptico de tamaño tarjeta de crédito contendrá los consejos de cuidado de sus nuevos lentes, además de texto e imágenes que aporten a la experiencia de compra - unboxing desarrollada en la estrategia de Branding.

Las unidades mínimas de pedido son 1000 y las mandaremos a producir con un proveedor nacional.

Nos da un promedio de S/0.06 de costo unitario.



Tabla 12.16 Comportamiento de costo de instructivo de cuidado y política de inventarios

AÑO	Unidades por paquete	Requerimiento	Cantidad de paquetes	Total Unidades	Costo por paquete	Costo x unidad	TOTAL S/
1	1000	2694	3	3000	S/. 60.00	S/. 0.06	S/. 180.00
2	1000	3298	3	3000	S/. 60.00	S/. 0.06	S/. 180.00
3	1000	3925	4	4000	S/. 60.00	S/. 0.06	S/. 240.00
4	1000	4575	5	5000	S/. 60.00	S/. 0.06	S/. 300.00
5	1000	5250	5	5000	S/. 60.00	S/. 0.06	S/. 300.00
6	1000	5355	6	6000	S/. 60.00	S/. 0.06	S/. 360.00
7	1000	5462	5	5000	S/. 60.00	S/. 0.06	S/. 300.00
8	1000	5571	6	6000	S/. 60.00	S/. 0.06	S/. 360.00

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Compra a pedido	3,000.00	3,000.00	4,000.00	5,000.00	5,000.00	6,000.00	5,000.00	6,000.00
I. Inicial	0	306	8	83	508	258	903	441
Necesidad x unidad	1	1	1	1	1	1	1	1
Requerimiento	2694	3298	3925	4575	5250	5355	5462	5571
Inventario Final	306	8	83	508	258	903	441	870
Sub Total	3,000	3,306	4,008	5,083	5,508	6,258	5,903	6,441

Fuente: Elaboración propis

12.5.7. Presupuesto de Papel envoltorio

Este pequeño papel que llevará impreso el logo de nuestra marca, envolverá el estuche dentro de la caja contenedora, lo hemos considerado para que aporte a la experiencia de unboxing que deseamos desarrollar.

Las unidades mínimas de pedido son 1000 y las mandaremos a producir con un proveedor nacional.

Nos da un promedio de S/0.05 de costo unitario.



Tabla 12.17 Comportamiento de costo de papel de envoltorio y política de inventarios

AÑO	Unidades por paquete	Requerimiento	Cantidad de paquetes	Total Unidades	Costo por paquete	Costo x unidad	TOTAL S/
1	1000	2694	3	3000	S/. 50.00	S/. 0.05	S/. 150.00
2	1000	3298	3	3000	S/. 50.00	S/. 0.05	S/. 150.00
3	1000	3925	4	4000	S/. 50.00	S/. 0.05	S/. 200.00
4	1000	4575	5	5000	S/. 50.00	S/. 0.05	S/. 250.00
5	1000	5250	5	5000	S/. 50.00	S/. 0.05	S/. 250.00
6	1000	5355	6	6000	S/. 50.00	S/. 0.05	S/. 300.00
7	1000	5462	5	5000	S/. 50.00	S/. 0.05	S/. 250.00
8	1000	5571	6	6000	S/. 50.00	S/. 0.05	S/. 300.00

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Compra a pedido	3,000	3,000	4,000	5,000	5,000	6,000	5,000	6,000
I. Inicial	0	306	8	83	508	258	903	441
Necesidad x unidad	1	1	1	1	1	1	1	1
Requerimiento	2694	3298	3925	4575	5250	5355	5462	5571
Inventario Final	306	8	83	508	258	903	441	870
Sub Total	3,000	3,306	4,008	5,083	5,508	6,258	5,903	6,441

Fuente: Elaboración propia.

SCIENTIA ET PRAXIS

12.5.8. Presupuesto de Caja contenedora

La caja eco-amigable será de un tamaño de 19cm x 6cm x 9cm que contendrá el producto, el estuche, el paño y el instructivo; también ha sido considerada dentro de los elementos de la experiencia unboxing a desarrollar.

Las unidades mínimas de pedido son 1000 y las mandaremos a producir con un proveedor nacional.

Nos da un promedio de S/0.50 de costo unitario.



Tabla 12.18 Comportamiento de costo de caja contenedora y política de inventarios

AÑO	Unidades por paquete	Requerimiento	Cantidad de paquetes	Total Unidades	Costo por paquete	Costo x unidad	TOTAL S/
1	100	2694	28	2800	S/. 50.00	S/. 0.50	S/. 1,400.00
2	100	3298	33	3300	S/. 50.00	S/. 0.50	S/. 1,650.00
3	100	3925	39	3900	S/. 50.00	S/. 0.50	S/. 1,950.00
4	100	4575	46	4600	S/. 50.00	S/. 0.50	S/. 2,300.00
5	100	5250	52	5200	S/. 50.00	S/. 0.50	S/. 2,600.00
6	100	5355	54	5400	S/. 50.00	S/. 0.50	S/. 2,700.00
7	100	5462	54	5400	S/. 50.00	S/. 0.50	S/. 2,700.00
8	100	5571	56	5600	S/. 50.00	S/. 0.50	S/. 2,800.00

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Compra a pedido	2,800	3,300	3,900	4,600	5,200	5,400	5,400	5,600
I. Inicial	0	106	108	83	108	58	103	41
Necesidad x unidad	1	1	1	1	1	1	1	1
Requerimiento	2694	3298	3925	4575	5250	5355	5462	5571
Inventario Final	106	108	83	108	58	103	41	70
Sub Total	2,800	3,406	4,008	4,683	5,308	5,458	5,503	5,641

Fuente: Elaboración propia.

12.5.9. Presupuesto de Courier - compra

Olva Courier será nuestro operador logístico para las entregas de compras en todo Lima Metropolitana. El costo por envío es de 9 soles (1 ida-1 vuelta)

Tabla 12.19 Costo unitario de Courier compra

<i>courrier</i>	<i>compra</i>	<i>prueba en casa</i>
	<i>1 ida-1 vuelta</i>	<i>2 ida- 2 vuelta</i>
<i>c/u</i>	9	17

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.20 Comportamiento de costo de courier

<i>AÑO</i>	<i>Requerimiento</i>	<i>Costo por Unidad</i>	<i>TOTAL S/</i>
1	2694	9	S/. 24,246.00
2	3298	9	S/. 29,682.00
3	3925	9	S/. 35,325.00
4	4575	9	S/. 41,175.00
5	5250	9	S/. 47,250.00
6	5355	9	S/. 48,195.00
7	5462	9	S/. 49,158.00
8	5571	9	S/. 50,139.00

Fuente Elaboración propia.

12.5.10. Presupuesto Courier - prueba en casa

Olva Courier será nuestro operador logístico para las entregas de prueba en casa en todo Lima Metropolitana. El costo por envío es de 17 soles, (2 día-2 vueltas) pues lleva el pedido al cliente y luego lo regresa a nuestras oficinas.

Tabla 12.21 Costo unitario de Courier prueba en casa

<i>courrier</i>	<i>compra</i>	<i>prueba en casa</i>
	<i>1 ida-1 vuelta</i>	<i>2 ida- 2 vuelta</i>
<i>c/u</i>	9	17

Fuente Elaboración propia

Tabla 12.22 Comportamiento de costo de courier de prueba en casa

AÑO	Requerimiento	Costo por Unidad	TOTAL S/
1	2694	S/ 10.68	S/ 28,761.14
2	3298	S/ 10.68	S/ 35,209.45
3	3925	S/ 10.68	S/ 41,903.30
4	4575	S/ 10.68	S/ 48,842.70
5	5250	S/ 12.25	S/ 56,049.00
6	5355	S/ 10.89	S/ 57,169.98
7	5462	S/ 10.68	S/ 57,169.98
8	5571	S/ 10.47	S/ 57,169.98

Fuente: Elaboración propia.

12.5.11. Presupuesto caja de 4 monturas para prueba en casa

Las cajas contenedoras serán un box de 4 compartimientos para llevar las 4 opciones elegidas por el cliente.

Las compraremos por unidad, sin unidades mínima de pedido. Costo unitario es de S/20.00

Tabla 12.23 Comportamiento de costo de caja de 4 monturas para prueba en casa

AÑO	PEDIDO PRUEBA EN CASA DIARIO	CANTIDAD DE CAJAS CONTENEDORAS X DÍA	# DE DÍAS DE CICLO DE TRABAJO AL MES	# DE CAJAS CONTENEDORAS REQUERIDAS POR AÑO	POLITICA DE PEDIDO ADICIONAL	TOTAL REQUERIMIENTO ANUAL	AJUSTE PEDIDO ANUAL	COSTO POR UNIDAD	COSTO ANUAL S/	Requerimiento	COSTO POR UNIDAD VENDIDA
1	6	6	4	24	10%	27	27	20	S/. 540.00	2694	0.20
2	7	7	4	28	10%	31	4	20	S/. 80.00	3298	0.02
3	9	9	4	36	10%	40	9	20	S/. 180.00	3925	0.05
4	10	10	4	40	10%	44	4	20	S/. 80.00	4575	0.02
5	11	11	4	44	10%	49	5	20	S/. 100.00	5250	0.02
6	12	12	4	48	10%	53	4	20	S/. 80.00	5355	0.01
7	12	12	4	48	10%	53	0	20	S/. .00	5462	0.00
8	12	12	4	48	10%	53	0	20	S/. .00	5571	0.00

Fuente: Elaboración propia.

