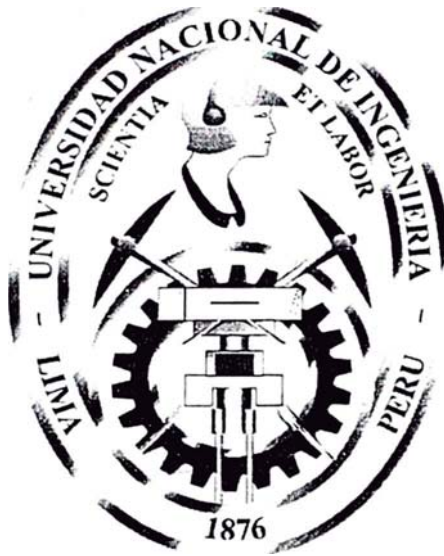


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS



“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE OPTICA MEDINA”

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR: LUIS FELIPE MEDINA AQUINO

LIMA - 2003

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado al esfuerzo, sacrificio y dedicación logrado por mis padres Carmen y Luis

INDICE

	Pagina
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	
MARCO TEORICO	
1.1. METODOLOGÍA	3
1.2. ALCANCES Y LIMITACIONES	6
CAPITULO 2	
AUDITORIA EXTERNA	
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
2.1.1. FACTORES ECONOMICOS	9
2.1.2. FACTORES TECNOLÓGICOS	10
2.1.3. FACTORES POLÍTICO – LEGALES	11
2.1.4. FACTORES DEMOGRAFICOS	12
2.1.5. FACTORES SOCIOCULTURALES	13
2.1.6. FACTORES GLOBALES	14
2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	15
2.2.1. DEFINICIÓN Y EVOLUCION DEL SECTOR	15
2.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES ..	18
2.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES ..	19
2.2.4. COMPETIDORES DEL SECTOR	20
2.2.5. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	22

2.2.6. COMPETENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	23
--	----

CAPITULO 3 AUDITORIA INTERNA

3.1. BREVE RESEÑA HISTORICA	24
3.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	25
3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	25
3.4. LA CADENA DE VALOR	26
3.4.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS	27
3.4.1.1. LOGÍSTICA INTERNA	27
3.4.1.2. OPERACIONES	28
3.4.1.3. LOGÍSTICA EXTERNA	33
3.4.1.4. MARKETING Y VENTAS	33
3.4.1.5. SERVICIO POSTVENTA	35
3.4.2. ACTIVIDADES DE APOYO	35
3.4.2.1. INFRAESTRUCTURA	35
3.4.2.2. GESTION DE RECURSOS HUMANOS	36
3.4.2.3. DESARROLLO TECNOLÓGICO	36
3.4.2.4. ADQUISICIONES	37

CAPITULO 4 ANÁLISIS ESTRATEGICO

4.1. VISION DE LA EMPRESA	38
4.2. MISIÓN DE LA EMPRESA Y OBJETIVOS PROPUESTOS	39
4.3. ANÁLISIS FODA	40
4.3.1. FORTALEZAS	40

4.3.2. DEBILIDADES	41
4.3.3. AMENAZAS	42
4.3.4. OPORTUNIDADES	42
4.4. FORMULACION DE ESTRATEGIAS	44
CAPITULO 5	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. CONCLUSIONES	48
5.2. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXO 1	
ESTRUCTURA SOCIOECONOMICA DE LOS DISTRITOS SEGÚN NSE PREDOMINANTE.....	52
ANEXO 2	
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS ALTO (A1) Y MEDIO ALTO (A2).....	53
ANEXO 3	
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS MEDIO TIPICO (B1) Y MEDIO BAJO (B2)	54
ANEXO 4	
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES SOCIOECONÓMICOS BAJO ASCENDENTE (C1) Y BAJO TIPICO (C2)	55
ANEXO 5	
PREGUNTAS PARA DEFINIR LA MISIÓN DE LA EMPRESA	56

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
 - OPTICA MEDINA
 - CADENA DE VALOR
- CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER
 - ANÁLISIS FODA
 - ESTRATEGIA COMPETITIVA
 - MISIÓN DE LA EMPRESA
 - VISION DE LA EMPRESA
 - VENTAJA COMPETITIVA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad proponer estrategias de gestión que permitan a OPTICA MEDINA hacer frente a la competencia actual y al ingreso de nuevas empresas al sector.

Las estrategias propuestas han sido determinadas mediante el diagnóstico de la empresa y el estudio del entorno directo e indirecto del sector. Para establecerlas se partió de la elaboración de las declaraciones de visión, misión y objetivos empresariales. Y luego se identificó oportunidades y amenazas del entorno, así como fortalezas y debilidades de la empresa.

Dentro del diagnóstico de la empresa OPTICA MEDINA es una empresa familiar con 28 años de experiencia dedicada a la comercialización de productos ópticos de alta calidad. Actualmente el líder de este mercado es Vision Center.

Se puede concluir que Optica Medina tiene desventajas competitivas con respecto a la competencia que debe superar, como son maquinaria de montaje antiguo, falta de un sistema de información para tomar decisiones eficientes y oportunas, ausencia de campañas de promoción dirigida hacia los propios clientes.

Otra conclusión es que Optica Medina puede crecer abriendo nuevos puntos de venta en el mercado de consumidores del NSE A y B de Lima

Metropolitana, puede abrir en capital de provincia con presencia atractiva del mismo NSE o puede abrir puntos de venta con otro nombre dirigido a los NSE B y C en Lima o provincia. Pero estas alternativas se deben evaluar con un estudio de mercado.

Dentro de las recomendaciones la empresa debe mantener su cartera de clientes, ofreciendo promociones y descuentos especiales para que no se pase a la competencia. También debe concentrarse en hacer campañas promocionales a las personas de edad escolar, para detectar defectos visuales, y a aquellas personas de más de 40 años por su problema visual de cerca.

Otra recomendación es evaluar el mercado, la inversión y la rentabilidad para tomar la decisión de incursionar en cualquiera de los dos nuevos negocios: tallado de lentes y la cirugía refractiva.

Por último, y no menos importante, la empresa debe promover un programa de capacitación tanto para el personal de ventas como la plana directiva. Así como contratar los servicios en asesoría de marketing de una empresa especializada.

INTRODUCCIÓN

OPTICA MEDINA, es una empresa familiar que tiene 28 años en el mercado limeño. En el año 2000 hace su ingreso agresivo la cadena de opticas transnacional GMO de España, y la empresa nacional Vision Center (asociado a TOPSA, una gran empresa proveedora de productos ópticos), con nuevos conceptos en estrategias de marketing y publicidad que hacen peligrar la existencia de la empresa en el mercado al cual está dirigido.

En este contexto, OPTICA MEDINA se encuentra en peligro de desaparecer.

Para evitar que esto ocurra, la empresa debe hacer un planeamiento estratégico que involucra visión, misión, objetivos y estrategias en el largo plazo.

Dentro de los objetivos del trabajo tenemos:

- Determinar un planeamiento estratégico para OPTICA MEDINA

- Mostrar que el proceso de planeamiento implica bastante análisis de información.

- Aprender a usar todas las herramientas de análisis estratégico.

- Mostrar todas las posibles estrategias que se pueden obtener debido a un minucioso análisis estratégico.

El trabajo se divide en 5 capítulos. En el capítulo 1 se destaca el marco teórico, metodología, alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo 2 se define la auditoria externa que incluye el análisis del macroentorno y del microentorno. Dentro del análisis del macroentorno se identifica los principales factores demográficos, económicos, socioculturales, tecnológicos, político-legales y globales. En el análisis del microentorno se aplica las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

En el capítulo 3 se define la auditoria interna que incluye la organización de la empresa, una breve reseña histórica, cultura organizacional y la aplicación de la cadena de valor de Michael Porter.

En el capítulo 4 se hace el análisis estratégico de la empresa determinando la visión y misión de la empresa, objetivos propuestos e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas del entorno. Al final de este capítulo se establecen estrategias mediante la matriz FODA.

En el capítulo 5 se define las conclusiones y recomendaciones del trabajo; entre las principales conclusiones tenemos que la empresa tiene desventajas competitivas con respecto a la competencia que debe superar. Se le presenta la oportunidad de abrir nuevos puntos de venta en mercado de consumidores del NSE A y B en Lima Metropolitana y también en las principales provincias con presencia de este segmento. Entre las recomendaciones tenemos contratar a una empresa especializada en Marketing y proporcionar capacitación continua de ventas al personal de la empresa.

