

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

VISIÓN OPTICAL RG LTDA. 2017

DIEGO MAURICIO PATIÑO MUTIS

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2017

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

VISIÓN OPTICAL RG LTDA. 2017

DIEGO MAURICIO PATIÑO MUTIS

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

Asesor

JACK FRANKLIN.

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2016

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, enero 14 de 2017

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer a mi profesor y asesor de tesis **JAKC FRANLKIN** quien siempre mostró su disposición, entrega para asesorarme y guiarme para culminar este trabajo de grado y quien me apoyo no solo académicamente también me ayudo a crecer como persona.

Gracias profe.

También me gustaría agradecer a todos los profesores que durante esta etapa han aportado con sus conocimientos.

A DIOS darle gracias por permitirme llegar a culminar esta meta propuesta, a mi familia por su apoyo, en especial a mi madre quien no pudo estar presente para ver este logro.

DIOS LOS BENDIGA.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
1. ETAPAS DE ANTECEDENTES	2
1.1. Justificación del plan	2
1.2. Reseña histórica	3
1.3. Estructura empresarial	4
1.4. Mercados que sirve	6
1.5. Portafolio de servicios	6
1.6. Planteamiento del problema	6
1.7. Definición del sector en que compite la empresa	9
1.8. Definición del sector	9
1.9. Reseña histórica del sector	10
1.10 causas probables y consecuencias de la situación actual	15
1.11 Áreas del mercadeo afectadas	16
1.12. Panorama situacional	17
1.13. Panorama competitivo	18

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	18
2.1. Visión	18
2.2. Misión	19
2.3. Valores corporativos	20
2.4. Estrategia competitiva de la empresa	20
3. ETAPA DE MARCO TEÓRICO	21
3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)	21
3.2 Definición del (problema/oportunidad)	22
3.3. Objetivos de la Investigación de mercados	23
3.4 Metodología	24
3.5 Limitaciones	24
3.6 Hallazgos – Resultados de la investigación	25
3.7 Teoría sobre óptica en Colombia	27
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	32
4.1. Determinación de los factores de éxito	32
4.2. Análisis del entorno	32
4.3. Análisis DOFA	33
4.4. Análisis del sector	35
4.5 Estructura comercial y de mercadeo participantes en el sector	38
4.6 Mapa de productos y servicios	39

4.7 Análisis del cliente y el consumidor	40
4.8. Análisis del consumidor	41
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	42
5.1 Ficha técnica	42
5.2. Resumen ejecutivo	43
5.3. Dedicación del problema /oportunidad	43
5.4. Objetivos de la investigación de mercados	44
5.5. Generalidades de investigación	44
5.6. Resultados de la investigación	46
5.7. Conclusiones	54
5.8. Recomendaciones	55
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	57
6.1 Objetivos del plan de mercadeo	57
6.2 Presupuesto de ventas	57
6.3 Macro estrategias	57
6.4 Cambios y mejoras de las 4P del mercadeo	58
6.6 Detalle plan táctico	58
6.6 Presupuesto de mercadeo	61
6.7 Punto de equilibrio	63
7. Etapa de implementación de estrategia e indicadores de gestión	63
7.1 Requerimientos para la implementación del plan	63
Bibliografía	64

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Competidores de VISIÓN OPTICAL RG, Medellín, Colombia (2016)	34
Tabla 2. Mapa de productos y precios. 2016	37
Tabla 3. Perfil del consumidor	39
Tabla 4. Ficha técnica de la investigación	40
Tabla 5. Genero	43
Tabla 6. Edad	44
Tabla 7. Nivel de estudios	45
Tabla 8. Nivel que ocupa en la organización	45
Tabla 9. Estado civil	46
Tabla 10. Jefe inmediato	48
Tabla 11. Número de personas a cargo	49
Tabla 12. Cargo que ocupan las personas a cargo	49
Tabla 13. Función principal	49
Tabla 14. Funciones específicas	50
Tabla 15. Percepción de la función principal del área comercial	51
Tabla 16. Detalle táctico del plan de mercadeo	56
Tabla 17. Presupuesto del plan de mercadeo	58

LISTA DE GRÁFICAS

	Pag.
Grafica 1. Organigrama General de VISION OPTICAL R.G	5
Grafica 2. Organigrama comercial de VISION OPTICAL R.G	6
Grafica 3. Unidades vendidas de lentes digitales maraca propia vendidas	15
Grafica 4. Ventas de lentes maraca propia vs marca reconocida	15
Grafica 5. Genero	43
Grafica 6. Edad	44
Grafica 7. Nivel de estudios	45
Grafica 8. Nivel que ocupa en la organización	45
Grafica 9. Estado civil	46
Grafica 10. Jefe inmediato	48
Grafica 11. Número de personas a cargo	49
Grafica 12. Cargo que ocupan las personas a cargo	49
Grafica 13. Función principal	49
Grafica 14. Funciones específicas	50
Grafica 15. Percepción de la función principal del área comercial	51

RESUMEN

En este informe se formula el plan de mercadeo para VISION OPTICAL R.G para el año 2017, una firma dedicada a la elaboración y comercialización de productos ópticos. Se inicia con una revisión y análisis de antecedentes que incluye aspectos tales como: la reseña histórica de la empresa y del sector de la salud visual y de las ópticas; su estructura organizacional actual y en especial la del área de mercadeo; las áreas de mercadeo afectadas y el panorama situacional y competitivo

En el segundo capítulo, se realiza una reflexión en torno a los aspectos filosóficos de la empresa mediante una revisión de su visión, misión y valores

En el tercer capítulo y por medio de una revisión bibliográfica se realiza una breve descripción de los elementos teóricos de los productos utilizados para la salud visual y ocular, de los elementos más importantes para la elaboración de un plan de mercadeo y el desarrollo de una investigación de mercados.

En el cuarto capítulo, se realiza un análisis estratégico de los factores internos y externos que afectan de manera positiva o negativa la empresa, de los competidores, del cliente y del consumidor final.

En el capítulo cinco se realiza una investigación de mercados orientada a determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de VISIÓN OPTICAL RG sobre sus funciones y la estructura organizacional.

Finalmente, se propone el plan de mercadeo para el año 2017, con la respectiva formulación de estrategias y los requerimientos para su implementación, acompañado de los respectivos indicadores de gestión.

Palabras claves: plan de mercadeo, investigación de mercados, estructura organizacional elaboración y comercialización de productos ópticos, venta de lentes.

ABSTRACT

This report formulates the marketing plan for VISION OPTICAL R.G for the year 2017, a company dedicated to the development and commercialization of optical products. It begins with a review and analysis of antecedents that includes aspects such as: the historical review of the company and the visual health and optics sector; Its current organizational structure and especially that of the marketing area; the affected marketing areas and the situational and competitive panorama.

In the second chapter, a reflection is made on the philosophical aspects of the company through a review of its vision, mission and values.

In the third chapter, through a bibliographic review, a brief description is made of the theoretical elements of the products used for visual and ocular health, the most important elements for the elaboration of a marketing plan and the development of a markets investigation.

In the fourth chapter, a strategic analysis is made of the internal and external factors that affect in a positively or negatively way the company, the competitors, the customer and the final consumer.

Chapter five conducts a market research aimed at determining the knowledge of VISION OPTICAL RG's employees about their functions and the organizational structure.

Finally, the marketing plan for 2017 is proposed, with the respective formulation of strategies and the requirements for its implementation, along with the respective management indicators.

Key Words: Marketing plan, marketing investigation, organizational structure, elaboration, marketing of optical products, lenses sale

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene los principales aspectos que se llevaron a cabo en la consultoría de mercadeo realizada a VISION OPTICAL RG uno de los principales laboratorios dedicado a la elaboración y distribución de lentes oftálmicos del país. El objetivo principal estuvo orientado a desarrollar un plan de mercadeo para el año 2017

Esta consultoría de mercadeo es importante para la empresa porque facilitará el mejoramiento de su estructura organizacional actual y las funciones que deben desempeñar cada uno de sus colaboradores, se realizó a nivel nacional para el área comercial de VISION OPTICAL RG

Para su desarrollo se realizaron entrevistas con el gerente general y los directores de las diferentes áreas; también, se llevó a cabo una búsqueda de fuentes secundarias según la bibliografía señalada al final del documento, y se realizó una investigación de mercados dirigida a los asesores comerciales y administradores con función comercial.

Esta propuesta le permitirá mejorar la oferta de productos y servicios, de VISION OPTICAL R.G aprovechando sus fortalezas, en especial la cobertura que ofrece con sus 14 puntos a nivel nacional y su laboratorio principal en la ciudad de Bogotá.

1. ETAPA ANTECEDENTES

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

VISIÓN OPTICAL RG cuenta en la actualidad con un departamento comercial estructurado responsable de las acciones de venta y el relacionamiento con los clientes, pero con falencias en aspectos de mercadeo tales como diseño de las estrategias de producto, de políticas de precio, estrategias comunicación y una clara segmentación de mercados. Por esta razón, se diseñará un plan de mercadeo que pretende dar un enfoque profesional para mejorar su situación actual y que ésta se vea reflejada en la satisfacción de las necesidades de los clientes y por lo tanto en los resultados de ventas, la gestión de cartera y el posicionamiento de la marca.

1.2 OBJETIVOS DEL PLAN

1.2.1 Objetivo general

Realizar un plan de mercadeo para **VISIÓN OPTICAL RG**, a nivel nacional para el año 2017.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo.

- Identificar oportunidades del sector.
- Diseñar las estrategias de mercadeo considerando el portafolio producto, los precios y los canales de comunicación.
- Analizar la competencia y su impacto en la gestión de la compañía.
- Definir el segmento del mercado al cual se va dirigir la compañía.

1.3 RESEÑA HISTÓRICA

VISIÓN OPTICAL RG es una compañía del sector salud, enfocada exclusivamente en la salud visual, fue creada para cubrir las necesidades de las ópticas y poder brindar a los colombianos soluciones ópticas de calidad.

2004- VISIÓN OPTICAL RG nace en la ciudad de Bogotá, inicialmente como depósito de lentes terminados y distribuidor de los mismos.

2008- Logra presencia en once ciudades del país.

2010- Inicia con sus procesos de bisel (método que permite por medio de una máquina especial darle forma a los lentes para que se ajusten en las monturas que son de diferentes formas). Para los puntos de venta adquiere dos generadores convencionales (equipos que tallan los lentes para la elaboración de fórmulas más complejas), pasando de ser distribuidor a laboratorio oftálmico.

2011- Realiza un convenio multinacional para distribuir lentes alemanes de mayor calidad mundial con la firma ZEISS y TRANSITION.

2012- Cuenta con su máquina propia para la aplicación del anti-reflejo y con dos generadores (equipos con punta de diamante que talla las fórmulas más complejas logrando alta precisión) de última generación para la elaboración de lentes digitales.

2013- Lanza al mercado su propia línea de lentes logrando posicionarla a nivel nacional en el gremio de optómetras y en las ópticas.

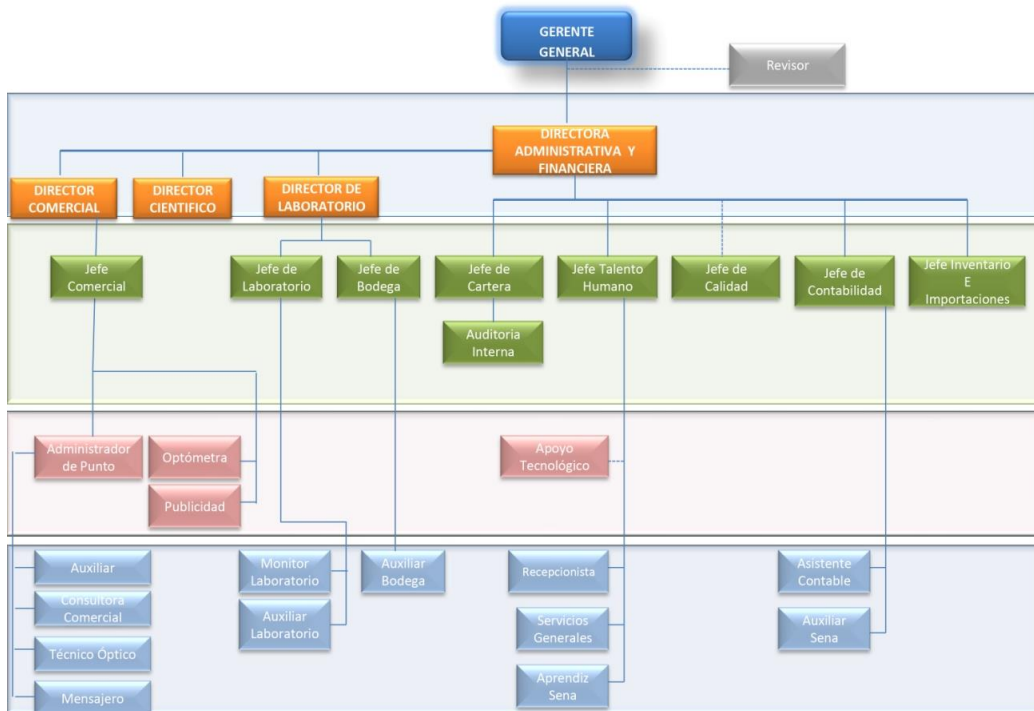
2014-2015- Para este año cuenta con 16 puntos a nivel nacional, dos plantas de producción, y es reconocida como el tercer laboratorio a nivel nacional gracias a su excelente servicio y calidad en sus productos.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

VISIÓN OPTICAL RG está constituida en su estructura organizacional por la gerencia general, una dirección administrativa y financiera y tres direcciones: la Dirección Comercial, la Dirección Científica y la Dirección de Laboratorio.