12.5.12 Presupuesto de Stickers

Las cajas contenedoras del pedido de compra llevarán un sticker con los datos del cliente y lo que contiene en el; esta también ha sido considerada dentro de los elementos de la experiencia unboxing a desarrollar, pues llevará un saludo personalizado con su nombre impreso.

Las unidades por paquete son 100 y las compraremos a un proveedor nacional.

Nos da un promedio de S/0.10 de costo unitario.



Tabla 12.24 Comportamiento de costo de sticker y política de inventarios

AÑO	Unidades por paquete	Requerimiento	Cantidad de paquetes	Total Unidades	Costo por paquete	Costo por unidad	TOTAL S/
1	100	2694	27	2700	S/. 10.00	S/. 0.10	S/. 270.00
2	100	3298	33	3300	S/. 10.00	S/. 0.10	S/. 330.00
3	100	3925	40	4000	S/. 10.00	S/. 0.10	S/. 400.00
4	100	4575	45	4500	S/. 10.00	S/. 0.10	S/. 450.00
5	100	5250	53	5300	S/. 10.00	S/. 0.10	S/. 530.00
6	100	5355	53	5300	S/. 10.00	S/. 0.10	S/. 530.00
7	100	5462	55	5500	S/. 10.00	S/. 0.10	S/. 550.00
8	100	5571	56	5600	S/. 10.00	S/. 0.10	S/. 560.00

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Compra a pedido	2.7	3.3	4	4.5	5.3	5.3	5.5	5.6
I. Inicial	0	6	8	83	8	58	3	41
Necesidad x unidad	1	1	1	1	1	1	1	1
Requerimiento	2694	3298	3925	4575	5250	5355	5462	5571
Inventario Final	6	8	83	8	58	3	41	70
Sub Total	2.7	3.306	4.008	4.583	5.308	5.358	5.503	5.641

Fuente: Elaboración propia



12.5.13. Presupuesto de Sobre de correo

Los sobres de correo con sello autoadhesivo, interior de poliestireno acolchado con burbujas de aire y su exterior impermeabilizado para una excelente protección.

Llevará impreso un mensaje que genere expectativa antes de abrirlo, ésta también ha sido considerada dentro de los elementos de la experiencia unboxing a desarrollar.

Las unidades por paquete son 100 y las compraremos a un proveedor nacional.

Nos da un promedio de S/1.60 de costo unitario.

Tabla 12.25 Comportamiento de costo de sobre de correo

AÑO	Unidades por paquete	Requerimiento	Cantidad de paquetes	Total Unidades	Costo por paquete	Costo x unidad	TOTAL S/
1	100	2694	27	2700	S/. 160.00	S/. 1.60	S/. 4,320.00
2	100	3298	33	3300	S/. 160.00	S/. 1.60	S/. 5,280.00
3	100	3925	40	4000	S/. 160.00	S/. 1.60	S/. 6,400.00
4	100	4575	45	4500	S/. 160.00	S/. 1.60	S/. 7,200.00
5	100	5250	53	5300	S/. 160.00	S/. 1.60	S/. 8,480.00
6	100	5355	53	5300	S/. 160.00	S/. 1.60	S/. 8,480.00
7	100	5462	55	5500	S/. 160.00	S/. 1.60	S/. 8,800.00
8	100	5571	56	5600	S/. 160.00	S/. 1.60	S/. 8,960.00

Fuente: Elaboración propia.

12.5.14 .Presupuesto de Impresiones

Aquí estamos considerando las impresiones a los stickers y al sobre de correo para los pedidos de compra.

Costo unitario de S/0.03 por ambas impresiones.

Tabla 12.26 Comportamiento de costo de impresiones

AÑO	REQUERIMIENTO	Costo por Unidad	TOTAL S/
1	2694	S/ 0.03	S/ 80.82
2	3298	S/ 0.03	S/ 98.94
3	3925	S/ 0.03	S/ 117.75
4	4575	S/ 0.03	S/ 137.25
5	5250	S/ 0.03	S/ 157.50
6	5355	S/ 0.03	S/ 160.65
7	5462	S/ 0.03	S/ 163.86
8	5571	S/ 0.03	S/ 167.13

Fuente: Elaboración propia.

12.5.15. Presupuesto de bolsa para prueba en casa

Las bolsas que estamos considerando son aquellas herméticas de poliestireno transparente.

Las unidades por paquete son 100 y las compraremos a un proveedor nacional.

Nos da un promedio de S/0.25 de costo unitario.

Tabla 12.27 Comportamiento de costo de bolsa para prueba en casa y política de inventario

AÑO	Unidades por paquete	Requerimiento	Cantidad de paquetes	Total Unidades	Costo por paquete	Costo x unidad	TOTAL S/
1	100	1692	17	1700	S/. 25.00	S/. 0.25	S/. 425.00
2	100	2071	21	2100	S/. 25.00	S/. 0.25	S/. 525.00
3	100	2465	25	2500	S/. 25.00	S/. 0.25	S/. 625.00
4	100	2873	29	2900	S/. 25.00	S/. 0.25	S/. 725.00
5	100	3297	33	3300	S/. 25.00	S/. 0.25	S/. 825.00
6	100	3363	33	3300	S/. 25.00	S/. 0.25	S/. 825.00
7	100	3499	35	3500	S/. 25.00	S/. 0.25	S/. 875.00
8	100	3499	36	3600	S/. 25.00	S/. 0.25	S/. 900.00

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Compra a pedido	1.7	2.1	2.5	2.9	3.3	3.3	3.5	3.6
I. Inicial	0	8	37	72	99	102	39	40
Necesidad x unidad	1	1	1	1	1	1	1	1
Requerimiento	1692	2071	2465	2873	3297	3363	3499	3499
Inventario Final	8	37	72	99	102	39	40	142
Sub Total	1.7	2.108	2.537	2.972	3.399	3.402	3.539	3.64

Fuente: Elaboración propia.

12.6. Resumen de costo de venta

A continuación todos los costos de venta unitarios.

Tabla 12.28 Resumen de costos de venta

Costo de Venta		Costo unitario	
		#	S/
1	Montura	1	S/. 21.45
2	Estuche	1	S/. 10.92
3	Paño	1	S/. 0.03
4	Medida de la Vista	1	S/. 16.00
5	Lunas (Incluye biselado)	1	S/. 52.69
6	Instructivo	1	S/. 0.06
7	Papel de envoltorio	1	S/. 0.05
8	Caja contenedora	1	S/. 0.50
9	Courrier- Compra	1	S/. 9.00
10	Courrier - prueba en casa	1	S/. 10.68
11	Caja contenedora	1	S/. 0.20
12	Stickers	1	S/. 0.10
13	Bolsa de correo	1	S/. 1.60
14	Impresiones	1	S/ 0.03
15	Bolsa Prueba en casa	1	S/. 0.25
Costo Total		S/.	121.58

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.29 Costo de venta anual

Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Cantidad	2,694	3,298	3,925	4,575	5,250	5,355	5,462	5,571
Costo Unitario	S/.122	S/.125	S/.128	S/.131	S/.134	S/.138	S/.141	S/.145
Total	S/.327,528	S/.410,984	S/.501,347	S/.598,981	S/.704,540	S/.736,596	S/.770,097	S/.805,102

Fuente: Elaboración propia

12.7. Presupuesto de gastos de ventas

12.7.1. Presupuesto de Remuneraciones

Como ya se desarrolló en el Plan de Recursos Humanos, contaremos con 6 trabajadores, los 4 encargados de la gestión operativa y de atención al cliente tendrán un contrato de naturaleza part time y los 2 encargados de la gestión administrativa y estratégica serán de tiempo completo.

Estamos acogidos bajo el régimen general laboral, por lo que asumiremos pago de vacaciones, gratificaciones, CTS y seguro de salud para todos nuestros trabajadores.