CAPITULO 1 MARCO TEORICO

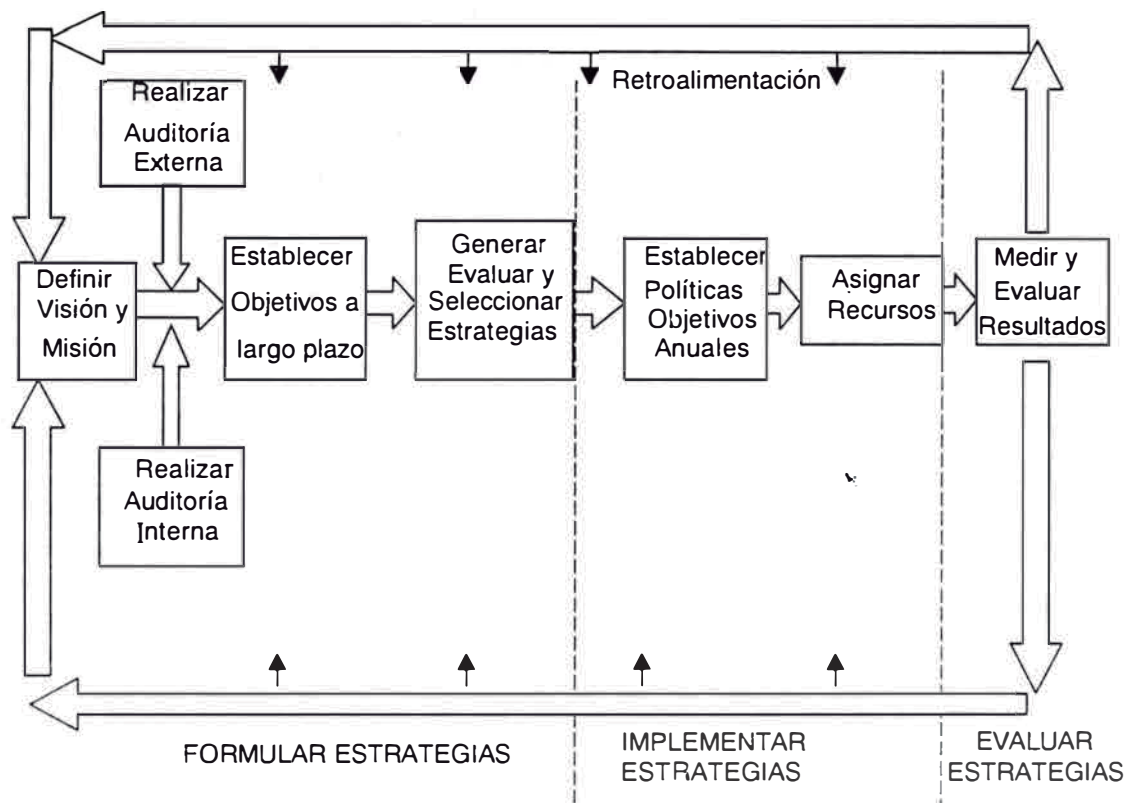
1.1. METODOLOGÍA

El planeamiento estratégico, como su mismo nombre lo indica, es un plan de decisiones sucesivas que permitirán cumplir con los objetivos y metas a mediano y largo plazo definidos por la empresa. Este planeamiento implica un proceso de auditoria interna (de la empresa) y externa (del entorno), y define como llegar a la meta mediante acciones estratégicas.

Un proceso de planeamiento estratégico contribuirá a que la empresa identifique el rumbo que debe tomar su visión estratégica y a establecer el marco y los parámetros dentro de los cuales desarrollar una propuesta de valor para sus clientes que contemple no solo su captación, sino su mantenimiento y desarrollo, y de esta manera pueda defender y/o acrecentar los niveles de rentabilidad.

El modelo general de la administración estratégica que se empleó es el propuesto por Fred David¹:

¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, México, Prentice Hall, 997.



Dentro de esta metodología primero se hizo una auditoría externa comenzando con un análisis del macroentorno (o entorno indirecto), identificando los factores económicos, socioculturales, demográficos, tecnológicos y político-legales, que pueden afectar al sector industrial y por ende a la empresa. Luego, para realizar el análisis del microentorno (o entorno directo) del sector ópticas, se aplicó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.

En la auditoría interna se empleó la metodología de la Cadena de Valor de Michael Porter. También se analizó la cultura organizacional y las estrategias

empleadas por la empresa desde sus inicios relatada en una breve reseña histórica.

El siguiente paso se definió la visión y misión de OPTICA MEDINA, según la metodología de Morrisey en su libro Pensamiento Estratégico. Y luego se estableció los objetivos estratégicos a largo plazo.

La auditoria externa dio como resultado un conjunto de oportunidades y riesgos que ofrece el entorno, mientras que de la auditoria interna se identificó las fortalezas y debilidades de la organización en función de las prácticas de la administración moderna.

De la matriz **FODA** (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas) se obtuvo una gama de estrategias empresariales.

		CONTEXTO EXTERNO			
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
PROPIO NEGOCIO					
FORTALEZAS					
DEBILIDADES					

Esta herramienta facilita la individualización de los cruces activos, que son la resultante de las siguientes situaciones:

- Una fortaleza del negocio permite capitalizar una oportunidad o defenderse de una amenaza del entorno en el corto plazo.

- Una debilidad de la empresa impide aprovechar una oportunidad de mercado o aumenta la vulnerabilidad del negocio ante una amenaza del contexto.

La interpretación de las distintas intersecciones mencionadas permitirá definir:

- Estrategias de Avance (fortalezas y oportunidades).
- Oportunidades Perdidas (debilidades y oportunidades).
- Estrategias de Control (fortalezas y amenazas).
- Estrategias de Defensa (debilidades y amenazas).

1.2. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de este estudio se limita en hacer la parte de formulación de estrategias en el planeamiento estratégico, según la metodología de Fred David. Para que sea un trabajo de planeamiento estratégico completo nos faltaría la parte de implementación y evaluación de estrategias.

Pero el autor cree que esta primera parte es la mas importante de todo el planeamiento estratégico, porque de nada sirve la implementación y evaluación de estrategias si éstas han sido obtenidas de un análisis estratégico mal definido (error tipo III).

En cuanto a las limitaciones, la empresa es muy conservadora con sus cifras financieras y solo ofrece información que es pública o la razonablemente necesaria, para los objetivos de este trabajo.

Pero si se hace un planeamiento estratégico interno es muy importante incluir los estudios de proyecciones o tendencias financieras para conocer la situación actual y futura de la empresa.

En este trabajo también falta incluir planes de marketing, finanzas, operaciones y de recursos humanos, tanto a nivel táctico como operativo, con un horizonte de un año.

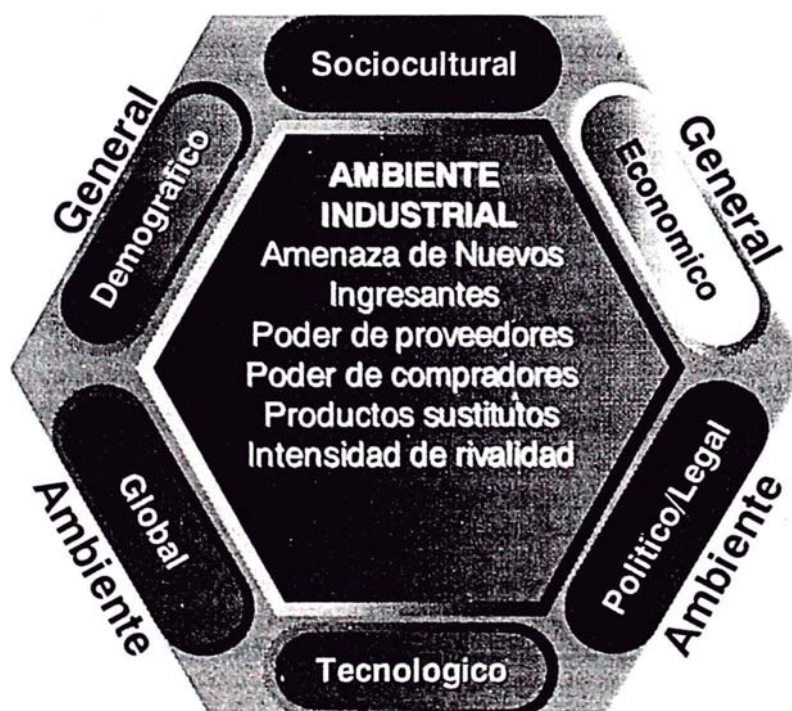
Con respecto a las fuentes de información externa, la información de ventas de la competencia están muy restringidos. Lo ideal es obtenerla a través de la SUNAT, pero lo máximo a rescatar son su RUC, los representantes legales de la empresa, direcciones y el tipo de documento que emiten.

En el Ministerio de Industria, Comercio Turismo e Integración se paga por la información del nivel de ventas que tuvo la empresa el año anterior, pero no lo dan en cifras exactas, sino en rangos de ventas.

CAPITULO 2 AUDITORIA EXTERNA

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno está compuesto por factores económicos, tecnológicos, político-legales, demográfico, socioculturales y globales, que son externos a la empresa y afectan, en distinto grado, el comportamiento de cada industria y sus compañías. Se debe identificar los elementos más importantes de estos factores para identificar cambios, tendencias, oportunidades y amenazas del ambiente.



2.1.1. FACTORES ECONOMICOS

En lo económico se espera un año 2003 con estabilidad financiera y de precios, pero sin un motor que acelere la recuperación económica.

Los intentos del Gobierno de reactivar la economía vía un impulso fiscal tendrán un efecto reducido. La política monetaria, que se ha tornado también expansiva, genera un ambiente más favorable, pero se encuentra con la limitación de la falta de confianza y alta percepción de riesgo de parte de las empresas y bancos. La estabilidad debe ir aumentando la confianza en el tiempo, pero el proceso será largo.

El crecimiento del PBI nacional para el año 2002 fue de alrededor de 3,8%. En un año tan difícil para la región, este crecimiento no parece tan malo. Sin embargo, la mitad del crecimiento se debe sólo a la mina Antamina, sin la cual la economía crecería apenas 1,5%. Para el año 2003 el gobierno estima (de manera optimista) que la economía crecerá 3%.

El índice de precios al consumidor en Lima Metropolitana de enero a diciembre del 2002, según el INEI², fue de solo 1.52%.

El Gobierno peruano colocó, el 26 de noviembre del 2002, bonos soberanos en el exterior por US\$ 500 millones a una tasa de interés nominal anual de 9.35%, considerada favorable por analistas del mercado. Los fondos son suficientes para cubrir el déficit fiscal del año 2002.

Según el ministro de Economía Javier Silva Rute³:

"El déficit fiscal del 2002 fue de 2.3% del PBI. El objetivo para el 2003 es 1.9% y a largo plazo es bajarlo a 1%. La deuda externa que se pagó en el

² <http://www.inei.gob.pe>

³ Declaraciones del Ministro de Economía en el espacio periodístico "Enfoque de los sábados" de Radio Programas del Perú, el 01/02/03

2002 fue de 2000 millones de dólares, y el pago para el año 2003 es 2600 millones de dólares. Estos pagos están financiados según el presupuesto anual de la República. Por ejemplo se prevén ingresos por privatizaciones de 400 millones de dólares, debido a venta de acciones de empresas públicas. La presión tributaria actual es 12% del PBI, que es muy bajo dado las tasas impositivas, el objetivo es aumentarlo a 18%. Se coordina con la Sunat las medidas necesarias mediante cruces de información para detectar la evasión tributaria.

Todas estas medidas manifiestan estabilidad económica, política y jurídica a largo plazo, que son necesarias para dar una buena imagen a los inversionistas”.