La Dirección Comercial es la encargada de toda la fuerza de ventas a nivel nacional, está a cargo del manejo de clientes de tipo gerencial y control de publicidad y mercadeo, de las campañas y eventos en los que la empresa está presente (Ver gráfica 1).

Gráfica 1. Organigrama actual de VISIÓN OPTICAL RG



Fuente: VISIÓN OPTICAL RG, 2015

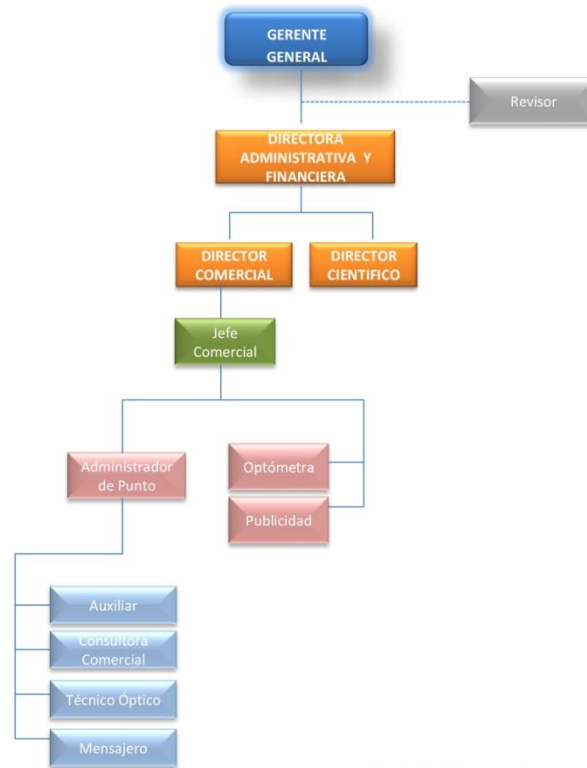
1.5 ESTRUCTURA DEL ÁREA DE MERCADEO

El área comercial de VISIÓN OPTICAL RG, está conformada por un director comercial que tiene a su cargo un jefe comercial, y este su vez dirige y coordina la labor de los administradores de los puntos de venta, de un optómetra y la publicidad.

Los administradores de los puntos de venta cuentan con un auxiliar, una consultora comercial un técnico óptico y un mensajero (ver gráfica 2).

En la empresa un departamento de mercadeo claramente definido.

Gráfica 2. Organigrama comercial de VISIÓN OPTICAL RG



Fuente: VISIÓN OPTICAL RG (2015)

1.6 MERCADOS QUE SIRVE

VISIÓN OPTICAL RG es una empresa colombiana a nivel nacional con presencia en las siguientes 12 ciudades: Barranquilla, Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Manizales, Pereira, Tuluá, Cali, Bogotá, Neiva, Villavicencio y Yopal. Ofrece sus productos y servicios en ópticas y clínicas siendo un importante proveedor de insumos ópticos para las diferentes ciudades en donde tiene presencia, como en aquellos municipios que requieren mercancía y

se les envía por medio de correo terrestre o aéreo, a través de firmas de transporte especializadas en entregas de mercancía, es decir vía out sourcing.

1.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

VISIÓN OPTICAL RG gracias a su amplio portafolio de servicios está en la capacidad de suplir las siguientes necesidades de las ópticas y clínicas oftalmológicas:

- Venta de lentes terminados en un amplio rango de fórmulas, lentes especiales monofocales, bifocales y progresivos.
- Servicio de bisel automático.
- Venta de filtros especiales para la protección visual y salud visual.

VISIÓN OPTICAL RG está dedicada y comprometida con el servicio y para esto desarrolló un completo y competitivo esquema de visitas acompañado se asesoramiento personalizado, adicionalmente presta los siguientes servicios de apoyo a la venta:

- Atención al cliente telefónicamente.
- Servicio de mensajería para todos sus clientes en todas las zonas urbanas de las ciudades donde tiene presencia.

- Rápido servicio de entrega en cada ciudad del país.
- Alianzas estratégicas con empresas multinacionales líderes en el campo internacional para tener un portafolio amplio y competitivo.
- Capacitaciones enfocadas en producto y otras a la venta donde se enseña a los asesores o empleados de las ópticas, sobre las fichas técnicas y también se brinda capacitación en técnicas de ventas.
- Charlas empresariales acompañando a las ópticas del sector con sus clientes empresariales dictando charlas de salud ocupacional e higiene postural.
- Entrenamiento de personal nuevo que ingresa a las ópticas para fortalecer los argumentos de ventas.
- Visitas permanentes de profesionales de salud visual (optómetras) dando soporte técnico científico a asesores de óptica, optómetras y oftalmólogos.
- Desarrollo de actividades permanentes con los clientes, como charlas, capacitaciones, eventos académicos.
- Visitas con asesores comerciales, reforzando conceptos permanentemente.

- Tecnología de punta para suplir las exigencias en precisión del mercado.
- Cuenta con sistema de comunicación para dar información precisa y exacta a cada uno de sus clientes.

1.8 DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

VISION OPTICAL RG hace parte del sector de la salud regido por el Sistema General de Seguridad Social implantado por la ley 100 de 1993(Ministerio de Salud y Protección social, 2016, p.8) que ha sido determinado por un modelo de aseguramiento social integrando al sector público y privado con dos regímenes: el subsidiado para personas que no cuentan con capacidad de pago y el contributivo para la población del sector formal y los independientes con capacidad de pago. Hace parte del sector de la salud, los aspectos referentes a la salud visual, el Dane (2005) asegura que en el país existen 1.143.992 personas con algún grado de discapacidad visual y para esa misma fecha el Ministerio de Salud calculaba 2,6 millones de afectados con alteraciones de refracción en miopía, hipermetropía y astigmatismo especialmente, que se puede mejorar con el uso de lentes tanto en niños, jóvenes y adultos y es aquí donde el sector de la optometría centra su atención.

Según la Federación Colombiana de Optómetras (2000), la optometría se relaciona con la salud pública, visual y ocular por lo tanto los optómetras se desempeñan en dos campos de acción: sobre el individuo y sobre el colectivo social aplicando conocimientos técnico científicos en la evaluación clínica tratamiento y control de las alteraciones de la agudeza

visual y la visión binocular; el diseño adaptación y control de prótesis oculares; y la aplicación de las técnicas necesarias para el diagnóstico, tratamiento y solución de las anomalías de la salud visual.

Las empresas del sector de la óptica que se encuentran en Colombia ingresaron al país de manera indirecta por intermedio de firmas distribuidoras que representaban sus productos. Compañías como: Essilor, (francesa), Car Zeiss, (alemana), Iot, (española), Kodak (estadounidense), quienes realizaron alianzas con las firmas colombianas apoyándolas con optómetras para el manejo adecuado de los lentes, publicidad en medios masivos como radio y televisión, y respaldo de marca que gozan de reconocimiento mundial. Estas empresas se vieron beneficiadas por estas alianzas y crecieron de forma exponencial, la mayoría se encuentran ubicadas en las principales ciudades del país y las más importantes son: Servióptica, Visionlab, Kodak Lens y Nano Lens en Bogotá. Labocosta en Barranquilla y Megalens en Bucaramanga.

También el sector de la optometría cuenta con otras empresas más pequeñas que ya tienen una participación importante en el mercado específicamente en la ciudad de Medellín y pueden llegar a ser unas once en la actualidad.

1.9 RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

La industria óptica está ligada al sector salud desde hace años, más o menos desde la edad moderna, esta época es muy representativa para la óptica ya que se dan muchos acontecimientos y progresos. Grandes aportes a la óptica hicieron, Leonardo Da Vinci,

Francisco Maurolius y Juan Bautista Porta, en sus escritos hablan de los vicios de refracción y su corrección, como de la fabricación de lentes, también de la combinación de lentes positivos y negativos pareciendo describir el antejo terrestre de Galileo. Leonardo da Vinci (1452-1519) poseía un amplio conocimiento de las leyes que rigen la óptica visual, reconstruyendo así la cámara oscura. Realizó algunos dibujos que podrían significar esbozos de un lente de contacto, en uno de sus 16 escritos muestra el dibujo de un sistema óptico que consistía en una semiesfera de vidrio llena de agua y con un rostro sumergido en ésta, la relación del esquema con los lentes de contacto deriva sólo del hecho de que los ojos están en contacto con el agua (Pérez y Arteaga, 2007, p 15).

Las investigaciones nunca se detuvieron y países del viejo continente continuaron con el desarrollo de tecnología dirigida a la salud visual, como Alemania, Francia y Suiza país pionero en el desarrollo de investigaciones.

Con el fin de la época de la industrialización, estos países ya contaban con la tecnología para realizar lentes en todas las fórmulas que los ópticos enviaban, el material que las máquinas usaban era el vidrio, que por muchos años estuvo en el mercado tradicional, que por sus cualidades ópticas era excelente y la gran ventaja que no se rayaba fácilmente, pero el peso y el riesgo al que los usuarios estaban sometidos al tener este material tan cerca de sus ojos y en su rostro obligó a los investigadores a desarrollar otro tipo de resinas con las mismas cualidades ópticas, es así como el plástico entra en el mercado con un nombre bastante particular (CR-39) nombre que se le da porque en la prueba 39 se logra el índice de refracción deseado y muy parecido al del vidrio, lo único es que este lente se quiebra con facilidad y el grosor del lente en ocasiones era demasiado, pero con ventajas que no se rayaba

con facilidad, pero el riesgo prácticamente se redujo a un 99 % con respecto al vidrio, paralelo a esto, se desarrolló el policarbonato, material sometido al alto impacto prácticamente irrompible y gracias a esto, los lentes eran más delgados que los otros materiales, ya no con la calidad óptica del vidrio y el CR-39 pero con esa gran ventaja.

A principios del siglo XIX la tecnología electrónica daba sus primeros pasos en el mundo y Colombia no era la excepción, la demanda visual de los colombianos era mayor y se necesitaba dar solución a las necesidades visuales que cada día eran mayores.

Con la necesidad clara se importan a Colombia las generadoras (nombre comercial de las máquinas que tallan las fórmulas en los materiales) por el que hoy, es el laboratorio oftálmico más grande de Colombia y pionero en la elaboración de estos lentes creando una relación comercial importante con la firma ESSILOR empresa francesa y líder del mercado no solo por desarrollo de lentes, sino dueña de la marca TRANSITIONS la marca más conocida del mundo en lentes fotosensibles.

Según Chau (2016), gerente comercial de VISIÓN OPTICAL RG, a finales del siglo XIX un grupo de empresarios en Colombia deciden unir fuerzas y crear el laboratorio de lentes oftálmicos que saldría al mercado a principios del siglo XX con el nombre de VISIÓN OPTICAL RG, realizando un convenio comercial con la firma alemana Car Zeiss, por su línea de negocios Car Zeiss Visión, lo que permitió un crecimiento rápido de VISIÓN OPTICAL RG, ya que importaría la tecnología de generadoras de corte con cuchillas para la talla de lentes oftálmicos, y lo mejor, utilizando la tecnología en lentes ZEISS, pioneros no solo en el desarrollo de lentes, esta empresa alemana cuenta con varias líneas de negocio,

algunas de sus más importantes investigaciones están dirigidas a la elaboración de equipos médicos de punta y cámaras digitales para smartphone entre otros.

Rápidamente por el sistema de distribución que VISIÓN OPTICAL RG utilizaría para llegar a las 11 ciudades donde tenía punto de venta hasta ese momento, logró llegar a manejar los mismos tiempos de entrega que sus competidores prometían, estando ubicada en una ciudad como Bogotá, prometía lentes en 3 y 5 días a ciudades como Cúcuta y Barraquilla.

Para año 2012, la compañía ocupaba el tercer puesto a nivel nacional en la fabricación y venta de lentes oftálmicos o dispositivos médicos bajo medición, es nominada a los premios más importantes del sector óptico como la nominación a La Academia Transitions, ocupando el tercer puesto a nivel continental de laboratorios oftálmicos.