Tabla 12.30 Composición de los costos de remuneraciones

Conceptos	Remuneración	Essalud	Costo Mensual	Costo Anual	CTS May	CTS Dic	Grat Jul	Grat Dic	Costo Laboral Total
Ejecutiva de Servicio al cliente /Community	S/. 850.00	S/. 76.50	S/. 926.50	S/. 11,118.00	S/. 425.00	S/. 1,250.00	S/. 1,250.00	S/. 1,250.00	S/. 15,293.00
Asistente de Operaciones	S/. 850.00	S/. 76.50	S/. 926.50	S/. 11,118.00	S/. 425.00	S/. 1,250.00	S/. 1,250.00	S/. 1,250.00	S/. 15,293.00
Administrador	S/. 2,500.00	S/. 225.00	S/. 2,725.00	S/. 32,700.00	S/. 1,250.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 36,950.00
Gestor de Planificación y Control	S/. 2,500.00	S/. 225.00	S/. 2,725.00	S/. 32,700.00	S/. 1,250.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00	S/. 36,950.00
COSTOS LABORALES TOTALES									S/. 104,486.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.31 Número de trabajadores proyectados por año

NUMERO DE TRABAJADORES POR AÑO								
AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Ejecutiva de Servicio al cliente /Community	2	2	2	2	2	2	2	2
Asistente de Operaciones	2	2	3	3	4	4	5	5
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1
Gestor de Planificación y Control	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.32 Horas de trabajo

HORAS DE TRABAJO	
SERV. AL CLIENTE Y COMMUNITY	6
OPERACIONES	6
ADMINSTRADOR	8
GESTOR DE PLANIFICACION Y CONTROL	8

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.33 Costos totales de remuneraciones

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8
Ejecutiva de Servicio al cliente /Community	S/. 30,586.00	S/. 31,197.72	S/. 31,821.67	S/. 32,458.11	S/. 33,107.27	S/. 33,769.42	S/. 34,444.80	S/. 35,133.70
Asistente de Operaciones	S/. 30,586.00	S/. 31,197.72	S/. 47,732.51	S/. 48,687.16	S/. 66,214.54	S/. 72,604.24	S/. 82,667.53	S/. 93,104.30
Administrador	S/. 36,950.00	S/. 37,689.00	S/. 38,442.78	S/. 39,211.64	S/. 39,995.87	S/. 40,795.79	S/. 41,611.70	S/. 42,443.94
Gestor de Planificación y Control	S/. 36,950.00	S/. 37,689.00	S/. 38,442.78	S/. 39,211.64	S/. 39,995.87	S/. 40,795.79	S/. 41,611.70	S/. 42,443.94
TOTAL	S/. 135,073.00	S/. 137,775.44	S/. 156,442.75	S/. 159,572.54	S/. 179,318.55	S/. 187,971.23	S/. 200,342.74	S/. 213,133.88

Fuente Elaboración propia.

12.7.2. Presupuesto de Administración

Los gastos administrativos considerados son los relacionados a las planillas, los pagos de servicios inherentes al funcionamiento de la oficina y otros costos de utilería diaria.

Tabla 12.34 Costos de administración

Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Planilla	S/.135,073	S/.137,775	S/.156,443	S/.159,573	S/.179,319	S/.187,971	S/.200,343	S/.213,134
Alquiler	S/.12,000	S/.12,240	S/.12,485	S/.12,734	S/.12,989	S/.13,249	S/.13,514	S/.13,784
Luz	S/.600	S/.612	S/.624	S/.637	S/.649	S/.662	S/.676	S/.689
Internet y teléfono	S/.600	S/.612	S/.624	S/.637	S/.649	S/.662	S/.676	S/.689
Útiles de Aseo	S/.480	S/.490	S/.499	S/.509	S/.520	S/.530	S/.541	S/.551
Útiles de Escritorio	S/.240	S/.245	S/.250	S/.255	S/.260	S/.265	S/.270	S/.276
Agua	S/.360	S/.367	S/.375	S/.382	S/.390	S/.397	S/.405	S/.414
Defenza Civil	S/.150	S/.153	S/.156	S/.159	S/.162	S/.166	S/.169	S/.172
Boletas	S/.60	S/.61	S/.62	S/.64	S/.65	S/.66	S/.68	S/.69
Total	S/.149,563	S/.152,555	S/.171,518	S/.174,949	S/.195,003	S/.203,969	S/.216,661	S/.229,778

Fuente: Elaboración propia

12.7.3. Presupuesto de Marketing

Los gastos de marketing son considerados nuestros costos core de estrategia de marketing online, que incluyen el mantenimiento de la plataforma web, gastos promocionales de influencer y gastos fijos de pago a los servicio on line, como hosting y dominio web.

Tabla 12.35 Costos de marketing

Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Mantenimiento Plataforma	S/.24,000	S/.24,480	S/.24,970	S/.25,469	S/.25,978	S/.26,498	S/.27,028	S/.27,568
Tarjetas de Presentación	S/.50	S/.51	S/.52	S/.53	S/.54	S/.55	S/.56	S/.57
Hosting	S/.120	S/.122	S/.125	S/.127	S/.130	S/.132	S/.135	S/.138
Dominio Web	S/.150	S/.153	S/.156	S/.159	S/.162	S/.166	S/.169	S/.172
Facebook	S/.6,600	S/.6,732	S/.6,867	S/.7,004	S/.7,144	S/.7,287	S/.7,433	S/.7,581
Fotografía de Producto	S/.1,850	S/.1,887	S/.1,925	S/.1,963	S/.2,002	S/.2,043	S/.2,083	S/.2,125
Auspiciadores	S/.6,000	S/.6,120	S/.6,240	S/.6,376	S/.6,511	S/.6,648	S/.6,784	S/.6,921
Total	S/.14,770	S/.15,334	S/.15,904	S/.16,483	S/.17,064	S/.17,646	S/.18,229	S/.18,813

Fuente: Elaboración propia.

12.8. Supuestos para las variables financieras

Contiene información de la condición inicial en que se fundamenta el plan económico financiero de este proyecto. Vamos a tomar como periodo de inversión el primer día del 2018. La inversión inicial será de S/. 373 mil soles, 40% de este monto será financiado vía préstamo.

Tabla 12.36 Supuestos

Supuestos	
Año Inicial	2,018
Inversión Inicial	S/.373,595
Monto de deuda	S/.149,438
Inversión socios	S/.224,157
% deuda	40.00%
Capital de Trabajo inicial	S/.331,235
Dividendos	50.00%
Retención	50.00%
Tasa de prestamo	36.00%
Escenario	Neutro
% de ventas realizadas de las ventas potenciales	100.00%
Incremento costo de venta unitario	2.50%
Resultados	
VAN	S/.146,768
TIR	48.68%

Fuente: Elaboración propia

12.9. Financiamiento

La estructura de financiamiento del proyecto será 60% con recursos propios y 40% restante con préstamo bancario, determinada así por política de financiamiento preliminar.

Obtendremos un préstamo de s/ 149,438 a una tasa de interés del 36.% que se terminará de pagar en los 3 primeros años. El préstamo genera los siguientes flujos.

Tabla 12.37 Financiamiento

Año	Inicial	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Prestamo	S/.149,438	S/.149,438	S/.116,504	S/.39,211	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Pago de principal	S/0	S/.32,934	S/.77,293	S/.39,211	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Intereses	S/0	S/.53,798	S/.41,941	S/.14,116	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Inversiones Financieras Te	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Ingresos Financieros	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0

Fuente: Elaboración propia

12.10 Punto de Equilibrio

Muestra las unidades anuales y diarias mínimas para que la empresa pueda sostenerse en marcha. En el primer año determina que a partir de las 5 unidades diarias vendidas estamos obteniendo ganancias habiendo cubierto nuestros costos fijos.

Es importante resaltar que en los costos fijos se ha tomado en cuenta la inflación anual proyectada de tal manera que los costos fijos aumentan de un año al otro.

Tabla 12.38 Punto de equilibrio

Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Precio Unitario	S/.269	S/.269	S/.269	S/.269	S/.294	S/.294	S/.294	S/.294
Costes Variables	S/.122	S/.125	S/.128	S/.131	S/.134	S/.138	S/.141	S/.145
Margen de Contribucion	S/.147	S/.144	S/.141	S/.138	S/.160	S/.157	S/.153	S/.150
Costes Fijos	S/.242,131	S/.234,042	S/.253,822	S/.244,501	S/.265,946	S/.276,331	S/.290,470	S/.305,063
Punto de Equilibrio (unidades)	1,643	1,622	1,798	1,772	1,663	1,765	1,897	2,039
PE Diario (unidades)	5	5	5	5	5	5	5	6

Fuente: Elaboración propia.

12.11. Estado de ganancias y pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas muestra resultados muy positivos desde el primer año en el escenario neutro. En este escenario se puede pagar la deuda inicial en apenas 3 años de operaciones. Conforme avanzan los años la utilidad neta del negocio se estabiliza alrededor de los 400 mil soles anuales. Esto ocurre por rendimientos decrecientes a escala debido a que seguir creciendo requiere de ingresar a nuevos mercados para encontrar más clientes.