2.1.2. FACTORES TECNOLÓGICOS

Se debe destacar el repunte en la tecnología de información y de comunicaciones. Internet contribuye en gran medida a mejorar resultados y productividad en la toma de decisiones de la empresa. En Internet se puede acceder a información actualizada de productos, servicios para compra o venta. También es un medio eficaz para enviar correo o comunicarse on line en cualquier parte del mundo vía escrita (chat), oral o teleconferencia (sonido e imagen).

La comunicación por telefonía móvil cada vez es más sofisticada y también se tiene acceso a información y comunicación de mensajes vía Internet.

Cada vez es más frecuente no usar billetes en la billetera, esto debido a que más establecimientos reciben pagos con tarjeta, ya sea de crédito o de débito. Incluso hacer pagos a través de Internet.

Qué es lo que más valoran los consumidores en internet⁴

Si el objetivo estratégico en internet es ofrecer a los consumidores precios más baratos, puede estar errado el tiro. Un estudio reciente realizado por

⁴ HARVARD DEUSTO MARKETING Y VENTAS ES(39) página 4. jul-ago 2000

Mercer Management Consulting concluye: lo que más valoran los consumidores de la Red es la posibilidad que les ofrece de obtener información y el ahorro de tiempo que supone. Estos son los datos:

Facilita información para tomar decisiones.....	82%
Ahorra mucho tiempo.....	75%
Ayuda a formar parte de una comunidad de intereses.....	57%
Ahorra dinero.....	49%

La tecnología, cada vez más sofisticada, de fabricantes internacionales de anteojos y lentes crea una amplia gama de nuevos diseños, materiales y colores en los anteojos. Cada año existen novedades en las ferias de fabricantes y diseñadores en óptica. Los dos principales son: Vision Expo (en Nueva York) y Mido (en Milán) que se programan en los meses de marzo y julio de todos los años, respectivamente.

En equipos médicos también la tecnología ha tenido grandes avances. Los nuevos equipos computarizados para medir la vista o para operaciones de cirugía refractiva lo demuestran. Este último ha incursionado con fuerza debido a una mejor técnica para tallar la córnea y eliminar la anomalía visual de lejos.

2.1.3. FACTORES POLÍTICO – LEGALES

El 2003 se perfila como un año de relativa estabilidad política, aun cuando la ola de turbulencia social siga.

El principal evento político lo constituye las elecciones municipales regionales, acontecido el 17 de noviembre del 2002.

Lo primero que ve un inversionista es el clima a nivel nacional, es decir, los aspectos judiciales, el funcionamiento del sector financiero, la estructura impositiva y los servicios. Y el proceso de regionalización en el Perú está de acuerdo con lo que se ha visto en otras partes del mundo donde lo que se busca es la dispersión de la administración pública hacia los departamentos. Sin embargo, es impresionante que este proceso se haya hecho muy rápido e incluso sin conocer exactamente cómo va a funcionar.

Va a requerir un poco de tiempo, con negociaciones, para que los inversionistas vean cómo se distribuyen las capacidades de los gobiernos regionales y, de esta manera, decidir sobre sus acciones.

El Acuerdo Nacional es un acuerdo sobre 29 políticas de Estado que deberán respetarse y mantenerse durante los próximos 20 años al margen de intereses políticos del partido gobernante de turno. Como son cuestiones genéricas no se debe esperar que se concreten en un periodo corto sino que son un compromiso a mediano y largo plazo.

2.1.4. FACTORES DEMOGRAFICOS

Según la consultora APOYO S.A., se ha estimado en 7 millones de personas la población total residente de Lima Metropolitana. La población de hogares se proyecta en 1 millón 437 mil aproximadamente.

En la mayor parte de las viviendas existe un solo hogar y un promedio de cinco personas. El tamaño de la familia es mayor en los niveles socioeconómicos C y D, mientras que la proporción de menores de edad, es más elevado en los NSE D y E.

El 74% de los jefes de hogar está conformado por varones. La edad promedio de éstos se mantiene estable en 45 años. Más de la mitad son casados, en el NSE E la mayoría está en condición de convivientes. En cuanto al lugar de nacimiento, en los NSE D o E la mayoría ha nacido en algún lugar de la sierra, la situación inversa se aprecia en los NSE A y B, donde la mayoría ha nacido en la capital.

La mayor parte de los hogares (62%) cuenta con un ingreso mensual bruto familiar menor a US\$300. A su vez, el ingreso promedio de los hogares de Lima Metropolitana asciende a US\$409. La principal fuente de ingresos es el propio sueldo (35%) o salario (35%). Además en el NSE A y NSE B un grupo (19 y 15%, respectivamente) vive básicamente de sus honorarios profesionales. En el NSE D y NSE E, los ingresos provienen principalmente del salario (54% y 65%, respectivamente). Un 51% de los hogares cuenta con ingresos extras, principalmente en los niveles socioeconómicos A, B y C. En términos de gastos corrientes, un hogar limeño destina alrededor de US\$167 mensuales a la alimentación; US\$43 a la educación, US\$46 al pago de servicios (luz, agua y teléfono) y US\$40 al transporte.

2.1.5. FACTORES SOCIOCULTURALES

Según el INEI, en Lima Metropolitana, un 37% de personas se encuentran adecuadamente empleados, un 52.7% se encuentran en condición de subempleados y un 9.3% se encuentren desempleados.

Según APOYO S.A., un 77% de los jefes de hogar cuenta con algún empleo remunerado y el 7% vive de su jubilación o de sus rentas. El restante 16% lo integran aquellos que están al cuidado de su hogar y los que están buscando trabajo o trabajan ayudando a algún familiar.

El 75% de jefes del hogar trabaja actualmente, la mayoría de manera independiente. El 31% de entrevistados reportó tener trabajo informal (cifra superior al 40% en los NSE C y D). Cabe señalar que en esta medición se registra un incremento importante del desempleo en el NSE B.

El 40% de jefes de hogar está afiliado a Essalud, y el 16% a una AFP, mientras que un 13% declara contar con algún seguro de vida.

Se mantiene un nivel medio de expectativas favorables de mejoras personales y familiares mientras que un 17% de personas tendría pensado emigrar (sobre todo en los NSE B y C).

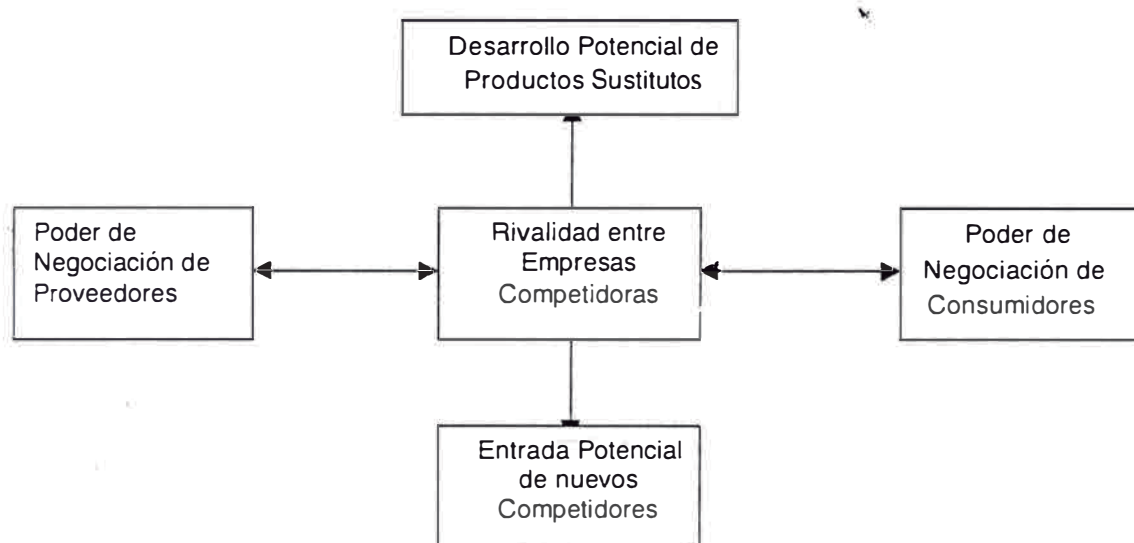
A fines del año 2002, aún existe descontento en la población acerca de la política económica adoptado por el gobierno y que llega al 63%. El descontento es amplio, y su tendencia es a la baja. Es importante que el descontento disminuya para que el riesgo país mejore y atraiga la inversión extranjera.

2.1.6. FACTORES GLOBALES

El muy probable ataque de Estados Unidos a Irak puede afectar la economía mundial, la ecología en general, y propiciaría una guerra mundial del bloque occidental con el mundo árabe.

2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis consiste básicamente en el modelo, diseñado por Michael Porter, de las cinco fuerzas competitivas para medir el atractivo económico de un sector industrial. Primero se hace una definición y evolución del sector, y después se describe las cinco fuerzas.



2.2.1. DEFINICIÓN Y EVOLUCION DEL SECTOR

El sector Industrial, como se interpreta del libro Estrategia Competitiva de Michael Porter, es el ámbito competitivo donde se ubica la empresa, ya sea de transformación o de servicios.

El sector industrial en estudio se define como el “servicio de compra y venta de productos ópticos”. Con el tiempo este sector industrial se ha ampliado al “servicio de medición de la vista”.

Este sector industrial está bien definido en el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración pero no hay un correcto registro de la misma en la tabla que se toma como referencia para las divisiones,

agrupaciones, grupos y títulos de la “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas” (CIIU). Diversas empresas denominadas como OPTICAS se encuentran registrados como “venta al por menor de artículos de óptica y fotografía” (CIIU 5237), pero otras empresas del rubro, como GMO, están inscritas como “venta al por mayor de otros productos” (CIIU 5190).

En el Ministerio de Salud también se encuentran registrados las primeras empresas de este negocio como “centros ópticos”, que se dedican al montaje y venta de lentes.

En efecto, el primer Reglamento de Centros y Técnicos Ópticos fue creado bajo el Decreto Supremo Nro. 68 del 23 de Octubre de 1957, como gestión directa de la Asociación de Opticos del Perú de ese entonces. Esta norma fue reglamentada por el Ministerio de Salud, en el cual un centro óptico implicaba la venta de lentes, anteojos y el montaje según prescripción de la receta médica. Para ello, el centro óptico debía ser regentado por un técnico óptico diplomado. Y el local también debía cumplir ciertas dimensiones mínimos de espacio.