La tecnología no tardó en llegar a Colombia, no solo con los computadores, televisores pantalla plana, también las palabras digitales (que sería un término usado para definir la calidad óptica de la nueva forma de tallar los lentes o HD (en español, alta definición), también llegaban al sector óptico y oftálmico del país, aquellas generadoras de lentes con cuchillas, rápidamente pasaron a un segundo plano, y el laboratorio debía competir y direccionar sus esfuerzos rápidamente para no quedar fuera del mercado, ya que sus competidores iban al frente, con la importación de esta nueva generadora, también se lanzaron al mercado los lentes con la tecnología digital y alta definición.

Estas nuevas generadoras usan tecnología con punta de diamante que prometen hacer un proceso mucho más rápido, más exacto en formulación y más económico que las generadoras anteriores, mejorando la calidad visual de los lentes.

La compañía decide entrar a este mercado y realizar una inversión en dos generadoras de punta, para mantener en el mercado el gran trabajo que hasta el año 2013 ya tenía.

Para el 2014 cuenta con dos laboratorios uno con talla digital y otro convencional estando en el mercado actual con lo mejor en servicios ópticos.

VISIÓN OPTICAL RG decide desarrollar una línea propia de lentes digitales y de esta forma incursiona al mercado logrando posicionar esta nueva línea y paralelo a esto abre un punto más en país.

Durante estos últimos años VISIÓN OPTICAL RG no solo sufre cambios en su infraestructura también en su directiva, cambios que adicional a esto rompe relaciones directas con la firma ZEISS, paralelo a los cambios, la firma ESSILOR decide comprar el 52% del laboratorio líder en el mercado colombiano, dejando a este como laboratorio multinacional

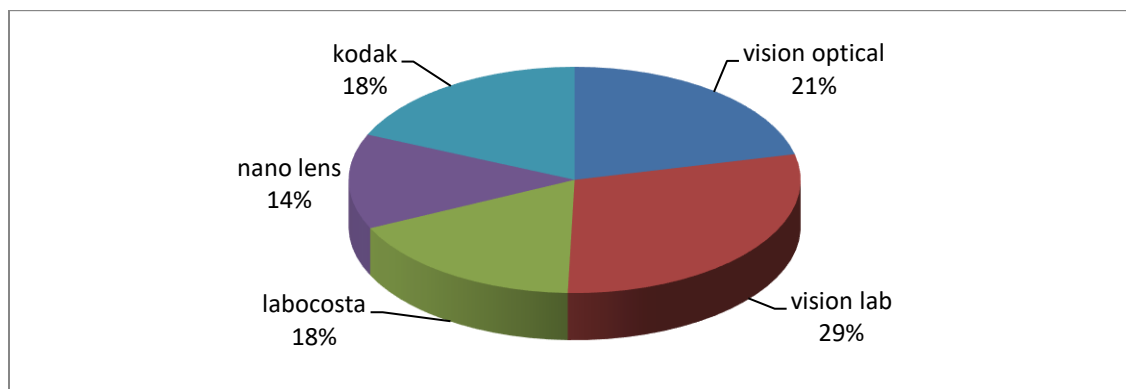
En Antioquia se cuenta con el punto de venta desde hace ocho años, inició como un depósito de lentes para la zona de ópticas en el sector del centro principal zona de ópticas de Medellín, con la expansión del mercado ya no solo el cliente iban por los lentes, sino que tuvo que implementar unos mensajeros motorizados para recorridos más largos y de esta manera cubrir el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. En la actualidad atiende varios municipios del departamento de Antioquia

1.10 CAUSAS PROBABLES Y CONSECUENCIAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El mercado de lentes marca propia tomó gran fuerza a nivel nacional, pero el 40 % de ventas del mercado de lentes con marcas reconocidas pertenece solo a un competidor que es Servioptica líder de ese mercado gracias a su socio comercial Essilor.

Para el sector de laboratorios oftálmicos a nivel nacional es un negocio bastante competitivo por el crecimiento que viene mostrando, si solo se toma los competidores que producen lentes de talla digital marca propia para la ciudad de Medellín, en la gráfica 3 se puede observar el escenario probable de unidades vendidas

Gráfica 3. Unidades vendidas de lentes de talla digital marca propia en Medellín

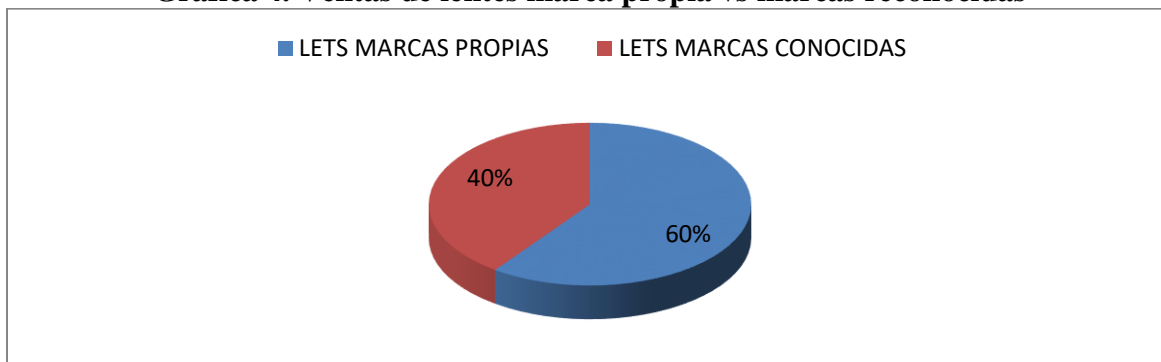


Elaboración Propia (2016)

En esta ilustración 3, se puede observar como todos los competidores son fuertes, el papel de VISÓN OPTICAL RG en el sector de venta de productos marca propia a nivel nacional es competitivo, tiene 21% del mercado, esto la obliga a mantener estrategias de mercadeo constante, campañas y promociones para mantenerse en el mercado.

De acuerdo a la información interna de VISIÓN OPTICAL RG (2016), en la gráfica 4 se observa el comportamiento de las ventas de las marcas propias y las marcas más reconocidas en el país que representan un 60% del total ventas de la compañía.

Grafica 4. Ventas de lentes marca propia vs marcas reconocidas



Elaboración Propia, 2016

El interés de VISIÓN OPTICAL RG es aumentar su participación en el mercado de las tres marcas propias con las que cuenta actualmente, a partir de lentes elaborados con materia prima suministrada por las compañías multinacionales pero con maquinaria y equipos propios, con el fin de posicionar las marcas: Zenit, Avanti y Quality; apoyándose en el diseño de estrategias de mercadeo que le permitan aumentar las ventas de los clientes ocasionales y atraer nuevos clientes.

1.11 AREAS DEL MERCADEO AFECTADAS

Es importante considerar los siguientes tres aspectos:

El Posicionamiento de marca. La compañía desarrolló todos sus esfuerzos en la marca propia de lentes, dejando en el mercado los lentes con marcas conocidas para no perder los clientes que todavía manejan este producto.

Las ventas. Mantener el mismo nivel de ventas, por la poca disponibilidad de producto o por tener un reducido portafolio de productos.

El servicio. Los competidores ya no solo son de otras ciudades, también son locales y están ofreciendo un mejor servicio y prontitud en las entregas.

1.12 PANORAMA SITUACIONAL

VISIÓN OPTICAL RG con más de 11 años en el mercado con un crecimiento significativo en el sector, importando lentes oftálmicos participa activamente en el crecimiento de este sector, también su presencia en 12 ciudades permite tener la marca más cerca y que se mejore el servicio de distribución a las zonas más alejadas de Colombia.

Es prometedor el panorama en el que la compañía se encuentra ya que la población cada día es sometida a mayor cantidad de tecnología y su demanda visual es cada vez mayor, sin olvidar que la conciencia de los padres y profesores hacia la revisión temprana de los niños colombianos es cada vez mayor, el gobierno nacional también realiza campañas destinando un rubro a la salud visual de los adultos y niños menos favorecidos.

Esto hace que el mercado sea permanente, y se presente una oportunidad de crecimiento en el sector para VISIÓN OPTICAL RG para estar a nivel de los grandes competidores.

1.13 PANORAMA COMPETITIVO

Actualmente los competidores directos son varios, pero puntualmente en el país la firma americana Kodak Lens es uno de los competidores más fuertes, con cobertura a nivel nacional y con el soporte de la empresa francesa ESSILOR líder a nivel mundial como se mencionó anteriormente.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1 DEFINICIÓN Y REVISIÓN DE LA VISIÓN

VISIÓN OPTICAL RG LTDA., para el 2020, será la compañía líder en cumplimiento, elaboración y comercialización de productos ópticos de calidad, administrando con transparencia y efectividad todos los recursos que garanticen la satisfacción de nuestros clientes a nivel nacional.

Revisión de la visión. Para la visión se sugiere ir directamente al concepto de calidad que sería un valor importante en el desarrollo del sueño, ¿dónde se ve la empresa? Aún tiene por determinarla.

Sugerencia de visión. VISIÓN OPTICAL RG LTDA, para el 2020, será la compañía líder en calidad y cumplimiento en elaboración y comercialización de productos ópticos, brindando con oportunidad el mejor servicio y cubriendo la mayor cantidad del territorio nacional.

2.2 DEFINICIÓN Y REVISIÓN DE LA MISIÓN

Solucionar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con alto sentido ético, calidad, precio, servicio y oportunidad que redunde en el bienestar y desarrollo de la comunidad donde esté presente Visión Óptica RG LTDA.

Revisión de la misión. Cuando se habla de la compañía algo que es persistente y que no se encuentra es la innovación que debe ser una misión constante para generar un dinamismo empresarial y puede crear alto sentido de competencia

Sugerencia de misión. Mantener una permanente innovación en el mercado, brindado un alto compromiso para satisfacer las necesidades de nuestros clientes,

2.3 DEFINICIÓN Y REVISIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS

VISIÓN OPTICAL RG LTDA no tiene unos valores definidos de manera explícita, sin embargo, en su política de calidad considera los siguientes aspectos que se relacionan con valores: responsabilidad con el medio ambiente, brindar seguridad al personal en todas las áreas, servicio oportuno a los clientes y confianza en los entes de control.

Propuesta de valores. Mediante la aplicación de un taller de valores dirigido a todo el personal de VISIÓN OPTICAL RG y utilizando la plantilla que se presenta en el anexo A, se acordaron los siguientes valores:

Servicio. Buena disposición de los empleados de VISIÓN OPTICAL RG para satisfacer las necesidades de los clientes dentro de las normas y la ética profesional

Cumplimiento. Entregar las tareas, los productos y servicios en el tiempo estipulado.

Respeto. Reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.

El taller de valores bajo la metodología de comparación por pares permitió que cada uno de los participantes listaran los valores más importantes para ellos considerando la misión y visión de la empresa, hasta llegar a los tres valores más importantes para cada uno de ellos, luego se procesó y tabuló la información para establecer el servicio, cumplimiento y respeto como los valores que harían parte de la cultura organizacional de VISIÓN OPTICAL RG

2.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Según Castro (2010) las estrategias competitivas son claves para determinar la forma de competir de las empresas y de ellas dependerá el éxito o fracaso de su gestión. Existe un buen número de propuestas sobre estrategias competitivas, de las cuales es importante mencionar las siguientes cinco teorías. En primer lugar Miles y Snow (1978) que orientan su propuesta en función del dinamismo del entorno y del espíritu emprendedor de la organización; en segundo lugar Porter (1980) que se refiere al liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque; en tercer lugar Miller (1986) que toma las dos propuestas anteriores y propone una estrategia competitiva basada en cuatro factores: Innovación, diferenciación en marketing, amplitud y control de costos; en cuarto lugar Mintzberg (1988) que hace una revisión de la propuesta de Porter y propone seis tipos de estrategias (la

estrategia de indiferenciación, la estrategia de diferenciación en imagen, la diferenciación en calidad, la diferenciación en diseño, la estrategia de diferenciación en precio, la diferenciación en soporte; por último Kotler (1992) propone una estrategia competitiva basada en cuatro tipologías (líder, retador, seguidor y especialista)

Después de revisar la propuesta teórica de estos cinco autores y en conversaciones con la gerencia de Vision Optical RG, se tomó la decisión de orientar la estrategia competitiva de la empresa de acuerdo a la propuesta de Mitzberg basada en la oferta de servicios de alta calidad y diferenciación en soporte técnico con personal capacitado y el uso de tecnología de punta.