Tabla 12.39 Estados de ganancias y pérdidas

Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Ventas	S/.724,437	S/.886,857	S/.1,055,462	S/.1,230,252	S/.1,544,118	S/.1,575,000	S/.1,606,471	S/.1,638,529
Coste Ventas	S/.327,528	S/.410,984	S/.501,347	S/.598,981	S/.704,540	S/.736,596	S/.770,097	S/.805,102
Margen Bruto	S/.396,909	S/.475,873	S/.554,116	S/.631,271	S/.839,578	S/.838,404	S/.836,373	S/.833,427
Gastos de Marketing	S/.14,770	S/.33,425	S/.43,218	S/.44,083	S/.44,964	S/.45,864	S/.46,781	S/.47,716
Gastos de Administracion	S/.149,563	S/.152,555	S/.171,518	S/.174,949	S/.195,003	S/.203,969	S/.216,661	S/.229,778
Utilidad Operativa	S/.232,576	S/.289,892	S/.339,379	S/.412,239	S/.599,611	S/.588,571	S/.572,932	S/.555,933
Depreciación	S/.4,188	S/.4,188	S/.4,188	S/.4,188	S/.4,188	S/.4,188	S/.4,188	S/.4,188
Ingresos Financieros	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Intereses	S/.53,798	S/.41,941	S/.14,116	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Utilidad antes de Impuesto	S/.182,966	S/.247,951	S/.325,263	S/.412,239	S/.599,611	S/.588,571	S/.572,932	S/.555,933
Impuestos (28%)	S/.51,231	S/.69,426	S/.91,074	S/.115,427	S/.167,891	S/.164,800	S/.160,421	S/.155,661
Utilidad Neta	S/.131,736	S/.178,525	S/.234,190	S/.296,812	S/.431,720	S/.423,771	S/.412,511	S/.400,272

Fuente: Elaboración propia.

12.12. Balance General -Estado de situación financiera

Lo más resaltante del balance general es que tenemos una buena liquidez debido a que por nuestro modelo de negocio la empresa maneja un ciclo diario de conversión de efectivo y ciclo de pagos a 15 días. Esta situación permite eventualmente aumentar la distribución de utilidades o invertir para ingresar a nuevos mercados.

En el balance general también podemos observar que la empresa a partir del 4to año comienza a depender principalmente de capital y no de deuda lo cual genera operar sin apalancamiento financiero; la política de la empresa y sus accionistas es la de tener un escenario conservador (sin deuda).

La cuenta mobiliario incluye el costo de las monturas destinadas para prueba en casa, también se ha considerado provisionar el 10% de costos de courier compra, para los casos de entrega desierta, cuando el cliente no se encuentra en la dirección de destino.

Aun con la inversión inicial y el préstamo se logra estar en positivo desde el primer año.

Tabla 12.40 Balance General

	Balance Inicial	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
ACTIVO									
Caja	S/.109,422	S/.195,472	S/.260,621	S/.309,801	S/.428,886	S/.656,922	S/.873,988	S/.1,085,375	S/.1,290,672
CxC	S/.0	S/.2,012	S/.2,463	S/.2,932	S/.3,417	S/.4,289	S/.4,375	S/.4,462	S/.4,551
Stocks	S/.218,843	S/.218,843	S/.218,843	S/.218,843	S/.218,843	S/.218,843	S/.218,843	S/.218,843	S/.218,843
Mobiliario	S/.23,730	S/.23,730	S/.23,730	S/.23,730	S/.23,730	S/.23,730	S/.23,730	S/.23,730	S/.23,730
Intangibles	S/.18,150	S/.18,150	S/.18,150	S/.18,150	S/.18,150	S/.18,150	S/.18,150	S/.18,150	S/.18,150
Gastos pagados por adelantado	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000
Amortización Acumulada	S/.0	-S/.4,188	-S/.8,376	-S/.12,564	-S/.16,752	-S/.20,940	-S/.25,128	-S/.29,316	-S/.33,504
Gts Preoperativos	S/.450	S/.360	S/.270	S/.180	S/.90	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Inversiones a Corto Plazo	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Total Activo	S/.373,596	S/.457,380	S/.518,702	S/.564,072	S/.679,365	S/.903,995	S/.1,116,959	S/.1,324,245	S/.1,525,443
PASIVO									
Proveedores y provisiones	S/.2,425	S/.2,425	S/.2,968	S/.3,533	S/.4,118	S/.4,725	S/.4,820	S/.4,916	S/.5,014
Cuentas por pagar	S/.0	S/.13,647	S/.17,124	S/.20,889	S/.24,958	S/.29,356	S/.30,692	S/.32,087	S/.33,546
Impuestos a pagar	S/.0	S/.4,269	S/.5,786	S/.7,589	S/.9,619	S/.13,733	S/.13,991	S/.13,368	S/.12,972
Préstamo Bancario	S/.149,438	S/.149,438	S/.116,504	S/.39,211	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Capital Social	S/.221,732	S/.221,732	S/.221,732	S/.221,732	S/.221,732	S/.221,732	S/.221,732	S/.221,732	S/.221,732
Perdidas	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0	S/.0
Beneficio y Reservas	S/.0	S/.65,868	S/.154,587	S/.271,117	S/.418,938	S/.634,190	S/.845,981	S/.1,052,140	S/.1,252,178
Total Pasivo y patrimonio	S/.373,595	S/.457,379	S/.518,701	S/.564,072	S/.679,364	S/.903,995	S/.1,116,958	S/.1,324,245	S/.1,525,442

Fuente: Elaboración propia.

12.13. Ratios

Ratios Financieros/ Rentabilidad

Los ratios financieros son positivos para el negocio, y mejoran inicialmente hasta estabilizarse a partir del 3er año. Explicaremos los datos más importantes a continuación

- **ROE:** El primero año tenemos un ROE del 46% que demuestra que por cada S/1 invertido retorna en un beneficio neto de S/1.46.
- **Margen Bruto:** En promedio de los 8 años un 50% de margen bruto, lo que demuestra que tenemos más del 50% de los ingresos para hacer frente a los gastos fijos, fiscales y financieros.
- **EBIT/EBITDA:** Entre un 25% y 39% determina que se está dando un buen desempeño operativo en nuestra empresa, es decir lo que genera el negocio en sí mismo.
- **Margen Neto:** Muestra utilidad neta empieza en 18% hasta 28% a través de los años de operación. La empresa tiene la capacidad para generar beneficios positivos y suficientes.

Ratios de Liquidez

- **Capital de trabajo, razón corriente, prueba ácida,** estos ratios de liquidez son positivos lo cual permite a la empresa tener un soporte frente a periodos negativos.

Ratios de solvencia

- Los ratios de solvencia nunca son muy elevados, incluso en los primeros años de existencia. al cabo de pocos años se vuelven cero.

Ratios de Gestión

- **ROA/ROI:** A los largo de los años entre 29 - 48% de rendimiento de la gestión sobre la inversión, lo que es un indicador positivo en aumento.

- **Ciclo de conversión de efectivo**, el ciclo de conversión de efectivo es diario nos da liquidez inmediata, podemos enfrentar las obligaciones de préstamo financiero y aún tener una utilidad neta por sobre el 20%.

Dividendos y Reservas

Por política de la empresa el 50% de lo obtenido en el Estado de Resultados será en dividendos para el accionista, el 50% restante en reservas para reinvertir en la empresa.

- **DPA:** Empieza generando S/29.00 soles por acción hasta llegar a un máximo de S/96.00.

Tabla 12.41 Dividendos y reservas

Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
BPA	59	80	104	132	193	189	184	179
Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Dividendos	65,868	89,262	117,095	148,406	215,860	211,886	206,255	200,136
Reservas	65,868	89,262	117,095	148,406	215,860	211,886	206,255	200,136
DPA	29	40	52	66	96	95	92	89

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.42 Ratios Financieros

RATIOS FINANCIERO	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Margen Bruto	55%	54%	52%	51%	54%	53%	52%	51%
Margen EBITDA	32%	33%	32%	34%	39%	37%	36%	34%
Margen EBT	25%	28%	31%	34%	39%	37%	36%	34%
Margen Neto	18%	20%	22%	24%	28%	27%	26%	24%
Dividendos/Ventas	9%	10%	11%	12%	14%	13%	13%	12%
ROE	46%	47%	48%	46%	50%	40%	32%	27%
ROA	29%	34%	42%	44%	48%	38%	31%	26%
Ratios de Liquidez	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Capital de trabajo	395,987	456,050	499,565	612,453	831,983	1,047,962	1,258,309	1,462,535
Razón corriente	20	19	17	17	18	22	26	29
prueba ácida	177,143	237,206	280,721	393,610	613,140	829,119	1,039,466	1,243,692
Ratios de Solvencia	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Deuda/Patrimonio	0.52	0.31	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deuda/Ebitda	0.62	0.40	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ebitda/Gastos Financieros	4.48	7.01	24.34					
Ratios de gestión	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Rotación CxC	360	360	360	360	360	360	360	360
Rotación CxP	24	24	24	24	24	24	24	24
Rotación de Inventarios	1.5	1.9	2.3	2.7	3.2	3.4	3.5	3.7
Días CxC	1	1	1	1	1	1	1	1
Días CxP	15	15	15	15	15	15	15	15
Días Invetario	241	192	157	132	112	107	102	98
C. conversión de efect.	227	178	143	118	98	93	88	84

Fuente: Elaboración propia

12.14. WACC-Costo promedio ponderado de capital

Para encontrar el costo promedio ponderado del capital usamos la información de las bases de datos de Damodaran. Comenzamos con el beta desapalancado del sector productos de cuidado y salud para países emergentes. Con esta beta podemos ver la volatilidad “pura” del sector. A esta volatilidad le aplicamos la estructura de capital de la empresa, mediante el apalancamiento del beta.