En el año de 1986, el Ministerio de Industria y Comercio facilitó el registro de empresas que se dedican solo a vender monturas y lentes, de tal manera que el montaje lo hacía un tercero (centro óptico), de acuerdo con especificaciones en la receta médica. Hoy en día cualquier persona puede abrir un local de óptica y el montaje se hace en el mismo local o lo envían a un taller de montaje externo. El registro en el Ministerio de Salud sigue vigente pero ha perdido importancia.

La evolución del sector con respecto a la medida de la vista se inicia como una actividad exclusiva de los médicos oftalmólogos. Comienza a cambiar a partir del año 1986, cuando egresa la primera promoción de optómetras que estudiaron cuatro años en la ahora Escuela Privada de Óptica y Optometría. Actualmente médicos oftalmólogos y optómetras miden la vista. La medición de la visión no es un acto médico, es una actividad técnica porque se debe medir el poder dióptrico del ojo para que la imagen llegue nítidamente a la retina y obtener así una mejor visión. Si se detecta alguna infección o problema de carácter orgánico, el optómetra lo deriva inmediatamente a un oftalmólogo.

La Sociedad Peruana de Oftalmología no está de acuerdo que los optómetras midan la vista, porque le resta competencia a los oftalmólogos. Sin embargo, el Ministerio de Trabajo si apoya a los optómetras, siempre y cuando tengan su diploma del Ministerio de Educación que los acredite como tales.

Como consecuencia de esta "intromisión", los médicos oftalmólogos han incursionado en el negocio de óptica, ofreciendo el servicio de medición de la vista, y la venta de monturas y lentes.

A nivel latinoamericano, solo en Puerto Rico (Universidad Interamericana de Puerto Rico) y Colombia (Fundación Universitaria San Martín y la Universidad de La Salle), la optometría se estudia en una universidad y es considerada como una carrera profesional con título universitario. En el Perú, debido a intereses creados por los oftalmólogos, no se le quiere reconocer ni dar la importancia y desarrollo debida a esta actividad.

2.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El segmento principal del mercado al que se dirige OPTICAS MEDINA es el NSE A y B y, como vemos en el Anexo 1, existen 12 distritos que representa el 80% de este segmento. Éstos son: Santiago de Surco, Cercado de Lima, San Borja, San Miguel, Miraflores, Pueblo Libre, La Victoria, Jesús María, La Molina, San Isidro, Surquillo y Chorrillos.

En el Anexo 2 y 3 se tiene un perfil promedio acerca de las características económicas y demográficas de estos dos segmentos en particular. El perfil del NSE C (anexo 4) es importante porque también es un residente de la zona, y debemos tener productos que vayan con su economía para satisfacer su necesidad llegado el momento.

El mercado es sensible a la moda, calidad y precio de las monturas. El comportamiento de compra, de este segmento, para adquirir un anteojos se resume así: Lo primero que toman en cuenta es su imagen y buscan modelos originales que vayan con la tendencia de la moda y su apariencia personal. Luego se fijan en la calidad: marca, procedencia y garantía. Y, finalmente, piden presupuesto para evaluar si están dispuestos a pagar el precio por el producto seleccionado.

Las personas conocedoras de marca (generalmente NSE A) solicitan ciertas monturas de marca que no tiene la empresa, pero la competencia (Vision Center, GMO, Eyes Illusions) si lo tienen, debido a que tienen cierta exclusividad de marca.

Para reducir el poder de negociación de los compradores se les ofrece anteojos cuyos modelos, calidad y garantía sean similares a los productos de marca que solicitan, con un menor precio. Para ello se importa modelos similares a proveedores que no vendan a la competencia directa, y así mantener cierta exclusividad.

Debido a la situación baja de ingresos, en especial del NSE B, y a la reducción de precios que ofrece la competencia, nos obliga a bajar nuestros precios para mantener o captar clientes.

Por último, según estudios realizada por Senda Tesis 2000 Perú (2000), las empresas actualmente pierden solo nueve de cada cien clientes por razones que no dependen directamente de ellos (otros). Un 9% de ellos consideran que el precio que pagan es elevado, otro 13% se alejan de la empresa por problemas del producto y el 69% restante de clientes se van por razones de mala calidad, sobre todo en el servicio (maltrato e insatisfacción de sus necesidades).

2.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En esta parte debemos diferenciar el poder de negociación con dos tipos de proveedores: monturas y lentes.

Con respecto a las monturas, se importan directamente del proveedor en el exterior, sin intermediarios locales. Se adquieren monturas económicas y de marca. Con el proveedor de monturas económicas buscamos a aquel que ofrece moda, calidad, garantía (tres aspectos que exigen nuestros clientes) y exclusividad.

Con el proveedor de monturas de marca no tenemos mucho poder negociador debido a que no compramos grandes volúmenes, como si lo hace la competencia. Debido a ello solo podemos comprar algunas marcas disponibles, no pudiendo adquirir marcas importantes que tienen en exclusividad la competencia.

Con respecto a los proveedores de lentes podemos clasificarlo en dos: locales y del exterior. Los lentes de resina con medidas comerciales se compra en volumen a un proveedor extranjero. En cambio los lentes con medida de fabricación (tallados a medida no comercial) es adquirido a un proveedor local.

Aquí se debe resaltar que un proveedor local de lentes (TOPSA) se integró hacia adelante creando la empresa óptica Visión Center. La reacción inmediata fue dejarles de comprar, pero ellos ofrecen un servicio completo de fabricación que no tienen otros proveedores locales, aun así, solo se le pide lo necesario.

Se necesita una fuerte inversión en personal y maquinarias si se quiere integrarse hacia atrás. Y se le debe evaluar como un nuevo negocio.

2.2.4. COMPETIDORES DEL SECTOR

En Lima existen más de 400 ópticas, de los cuales los competidores directos del sector son aquellos que se dirigen al segmento A y B localizadas en los distritos de Lima, Miraflores, Surco y sus alrededores.

En Surco, específicamente en el centro comercial Chacarilla, se identifica a GMO, Visión Center, Eyes Illusion, y Optica Express como los mas importantes.

En función de cadena de ópticas debemos destacar el ingreso de la transnacional GMO (de España) que empezó a operar desde el año 2000, y actualmente tiene 8 locales y 8 concesiones en las tiendas Metro, con 4 locales que compiten directamente. También debemos señalar el ingreso de un proveedor (TOPSA) que se integra hacia delante para formar la óptica Visión Center con cinco locales que compiten directamente y Óptica Express con tres locales que compiten directamente, esta última dirigida a los segmentos B y C. Otro competidor fuerte es optica Eyes Illusion, con tres locales.

El siguiente cuadro muestra la distribución geográfica de la competencia:

	Surco	Miraflores	Lima	San Isidro	Otros	Total
Vision Center	4 – 1S		1S	1S	1S	8
Optica Fxpress	2	1			2	5
GMO	3	1		1	3	8
Eyes Illusions	1 – 1R	1R		3 – 1R	1 – 1R	9
Optica Medina	2	1	2			5
Totales	14	4	3	6	8	35

Elaboración propia

(R = concesión en tiendas Ripley, S = Concesión en tiendas Saga Falabella)

Como lo muestra el cuadro, Visión Center y Optica Express (Grupo TOPSA), tiene la mayor cantidad de tiendas dirigido al NSE A y B, luego le sigue GMO (falta considerar las concesiones que tiene en Metro). En tercer lugar Eyes Illusions y después Optica Medina.

Otra particularidad que se obtiene el cuadro es que en Surco existe más concentración de la competencia, podemos deducir que esto se debe al comportamiento del consumidor A/B, el cual prefiere comprar en Centro Comerciales tales como Jockey Plaza, Centro Comercial Chacarilla, Centro Comercial Caminos del Inca y Centro comercial El Polo.

También debemos tomar en cuenta la competencia de los médicos oftalmólogos que han incursionado en el negocio de la óptica, donde el servicio de montaje lo hace TOPSA .

2.2.5. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los competidores potenciales son empresas que en el momento no participan en el sector, pero tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. Es por ello que se debe colocar barreras de ingreso para evitar, o hacer más difícil, el ingreso de nuevos competidores.

La cantidad y movimiento de inversión, la tecnología para medir la vista y el know-how del negocio constituyen una barrera de ingreso a nuevos competidores locales. Sin embargo, estos factores dejan de ser barreras de entrada para los competidores transnacionales ya que cuentan con muchos recursos económicos.

2.2.6. COMPETENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un producto sustituto, para cubrir la necesidad de una mejor visión, es la cirugía refractiva. Está orientado hacia personas, generalmente mayores de 35 años, con defectos visuales para ver de lejos, tales como miopía, hipermetropía, astigmatismo o su combinación.

Esta cirugía refractiva permite tallar la córnea a una curvatura tal que la imagen llegue bien a la retina y se anule el problema visual de lejos.

Actualmente existe una alta precisión por parte de los médicos que hacen esta operación, y su costo varía entre \$800 y \$1000 ambos ojos. Generalmente este servicio lo solicitan las personas del nivel socioeconómico A y B1.

CAPITULO 3

AUDITORIA INTERNA

3.1. BREVE RESEÑA HISTORICA

Hablar de reseña histórica en una empresa familiar es hablar de su fundador, el señor Luis Medina Salazar. Trabajó durante 25 años en el centro óptico "Waldo Olivos", para luego independizarse y abrir su primer local como CENTRO OPTICO MEDINA el 09 de abril de 1974, ubicado en jirón Antonio Miro Quesada #355, oficina 101, Cercado de Lima. En un inicio la estrategia de captación de clientes fue a través de ofrecer "niveiación de monturas gratis" y fue el primero en ofrecer trabajos de montaje en "una hora" (factor de éxito). Esto ultimo se pudo realizar gracias a que su almacén de lentes era un proveedor que se ubicaba al frente de la tienda. El negocio fue creciendo, y el 24 de mayo de 1982 inauguró su segunda tienda (propia) ubicada en Jr. Cusco #421, Lima. Debido a que el centro de Lima se estaba deteriorando por el aumento de robos y el tráfico vehicular, el público objetivo ya no transitaba por Lima Cercado. Entonces la estrategia se enmarcó en abrir locales en los distritos donde se concentraba nuestro mercado objetivo. Es así que en 1988 se abrió un local (propio) en la cuadra 18 de la avenida Benavides (Miraflores) y en 1995 se abrió otro local (propio) en el Centro Comercial Caminos del Inca, en Surco. Desde el año de 1995

se empezó a importar mercadería directamente del fabricante, obteniendo así un mejor margen de ganancia y una diferenciación de la competencia.