3. ETAPA DE MARCO TEÓRICO

3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)

3.1.1 RESUMEN EJECUTIVO

Se llevó a cabo una investigación de carácter objetivo entre los trabajadores de compañía, con el propósito de obtener información preliminar sobre determinados aspectos de interés para VISION OPTICAL RG, para determinar la implementación del plan de mercadeo y que pueda mejorar los objetivos propuestos por la compañía.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

El sector optométrico viene creciendo gracias a los desarrollos tecnológicos y a un creciente interés hacia la prestación de los servicios en los diferentes sectores productivos, y de otro lado gracias a la competencia que hoy nos obliga a tener estrategias más contundentes para alcanzar el éxito organizacional. Lo mismo que otros sectores de la economía nacional, el sector optométrico y particularmente cuando se trata de servicios especializados– afronta en el medio local una serie de problemas básicamente relativos a competitividad. En este sentido pueden destacarse factores como los siguientes: falta homogeneidad en el servicio, tanto por disponibilidad de productos; no pocas veces el usuario sacrifica calidad en función de los precios; no hay suficiente control por parte de las autoridades competentes; se registra cierto grado de informalidad, que a su vez se constituye en amenaza para el usuario por ausencia de garantías en el uso del servicio; empresas formales se ven lesionadas por la competencia desleal y dejan de percibir utilidades, lo cual dificulta sus deseables inversiones, innovación y crecimiento; las grandes empresas lideran el mercado y no dejan espacios, de modo que las medianas y pequeñas no logran posicionarse eficazmente y no pueden crear ni mantener ventajas competitivas. De ahí la necesidad de buscar oportunidades por parte de empresas como VISION OPTICAL RG, relativamente pequeñas, pero en proceso de expansión y con la mira puesta en alcanzar niveles de competitividad garantes de calidad, innovación y productividad en corto y mediano plazo. Surge de ahí precisamente el interés por conformar un plan estratégico de mercadeo que responda a las expectativas de la empresa y que permita vislumbrar estrategias y acciones capaces de garantizar su sostenibilidad, teniendo en cuenta las exigencias y tendencias del mercado.

Para VISION OPTICAL RG la prioridad es asegurar su crecimiento y competitividad en el tiempo, mediante ventajas tales como el servicio óptimo, la generación de empleo, la eficaz contribución al mejoramiento de la calidad de vida de clientes, usuarios, personal vinculado, proveedores y demás. Todo esto sin dar prevalencia a sus características en procura de utilidades, sino especialmente atendiendo a su posibilidad real de contribuir a la conformación de un mejor entorno para el desempeño del sector, aprovechando factores tales como experiencias, promoción de la cooperación, uso adecuado de la planeación estratégica, regulación de costos, y los demás que pudieran resultar afines.

3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El propósito de una investigación de mercados tiene básicamente objetivos de tres tipos, a saber: sociales, económicos y administrativos.

En el primer caso, se trata de conocer necesidades y expectativas de la compañía, con el fin de ofrecerle productos o servicios cada vez más coincidentes con requerimientos y expectativas. Los objetivos de tipo económico apuntan a determinar desde esta perspectiva las posibilidades de éxito (o fracaso) para una entidad que intenta entrar al mercado, que estando en éste quiere permanecer y expandirse, o que pretende introducir nuevos productos o servicios; la idea es allegar la mayor seguridad posible para las inversiones y un alto grado de certeza sobre las acciones que deben realizarse o aquellas que deben rechazarse por su inconveniencia; si antes. Los objetivos de tipo administrativo, por su parte, aluden a la importancia de promover el mejor desarrollo posible para el negocio y la empresa, mediante acciones de planeación, organización, inversiones, control de recursos y desempeño, con

base en resultados de la investigación y con el fin de satisfacer oportunamente requerimientos del mercado objetivo.

3.4 METODOLOGÍA

En el caso presente la investigación de mercados se ajusta a un proceso secuencial que incluye cuatro pasos o momentos, así:

Definición o caracterización del problema, que a su turno supone establecer los objetivos del proceso, es decir, el para qué del mismo.

Diseño de la investigación, en términos de instrumentos, fuentes, metas, propósitos, condiciones de espacio y tiempo, y hasta criterios de sistematización.

Recopilación de la información, apuntando siempre a su significación real frente a los propósitos y a la validez estadística de los resultados.

Procesamiento, análisis e interpretación, mediante adecuados procesos de control y compaginación, como también de la tabulación sistemática. Dicho de otro modo: formulación de hallazgos.

3.5 LIMITACIONES

Si bien es cierto que la investigación de mercados es una práctica empresarial sumamente útil, igual lo es que no es infalible, taxativa ni excluyente. Por el contrario, ofrece restricciones que por su mismo carácter no deben omitirse en este tipo de eventos. Entre tales limitaciones conviene hacer hincapié en las que a continuación se enuncian:

Aunque se apoya en un método científico comprobable, no por ello elimina riesgos, eventuales sesgos y/o errores; solamente permite reducirlos en mayor o menor grado; Si el problema fue descrito sólo parcialmente, los resultados pueden quedar cortos y no responder a las expectativas;

Está sometida a las fluctuaciones socioeconómicas y espaciotemporales, de modo que algo que en momento determinado sea válido podría no serlo poco tiempo después; No destinar el presupuesto necesario, o hacer recortes al previsto para adelantar la investigación, por lo regular conduce a que no se alcancen los resultados deseables; Por lo regular se aplican el muestreo y el cuestionario, mecanismos útiles pero susceptibles de favorecer errores que pudieran no detectarse oportunamente y hasta convertirse en elementos fatales; La investigación de mercados mide condiciones de un mercado en determinado momento, pero lo esencial es la interpretación de resultados y es allí donde pueden aparecer las dificultades;

3.6 HALLAZGOS – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los hallazgos se ofrecen en un informe detallado, con el propósito de aportar información clara a los encargados de tomar decisiones, y deben guardar clara y estricta relación con los objetivos previstos. El informe se presenta en un documento claro, concreto, conciso pero completo, y su contenido debe ajustarse lo mejor posible a las necesidades y expectativas de sus destinatarios. Los aspectos formales del documento en general incluyen ítems como los siguientes:

Portada, donde aparecen: Título del estudio – Fecha – Organización o entidad destinataria - Si el informe es confidencial para determinadas personas, sus nombres estarán en esta página.

Contenido e Índice de tablas

Resumen Gerencial, que expone de manera concisa los aspectos fundamentales del informe. El resumen incluye introducción (ofrece información básica para comprender el contenido del informe) – Cuerpo – Metodología aplicada (indicando naturaleza del diseño, plan muestral, procedimientos de recolección y análisis de datos) – Resultados (expuestos con suficiente lógica y en consonancia con los objetivos y las necesidades de información) – Limitaciones (las afrontadas y que deben darse a conocer) – Conclusiones y Recomendaciones (a partir de los resultados y hallazgos del proceso) – Apéndice (incluye información adicional, no esencial en el cuerpo del informe) – Presentación de datos (tablas y gráficas debidamente identificadas y con comentario u observación).

3.6.1 INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA. CONTEMPLA ASPECTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON:

a) segmentación geográfica de la población objetivo, en virtud de la cual el mercado se separa por ubicación física; b) segmentación demográfica, modalidad que ayuda a identificar un mercado objetivo, dependiendo de las características psicológicas y socioculturales, y donde se tienen en cuenta factores como edad, ingresos, educación y afines; c) Segmentación sociocultural, usualmente asociada a los factores de clase y estrato social, bajo el criterio de que quienes pertenecen a una misma clase casi siempre tienen el mismo nivel de status, valores, preferencias en productos, servicios y hábitos de compra, todo lo cual aporta bases para la toma de decisiones.

3.7 TEORÍA DE LA OPTICA EN COLOMBIA

A comienzos del siglo XX cualquier dispositivo médico para la salud visual y ocular debía ser importado, dado que en Colombia por aquel entonces no existían establecimientos en los cuales se obtuvieran dichos elementos; en algunas ocasiones en la denominadas “boticas” (droguerías) algunas veces se adquirían “espejuelos” que no eran otra cosa que unas gafas listas para cerca que se escogían midiéndoselas frente a un texto de lectura hasta encontrar aquellas con las que mejor pudiese leer, en algunas ocasiones se podían obtener también aunque en menor proporción, unos anteojos negativos para visión de lejos. En la medida en que la demanda de anteojos iba en aumento por el interés de los ciudadanos en la lectura y sus necesidades visuales; algunos otros establecimientos empezaron a importar y vender anteojos, como en las relojerías y las joyerías principalmente. Así mismo, algunos médicos a pesar de no ser especialistas, empezaron a formular anteojos de corrección, de una manera muy tentativa, como los doctores Hipólito Machado, Julio Manrique y Castro Lobo; sus elementos de diagnóstico eran únicamente un oftalmoscopio, que les servía de linterna, una caja de pruebas y una montura de pruebas; esta forma de práctica y venta de anteojos en Colombia traía un gran inconveniente pues no habían laboratorios ópticos que tallasen la fórmula tal como se había formulado ni tampoco “armazones” (monturas oftálmicas), de modo que se hizo necesario empezar a importar armazones y lentes terminados. Corrían los años de 1905 y 1906, los lentes importados eran especialmente lentes biconvexos, bicóncavos, plano cilíndricos y esferocilíndricos de talla plana; para el montaje de los lentes en los armazones se utilizaba como cortadora los diamantes de mano, luego se procedía a biselarlos en una piedra de grano fino llamada “mollejón”, generalmente las monturas eran redondas, con un diámetro pequeño, de 36 mm, y algunas ovaladas con medidas de 30 x 20, no había otras opciones de diseño de montura y de tamaño de las mismas. Los pioneros que

se destacaron en la importación de armazones y lentes oftálmicos, así como en venta de anteojos correctores, fueron los joyeros Ernesto Pelke y el relojero Emilio Lecuoltre. Como el mercado era creciente el señor Antonio Belmonte instaló la primera óptica de Colombia en 1908, que contaba con un laboratorio pequeño en el que se podía tallar, biselar y montar técnicamente los anteojos correctores, importaba lentes y armazones de Francia y Alemania, generalmente fabricados en níquel y acero y algunos que tenían enchape de oro. La prescripción de anteojos la hacían los médicos y algunos empíricos que realizaban sus labores muy rudimentariamente. Ernesto Schmidt Trudel, quien hizo sus cursos de óptica y optometría en Estados Unidos, llegó procedente de Alemania en 1914, para organizar hacia 1918 el primer laboratorio oftálmico y consultorio de optometría; se instaló en la Joyería Pelke un completo laboratorio con muy buenos elementos de mecánica oftálmica y un consultorio con una mejor dotación de elementos de diagnóstico. Los hermanos Schmidt fundan su propia óptica bajo el nombre de “OPTICA ALEMANA” en 1922. Se funda también la “OPTICA SANTA LUCIA” en Medellín por parte del Dr. Fernando Estrada, quien había realizado sus estudios de optometría y óptica en China y en Jena, Alemania. Egresado del Rochester School of Optometry, en 1921, el Dr. Hernando Henao Mejía regresó a Colombia y en 1930 fundó la “OPTICA COLOMBIANA”, en Bogotá. Se convirtieron así, estos optómetras, en los pioneros del desarrollo de la optometría profesional en Colombia y fueron reconocidos como la primera generación de optómetras del país; el área de ejercicio profesional o la competencia profesional más desarrollada era la de refracción, en otras áreas, como la motilidad ocular, se destacaban más los médicos especializados en órganos de los sentidos. El trabajo llevado a cabo por estos optómetras lleva a la expedición, por el Ministerio de Educación Nacional, del Decreto 449 del primero (1) de marzo de 1933, que reglamenta el ejercicio de la Optometría en Colombia, siendo Presidente de la República el

Dr. Enrique Olaya Herrera; entendiéndose por optometría la mensuración y determinación de los defectos de refracción y acomodación, el ensayo y la prescripción de las lentes que corrigen tales defectos, la determinación y medidas científicas de los defectos de refracción, acomodación, ensayo y prescripción de dichas lentes. Los optómetras se desempeñaban de una manera muy ética y competente; los oftalmólogos remitían al optómetra los casos difíciles de refractar, la naciente profesión abarcaba simultáneamente los campos de la optometría y la óptica. El Dr. Ernesto W. Schmidt realizó sus estudios de optometría en el Pennsylvania College of Optometry en Filadelfia, y al regresar a Colombia en 1947 es nombrado Director del Departamento de Optometría de la Óptica Alemana, tenía especialización en Optometría Pediátrica y fue el precursor. Arciniegas, J. (1986).

Al hablar de salud visual, la óptica cubre un papel fundamental en este campo, es la manera más simple de corregir las enfermedades visuales, para esto el profesional de salud visual genera una fórmula (corrección óptica numérica) y las ópticas se encargan de asesorar al cliente para brindarle la mejor alternativa para sus ojos.

A continuación, se describen algunos conceptos teóricos importantes en el campo de la salud visual que se mencionan a lo largo del informe y le permite una mejor claridad y comprensión al lector.

Lentes oftálmicos: La función compensadora de una lente oftálmica es conseguir que la imagen del objeto en infinito se forme sobre el punto remoto, para que la imagen final del sistema lente-ojo se forme sobre la retina.

Homogeneidad. Todo lente oftálmico debe estar libre de burbujas, nódulos, estrías, y tenciones para obtener una buena calidad.

Transparencia. Debe ser altamente transparente, salvo los lentes con coloración especial.

Propiedades físicas inalterabilidad. El lente oftálmico debe ser resistente al ataque químico y a los agentes atmosféricos.

Índice de refracción. Se refiere a la propiedad de algunos medios transparentes para cambiar la dirección y la velocidad los rayos luminosos, al pasar de un medio a otro de diferente densidad.