La tasa libre de riesgo es la tasa del bono del tesoro estadounidense a 10 años que actualmente se encuentra alrededor de 2,85%, cifras de la Fred del FED de San Luis.

Lo que finalmente nos da un costo medio ponderado de capital del 19.64%. Los cálculos son presentados a continuación.

Tabla 12.43 WACC

Beta		Cost of equity		
		ke = Rf+Bi(Rm-Rf)+ spread riesgo		
Beta desapalancado	108.00%			
Estructura de capital	0.69	Bono de tesoro americano/tasa libre de riesgo	Rf =	2.85%
Tasa Impositiva	28.00%	Beta apalancado	Bi =	1.614743849
Beta apalancado	1.614743849	Prima de riesgo	Rm-Rf =	7.00%
		Riesgo Pais	Rp =	0.0131
		ke = 15.46%		
Weighted average cost of capital-WACC				
WACC = (Equity/equity+debt)*(K _{equity})+(debt/equity+debt)*K _{debt} *(1-Tax Rate)				
Inversion	S/.373,595			
Equity	S/.224,157		60%	
Debt	S/.149,438		40%	
Equity+debt	S/.373,595		100%	
K equity	15.46%			
K debt	36%			
Tax Rate	28%			
WACC	0.196459242			19.6459%

Fuente Elaboración propia.

12.15. Evaluación del Proyecto

12.15.1. Rentabilidad económica

Flujo de caja económico

Este flujo de efectivo que el accionista recibe desde el primer año es un flujo positivo de retorno de inversión empezando con S/56,068 en el primer año. De manera similar a la utilidad neta, el flujo crece rápidamente los 3 primeros años para luego estabilizarse alrededor de 180 mil soles.

Tabla 12.44 Flujo de Caja Económico

Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
NOPAT	S/.167,455	S/.208,722	S/.244,353	S/.296,812	S/.431,720	S/.423,771	S/.412,511	S/.400,272
Depreciación y Amortización	S/.4,278	S/.457	S/.465	S/.472	S/.480	S/.397	S/.405	S/.414
Δ WKN	-S/.84,205	-S/.63,633	-S/.47,376	-S/.117,056	-S/.223,664	-S/.217,323	-S/.211,752	-S/.205,693
Capex	S/.31,460	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Flujo de Caja Económico	S/.56,068	S/.145,547	S/.197,441	S/.180,228	S/.208,535	S/.206,845	S/.201,164	S/.194,992

Fuente: Elaboración propia

VAN Económico

La sumatoria de los flujos futuros generados por el proyecto para los accionistas y acreedores actualizados al costo promedio de capital de 20% nos da S/. 612,037, si le restamos la inversión inicial de S/ 373,595 tenemos unos S/. 238,442 de Valor Actual Neto (VAN) del proyecto sin contar el financiamiento. Esto muestra que el proyecto es viable. *

Tabla 12.45 VAN Económico

Flujos futuros a valor presente	Inversión inicial	VAN económico
S/.612,037	S/.373,595	S/.238,442

Fuente: Elaboración propia.

12.15.2. Rentabilidad Financiera

Flujo de caja financiero

Este flujo de efectivo que el accionista recibe desde el primer año es un flujo positivo de retorno de inversión empezando con S/ 83,269 en el primer año. Esto significa que el que aporta capital recupera el 37.15% de su inversión en el primer año de operaciones.

Tabla 12.46 Flujo de Caja Financiero - método FAC

Año	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025
Utilidad Neta	S/.131,736	S/.178,525	S/.234,190	S/.296,812	S/.431,720	S/.423,771	S/.412,511	S/.400,272
G. Depreciación y Amortización	S/.4,278	S/.457	S/.465	S/.472	S/.480	S/.397	S/.405	S/.414
Deuda Neta	S/0	-S/.32,934	-S/.77,293	-S/.39,211	S/0	S/0	S/0	S/0
Δ WKN	-S/.84,205	-S/.63,633	-S/.47,376	-S/.117,056	-S/.223,664	-S/.217,323	-S/.211,752	-S/.205,693
Capex	S/.31,460	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Flujo de Caja Financiero	S/.83,269	S/.82,415	S/.109,985	S/.141,017	S/.208,535	S/.206,845	S/.201,164	S/.194,992

Fuente: Elaboración propia.

VAN Y TIR Financiero

El valor presente de los flujos futuros actualizados al 20% generados por el proyecto para los accionistas corresponde a S/. 520,363. Si le restamos la inversión inicial de S/. 224, 157 tenemos unos S/. 296,206 de Valor Actual Neto (VAN), lo cual significa que en 8 años conseguimos más que duplicar nuestra inversión considerando la tasa de descuento.

En este caso la TIR (rendimiento del proyecto, 49%) es superior al rendimiento exigido por los inversionistas (wacc, 20%) esto genera que el proyecto genere un VAN positivo.

Estas dos técnicas de valuación demuestran que el proyecto es rentable y viable para ser ejecutado.

Tabla 12.47 VAN Financiero

Inversion	-S/.224,157
2,018	S/.83,269
2,019	S/.82,415
2,020	S/.109,985
2,021	S/.141,017
2,022	S/.208,535
2,023	S/.206,845
2,024	S/.201,164
2,025	S/.194,992

Coste de Capital	20%
Valor Actual Neto	S/296,206.36
Tasa Interna de Retorno	49%

Flujos futuros a valor presente	Inversión inicial	VAN financiero
S/.520,363	S/.224,157	S/.296,206

Fuente: Elaboración propia

12.16. Análisis de sensibilidad y escenarios

Se ha hecho el Análisis de Sensibilidad considerando 3 posibles escenarios.

- OPTIMISTA, se vende 50% de lo esperado
- NEUTRO, se vende exactamente según lo esperado
- PESIMISTA: se vende 50% menos de lo esperado

12.16.1. Comparativo de los Flujos del proyecto por escenarios

En el siguiente gráfico mostramos los flujos financieros generados por escenario.

En el Eje horizontal están los años y en el eje vertical está la cantidad de dinero que genera el proyecto.

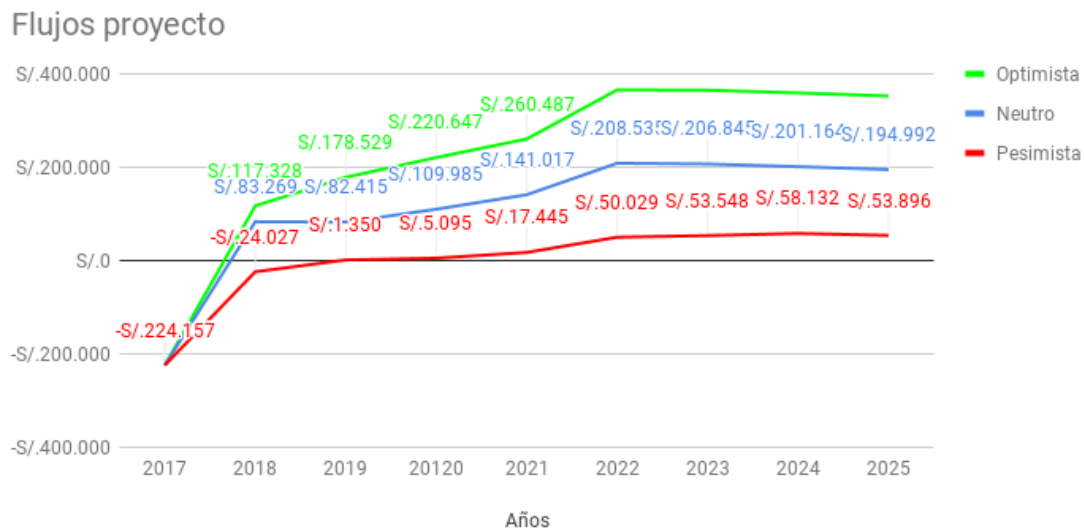
En el escenario optimista genera flujos positivos desde el primer año. Flujos que para los 4 primeros años hasta duplican al escenario neutro, empezando el 2018 con S/.117, 328 los posteriores años se estabiliza en alrededor de S/350 mil soles.

En el escenario neutro el proyecto genera flujos positivos desde el primer año. En el 2018 (año 1 de funcionamiento) los accionistas ganan S/. 83,269 soles y así hasta llegar a un pico de S/. 208,535 soles en el 2022.

En el escenario pesimista, en el primer año de operación tenemos pérdida, los flujos siguientes a este no logran ser lo suficientemente grandes como para vencer al efecto de la tasa de interés, pues aunque se genera ingresos no llegan a las expectativas del inversionista lo cual genera que los índices de rentabilidad no acompañen al proyecto.

En este gráfico podemos notar nuevamente el comportamiento de expansión inicial hasta llegar a un punto estable. En ese punto se puede seguir con la empresa generando flujos similares cada año o tratar de expandirse a otros mercados.