3.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

A partir del año 2002, la dirección queda a cargo de los cinco hijos herederos. El directorio está conformado por un gerente general, quien la lidera, un gerente de marketing, un gerente de finanzas, un gerente de recursos humanos y un gerente de Logística. Cada año el cargo de gerente general va a ser rotativo, al igual que los cargos. En cada tienda hay una persona de confianza que se hace responsable de la caja y el inventario de la tienda.

3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es un conjunto de normas, valores y creencias compartidas que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa. Los valores y creencias del fundador de OPTICA MEDINA ha permitido tener una cultura organizacional más abierta, sin limitaciones de pensamiento, y sin necesidad de que las ordenes se den por escrito, sino mas bien mantener una relación horizontal y de confianza. No existía mucho control acerca las actividades del personal. Si surgía algún problema con algún cliente nadie se hacia responsable por el error.

Con la nueva estructura organizativa tomada por los hijos, ésta ha cambiado a una relación más formal y estricta. Se hace resaltar los valores de

responsabilidad, compromiso, lealtad, respeto y seguridad. Existe más control acerca de las actividades del personal. Y se determina responsabilidades por algún problema que se presente con el cliente. Aunque, se debe señalar, hace falta un manual de funciones y procedimientos.

3.4. LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

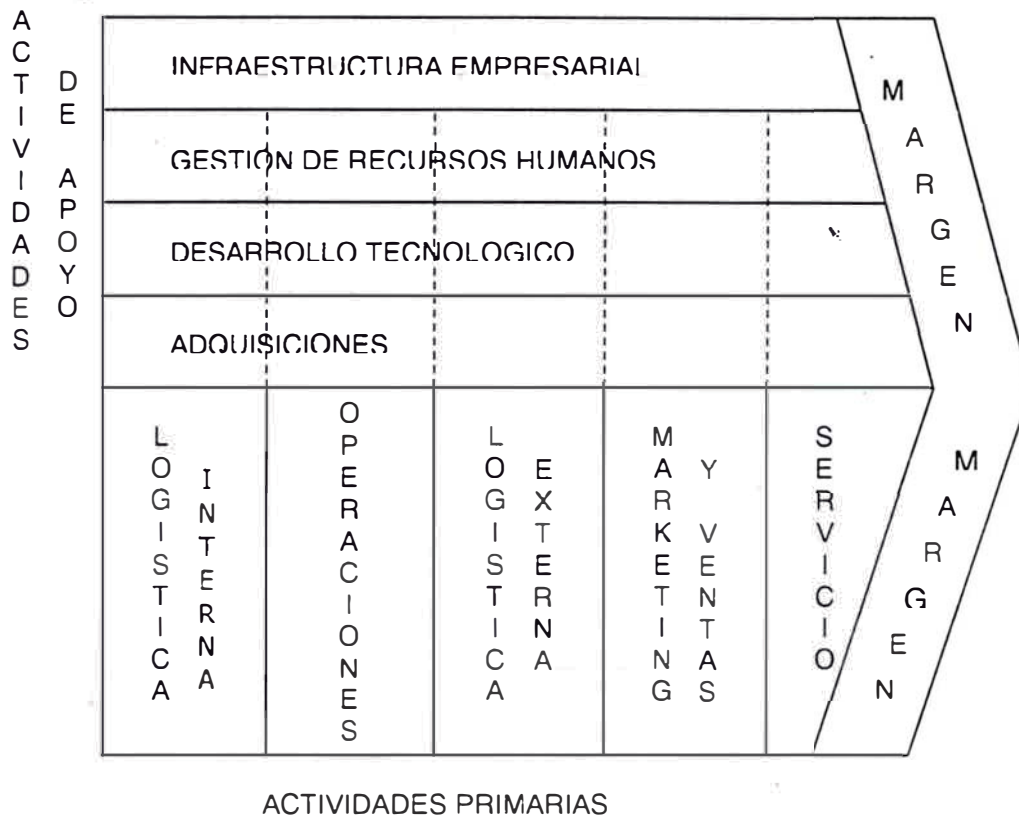
Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

- **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La presentación más usual de la cadena de valor de la empresa es la realizada por Michael Porter, la cual se presenta en la siguiente figura:



3.4.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son cinco: Logística interna, operaciones, logística externa, marketing / ventas y servicio postventa.

3.4.1.1. LOGÍSTICA INTERNA

Actividades relacionadas con la manipulación de materia prima e insumos necesarios para producir el bien o servicio.

La mercadería de anteojos y lentes con medida comercial que adquiere OPTICA MEDINA de las importaciones se recibe en un almacén central

e inmediatamente se procede a realizar un control de calidad para determinar alguna falla de fábrica para luego reportarlo al proveedor. Luego pasa a una etapa de codificación y registro de inventario para su posterior distribución en los puntos de venta (tiendas). Semanalmente se hace las reposiciones, para cada tienda, de la mercadería que se ha vendido. Esta actividad se hace manualmente a través de un cuaderno de control.

Los lentes de fabricación requeridos se pide por teléfono al proveedor local, y éste envía el pedido con un mensajero. Luego de un control de calidad ésta se deriva a la sección de montaje para su ejecución. Si el montaje es complicado, por falta de las máquinas apropiadas, se deriva al proveedor local.

Al presentarse el fenómeno de la disminución de los ciclos de vida en los anteojos, se prevee un mayor costo de los inventarios ya sea por obsolescencias o remate de los mismos.

Un inventario acumulado en una tienda puede con frecuencia superar dos años de abastecimiento, por lo que su diseño, material y moda quedan obsoletos. En el mercado un producto nuevo, lanzado por la empresa o sus competidores, desplaza los inventarios del producto anterior y tendrán que ser retirados o desplazados con algún tipo de apoyo (descuentos, publicidad, etc.)

3.4.1.2. OPERACIONES

Actividades necesarias para transformar los insumos en productos. En Óptica Medina se identifican los siguientes procesos de trabajo:

1. PROCESO DE MEDICIÓN DE LA VISTA.

2. PROCESO DE MONTAJE

1. PROCESO DE MEDICIÓN DE LA VISTA.

En este proceso se identifican las siguientes actividades:

- a) **Prospección:** La captura de clientes se hace principalmente a través de recomendación de los clientes que se atienden en nuestros centros de servicios.
- b) **Planificación:** Se tiene una historia clínica de aquellas personas que se han medido la vista en la tienda. El profesional óptico asiste a seminarios de actualización organizados por los proveedores y de la Asociación de ópticos y ópticas del Perú.
- c) **Presentación:** El óptico tiene una presentación impecable y cuenta con consultorio y todos los equipos limpios y ordenados.
- d) **Negociación:** Generalmente el pago se hace antes de la consulta y estas son de S/.20. En caso de ser un cliente y se tiene su historia se le cobra la mitad. Si tiene intención de comprar anteojos y lentes el servicio es gratuito.
- e) **Realización del servicio:** Se produce luego de cancelado el precio de la consulta, al finalizar el servicio se le entrega una receta con las medidas (en dioptrías) de su defecto visual.

2. PROCESO DE MONTAJE

En este proceso se identifican las siguientes actividades:

- a) **Verificación:** A través de un lensómetro se verifica el poder exacto del lente y se obtiene su centro óptico, luego se traza una señal para indicar la posición exacta del montaje en el anteojo.
- b) **Trazado:** Se hace el trazo en el lente, con un plumón especial, a través de todo el borde de cada aro del anteojo.
- c) **Corte:** Se hace el corte del lente a través del trazo según la forma del aro.
- d) **Biselado:** Se hace el bisel respectivo en el borde de cada lente.
- e) **Montaje:** Se coloca lente en el aro del anteojo dándole su ajuste respectivo.
- f) **Empaquetado:** Luego de terminado el proceso el anteojo se limpia y se lo coloca en un estuche junto con un paño microfibra para la limpieza de los lentes.

Para poder identificar mejor las posibles ventajas competitivas de la empresa, haremos un análisis de las componentes de la calidad que se pueden identificar en la página 407 del libro de "Marketing Estratégico" de Jean-Jacques Lambin, tercera edición:

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE MEDIDA DE LA VISTA

Se puede identificar diez componentes de la calidad de servicio según Eiglier y Langeard (1977) y Zeithaml (1990)

1. **Competencia:** La organización de servicios dispone de los conocimientos y los medios para suministrar los servicios, el personal que mide la vista tiene título a nombre de la nación del instituto de óptica

y optometría. La empresa cuenta con equipos modernos para medir la vista como el auto refractómetro computarizado.

2. **Fiabilidad:** La empresa garantiza el resultado de la medida de la vista. En caso de disconformidad se le vuelve a medir y se le cambia los lentes sin costo alguno.
3. **Reactividad:** Los miembros de la organización están atentos a responder rápidamente las necesidades del cliente dentro de las posibilidades permitidas y en el horario de atención establecido.
4. **Accesibilidad:** El optómetra es accesible directamente, de contacto fácil y agradable para el cliente.
5. **Comprensión:** La organización se esfuerza en comprender las necesidades específicas del cliente y de adaptarse lo mejor posible, el optómetra hace todo tipo de preguntas para conocer las necesidades de visión del cliente y todo lo anota en una historia clínica.
6. **Comunicación:** El optómetra vela por tener informado al cliente de su defecto visual y recomendarle que tipo de lente usar.
7. **Credibilidad:** La empresa cuenta con 28 años de experiencia en la rama óptica lo cual pone de manifiesto su reputación en el mercado.
8. **Seguridad:** No existe ningún tipo de riesgo dado que no se le administra ningún tipo de medicamento para el servicio de medición. En caso de que se le detecte alguna anomalía o enfermedad ocular se le deriva al oftalmólogo.
9. **Cortesía:** todo el personal de contacto mantiene con respecto a los clientes relaciones de cordialidad, de cortesía y de consideración.