Propiedades físicas. Es la relación que hay entre la masa y el volumen que ocupa el material.

Reflexión: Desviación que sufre un rayo de luz cuando choca con una superficie reflectante.

Absorción. Depende de la tonalidad de la lente y de su intensidad.

Transmisión. Está en función de la reflexión y de la absorción de la misma, ya que ambos factores reducen la cantidad de luz emergente.

La tecnología de generadores Free Form. Es una tecnología de manufactura para lentes oftálmicas que talla (cálculo de fórmulas, es decir para las formulas emitidas por los profesionales de salud visual, es realizada por computador y gracias al desbaste de la lente con punta de diamante hace que las fórmulas queden con alta precisión y calidad para los usuarios.

Gracias a su tecnología la fabricación de lentes no solo se optimiza la calidad óptica, sino también los tiempos de fabricación, en la actualidad las maquinas pueden producir 120 lentes día, con anteriores tecnologías solo se podían fabricar 60 al día.

Gracias a estos nuevos sistemas se puede eliminar el enfoque actual utilizado en la gran mayoría de los laboratorios en donde se dice que “una serie de graduaciones (moldes) sirven para todos los pacientes”.

En la actualidad contar con este tipo de tecnología es necesario porque los generadores y pulidoras tradicionales, usados para tallar y pulir, no son pueden tallar superficies complejas al nivel de la prescripción y exactitud requeridas por los pacientes. Los generadores y pulidoras de forma libre tallan las superficies de los lentes mediante sistemas CNC (computadoras controladas numéricamente) lo que ocasiona que el tallado esté perfectamente programado y controlado.

El Antirreflejo. Recubrimiento de sales minerales que permite a los usuarios una mejor visión del contorno ya que disminuye los reflejos de la luz artificial. Es ideal para el usuario de computador, televisión o uso constante de computadora.

El tratamiento antirreflejo aplicado en el frente y dorso de los lentes de prescripción reduce la luz que reflejan las superficies de los lentes. Como resultado, los ojos se ven más claros detrás de los lentes, la visión es más definida y el deslumbramiento de los objetos reflejados, especialmente de las luces de los vehículos, se elimina casi por completo. Además, si se usan lentes con mucho aumento, el tratamiento antirreflejo hace que los ojos parezcan más naturales.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

VISIÓN OPTICAL RG en su interés por estar en lo mejor del mercado define unos factores claves de éxito basados en sus valores a partir de un fortalecimiento de la cultura organizacional para llegar a cumplir con su visión y su misión

- Calidad
- Servicio
- Cumplimiento

4.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

4.2.1 Factores Políticos. Con el cambio de ministros y gracias a las administraciones gubernamentales anteriores, se logran la apertura mercados en las importaciones de productos sin fuertes aranceles esto generó incertidumbre en el mercado que más adelante se vería reflejado con el ingreso de nuevos competidores.

TLC con China fue la puerta de entrada a un sin número de productos de todo tipo de calidad, otro factor importante ya que el INVIMA se vería obligado a fortalecer los controles para la dispensación de dispositivos médicos como lo son los lentes oftálmicos.

4.2.2 Factores económicos. El aumento del dólar sin duda fue la piedra angular en el desarrollo y crecimiento del sector óptico; los insumos para la elaboración, fabricación y de

más procesos de los de los laboratorios son importados, esto causó un alza de un 58% en las lista de precios en tan solo ocho meses.

Los laboratorios se vieron obligados a renegociar sus deudas y a comprar menos productos ya que el dólar al estar por encima de la barrera de los \$3.200 era bastante difícil la negociación con los proveedores extranjeros.

4.2.3 Factores ambientales. Para el sector salud es muy importante que los dispensadores de dispositivos médicos bajo medida, cumplan con las exigencias mínimas y para esto crean una brigada para visitar todos los laboratorios con un profesional de salud visual (optómetra) revisando que los residuos de los lentes sean descartados de forma correcta y que se cumpla con todos los estándares exigidos por el organismo de control.

Para VISIÓN OPTICAL RG es importante cumplir con todos los estándares exigidos bajo la ley 1030 del 2010, por esta razón invierte en todo lo requerido para habilitar los 14 puntos de venta con los que cuenta a nivel nacional y poder mantener sus puertas abiertas con la tranquilidad que esto le genera.

4.3 ANÁLISIS DOFA

A continuación, se detallan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de VISIÓN OPTICAL RG

4.3.1 Debilidades

- Contar con solo una planta de producción ubicada en la ciudad de Bogotá.
- No contar con una estructura organizacional bien constituida.
- En algunas ciudades no se cuenta con el equipo comercial completo.
- No cuenta con un plan de mercadeo.
- No cuenta con rubro para eventos comerciales.
- En algunas ocasiones se encuentra con faltantes de producto o de material placentario.
- Falta de capacitación permanente.
- Acompañamiento de la gerencia comercial en campo visitando las plazas.

4.3.2 Oportunidades

- Expansión a nuevas ciudades.
- Aumento del sector (creación de nuevas ópticas).
- Universidad (nuevos egresados semestralmente).

4.3.3 Fortalezas

- Dos laboratorios con una capacidad instalada para cubrir la demanda.
- Personal capacitado y comprometido.
- Once ciudades principales y una empresa con más de 110 colaboradores.

4.3.4 Amenazas

- Pequeños depósitos que están tercerizando producto y ampliando su portafolio
- Laboratorios posicionados en más de 11 ciudades en Colombia algunos con una fuerza comercial de más de 50 personas

- Cadenas de óptica internacionales autónomas en la elaboración de los lentes que ingresan al país.

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

VISIÓN OPTICAL RG se encuentra en un sector ampliamente competitivo esto hace que tenga una oportunidad inigualable de ser líder del mercado, el mercado ofrece el mismo producto solo que a costos muy inferiores y esto hace que sea difícil crear un mercado perfecto, no obstante, la empresa tiene un reconocimiento y un posicionamiento en el mercado que le favorecería.

4.4.1 Estructura en el mercado que se compite. VISIÓN OPTICAL RG hace parte del mercado de libre competencia o competencia perfecta ya que existen más de 12 competidores, aunque es una de las principales empresas por su participación en las ventas del producto.

4.4.2 Análisis de los competidores. , en la tabla 1, se presenta un comparativo con las tres empresas del sector que se consideran como los principales competidores de VISIÓN OPTICAL RG.

Tabla 1. Competidores de VISIÓN OPTICAL RG, Medellín, Colombia (2016)

EMPRESA	VISIÓN OPTICAL RG	RYC LABORATORIO	SAC LABORATORIO	VISIÓNLAB
Presencia nacional	11 ciudades	8 ciudades	14 ciudades	25 ciudades

Capacidad instalada	2 generadores free form 1 antirreflejo	1 generador free form	2 generadores free form 1 antirreflejo	2 generadores free form 1 antireflejo
Fuerza comercial	20 personas	10 personas	15 personas	35 personas
Tipo de clientes	Nacionales cadenas de ópticas	Nacionales cadenas de ópticas	Nacionales cadenas de ópticas	Nacionales cadenas de ópticas ópticas propias
Producto	PROGRESIVOS	PROGRESIVOS	PROGRESIVOS	PROGRESIVO
Precio Sujeto a material y especificación del producto	De \$43.000 a \$157.800	De \$38.000 a \$147.000	De \$49.000 a \$167.000	De \$57.000 a \$397.000

Fuente: Elaboración propia (2016)

4.4.3 Análisis de las fuerzas competitivas. Según Porter, (2007), consultor y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard se consideran cinco fuerzas competitivas a saber:

El poder de los compradores. Para Rosero (2008) uno de los factores importantes que permite determinar el poder de los compradores se refiere al número y la distribución de sus compras. Los clientes potenciales según el Ministerio de Salud (2005) se calculaba en 2,6 millones de afectados con alteraciones de refracción en miopía, hipermetropía y astigmatismo especialmente, como se mencionó en la definición del sector que compite la empresa. En el proceso de compra de compra influye de manera importante la variable precio debido a la cantidad y variedad ópticas que existen en el país que ofrecen los mismos productos, por esta razón, es un comprador informado especialmente en la relación costo beneficio y que busca calidad y buen servicio.

El poder de los proveedores. Actualmente, los proveedores de ópticas no solo ofrecen insumos sino también servicios, esto es positivo ya que obliga a los demás a mejorar cada

día y por lo tanto el beneficiado será para el consumidor final. Según Rosero (2008) los proveedores mantienen un interés por integrarse hacia delante, es decir tener un control o poder sobre el distribuidor, de esta manera se convierten en competidores del mercado, pero para un distribuidor como VISION OPTICAL RG, el costo de cambiar de proveedor es alto debido a que las compañías multinacionales ofrecen beneficios por la fidelidad de sus marcas tales como: descuentos y financiación de compra de equipos y de tecnología.

Amenazas de nuevos competidores. Al referirse al capital necesario para entrar al sector, éste puede variar de acuerdo al segmento del mercado que se desee atender y los productos y servicios que se deseen ofrecer. Existen ópticas que cuentan con una simple vitrina para exhibir algunas monturas y que le compran a laboratorios artesanales que realizan biselados de forma manual, pero también existen grandes cadenas de ópticas que utilizan tecnología de punta para los procesos de elaboración de lentes y que ofrecen un buen servicio, lo que demanda costos elevados de funcionamiento. Por lo tanto, se puede decir que aparentemente es fácil el acceso a los canales de distribución, pero en realidad se dificulta el acceso de nuevos competidores por los altos costos fijos que requiere una buena óptica para su normal funcionamiento. Sin embargo, según el Tiempo (2015) entrarían al país Opticalia con 100 ópticas y Federópticos que espera tener 40 establecimientos a mediano plazo.

Amenaza de productos sustitutos. De acuerdo a Arciniegas et al (2007) en Colombia no se encuentran sustitutos para los productos oftálmicos, aunque la industria se ve afectada notablemente por el contrabando, generando un segundo mercado con productos oftálmicos, pero sin ninguna clase de asesoría profesional.

Rivalidad de competidores. En la actualidad la cantidad de competidores existentes en el mercado, generó una rivalidad permanente afectando directamente los precios del mercado, en vista de que cada día llegan nuevos competidores, los descuentos y los obsequios son la estrategia de ventas que más se utilizan para captar el cliente.

El único modo de marcar la diferencia es con calidad del producto y servicio, demostrando por qué estas cualidades son mejores y pueden ser más efectivas en el momento de fidelizar un cliente y que el precio no sea el factor determinante de la compra Rosero (2008) refuerza lo dicho anteriormente al comentar que en Colombia se ha dado un crecimiento rápido del sector de la salud visual, los competidores atraen el mercado con diferentes estrategias de mercadeo con promociones, rebajas importantes de precios, campañas de radio y de televisión agresiva. Además, cuentan con unos costos de almacenamiento elevados y altas barreras de salida.

4.5 ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES EN EL SECTOR

Al ser un sector altamente especializado los principales actores del mercado son las casas comerciales fabricantes y creadoras de la tecnología en lentes son europeas y la tecnología asiática (china) que ya se suma a los grandes fabricantes de insumos ópticos de alta calidad.

Algunas casas fabricantes europeas

- Essilor, francesa

- Car zeiss, alemana
- Iot, española
- Kodak, actualmente comprada por Essilor

Empresas del sector como VISION OPTICAL R.G se encargan de impostar los productos para su elaboración y distribución en todo el territorio nacional en todas las ópticas.

El público objetivo de compañías como VISION OPTICAL R.G son las ópticas pero son estas las que ofician como intermediaras con los pacientes quienes serán los usuarios de los productos que se desarrolla, se importa y se hace a medida en el país.

4.6 MAPA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Basados en el lente que es elaborado bajo medida exacta por las maquinas generadoras free form, en la tabla 2, se observa el mapa de productos y precios

Tabla 2. Mapa de productos y precios. 2016

Producto	Progresivos	Bifocales	Monofocales
Lente	ZENIT Policarbonato \$157.800	INVISIBLE Policarbonato \$46.800	DIGITAL GOLD Policarbonato \$54.000
	CR-39 \$135.880	CR-39 \$28.800	CR-39 No Aplica
	AVANTI Policarbonato \$79.800	FLAT TOP Policarbonato \$33.000	
	CR-39 \$65.800	CR-39 No Aplica	
	QUALITY Policarbonato \$54.800		

	CR-39 \$43.800		
Películas	ANTIRREFLEJO \$22.500	TRINITY \$80.000	TRANSITIONS \$120.000

Fuente: Elaboración propia (2016)

4.7 ANÁLISIS DEL CLIENTE

VISIÓN OPTICAL RG dirige su oferta de productos y servicios a empresas del sector salud y específicamente en salud visual tales como: ópticas, clínicas de oftalmología y consultorios de salud visual. IPS de segundo y tercer nivel de complejidad.