Figura 12.1 Flujos de caja financiero por escenarios



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.48 Flujo de caja financiero por escenarios

Flujos Financieros

	Inversión	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Optimista	-S/.224,157	S/.117,328	S/.178,529	S/.220,647	S/.260,487	S/.365,675	S/.365,061	S/.359,138	S/.352,561
Neutro	-S/.224,157	S/.83,269	S/.82,415	S/.109,985	S/.141,017	S/.208,535	S/.206,845	S/.201,164	S/.194,992
Pesimista	-S/.224,157	-S/.24,027	S/.1,350	S/.5,095	S/.17,445	S/.50,029	S/.53,548	S/.58,132	S/.53,896

Fuente: Elaboración propia.

12.16.2. Comparativo VAN y TIR por escenarios

Estas técnicas de valuación muestran el retorno de inversión año a año tras su inversión inicial bajo 3 escenarios.

VAN del proyecto por escenario:

En el escenario optimista el proyecto genera una ganancia de más de 500 mil soles, quiere decir que actualizando los flujos futuros a valor actual y descontando la inversión me da hasta 2 veces el monto invertido por los accionistas. El proyecto se torna muy rentable.

En el escenario neutro generará una ganancia de poco más de 100 mil soles. El proyecto se muestra rentable con una ganancia de más de 100% sobre la inversión.

En el escenario pesimista el proyecto genera pérdidas por 300 mil soles. La ganancia son los flujos anuales del proyecto traídos al valor presente. El VAN es negativo, no viable.

TIR del proyecto por escenario

En el escenario optimista y neutro el proyecto genera un TIR del 79% y 49% respectivamente. En estos primeros escenarios el proyecto es rentable porque genera flujos futuros que sobrepasan a la expectativa del 20% al inversionista.

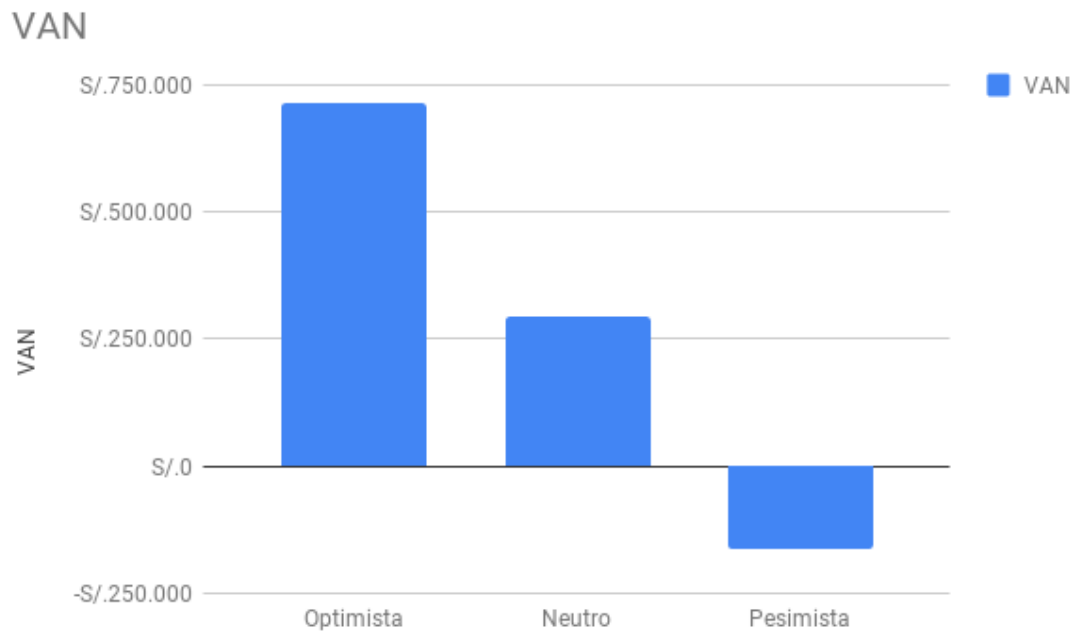
En el escenario pesimista, el proyecto no es rentable, los flujos negativos por más de 2 periodos impiden analizar la TIR.

Tabla 12.49 VAN y TIR por escenarios

Rentabilidad del proyecto		
	VAN	TIR
Optimista	S/.715,975	79%
Neutro	S/.296,206	49%
Pesimista	-S/.163,582	NA

Fuente: Elaboración propia

Figura 12.2 VAN del proyecto por escenarios



Fuente: Elaboración propia.



CONCLUSIONES

- El proyecto empresarial de comercialización de lentes de medida basado en segmentación diferenciada, propuesta de diseño y plataforma e-commerce – Ópticaon ofrece una propuesta de valor disruptiva para el actual sector óptico. Por lo que consideramos positivas la posibilidad de ser aceptada por nuestro segmento objetivo.
- Respecto a la segmentación de mercado, lo hacemos por EDV y no por NSE, ya que según nuestra investigación hemos encontrado que es la forma más fiel y eficiente de segmentar. Este segmento guarda un parecido en su forma de pensar y visión a futuro, más allá de lo que puedan ganar como salario o del distrito donde vivan; por lo tanto se concluye que para llegar a todos ellos podemos aprovechar canales online – ser los pioneros en e-commerce de lentes.
- Los diseños de las monturas son nuestro primer valor diferenciador, es por eso que de la mano de la consultora de Marketing estratégico desarrollaremos el portafolio de 15 modelos, según tendencias y gustos de nuestro segmento objetivo; así concluimos que ofrecemos la variedad adecuada de los lentes que justo ellos estaban buscando. Sin que tengan que estar escogiendo entre más de 300 monturas en exhibición que solo cansan y aburren al cliente.
- Porque entendemos la importancia y cuidado de la salud visual, creemos que la medida de la vista debe estar en manos de los profesionales competentes; es por eso que decidimos contar con los especialistas y generar convenios con consultorios oftalmológicos, así concluimos que centrarnos solo en la comercialización es potenciar la experiencia de compra del cliente no dejando de atender lo primordial y brindamos así lo que las ópticas de la actualidad no han logrado satisfacer.
- Nuestro foco será la comercialización y la identidad de marca por experiencia de compra a precio justo. Ahí hacemos una reducción de costos fijos al ya no requerir al profesional de la salud visual y la adquisición de los costosos aparatos de medición de la agudeza visual.

- Nuestros costos son menores a las de las ópticas de cadenas porque eliminamos en segundo lugar los costos de los intermediarios importando directamente del fabricante. Cerciorándonos de la calidad del acetato y del felx utilizado en los modelos escogidos. Nuestros costos por montura disminuyen considerablemente sin disminuir la calidad y sofisticación de los lentes.
- La prueba en casa tiene el efecto de la compra física en tienda porque te permite probarte los lentes pero llevandotelo a casa u oficina. Esto al mismo tiempo genera la sensación de expectativa por el pedido de compra futuro, por lo tanto se concluye que nos da un valor agregado que nos permite sembrar nuestra experiencia de compra e identidad de marca desde el primer contacto con ellos.
- Precio justo, lo llamamos así porque el cliente está en la posibilidad de comprar lentes de primera calidad, con un servicio que te hace vivir toda una experiencia de compra y a un precio 40% menor al de las ópticas de cadena.
- Porque entendemos que la cultura e-commerce está recién empezando a crecer en el Perú es que desarrollamos múltiples canales de comunicación con el cliente para que perciba que realmente somos una empresa que está conectada en tiempo real para sus preguntas y consultas.
- Las estrategias de ventas son 100% online, por redes sociales y evangelizadores de marca.
- Operaremos desde una oficina, con 6 personas, la distribución ha sido diseñada con el objetivo de optimizar los espacios altos y bajos de la oficina para que haya fluidez en la gestión del pedido y gestión administrativa.
- Como la gestión comercial y de pedido es trascendental para la fluidez de los pedidos, hemos desarrollado un plan operativo detallado, cuantificando pedidos diarios, líneas de tiempo de carga de trabajo e identificando cada una de las actividades involucradas, junto a los requerimientos en personal, tiempo y elementos requeridos.
- Con respecto a la evaluación financiera las ventas proyectadas a largo plazo son mayores al punto de equilibrio. El estado de ganancias y pérdidas revela que nuestra utilidad neta está sobre el 18%. El balance muestra tesorería positiva por nuestra política cobros diarios y pagos a 15 días. El ROE de 46% y ROA de 29% muestra nuestro buen desempeño operativo y rentabilidad mayor a la tasa de

interés del préstamo 36%. El VAN sobre los flujo esperados muestra que en un escenario neutro obtendremos un rendimiento de S/296,157 mil soles con un TIR de 49% ,superior a la tasa de descuento del 20%.

- Concluimos que las técnicas de valuación utilizadas demuestran que nuestro proyecto es viable, escalable, rentable y sostenible en el tiempo. Nuestra inversión es segura ante los escenarios del entorno.



RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- El Proyecto Òpticon, por ser un nuevo modelo enfocado en satisfacer las necesidades de compra de lentes basados en el EDV de un grupo poblacional, propuesta de diseño de las monturas y modelo de comercialización e-commerce requiere una inversión intermedia.
- Resulta viable y factible, por las variables internas y externas del contexto económico, social, la experiencia en el sector óptico y las expectativas del mercado meta; posicionarnos en el corto y mediano plazo como líder y pionero en este nicho.
- Analizando las perspectivas del mercado se podría incrementar las proyecciones de venta bajo un plan de cobertura nacional, que apalancado por el éxito inicial en Lima permitiría ampliar el crecimiento del negocio.
- Al hacer el análisis del Plan de Marketing y Operativo se identifica como factores críticos de éxito la implementación de estrategia de marketing y el control de los procesos de la gestión de pedidos. Para la estrategia de marketing desarrollado junto con una agencia de Marketing para definir el concepto de la nueva marca. Para los procesos es medular seguirlos mapeando para tener identificadas actividades, tiempo y requerimiento de personal para cumplir con los plazos de entrega establecidos.
- Uno de los socios inversionistas aportará también su capital de trabajo en conocimiento del sector óptico, dejando abierta la búsqueda de un socio financiero, marketero o programador que aporte conocimiento y también invierta parte del capital inicial.

REFERENCIAS

- Antevenio. (2018, 2 febrero). Influencers de moda en Instagram [Ilustración]. Recuperado de <https://www.antevenio.com/blog/2018/02/influencers-de-moda-en-instagram/>
- Arellano, R. (2017). *Latir, Mucho más que tener*. 1st ed. Lima: Planeta.
- Cancino, H. (4 de junio de 2015). Radiografía al e-commerce en Latinoamérica: Cuánto compra mi país. América economía. Recuperado de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/radiografia-al-ecommerce-en-latinoamerica-cuanto-compra-mi-pais>
- Data Trade. (2015). Importaciones peruanas- Monturas (armazones) de gafas (anteojos) o de artículos similares. Lima: Data Trade SAC/partida 9003199000.
- Fernández, N. (14 de abril de 2016). Definir a mi cliente ideal usando el mapa de la empatía. [Imagen]. Recuperado de <http://momikstudio.com/blog/como-definir-mi-cliente-ideal.html>
- García Alcolea, E.E., Estrada Silega, Y, & Aparicio Melià, A. (2010). Frecuencia de Ametropías en niños. (Trabajo de investigación, Policlínico Docente «Frank País García»). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75312010000300004
- Gomez, O. (2016). Comercio electrónico en el Perú. [Entrada de Blog]. Recuperado de <http://tecnologiayderecho37.blogspot.com/2016/09/comercio-electronico-en-el-peru.html>
- Hurtado, C. (15 de mayo del 2015). Clase media peruana casi se quintuplicó en la última década El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-quintuplico-ultima-decada-190634>
- Internovam. (21 de julio 2017). ¿Cuál es el perfil del comprador Ecommerce promedio de Perú?. [Entrada de Blog]. Recuperado de <http://internovam.com/blog/cual-es-el-perfil-del-comprador-ecommerce-promedio-de-peru/>
- Ipsos Perú. (2016). Perfil de Adulto Joven (21 a 35 años) Generación “Y” o Millennials. Lima: Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-05682
- Lampadia (16/08/2013). Perú: Imparable crecimiento de la clase media. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/peru-imparable-crecimiento-de-la-clase-media/>
- Longitud de Onda. (2011). 10 tendencias que cambiarán el sector óptico. Recuperado de <https://longitudeonda.com/index.php/10-tendencias-que-cambiaran-el-sector-optico/>

- Miranda, M., Castillo, J. (2015). Miopía, problema visual en aumento. NTX Salud y Ciencia. Recuperado de <http://aajournal.org.who.int>.
- Monografias.com. (2014). Situación Actual del empleo en el Perú. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos105/situacion-actual-del-empleo-peru/situacion-actual-del-empleo-peru.shtml>
- Oculaser (2018). Cirugía laser para miopía, hipermetropía y astigmatismo. Recuperado de <https://www.oculaserperu.com/cirugia-laser-para-ojos-y-tratamientos.php>
- Olivas, G., & Diseñador gráfico de Interiores. (2017, 12 diciembre). Distribución de oficina [Ilustración]
- Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN). (2013). Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social. Recuperado de <https://plataformacelac.org/politica/44>
- Paucar Barrueta, B.E. (2016). Asociación entre factores sociodemográficos y errores de refracción en población de 6 a 11 años en el Perú. Un estudio basado en el ENDES 2014. (Trabajo de grado, UNMSM). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4738/Paucar_bb.pdf;jsessionid=20F7B62036DA626EF834C2581A4D40C8?sequence=1
- Pictoline. (1 de marzo de 2016). Nos estamos quedando ciegos. [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/pictoline/photos/a.1611821172410355.1073741828.1598399590419180/1684485691810569/?type=3&fref=nf>
- Redacción. (24 de enero de 2016). Hacia el futuro: 20 estadísticas de Marketing .Antevenio. Recuperado de <https://www.antevenio.com/blog/2016/01/20-estadisticas-de-marketing-en-2015/>
- Slide Player. (2015). Las Ciudades de provincia modernidad escondida. Recuperado de <http://slideplayer.es/slide/3840627/>
- Slide Share. (2016). Clasificación por estilos de vida de Arellano Marketing. Recuperado de <https://www.slideshare.net/ArellanoMarketing/est-ar-2016>
- Takeara, J. (25 de agosto de 2015). Jhoan Vega: “Si llegara la crisis económica, el peruano reduciría sus gastos, pero no eliminaría su consumo. Código.pe. Recuperado de <https://codigo.pe/marcas/jhoan-vegasi-llegara-la-crisis-economica-el-peruano-reduciria-sus-gastos-pero-no-eliminaria-su-consumo/>
- Zavaleta, J. (13 de julio de 2014). Tiempos de vivir, tiempos de morir. Los Andes. Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Nacional/20140713/81361.html>

BIBLIOGRAFIA

- Ben & Frank. (2018). Tienda de lentes e-commerce. Recuperado de <https://benandfrank.com/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico D.F.: MCGRAW- HILL/INTERAMERICANA S.A. DE C.V.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración estratégica* (Decimoprimera ed.). México: Pearson Education.
- El comercio. (2015). *Clase media peruana casi se quintuplica en la última década*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-quintuplico-ultima-decada-190634>
- Lledó, P. (2011). *Director de Proyectos* (Tercera ed.). (P. Lledó, Ed.) Canadá: Trafford Publishing.
- Lord Wildmore. (2018) .Tienda de lentes e-commerce. Recuperado de <https://www.lordwilmore.es/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Education.
- propia, E. (s.f.).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011) *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Edición VI. DEUSTO S.A. EDICIONES. Barcelona. Pág. 88.
- W.Jonston, M., & W.Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* (Novena ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Warby Parker. (2018). Tienda de lentes e-commerce. Recuperado de <https://www.warbyparker.com/>



ANEXOS

Anexo 1 – DAP Gestión comercial – compra sin receta

Anexo 1 DAP Gestión comercial

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE GESTIÓN COMERCIAL - COMPRA SIN RECETA														
N°	ETAPA	RESUMEN	ACTUAL	TIEMPO (MIN)	RESPONSABLE			OPERACIONES	INSPECCIONES	TRANSPORTES	DEMORAS	ALMACENAMIENTO	OPERACIÓN INSPECCIÓN	OBSERVACIONES
					SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRADOR	COURRIER							
		ACTIVIDAD	N°											
		OPERACIONES	5											
		INSPECCIONES	0											
		TRANSPORTES	0											
		DEMORAS	1											
		ALMACENAMIENTO	0											
		OPRACIÓN INSPECCIÓN	0											
		TOTAL	6											
													PROCESO: Gestión de Pedido INICIA: Recepción de Nuevo Pedido TERMINA: Archivar documentos de pedido entregado MÉTODO: Actua! ÁREA: OPERACIONES RESPONSABLES: Asistente de Operaciones ELABORADO POR: ELA HARO FECHA: N° PÁGINAS: 1	
1	G E S T I Ó N D E P E D I D O S	J	Recepcionar Notificación	2	X			X						PEDIDOS DE COMPRA DIARIA sin receta
2		G	Contactar a óptico para entrega de receta	7	X			X						TELEFONICAMENTE Y POR CORREO
3			Esperar								X			
4		H	Recepcionar receta óptica	3	X			X						POR CORREO
5		I	Cargar receta a pedido de compra		X			X						USAR FORMATO F1
6		M	Notificar a Operaciones Nuevo Pedido	7	X			X						AL SISTEMA
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14				19										
15														
16														
17														
18														
19														
20														

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: DAP Gestión comercial – compra con receta