10. **Tangibilidad:** El resultado de la medida de la vista se escribe en una receta que va a servir para adquirir los lentes.

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA CALIDAD DE UN PRODUCTO: MONTURA Y LENTES

Garvin propone seleccionar ocho dimensiones o componentes de la calidad de un producto:

1. **El resultado funcional:** Es el servicio básico de obtener una mejor visión.
2. **Las funciones complementarias:** son las extensiones de otras ventajas del producto tales como la protección de rayos solares, de partículas que puedan afectar los ojos, de rayos emitidos por las computadoras.
3. **La conformidad:** Es el respeto de las normas y estándares correspondientes. Óptica Medina prepara los lentes de acuerdo a la receta prescripta.
4. **La fiabilidad:** Se logra mediante un periodo de garantía de los productos vendidos. En nuestro caso es por un año.
5. **La longevidad:** La duración de vida útil del producto está de acuerdo a la resistencia del material, y éste a su vez se relaciona directamente con el precio.
6. **Los servicios:** La empresa cuenta con el servicio de montaje cuya rapidez de proceso depende de la disponibilidad de stock de los lentes, si

hay stock el montaje dura 1 hora, en caso contrario el tiempo depende para fabricar es de 1 día.

7. **La estética:** Existe innovación constante en las monturas tanto en el material, color y el diseño de las mismas, debido que todas las monturas son importadas por proveedores actualizados en la moda.
8. **La percepción de la calidad:** Existen monturas de marcas de prestigio tales como Giorgio Armani, Luxottica, Safilo, Cottet, Rayban.

3.4.1.3. LOGÍSTICA EXTERNA

Son actividades realizadas después de producido el bien o servicio.

En si no hay ningún envío de la mercadería hacia el consumidor. El cliente viene a la tienda para recoger su trabajo.

3.4.1.4. MARKETING Y VENTAS

Son actividades para inducir y facilitar las ventas del producto: Promoción, Publicidad, selección de canales de distribución y ventas.

En OPTICA MEDINA, esta actividad se realiza de la siguiente manera:

- La publicidad se realiza a través de folletos, encartes, publicaciones en revistas, así como la publicidad no pagada (recomendaciones de clientes).
- Promociones enviadas a través de anuncios publicitarios incluidos dentro de los estados de cuenta de tarjetas de crédito dorada.

PROCESO DE VENTA DE ARTÍCULOS ÓPTICOS: MONTURAS, LENTES OFTÁLMICOS Y DE CONTACTO.

En este proceso se identifican las siguientes actividades:

- a) **Prospección:** El primer contacto con el cliente es cuando se acerca a los locales.
- b) **Planificación:** Se realiza a través de la identificación de los modelos de anteojos adaptables a las características físicas, de identificar cuáles son los tipos de lentes de contacto que puede usar. Se tiene una historia de aquellas personas que se han medido la vista en la tienda.
- c) **Presentación:** Luego de indagar sobre lo que el cliente busca, junto a la receta que trae de un oculista, o la medida de vista que el optómetra determina en el consultorio del local, junto a las características físicas del cliente; el vendedor hace la presentación de las diferentes opciones.
- d) **Negociación:** Generalmente se hace un 10 % de descuento como máximo. En ocasiones, en los casos de clientes conocidos por su frecuencia de ventas, el encargado de la tienda puede llegar a autorizar un menor precio, a fin de que se produzca el cierre.
- e) **Entrega del producto:** Se produce luego de pactado el precio y especificado en una orden de trabajo previa pago de por lo menos 50% del monto total de la misma. Al hacer la entrega de la montura con los lentes se le regala un estuche, un paño de micro fibra y spray para la limpieza de los lentes.

3.4.1.5. SERVICIO POSTVENTA

Son actividades para mantener el valor del producto después de la venta: instalación, reparaciones, asesoría, mantener un stock de repuestos, reciclaje o actualización. En OPTICA MEDINA esta actividad se efectúa de la siguiente manera:

Al cliente se le ofrece una garantía de 1 año en el producto y servicio adquirido, por ejemplo al principio el cliente va a sentir sienta incomodidad o mareo hasta que se adapte, pero si en el lapso de 1 semana ésta persiste se le invita que regrese para solucionar el problema.

Si existe alguna falla de fabricación, inmediatamente se cambia el armazón o los lentes al cliente. Si existe algún problema debido a algún accidente entonces se la repara previo pago.

No existe un seguimiento post venta del producto. No se tiene una retroalimentación de información acerca de la funcionalidad del producto vendido.

3.4.2. ACTIVIDADES DE APOYO

Son cuatro: Infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones.

3.4.2.1. INFRAESTRUCTURA

La empresa cuenta con los servicios externos de un Estudio Legal y otro contable.

Las decisiones de compras e inversiones se realiza con la convocatoria de los cinco hermanos. No existe un planeamiento a largo plazo. Existen decisiones de marketing como reacción y respuesta a lo que publicita la competencia.

3.4.2.2. GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Actividades relacionadas a proveer el personal de todas las áreas. Comprende diversas actividades como selección, promoción, incentivos, evaluación, desarrollo de personal y entrenamiento.

En OPTICA MEDINA se tiene las siguientes actividades:

En la selección de personal para ventas se necesita gente joven y dinámica.

Al personal nuevo se la capacita a través de una vendedora que tiene años de servicio y su evaluación depende del reporte de esta vendedora.

No existe promoción. Los incentivos se hace a través de comisiones. Existe una evaluación de las vendedoras. No hay desarrollo de personal, capacitación, ni entrenamiento continuo para las vendedoras. No hay reuniones para evaluar el desempeño de ellas.

3.4.2.3. DESARROLLO TECNOLÓGICO

Se refiere a la investigación de productos, procesos, insumos, tecnologías, procedimientos y formas de presentación nuevas. Puede apoyar a cualquiera de las actividades primarias.

En este caso OPTICA MEDINA, cuenta con tecnología antigua para hacer el montaje, sin embargo lo hace con eficiencia. El avance cada vez más

sofisticado de los nuevos diseños y material de las monturas, hace necesario adquirir nuevas máquinas para el montaje.

La empresa cuenta con un sistema de información eficiente para el control interno, pero podría mejorar para información mas completa de sus clientes.

3.4.2.4. ADQUISICIONES

Función de compras de insumos, activos fijos y suministros^x varios. Apoya a todas las actividades primarias.

En OPTICA MEDINA cada año los directivos viajan a las ferias de optica para contactar nuevos proveedores o visitar a los actuales. Y también para conocer las novedades en anteojos, accesorios y máquinas de este negocio.

La función de compras de suministros se centraliza en el local de Antonio Miro Quesada y luego se distribuye a las demás tiendas.

CAPITULO 4 ANÁLISIS ESTRATEGICO

4.1. VISION DE LA EMPRESA

Según Morrisey⁵ para determinar la visión de una empresa la plana directiva debe definir los principales valores de la empresa, y mediante una evaluación se jerarquiza la importancia de cada una de ellas. Según este procedimiento los actuales gerentes de la empresa obtuvieron la siguiente lista de valores estratégicos según su importancia:

1. Conocimiento de productos y servicios
2. Compromiso con el cliente
3. Calidad de productos y servicios
4. Innovación de productos y servicios
5. Imagen en la comunidad
6. Ética

En base al valor estratégico de mayor importancia se define la visión de la empresa:

“SER LIDER EN EL ASESORAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LA VISION”

⁵ Morrisey, G. L. Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación. México 1996.

4.2. MISIÓN DE LA EMPRESA Y OBJETIVOS PROPUESTOS

Luego de formulado la visión se debe analizar como o que camino se debe seguir para llegar a ella. El proceso de su formulación, según Morrisey, requiere contestar las preguntas que se describen en el anexo 5.

Para que no sea extensa la misión nos basaremos en cinco preguntas importantes:

¿QUÉ SOMOS?	Somos una empresa de servicios
¿EN QUE NEGOCIO ESTAMOS?	Estamos en el negocio de compra y venta de productos ópticos
¿QUÉ NECESIDADES O DESEOS REALES SATISFACEMOS?	Satisfacemos la necesidades del cuidado de la visión y belleza
¿A QUIENES SATISFACEMOS ESAS NECESIDADES O DESEOS?	Atendemos principalmente a consumidores del nivel de ingresos medio y alto de la ciudad de Lima
¿QUÉ HACEMOS Y COMO LO HACEMOS?	Ofrecemos productos y servicios ópticos de alta calidad. Nuestro personal está altamente capacitado en el proceso de asesoría de nuestros productos y servicios.

Por lo que se define como misión lo siguiente:

<p><i>NUESTRA MISIÓN</i></p> <p><i>“Somos una empresa de servicios dedicada a la comercialización de productos ópticos de alta calidad; satisfaciendo las necesidades del cuidado de la visión y belleza, principalmente a consumidores de un nivel de ingresos medio y alto de la ciudad de Lima. Para ello, nuestro personal está altamente capacitado en el proceso de asesoría de nuestros productos y servicios.</i>”</p>
--

Según Salgueiro⁶: “Los objetivos estratégicos surgen del análisis de la situación (interna y externa de la empresa) y representan los resultados que ésta quiere conseguir a largo plazo. Normalmente son específicos en cuanto al resultado a alcanzar pero no entran en el detalle”.

⁶ SALGUEIRO, A. *Planificación: El Arte de Establecer Objetivos*. Madrid : AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación, 1998; pag. 11.

De acuerdo a esta definición, se propone los siguientes objetivos:

- 1) Aumentar los ingresos por ventas en 10% cada año.
- 2) Aumentar la participación de mercado en los segmentos A y B.
- 3) Aumentar la productividad y eficiencia del proceso de montaje.
- 4) Aumentar la productividad y eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.
- 5) Aumentar la productividad y eficiencia de los recursos humanos.
- 6) Aumentar la rentabilidad del negocio al mismo ritmo que el incremento de las ventas.

4.3. ANÁLISIS FODA

4.3.1. FORTALEZAS

F1: Respaldo de pertenecer a una cadena de tiendas.

F2: Amplia experiencia: 28 años en el sector.

F3: Cartera de clientes fieles a la organización.