Los clientes se encuentran ubicados en las ciudades donde VISIÓN OPTICAL RG tiene presencia, es decir, en Bogotá, Cali, Tuluá, Bucaramanga, Barranquilla, Neiva, Yopal, Villavicencio, Medellín, Cúcuta, Pereira y Manizales.

Empresas que requieren los servicios de generadores y biseladoras que cumplan con los requerimientos de las distintas seccionales de salud de cada departamento.

Se cuenta con una base de datos de clientes que tienen capacidad de pago y son cumplidos en los plazos de pago pactados.

La oferta está dirigida a los administradores o gerentes de ópticas y a las personas encargadas de los departamentos de compras en el caso de grandes clientes como clínicas y cadenas de ópticas.

4.8 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El perfil de los consumidores de lentes elaborados bajo medida exacta se detalla en la tabla 3.

Tabla 3. Perfil del consumidor

CARACTERISTICAS GEOGRAFICAS	Clima	Frío, cálido y templado
	Región	Principalmente Residentes en Bogotá, Cali, Tuluá, Bucaramanga, Barranquilla, Neiva, Yopal, Villavicencio, Medellín, Cúcuta, Pereira y Manizales y también del resto de ciudades
CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS	Sexo	Hombres y Mujeres
	Edad	Entre los 8 y 80 años según referencia
	Nivel de educación	No aplica
	Estado Civil	No aplica
	Nivel de Ingresos	Superior a 1 smmlv o por EPS
	Religión	No aplica.
	Raza	Todas
	Nacionalidad	Todas
CARACTERISTICAS PSICOGRAFICAS	Ocupación	Estudiantes, amas de casas y en especial profesiones como. ingeniero de sistemas, contadores y abogados
	Estrato social	dos al seis
	Estilo de vida	Son muy familiares, les gusta el descanso y viajes nacionales e internacionales
CONDUCTUALES	Personalidad	Tiene que ver con la admiración propia, el egocentrismo y el autoestima. independientes, trabajadores y consumidores inteligentes.
	Que Compra?	Productos de tecnología
	Donde lo compra?	Ópticas y clínicas de oftalmología
	Porque Compra?	Por salud y bienestar, por enfermedad visual de sus pacientes
	Cada Cuanto?	En promedio cada dos años
	Cuanto?	de 60.000 a \$800.000

Fuente: Elaboración propia (2016)

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1 FICHA TÉCNICA.

En la tabla 4 se presenta la ficha técnica de la investigación

Tabla 4. Ficha técnica de la investigación

Empresa contratante:	Visión Óptica RG
Público objetivo	Asesores comercial y administradores con función comercial
Técnica:	Censo
Herramienta:	Cuestionario estructurado, con 14 preguntas,
Alcance:	Colombia
Nivel de confianza y margen de error:	No aplica por tratarse de un censo
Fecha del trabajo de campo:	Septiembre a octubre de 2016.
Tamaño de la población	Se realizaron 30 encuestas a nivel nacional, que correspondieron al total de los empleados de Visión Óptica RG que conforman el área comercial.

Fuente: elaboración propia (2016)

5.2 RESUMEN EJECUTIVO

La actual investigación tiene como objetivo identificar el conocimiento de la estructura organizacional de los colaboradores de VISION OPTICAL R.G a nivel nacional, se realizó una investigación cuantitativa a través de una encuesta dirigida a todos los empleados que conforman el área comercial (administradores, asesores comerciales, y técnicos de todos los puntos de venta). Se encontró que la mayoría son mujeres que se encuentran en la edad de los 26 a los 40 años de edad, que no conocen el organigrama de la empresa y desempeñan básicamente una labor comercial y de ventas específicamente realizando visitas a clientes,

brindando asesoría y capacitación a los clientes, y que se mantienen pendientes de la gestión de cartera.

5.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Como se observa en la gráfica 2, del numeral 1.5, VISIÓN OPTICAL RG no cuenta con un departamento de mercadeo estructurado, por esta razón, es importante plantear las siguientes preguntas ¿Cuál es el tipo de departamentalización que debe tener la empresa?, ¿Cuáles son las funciones que deben desempeñar cada uno de sus colaboradores? y ¿Qué tan importante puede ser la creación de un departamento de mercadeo?

“Existe una tendencia de orientación al marketing por parte de las empresas y de allí la importancia de un departamento de mercadeo que se encargue de conocer las necesidades y expectativas de los clientes, manejar las variables de precio, distribución y comunicación y prestar el mejor servicio” Zubiaga (2002)

Por lo anterior es importante preguntarse: ¿Qué tanto conocen los colaboradores de VISIÓN OPTICAL RG sus funciones y la estructura organizacional de la empresa? Al darle respuesta a esta pregunta se reconocerán las líneas de autoridad, si las funciones que desempeñan los colaboradores de la empresa en el área comercial están orientadas a las visitas, asesoría y capacitación a los clientes, y a la gestión de cartera., o es necesario cambiar sus funciones y perfil actual, y realizar ajustes en el manual de funciones y la estructura organizacional actual.

5.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.4.1 Objetivo General de investigación

Determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de VISIÓN OPTICAL RG sobre sus funciones y la estructura organizacional de la empresa, en el año 2016 a nivel nacional.

5.4.2 Objetivos específicos

- Determinar el conocimiento que se tiene acerca del organigrama de la empresa
- Determinar el conocimiento que se tiene de la línea de dirección y el cargo que se ocupa
- Identificar el nivel de conocimiento de las funciones que se desempeñan
- Determinar el nivel de conocimiento que se tiene respecto a las tareas que realiza el área comercial
- Identificar el perfil de los colaboradores de la empresa

5.5 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

5.5.1 Metodología Aplicada

Investigación concluyente descriptiva, que presenta la frecuencia en que se repite el fenómeno observado, es de corte trasversal por que se aplica una vez en el tiempo.

Se aplicó un cuestionario no encubierto, es decir que se informó previamente sobre el objetivo de la investigación y la empresa interesada.

La encuesta que se aplicó telefónicamente, estuvo conformada por 14 preguntas dirigida a todos los empleados que conforman el área comercial de VISIÓN OPTICAL RG (administradores, asesores comerciales, y técnicos de todos los puntos de venta), por lo tanto, se realizó un censo que permitió obtener información acerca de las características y parámetros de la población analizada. Ver Anexo A.

5.5.2 Limitaciones

No se presentaron mayores dificultades para el desarrollo del presente estudio. Por tratarse de un sondeo no se puede interferir los resultados para la población total, los resultados se presentan a partir de la opinión de los encuestados.

5.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.6.1 Información socio demográfica

El 93% de las personas encuestadas en VISIÓN OPTICAL RG son mujeres, ver tabla 5 y grafica 5. La proporción de mujeres con respecto a los hombres es mayor, como ejemplo se puede citar que e el año 2011 el programa de optometría de La U de la Salle, pionera en la formación de profesionales de la salud en Colombia y con el programa de optometría más antiguo del país había formado a 2467 mujeres y 953 hombres, para un total de 3420 optómetras, es decir que las mujeres representaban el 72,1% del total. CVNE (2011).

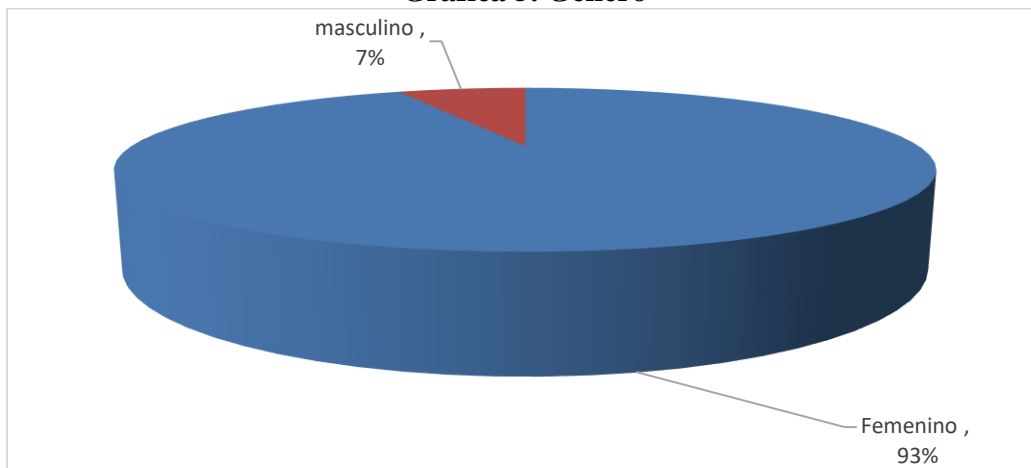
-

Tabla 5. Género

Sexo	N	%
Femenino	28	93%
masculino	2	7%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Grafica 5. Género



Fuente: elaboración propia (2016)

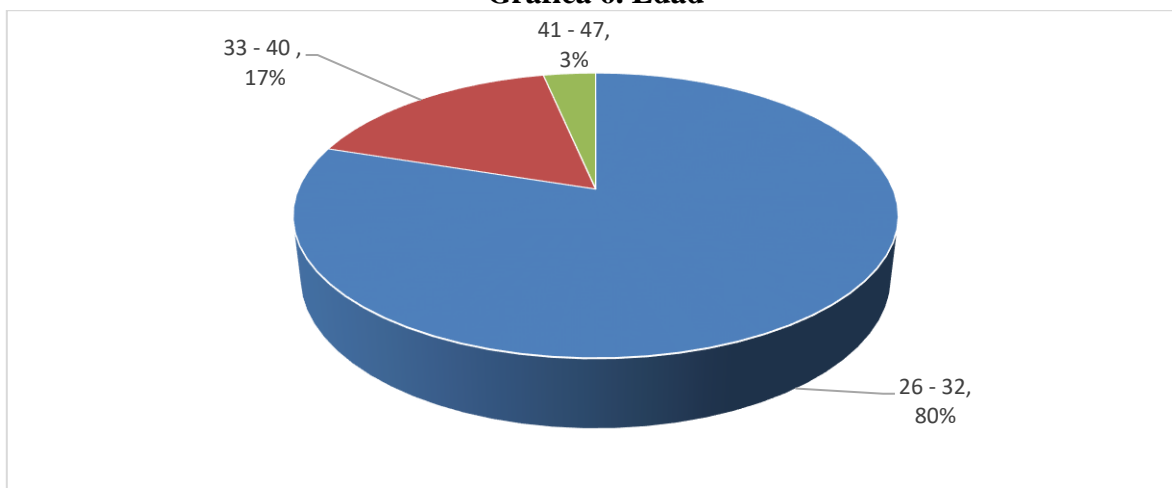
El 97% de las personas encuestadas en VISION OPTICAL RG están en el rango de edad de los 26 a los 40 años, ver tabla 6 y grafica 6. Un estudio realizado por la firma cazatalentos Manpower Group (2014) señala que para los empresarios las personas con mayor rendimiento en el trabajo son las que están en la edad promedio de los 30 años.

Tabla 6. Edad

Edad	n	%
26 - 32	24	80%
33 - 40	5	17%
41 - 47	1	3%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfica 6. Edad



Fuente: elaboración propia (2016)

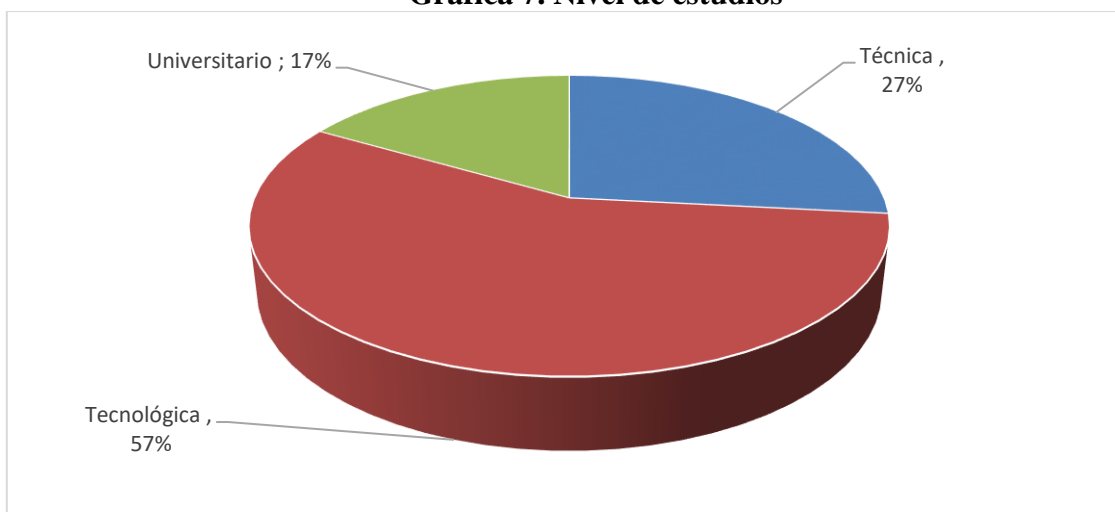
El 57% de las personas encuestadas cuentan con nivel académico tecnológico y un 17% cuenta con estudios a nivel profesional, ver tabla 7 y grafica 7. Nullvalue (1999) explica que los programas tecnológicos tienen como finalidad formar profesionales capaces de desempeñar ocupaciones que estén acordes a los avances tecnológicos, con énfasis en la práctica y la investigación, lo que permite no solo el desarrollo y proyección de la empresa sino también la de sus mismos colaboradores.