Anexo 2 DAP Gestión comercial-compra con receta

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE GESTIÓN COMERCIAL - COMPRA CON RECETA															
N°	ETAPA	RESUMEN	ACTIVIDAD	N°	ACTUAL	PROCESO: Gestión de Pedido						OBSERVACIONES			
						INICIA: Recepción de Nuevo Pedido TERMINA: Archivar documentos de pedido entregado MÉTODO: Actual ÁREA: OPERACIONES RESPONSABLES: Asistente de Operaciones ELABORADO POR: ELA HARO FECHA: N° PÁGINAS: 1									
						RESPONSABLE			OPERACIONES	INSPECCIONES	TRANSPORTES	DEMORAS	ALMACENAMIENTO	OPERACIÓN INSPECCIÓN	
						SERVICIO AL CLIENTE	ADMINISTRADOR	COURRIER	○	□	➔	D	△	⊗	
1	G E S T I Ó N D E P E D I D O S	F	Recepcionar Notificación	2		X			X						PEDIDOS DE COMPRA DIARIA con receta
2		J	Verificar la legibilidad de la receta	5		X			X						MANUALMENTE
3		K	Contactar con cliente envío de la receta legible				X			X					TELEFONICAMENTE Y POR CORREO
4			L	Esperar								X			
5		L	Recepcionar receta legible	3			X			X					POR CORREO
6		I	Cargar receta a pedido de compra				X			X					USAR FORMATO F1
7		M	Notificar a Operaciones Nuevo Pedido	7			X			X					AL SISTEMA
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: DAP Gestión de pedidos prueba en casa

Anexo 3 DAP Gestión de pedidos

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE PEDIDO - PRUEBA EN CASA													
RESUMEN		ACTUAL										PROCESO: Gestión de Pedido	
ACTIVIDAD		N°										INICIA: Recepción de Nuevo Pedido	
OPERACIONES		11										TERMINA: Archivar documentos de pedido entregado	
INSPECCIONES		0										MÉTODO: Actual	
TRANSPORTES		0										ÁREA: OPERACIONES	
DEMORAS		2										RESPONSABLES: Asistente de Operaciones	
ALMACENAMIENTO		0										ELABORADO POR: ELA HARO	
OPERACIÓN INSPECCIÓN		0										FECHA:	
TOTAL		13										N° PÁGINAS: 1	
N°	ETAPA	DETALLES	TIEMPO (MIN)	RESPONSABLE			OPERACIONES	INSPECCIONES	TRANSPORTES	DEMORAS	ALMACENAMIENTO	OPERACIÓN INSPECCIÓN	OBSERVACIONES
				OPERACIONES	ADMINISTRADOR	COURRIER							
1	GESTIÓN	A	Recepcionar Nuevo Pedido	5	X			X					PEDIDOS DE COMPRA DIARIA
2			Ingresarlos a la Base de Datos		X			X					USAR EL FORMATO F0
3		B	Seleccionar monturas	5	X			X					USAR EL FORMATO F1
4		C	Empaquetar monturas	10	X			X					USAR EL FORMATO F0 - F2 Y MANUAL M1
5			Avisar a courier		X			X					TELEFONICAMENTE Y POR CORREO
6		D	Entregar Pedido a courier	3			X	X					DE MANERA MANUAL
7			Entregar pedido	0			X				X		DE MANERA MANUAL
8			Recoger pedido	0			X				X		DE MANERA MANUAL
9	DE	E	Recepciona pedido de prueba en casa recogido	5	X			X					DE MANERA MANUAL
10			Revisar sistema para ver elección de cliente		X			X					DE MANERA MANUAL
11		F	Seleccionar montura elegida	2	X			X					DE MANERA MANUAL
12	P	G	Guardar las monturas no elegidas	5	X			X					USAR FO DE MANERA MANUAL
13		H	Archivar documentos de pedido entregado.	3	X			X					USAR FO, F1, F2 Y MANUAL M1
14	D			38									
15													
16													
17													
18													
19													
20													

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4 Guía de preguntas - focus group

1. Validar el segmento potencial – Mapa de la Empatía

- ¿Qué hace?
- Estudia ¿Dónde?
- Trabajo ¿Dónde?
- Tiene familia, esposo, hijos
- Que haces en tu tiempo libre

MUJERES ¿Qué tendencias de ropa usarás éste verano?

HOMBRE ¿Sobre qué fue tu última publicación en Facebook?

- Tus aspiraciones a 5 años.
- ¿Qué te preocupa que pueda pasar que impida que cumplas tus aspiraciones?
- ¿Cómo definirías progreso para ti? Tomando en cuenta tu situación actual.

¿Qué ve?

- ¿Qué tan satisfactoria ha sido tu experiencia de compra de lentes de medida? ¿Por qué? ¿la vendedora influyó?
- ¿Te disgusta algo sobre tus lentes actuales?
- Tu óptica actual, te contacta anualmente para:
 - ★ ○ ¿Recordarte la cercanía de tu fecha de cambio de lunas? ★
 - ¿Ofrecerte “cupones” de descuento?
 - ¿Para ofrecerte algún beneficio?

¿Qué escucha?

- ¿Cuál sería para ti una MARCA que sea un referente en lentes?

¿Qué piensa, qué siente?

- Escoge las cualidades que la hacen ser un REFERENTE EN LENTES para ti.
 - Estilo
 - Calidad – Durabilidad
 - Precio alto

- Otro _____
- ¿Usas esa MARCA? ¿Si es no por qué?
- ¿Dónde te mides la vista?
- ¿Qué especialista te mide la vista?
- ¿Qué tan confiada y satisfecha te encuentras por su servicio de medición?

Alegrías

- ¿Cuál es la parte emocionante/entretenida de comprar lentes?

Frustraciones

- ¿Cuál es la parte aburrida de comprar lentes?

2. Validar influencias del entorno externo

- ¿Desde qué edad usas lentes?
- ¿Cuántos dispositivos tecnológicos usas actualmente?
- ¿Qué porcentaje de tus pagos o compras mensuales son por internet?
- ¿Qué te desanimaría a la hora de comprar algo por internet?

3. Validar la influencia del entorno interno

- ¿Dónde compras tus lentes, en una óptica independiente o de cadena?
- ¿Has oído de las cirugías de corrección refractiva? ¿Piensas someterte a una en el mediano plazo?
- ¿Has oído otra forma de comprar lentes de medida, además de la tradicional compra en tienda?

4. Validar impresiones sobre el nuevo modelo

- ¿Compraría lentes por internet?
- ¿Cómo escogerías probártelos? Pruebas de filtro facial o escaneo de rostro
- ¿Pedirías una prueba en casa?
- ¿Qué forma de pago pedirías?

Anexo 5 Guía de preguntas - encuesta

Preguntas iniciales de edad, género.

1. Validar la demanda potencial

1. ¿Qué tan satisfecho te encuentras con tu óptica actual?, puntúa del 1 al 5 (siendo 1 poco y 5 mucho).
2. ¿Qué es lo que más valoras al comprar lentes? Puedes marcar más de una opción, funcionalidad, estilo, color, entrega menor a 1 semana, durabilidad, que se parezca a una montura de marca reconocida pero no cueste tan caro.
3. Mira este video introductorio de nuestra nueva propuesta de negocio, luego de haberlo visto, comprarías lentes de medida por internet?

2 Validar influencias del entorno externo

4. ¿Qué horizonte económico avizoras para ti a corto plazo? mejor, igual o peor a la de tus padres comparando cuando tenían la misma edad que tú.
5. ¿Dónde es tu lugar de residencia?
6. ¿Usas diariamente aparatos tecnológicos, como ordenadores estacionales, laptops, smartphones, tablets?
7. Al comprar tus lentes, ¿A qué tipo de establecimiento acudes? ópticas independientes o de cadena?
8. En cuanto a tus perspectivas de estudio, ¿te encuentras estudiando algún curso complementario o estás dispuesto a empezar alguno al corto plazo para mejorar tu empleabilidad?
9. ¿Estarías dispuesto a someterte a una operación de corrección refractiva a mediano plazo?

3 Validar impresiones sobre el nuevo modelo

10. ¿Habías escuchado antes de una óptica virtual?
11. ¿Cuánto pagas por tus lentes en la actualidad?, de 150 a 250 soles, de 250 a 350 soles o más de 350 soles.
12. ¿Si te sientes indeciso de que modelo de lentes escoger, ¿Qué medio de prueba escogerías?, prueba en casa o escaneo de rostro.

13. Si le pusiéramos un sencillo test como filtro facial para mostrarte los modelos que mejor le quedan a tu tipo de rostro, ¿lo usarías?
14. El precio que ofrecemos es 320 soles para cualquier medida monofocal, incluye medida de la vista, montura, lunas graduadas, el envío corre por nuestra cuenta ¿Qué te parece?, Muy caro, muy conveniente, muy barato.
15. Al medirte la vista, ¿Qué especialista escogerías? óptico u oftalmólogo.
16. ¿Qué tipo de medio de pagos escogerías?, tarjeta de débito-crédito, otro.
17. ¿Qué tipo medio de contacto con servicio al cliente te gustaría que estén disponibles para contactarnos?, Facebook, Instangram, Whatsapp, call center.