F4: La empresa tiene buenos índices financieros de liquidez y rentabilidad , así como buena reputación en el pago de sus deudas.

F5: Capacidad de importación de productos de prestigiosas marcas.

F6: Cuenta con una gran variedad de modelos y tamaños en anteojos y lentes.

F7: La empresa otorga garantía de un año en los productos ofrecidos.

F8: Precios competitivos, debido a bajos costos por volúmenes de compra.

F9: Local propio y amplio, ubicado en avenidas de alto tránsito vehicular (Av. Benavides, Av. Caminos del Inca, Jr. Cusco)

F10: Medida de la vista computarizada a los clientes, por profesionales diplomados en optometría.

F11: Servicio en una hora del montaje para lentes con medidas bajas o comerciales.

4.3.2. DEBILIDADES

D1: Personal con limitado conocimiento de argumentos para vender.

D2: Falta de iniciativa de la gerencia para reaccionar a estrategias de la competencia.

D3: El control de la venta y reposición de la mercadería de cada tienda se hace de manera manual a través de un cuaderno de control.

D4: Un inventario acumulado en una tienda puede con frecuencia superar dos años de abastecimiento, por lo que su diseño, material y moda quedan obsoletos.

D5: Insuficiente espacio de estacionamiento para clientes.

D6: Falta de máquinas apropiadas para hacer montajes complicados.

D7: La distribución de planta, el diseño y la decoración no ha sido realizado por profesionales. La forma de exhibición de los productos es tradicional.

4.3.3. AMENAZAS

A1: Nueva competencia (GMO y Vision Center) ingresa con tecnología de punta para la medición de vista y el montaje de los lentes.

A2: Los fabricantes de anteojos de marca dan exclusividad a la competencia (GMO y Vision Center) debido a grandes volúmenes de compras.

A3: El muy probable ataque de Estados Unidos a Irak puede afectar la economía mundial y, por ende, la economía nacional debido a la disminución de las inversiones y prestamos necesarios.

A4: El 75% de jefes del hogar trabaja actualmente, la mayoría de manera independiente. En esta medición se registra un incremento importante del desempleo en el NSE B.

A5: Los oftalmólogos venden anteojos y lentes en su consultorio.

4.3.4. OPORTUNIDADES

O1: Para el año 2003 el PBI crecerá 3%, manteniendo una tendencia creciente de la economía nacional y considerando una disciplina fiscal estable.

O2: Innovación constante de los fabricantes en el diseño y material de anteojos, lentes y lentes de contacto. Estas innovaciones se presentan anualmente en las ferias de óptica.

O3: Avance tecnológico importante en los equipos de operación en cirugía refractiva y también en los equipos de tallado y montaje de lentes.

O4: El proceso de regionalización es una oportunidad para fomentar la inversión en las regiones, con una administración independiente y más eficiente.

O5: Lo que más valoran los consumidores de internet es la posibilidad que les ofrece de obtener información y ahorro de tiempo para tomar una decisión.

O6: El 40% de jefes de hogar está afiliado a Essalud, y el 16% a una AFP, mientras que un 13% declara contar con algún seguro de vida.

O7: Las empresas actualmente pierden sesenta y nueve de cada cien clientes por razones de mala calidad, sobre todo en el servicio (maltrato e insatisfacción de sus necesidades).

O8: A muchos niños se les detecta anomalías visuales cuando ingresan a estudiar al colegio.

O9: Gran cantidad de personas que cumplen 40 años necesitan uso de lentes para cerca, debido a la presbicia.

O10: Se construye nuevos centros comerciales: Centro Comercial Megaplaza en Los Olivos

O11: Existe un buen mercado de consumidores en los NSE C y D.

O12: Algunos consumidores, en especial el NSE A, optan por la cirugía refractiva, para eliminar su defecto visual.

O13: Existen personas de edad avanzada en las casas o en los asilos de ancianos que necesitan lentes, pero que no se pueden trasladar a la tienda para medirle la vista.

O14: La Sunat otorga un descuento en el impuesto a las ventas a las empresas que dan donaciones a instituciones públicas o religiosas de ayuda comunitaria que se encuentren registradas para este beneficio.

4.4. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Porter, el padre de la estrategia moderna, publica un interesante artículo en HBR (Harvard Business Review) y en la revista Fast Company, donde da la última actualización a su modelo estratégico, y que en esencia asegura que poco ha cambiado.

De lo más relevante en los comentarios de Porter, está la utilización abundante de un léxico propio de un mercadólogo, y que confirma que el ejercicio del marketing es un ejercicio de estrategia de negocios. Es decir, una estrategia es contundente sólo si está enfocada al mercado, y un esfuerzo de marketing es contundente sólo si tiene un origen estratégico.

La generación de las estrategias factibles se lleva a cabo a través de la combinación de las fortalezas y debilidades internas con las amenazas y oportunidades externas. Una importante herramienta para llevar a cabo este proceso es la matriz FODA⁷, la cual permite generar cuatro tipos básicos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

ESTRATEGIAS DE AVANCE: FO

Estas estrategias utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Se pueden identificar las siguientes estrategias :

⁷ Las siglas FODA provienen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- 1) Abrir nuevos puntos de venta como OPTICA MEDINA en las principales ciudades del interior del país. **F1, F2, F6, O1, O2, O4.**
- 2) Abrir nuevos puntos de venta como OPTICA MEDINA en distritos donde predomina el nivel socioeconómico A y B. **F1, F2, F5, O1, O2, O10.**
- 3) Abrir nuevos puntos de venta con un nombre diferente de OPTICA MEDINA dirigido a los distritos donde predomina el nivel socioeconómico B y C para ofrecer los anteojos fuera de moda a un menor precio. **F1, F6, F8, O1, O11.**
- 4) Realizar campañas de salud visual para la detección de anomalías visuales a los niños en edad escolar en los colegios aledaños a la zona de ubicación de la tienda, ya sea el de Miraflores o Surco. **F9, F10, O8.**
- 5) Realizar promociones especiales para personas con más de 40 años con problemas visuales de cerca. **F10, F11, O9.**
- 6) Ingresar al negocio para el tallado de lentes (integración hacia atrás). **F4, O2, O3.**
- 7) Ingresar al negocio de cirugía refractiva. **F5, O12.**
- 8) Hacer publicidad en internet a través de una página web, mostrando las instalaciones y las últimas novedades en anteojos, lentes y lentes de contacto. Así como los servicios que se ofrecen. **F1, F2, F6, F8, F9, O5.**
- 9) Hacer convenio con instituciones de AFPs y seguros de vida para atender a sus clientes con precios preferenciales. **F1, F2, F6, F8, O6.**
- 10) Ofrecer el servicio de medida de la vista a personas ocupadas o de edad avanzada en la oficina, casa o institución. **F6, F10, O13.**

ESTRATEGIAS DE CONTROL FA

Estas estrategias utilizan las fortalezas para evitar las amenazas. Se pueden identificar las siguientes estrategias:

- 1) Realizar alianzas estratégicas con proveedores nacionales y/o extranjeros para hacer frente a la competencia. **F4, A2.**
- 2) Se debe realizar un Programa de Fidelización, en el cual es importante mantener una base de datos de las direcciones, fecha de nacimiento, etc. de los clientes, para enviar publicidad o promociones especiales. **F3, F7, A1.**
- 3) Disminuir frecuencia y volumen de importaciones debido a posibles problemas de la economía nacional si se produce una guerra mundial. **F4, F5, A3, A4.**

ESTRATEGIAS DE OPORTUNIDADES PERDIDAS DO

Estas estrategias permiten superar las debilidades para aprovechar las oportunidades. Se pueden identificar las siguientes estrategias:

- 1) Se debe realizar un programa de capacitación y entrenamiento continuo del personal de ventas para el debido asesoramiento de productos y servicios en el cuidado de la visión. **D1, O7.**
- 2) Se debe automatizar el proceso de venta y reposición de mercadería para obtener información inmediata y relevante para la toma de decisiones de compra y venta. **D3, D4, O2.**
- 3) Se debe adquirir las máquinas más modernas necesarias para un adecuado montaje. **D6, O2.**

- 4) Ofrecer un descuento especial a los anteojos pasados de moda a las personas de edad avanzada, en especial cuando se visite los asilos. **D4, O13.**
- 5) Hacer donaciones de lentes y anteojos pasados de moda, a instituciones públicas o religiosas de ayuda comunitaria. **D4, O14.**

ESTRATEGIAS DE DEFENSA DA

Estas estrategias permiten reducir las debilidades y evitar las amenazas. Se pueden identificar las siguientes estrategias.

- 1) Contratar a una empresa de marketing especializada para la asesoría de estrategia de promoción, publicidad, ventas y estudios de mercado de la empresa. **D1, D2, D7, A1, A2, A5.**
- 2) Los directivos de la empresa se deben capacitar en marketing en una institución de prestigio. **D2, A1, A2.**
- 3) Invertir en publicidad y promoción más agresivo. **D2, D4, A1, A5.**

No todas estas estrategias se van a aplicar. El siguiente paso es seleccionar aquellas estrategias que cumplan con los objetivos propuestos a largo plazo. De las estrategias seleccionadas se deben priorizar por su importancia relativa, existen metodologías para llevar a cabo este proceso que no es materia de este trabajo.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Dentro de la conclusiones se tienen las siguientes:

- 1) Optica Visión Center es el líder del mercado objetivo (NSE A y B), seguido de ópticas GMO, Eyes Illusions y Optica Medina.
- 2) Optica Medina tiene desventajas competitivas con respecto a la competencia que debe superar, como son maquinaria de montaje antiguo, falta de un sistema de información para tomar decisiones eficientes y oportunas, ausencia de campañas de promoción dirigida hacia los propios clientes.
- 3) Se ha identificado dos posibles nuevos negocios relacionados para incursionar, tallado de lentes (integración hacia atrás) y la cirugía refractiva (diversificación concéntrica).
- 4) Optica Medina puede crecer abriendo nuevos puntos de venta en el mercado de consumidores del NSE A y B de Lima Metropolitana (crecimiento de penetración), puede abrir en capital de provincia con presencia atractiva del mismo NSE (crecimiento por desarrollo de mercado) o puede abrir puntos de venta con otro nombre dirigido a los NSE B y C en Lima o provincia.