Tabla 7. Nivel de estudios

Nivel	n	%
Técnica	8	27%
Tecnológica	17	57%
Universitario	5	17%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfica 7. Nivel de estudios



Fuente: elaboración propia (2016)

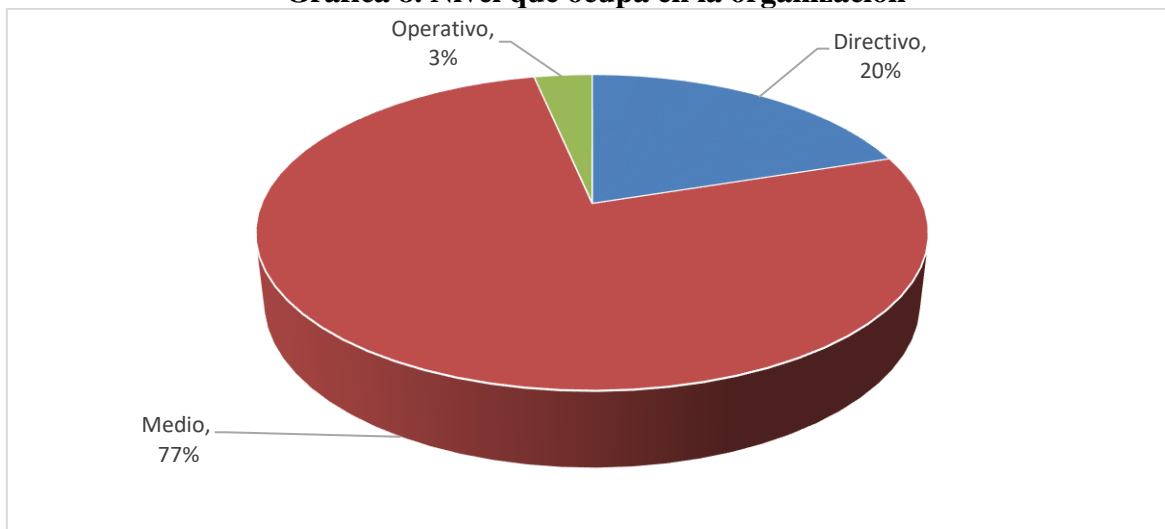
Contario a las empresas industriales que la mayoría de sus empleados son de nivel operativo, en VISIÓN OPTICAL RG, una empresa que se puede catalogar como productora, comercializadora y prestadora de servicio cuenta con la mayoría de su personal en el nivel medio de la organización. Ver tabla 8 y gráfica 8.

Tabla 8. Nivel que ocupa en la organización

Nivel	n	%
Directivo	6	20%
Medio	23	77%
Operativo	1	3%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfica 8. Nivel que ocupa en la organización



Fuente: elaboración propia (2016)

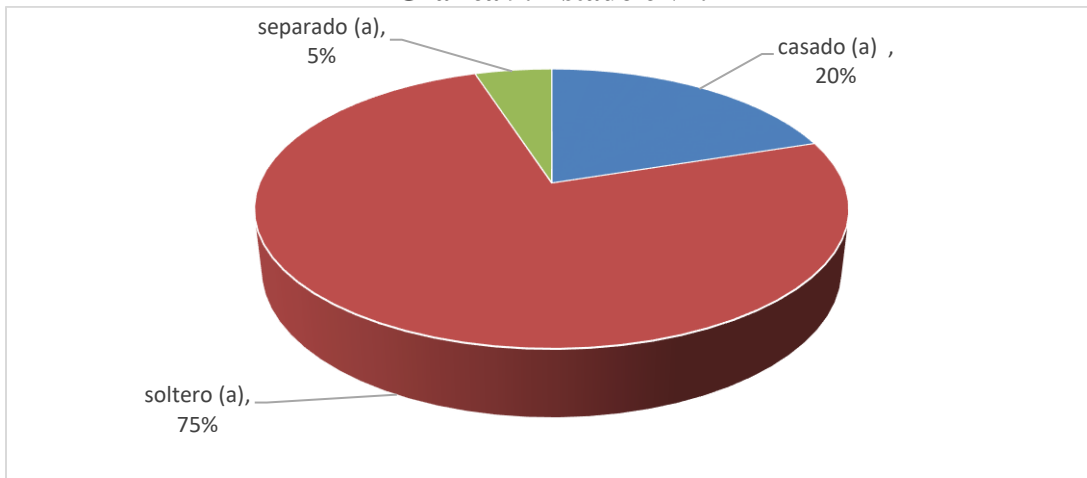
El 75% de las personas encuestadas son solteras y un 20% se encuentran casados., Ver tabla 9 y gráfica 9. Según la revista Dinero (2015) los Hombres casados pueden conseguir trabajo más fácil que los solteros, en teoría se tiene la idea que un empleado casado es sinónimo de estabilidad emocional y esto genera tranquilidad para la empresa, por otro lado se tiene la idea que las personas por tener menos compromisos de tipo familiar tienen mayor disposición para viajar y moverse entre las ciudades, en especial si se trata de personas que ocupan cargos comerciales y relacionados con ventas.

Tabla 9. Estado civil

Estado Civil	n	%
Casado	4	20%
Soltero	15	75%
Separado	1	5%
Total	20	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Grafica 9. Estado civil.

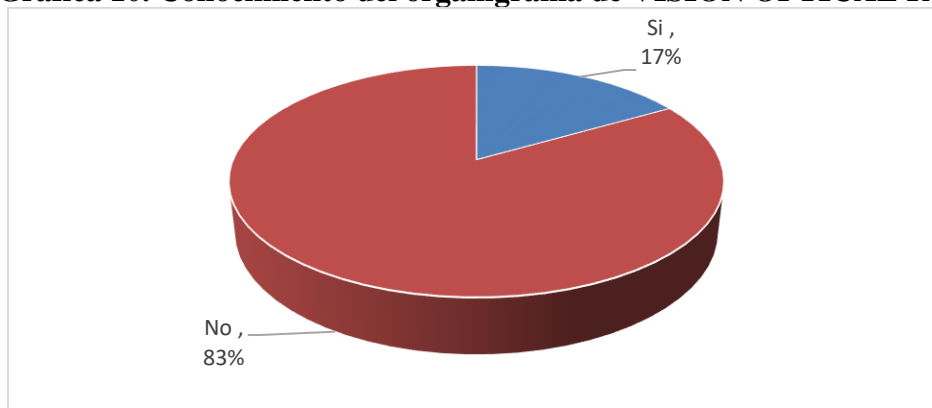


Fuente: elaboración propia (2016)

5.6.2 Resultados generales

El 83% de las personas encuestadas en VISION OPTICAL RG no conocen el organigrama de la empresa, lo que demuestra una debilidad en el proceso de inducción y familiarización con la misma ver gráfica 10.

Gráfica 10. Conocimiento del organigrama de VISION OPTICAL RG



Fuente: elaboración propia (2016)

•

El 57% de las personas encuestadas en VISION OPTICAL RG, reconocen como a su jefe inmediato al señor Gildardo Salazar y un 17% al Doctor Javier Chaux, lo que significa que no existe claridad en la línea de mando o de orden jerárquico en la organización. El 21% consideran al administrador del punto como su jefe y un 7% no sabe quién es.

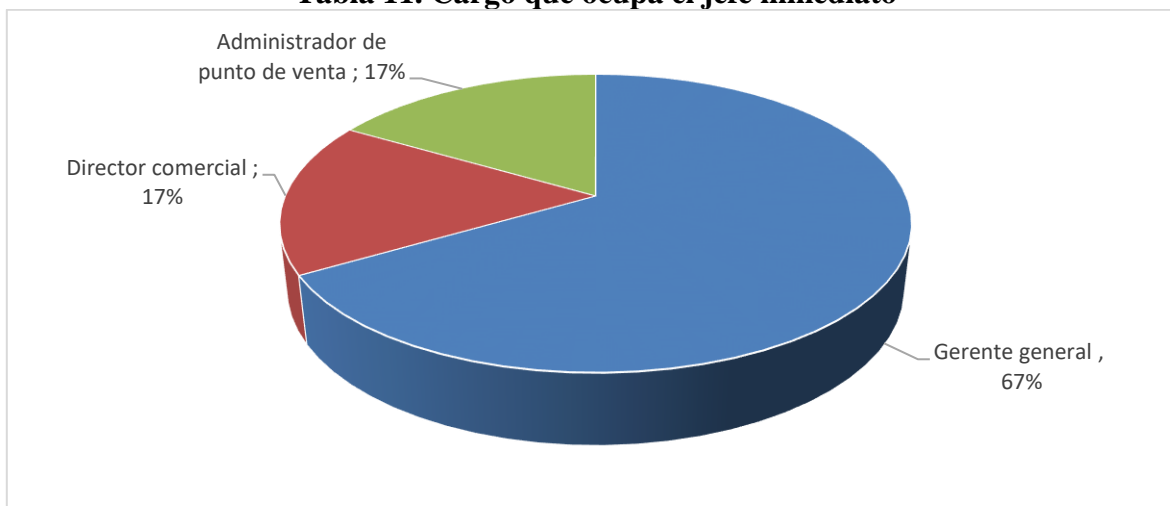
Tabla 10. Jefe inmediato

Jefe Inmediato	n	%
Gildardo Salazar	17	57%
Javier Chaux	5	17%
Carolina Rivera	2	7%
Angélica Umaña	2	7%
Nazly Giraldo	2	7%
No sabe	2	7%
Total	30	13%

Fuente: elaboración propia (2016)

Al mencionar el cargo del jefe inmediato no hubo inconveniente ya que el nombre mencionado si corresponde al cargo que la persona ocupa la interior de la organización ver tabla 11.

Tabla 11. Cargo que ocupa el jefe inmediato



Fuente: elaboración propia (2016)

De las 30 personas encuestadas solo 3 tienen personal a cargo, Carlos Herrera tiene bajo su mando a 14 empleados, Carolina Rivera coordina el trabajo de 8 personas y Gloria Jaramillo a 6 (ver tabla 11).

Tabla 11. Número de personas a cargo

Nombre	n
Carlos Herrera	14
Carolina Rivera	8
Gloria Jaramillo	4
Total	26

Fuente: elaboración propia (2016)

Las personas que tienen personal a cargo, En la tabla 12, se observan los roles de sus subalternos donde priman 8 empleados que ocupan el cargo de asesores comerciales.

Tabla 12. Cargo que ocupan las personas a cargo

Cargos	n
Biselador	5
Mensajero	7
Auxiliares	5
Comerciales	9
Total	26

Fuente: elaboración propia (2016)

Las 30 personas encuestadas que definieron sus roles y actividades en cada punto de venta, se observa que todas ellas hacen referencia a la labor comercial y de ventas pero con diferente significado. Ver Tabla 13

Tabla 13. Función principal

Función Principal	n	%
Administrativas y Consultoría	3	10%
Apoyo y Asesoría a punto de venta	1	3%
Brindar asesoría y acompañamiento de ventas	1	3%
Comercial	5	17%
Consultoría Comercial	6	20%
Establecer relaciones	1	3%
Vender	1	3%
Visitas comerciales	12	40%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Al describir las funciones que cada uno de los encuestados desempeña en la empresa, en su mayoría se refirieron a las ventas, las visitas a clientes, la asesoría y la capacitación a los clientes, y a la gestión de cartera. Ver tabla 14

Tabla 14. Funciones específicas

Funciones Específicas	n	%
Acompañamiento	1	1%
Administrar	1	1%
Apoyo cartera punto de venta	5	5%
Ventas del punto de ventas	17	19%
Promover producto	1	1%
Visitas a clientes	16	18%
Solución de inconvenientes	1	1%
Relación comercial con las ópticas	2	2%
Servicio al cliente	4	4%
Asesoría y capacitación a clientes	9	10%
Capacitación a clientes	9	10%
Cartera	15	16%
Control de personal	1	1%
Dar a conocer a los clientes la información	1	1%
Funcionamiento del punto de venta	1	1%
Garantías y portafolio	1	1%
Generar estrategias	1	1%
Información del laboratorio	1	1%
Intermediación de precios y descuentos	1	1%
Organización logística	1	1%
Portafolio de productos	2	2%
Total	91	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Un 20% de las personas encuestadas en VISION OPTICAL RG consideran que la función principal del área comercial es capacitar a los clientes, venderles y ofrecerle productos, otro 20% considera que es brindar asesorías, desarrollar campañas, realizar convenios, y ofrecer un servicio y acompañamiento al cliente. Ver tabla 15

Tabla 15. Percepción de la función principal del área comercial

Área comercial	n	%
Asesoría y capacitación a clientes	1	3%
Área que maneja las ventas, producto y negociación	1	3%
Campañas de producto al año y medio de personal	3	10%
Campañas y mercadeo	1	3%
Capacitación a clientes, ventas y productos	6	20%
Conocimiento de las necesidades del cliente	2	7%
Encargarse que el punto venda	1	3%
Generar estrategias, zonificación, repartición de las zonas saber de la proyección mensual y manejo del cliente	1	3%
Generar un vínculo con cliente para fortalecer la relación comercial	1	3%
Impulsar productos principales de la empresa y manejo de las estrategias	1	3%
Organización de zonas, visitar cliente, pendiente de cifras y seguimiento.	1	3%
Ventas, portafolio y mercadeo	1	3%
Ventas, apoyo al cliente, cartea	1	3%
ventas, manejo del cliente	2	7%
vínculos con los clientes	1	3%
Asesorías, campañas, convenios, servicio al cliente y acompañamiento	6	20%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

5.7 CONCLUSIONES

La mayoría de los colaboradores del área comercial y de mercadeo de VISIÓN OPTICAL RG son mujeres que se encuentran en la edad de los 26 a los 40 años de edad, con estudios realizados a nivel tecnológico, solteros y de nivel medio en la organización

La mayoría no conocen el organigrama de la empresa y reconocen como a su jefe inmediato al señor Gildardo Salazar, desempeñan básicamente una labor comercial y de ventas realizando tareas orientadas a las visitas, asesoría y capacitación a los clientes, y a la gestión de cartera.

5.8 RECOMENDACIÓN

- Mantener el perfil actual de los empleados del área comercial referente a mujeres de 30 años en promedio con un nivel de estudios mínimo a nivel de programas de tecnología en ventas y mercadeo y conocimientos de salud visual.
- Comprometer a la gerencia con una organización orientada fundamentalmente al mercadeo y al mercado que involucre a todos los departamentos de la organización y que defina claramente las líneas de dirección.
- Realizar ajustes en el manual de funciones y la estructura organizacional que definan claramente las funciones principales y específicas de cada uno de los empleados.
- Actualizar permanentemente el manual de funciones y estar atento a los cambios del mercado para poder adaptar el departamento de mercadeo a las nuevas exigencias.

- Diseñar programas de mercadeo interno que aseguren un servicio de calidad al empleado (clientes internos).
- Fortalecer los programas de inducción dándole la importancia la importancia que merece, al igual que a los planes y evaluación de los empleados en función de los elementos básicos del mercadeo (producto o servicio, público objetivo y competencia).
- Crear y consolidar una cultura de mercadeo orientada por la visión, misión y valores de la empresa.
- Implementar los programas y estrategias de marketing propuestos en el plan de mercadeo.
- Realizar una retroalimentación del plan de mercadeo mediante una auditoría con los indicadores de gestión propuestos.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

6.1.1 OBJETIVO GENERAL

Lograr una satisfacción del 70% en la prestación del servicio de VISIÓN ÓPTICAL R.G a nivel nacional para el año 2017.

6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diseñar las estrategias de mercadeo en función del servicio, las tarifas, los canales de distribución y la comunicación.

Proponer estrategias de servicio al cliente.

6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas para el 2017 es de \$20.000.000.000 lo que equivale a una suma de \$1.660.000.000 en promedio mensual

6.3 FORMULACIÓN DE MACRO ESTRATEGIAS

Considerando el análisis DOFA, la información que se obtuvo a lo largo de la consultoría y en consulta con la gerencia se determinó llevar a cabo una estrategia de penetración de mercado con el portafolio actual de visión óptica realizando estrategias de mercadeo en el mismo mercado.

6.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

6.4.1 Producto. Por tratarse de una compañía que hace uso de la tecnología de punta la estrategia de productos debe estar orientada básicamente en una permanente investigación desarrollo e innovación de su portafolio.

6.4.2 Precio: Mantener la estrategia de precios de descreme, es decir por encima de los competidores., haciendo énfasis en sus factores diferenciadores de servicios de alta calidad y cumplimiento, con personal altamente competitivo y el uso de tecnología de punta.

6.4.3 Plaza: Se propone una estrategia de distribución selectiva fortaleciendo la venta directa en las zonas en las que actualmente tiene presencia la empresa.

6.4.4 Promoción. Las acciones de comunicación estarán orientadas a la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el empaque, la marca y el merchandising como se detalla en la tabla 17.

6.5 DETALLE TÁCTICO DEL PLAN

En la tabla 16, se presenta el plan táctico, que incluye los objetivos específicos, el calendario, los responsables y los indicadores.

Tabla 16. Detalle táctico del plan de mercadeo

Objetivos Específicos	Objetivo	Táctica	Corporativo	Lentes free form	Fecha	Responsable	Indicadores
Implementar una propuesta de valor orientada exclusivamente al concepto de tecnología.	Promoción de ventas	Eventos especiales ópticas			enero y junio	Mercadeo y directores de punto de venta	Base de datos obtenida en el evento
	Relaciones publicas	Patrocinar nuevas tecnologías en el desarrollo de lentes y marca propia			enero – diciembre	Directores de Punto de venta	Cientes compradores frecuentes
Diseñar un plan de comunicaciones que permita penetrar el mercado	Publicidad	publicidad con la imagen corporativa a los clientes con mayores compras			Enero	Mercadeo	número de lentes vendidos
		Creación de página web, Facebook fans page e Instagram			enero – noviembre	Mercadeo	numero de me gusta por mes
	Promoción de ventas	Eventos especiales en el punto de venta			enero y junio	Mercadeo	Base de datos obtenida en el evento
		Película antirreflectiva gratis			febrero – noviembre	Mercadeo y taller	número de clientes beneficiados
	Relaciones publicas	Participación en ferias de Optica y optometría, franja visual			mayo y agosto	Mercadeo	Base de datos obtenida en el evento
		Obsequio de viaje para dos personas, por compras iguales a las metas propuestas			enero – diciembre	óptica	número de ventas al año
	Empaque, líquidos y paños	Bolsas para empacar trabajos terminados, líquidos y paños			enero – diciembre	Mercadeo	numero de bolsas entregadas en el año

Objetivos Específicos	Objetivo	Táctica	Corporativo	Lentes free form	Fecha	Responsable	Indicadores
	Merchandising	Señalética			Enero	Mercadeo	Número de avisos
	Marca	Identidad visual			Febrero	Mercadeo	
Promocionar la tecnología de los lentes y su calidad.	Promoción de ventas	Eventos especiales, desayunos y almuerzos empresariales			enero y junio	Mercadeo y punto de venta	Base de datos obtenida en el evento

Fuente: elaboración propia (2016)

Juntos vemos mejor. Campaña con sentido social, principalmente encaminada en sensibilizar a las personas en el cuidado del medio ambiente; todos los productos de una marca en particular son hechos de material reciclable promoviendo el buen uso de los recursos de nuestro planeta. **En especial los** materiales de la empresa como: bolsas, líquidos, paños, habladores, certificados todos con material reciclable.

Jugar paga. Un espacio orientado al sector de salud visual y ópticas, mediante la realización de un torneo de futbol para unir a los profesionales no solo con sus colegas sino también a las familias.

6.6 PRESUPUESTO DE PLAN DE MERCADEO.

En la tabla 17, se puede observar el presupuesto del plan de mercadeo que representa un valor total de \$56.560.000

Tabla 17. Presupuesto del plan de mercadeo

		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Objetivo	Táctica					La feria de franja visual			congreso internacional de Optica y optometría					
Publicidad	rompe tráfico con la con la imagen corporativa a todos los clientes del punto de venta	560000												560000
	Creación de página web, Facebook fans page e Instagram con productos y servicios	850000	850000	50000	850000	850000	850000	850000	850000	850000	850000	850000	850000	10200000

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total	
Promoción de ventas	Eventos especiales, desayunos y almuerzos empresariales	1000000					1000000							2000000
	lentes de obsequio para compradores que logren las metas en compras													0
Relaciones publicas	Participación en feria de Optica, optometría y franja visual					20000000			15000000					35000000
	patrocinar nuevas tecnologías en el desarrollo de lentes y marca propia	1000000												1000000
Empaque, líquidos y paños	Bolsas para empacar trabajos terminados, líquidos y paños	6000000												6000000
Merchandising	Señalética	800000												800000
Marca	Identidad visual	3000000												3000000
TOTAL		13210000	850000	850000	850000	5450000	1850000	850000	15850000	850000	850000	850000	850000	56560000

6.7. CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE LAS ACCIONES DE MERCADEO

El punto de equilibrio se obtiene de dividir el presupuesto de mercadeo por valor de \$56.560.000 entre el margen de contribución del 61% es decir un total de \$92.721.3

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Las principales barreras que se pueden encontrar para la implementación del plan de mercadeo son principalmente que no existe un área de mercadeo definida por la organización, y el poco presupuesto para el mismo.

Para poder ejecutar el plan de mercadeo se debe tener la aprobación de gerencia general, esto dificulta los procesos y hace que sea más compleja la implementación del plan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arciniegas, J. (1986). 20 años de la Facultad de Optometría, En: Revista Reflejos, año 6 No. 9.

Castro, M. E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Ciencias Económicas 28-No. 1: 2010 / 247-276 / ISSN: 0252-9521

Chaux (2016), gerente comercial de VISIÓN OPTICAL RG.

CVNE (2011). Más de 3.000 optómetras del país son egresados de la Salle. Tomado el 3 de diciembre de <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-279601.html>

Dinero (2015). Hombres casados pueden conseguir trabajo más fácil Tomado el 15 de noviembre de <http://www.dinero.com/economia/articulo/quienes-consiguen-empleo-mas-facil-colombia/205355>

<http://www.estudieoptica.com/archivos/modulos/MODULO%201%20ASESOR%20SENIOR%20pdf.pdf>

<http://www.imagenoptica.com.mx/pdf/revista47/tecnologia.htm>

https://www.google.com.co/search?q=teoria+antireflejo+para+lentes&rlz=1C1CHZL_esC0716CO717&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiK0aHm9cHRAhXM5iYKHdVIC3UQ

https://www.google.com.co/search?q=teoria+antireflejo+para+lentes&rlz=1C1CHZL_esC0716CO717&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiK0aHm9cHRAhXM5iYKHdVIC3UQ_AUICCgB&biw=1821&bih=817#imgrc=vhFAvI3uQvEwsM%3A

Kotler, P. (1992): “*Dirección de Marketing*”. Ed. Prentice Hall, 7 ed, Madrid, España.

Miles, R. y Snow, C. (1978): “*Organizational strategy, structure and process*”. New York: McGraw-Hill.

Miller, D. (1986): “Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis”. *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 233-249.

Mintzberg, H. (1988): “Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework”. *Advances in Strategic Management*, n. 5, p. 1-67. Greenwich, CT: JAI Press.

Porter, M. (1980): “*Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*”. The Free Press, New York.

ANEXO A. TALLER DE VALORES

Compare cada facultad suya con la siguiente y colóquese en situación de tener que elegir ¿con cuál de los dos se quedaría? Haga lo mismo con las restantes hasta terminar.

Selec 1						
	Selec 2					
		Selec 3				
			Selec 4			
				Selec 5		
					Selec 6	
						Selec 7

ANEXO B.

Encuesta

Un cordial saludo _____, en este momento estamos realizando un estudio de mercados para identificar las funciones que desempeñan cada uno de los colaboradores de VISIÓN ÓPTICAL en el área comercial. Por esta razón, le solicitamos el favor de responder las siguientes preguntas que tomaran un tiempo no mayor a xx minutos

1. Conoce el organigrama de VISIÓN ÓPTICAL

1	Si
2	No

Podría indicarnos quién es el su jefe inmediato

	2. Nombre del jefe inmediato:
	3. Cargo del jefe inmediato

4. ¿Tiene personal a cargo?

1	Si	CONTINUE
2	No	PASE PREGUNTA 6

Cuántas personas dependen de usted y cuál es el cargo que ocupan

5. Número de personas a cargo _____

	6. Cargo de las personas que dependen de usted
1	
2	
3	
4	

7. ¿cuál es la función principal de su cargo?

8. Escriba las tres funciones específicas más importantes del cargo que usted ocupa

9. ¿Qué conoce del área comercial?

PERFIL

10. ¿Cuál es su sexo?

1	Masculino	2	Femenino
---	-----------	---	----------

11. ¿Qué edad tiene?

1	18 – 25 años	4	41 – 47 años
2	26 – 32 años	5	48 – 55 años
3	33 – 40 años	6	Más de 56 años

12. ¿Cuál es su más alto nivel de formación académica?

1	Primaria	5	Especialización
2	Secundaria	6	Maestría
3	Técnica	7	Otro nivel de formación ¿Cuál?
4	Tecnológica		
5	Universitario		

13. ¿Cuál es su estado civil?

1	Casado (a)
2	Soltero (a)
3	Separado (a)
4	Viudo (a)

14. ¿Cuál es su nivel en la organización?

1	Nivel directivo
2	Nivel medio
3	Nivel operativo