- 5) El gobierno se encargo de eliminar las barreras de entrada para establecer la actividad de compra, venta y montaje de anteojos y lentes (centro óptico), propiciando que cualquier persona se dedique a la actividad de compra y venta de artículos ópticos.
- 6) Existen intereses de los oftalmólogos para desprestigiar la actividad de los optómetras para medir la vista. Lo que no saben es que esta actividad es llevadera en países como Estados Unidos, Puerto Rico y Colombia, donde la profesión se estudia en una universidad.
- 7) La nueva tecnología del diseño y materiales empleados en los nuevos productos ópticos permite un ciclo de vida cada vez menor de los mismos.
- 8) Todas combinaciones de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa que hayan servido para generar y/o justificar una determinada estrategia son denominados factores claves estratégicos.

5.2. RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones se tienen las siguientes:

- 1) Hacer un seguimiento de las actividades marketeras de los líderes del mercado, mejorándolas a través de un benchmarking.
- 2) Optica Medina debe superar sus desventajas competitivas, para ello debe adquirir las máquinas necesarias para ofrecer un eficiente montaje.

- 3) Debe implementar un sistema de información integrado para que la gerencia lleve un buen control y pueda tomar decisiones eficientes de gestión.
- 4) Debe mantener su cartera de clientes, ofreciendo promociones y descuentos especiales para que no se pase a la competencia.
- 5) Dentro del NSE A y B, concentrarse en hacer campañas promocionales a las personas de edad escolar, para detectar defectos visuales, y a aquellas personas de mas de 40 años por su problema visual de cerca.
- 6) Se debe evaluar el mercado, la inversión y la rentabilidad para tomar la decisión de incursionar en cualquiera de los dos nuevos negocios: tallado de lentes y la cirugía refractiva.
- 7) Se debe hacer un estudio de mercado, según sea el caso, para evaluar si conviene o no incrementar los puntos de venta en el NSE A y B, abrir puntos de venta con otro nombre dirigido a los segmento B y C, o abrir puntos de venta en provincia.
- 8) La empresa debe promover un programa de capacitación tanto para el personal de ventas como la plana directiva. Así como contratar los servicios en asesoría de marketing de una empresa especializada.
- 9) Se debe evaluar el beneficio costo de las demás estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) APOYO OPINIÓN Y MERCADO S.A. Estadística Poblacional, 2000.
- 2) DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, México, Prentice Hall, 1997.
- 3) HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSON, R. E. Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización, Soluciones Empresariales, tercera edición, 1999.
- 4) HARVARD DEUSTO MARKETING Y VENTAS ES(39) página 4. jul-ago 2000.
- 5) INEI, <http://www.inei.gob.pe>
- 6) LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico, Mc Graw Hill, tercera edición, 1997.
- 7) MORRISEY, G. L. Pensamiento Estratégico, Construya los Cimientos de su Planeación, México DF, Prentice-Hall, 1996
- 8) PORTER, M. E. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior, México, C.E.C.S.A., 1987
- 9) PORTER, M. E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, México, C.E.C.S.A., 1982
- 10) SALGUEIRO, A. Planificación: El Arte de Establecer Objetivos. Madrid : AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, 1998

ANEXO 1
ESTRUCTURA SOCIOECONOMICA DE LOS DISTRITOS SEGÚN NSE PREDOMINANTE
POBLACION ENTRE 15 Y 65 AÑOS

DISTRITO	TOTAL DISTRITO	% POBLACIONAL POR NSE				% Publico Objetivo (A+B)	Cant. Pers. A+B	% respecto al total
		A	B	C	D			
Santiago de Surco	146,669	35.5%	44.5%	7.0%	13.0%	80.0%	117,335	14.05%
Lima	241,887	0.0%	32.2%	49.5%	18.3%	32.2%	77,888	9.33%
San Borja	74,338	60.3%	39.0%	0.7%	0.0%	99.9%	73,818	8.84%
San Miguel	84,678	0.0%	70.7%	25.1%	4.2%	70.7%	59,867	7.17%
Miraflores	61,031	36.2%	59.1%	4.7%	0.0%	95.3%	58,163	6.97%
Pueblo Libre	51,794	0.0%	96.4%	1.6%	2.0%	96.4%	49,929	5.98%
La Victoria	161,835	0.0%	29.6%	44.7%	25.7%	29.6%	47,903	5.74%
Jesus María	46,618	0.0%	98.3%	1.7%	0.0%	98.3%	45,825	5.49%
La Molina	57,738	37.9%	41.4%	17.6%	3.1%	79.3%	45,786	5.48%
San Isidro	44,571	93.0%	7.0%	0.0%	0.0%	100.0%	44,571	5.34%
Surquillo	63,844	0.6%	54.9%	39.6%	4.9%	55.5%	35,433	4.24%
Chorrillos	154,480	1.0%	19.4%	23.2%	56.4%	20.4%	31,514	3.77%
Magdalena del Mar	34,474	12.4%	69.3%	16.2%	2.1%	81.7%	28,165	3.37%
Lince	44,685	6.5%	52.9%	40.6%	0.0%	59.4%	26,543	3.18%
Los Olivos	161,427	0.0%	14.4%	30.8%	54.8%	14.4%	23,245	2.78%
San Luis	36,089	0.0%	51.2%	38.3%	10.5%	51.2%	18,478	2.21%
Ate	183,687	0.0%	8.9%	8.7%	82.4%	8.9%	16,348	1.96%
Barranco	28,400	2.5%	31.6%	54.5%	11.4%	34.1%	9,684	1.16%
Santa Anita	85,257	0.0%	7.3%	33.3%	59.4%	7.3%	6,224	0.75%
Breña	63,886	0.0%	7.8%	90.4%	1.8%	7.8%	4,983	0.60%
Carabayllo	73,653	0.0%	5.8%	23.7%	70.5%	5.8%	4,272	0.51%
Comas	287,875	0.0%	1.3%	30.1%	68.6%	1.3%	3,742	0.45%
San Martin de P.	269,867	0.0%	1.0%	49.0%	50.0%	1.0%	2,699	0.32%
San Juan de M.	196,549	0.0%	1.0%	30.6%	68.4%	1.0%	1,965	0.24%
Rimac	133,583	0.0%	0.3%	37.5%	62.2%	0.3%	401	0.05%
Puente Piedra	69,492	0.0%	0.1%	19.6%	80.3%	0.1%	69	0.01%
El Agustino	106,797	0.0%	0.0%	12.2%	87.8%	0.0%	0	0.00%
Independencia	131,458	0.0%	0.0%	26.6%	73.4%	0.0%	0	0.00%
San Juan de L.	405,313	0.0%	0.0%	18.8%	81.2%	0.0%	0	0.00%
Villa El Salvador	176,325	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0	0.00%
Villa María del T.	185,428	0.0%	0.0%	36.6%	63.4%	0.0%	0	0.00%
TOTAL	3,863,728					Total A + B	834,852	

FUENTE: INEI, APOYO, OPINION Y MERCADO S.A.

ELABORACION: PROPIA

ANEXO 2

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES
SOCIOECONOMICOS
ALTO (A1) Y MEDIO ALTO (A2) EN LIMA METROPOLITANA (*)**

CARACTERISITICAS PREDOMINANTES	A1	A2
% de hogares en Lima Metropolitana	0.8	3.0
Lugar de nacimiento del jefe del hogar	LIMA	LIMA
Raza del jefe del hogar	Blanca	Blanca
Educación del jefe del hogar	Superior universitaria /postgrado	Superior universitaria
Años de estudio (promedio)	17.5	17
Ocupación del jefe de hogar	Empresario /gerente general	Profesional independiente /profesional dependiente
Ingreso familiar mensual bruto (prom. Aprox.)	Mas de US\$5000	US\$2,500
Gasto mensual en alimentos (prom. Aprox.)	US\$751	US\$451
Tenencia de cuenta bancaria	100%	88%
Zona de residencia	Residencial	Residencial
Tenencia de auto particular	100%	99%
Tenencia de computadora	88%	70%
Musica preferida	Clásica instrumental/balada	Idem

FUENTE: APOYO, OPINIÓN Y MERCADO S.A. LIMA 2000

(*) La población de hogares y personas ha sido proyectada al 30 de julio del 2000, considerando los resultados finales del censo de población de julio de 1993 efectuado por el INEI. El estudio es un resultado a 880 jefes de hogar. El ámbito geográfico comprende 30 distritos de la provincia de Lima y 6 de la provincia del Callao, lo que representa el 95% del total.

ANEXO 3**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES SOCIOECONOMICOS****MEDIO TÍPICO (B1) Y MEDIO BAJO (B2) EN LIMA METROPOLITANA (*)**

CARACTERISITICAS PREDOMINANTES	B1	B2
% de hogares en Lima Metropolitana	6.1	8.2
Lugar de nacimiento del jefe del hogar	LIMA	LIMA / SIERRA
Raza del jefe del hogar	Blanca / Mestiza	Mestiza / Blanca
Educación del jefe del hogar	Superior universitaria	Superior universitaria/ superior no universitaria
Años de estudio (promedio)	17.3	15.5
Ocupación del jefe de hogar	Profesional independiente /profesional dependiente	Trabajador especializado /profesional independiente
Ingreso familiar mensual bruto (prom. Aprox.)	US\$1000	US\$785
Gasto mensual en alimentos (prom. Aprox.)	US\$327	US\$219
Tenencia de cuenta bancaria	73%	46%
Zona de residencia	Media	Media/popular
Tenencia de auto particular	67%	34%
Tenencia de computadora	69%	34%
Musica preferida	Rock/balada/instrumental	Balada/criolla

FUENTE: APOYO, OPINIÓN Y MERCADO S.A. LIMA 2000

(*) La población de hogares y personas ha sido proyectada al 30 de julio del 2000, considerando los resultados finales del censo de población de julio de 1993 efectuado por el INEI. El estudio es un resultado a 880 jefes de hogar. El ámbito geográfico comprende 30 distritos de la provincia de Lima y 6 de la provincia del Callao, lo que representa el 95% del total.

ANEXO 4

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES
SOCIOECONOMICOS
BAJO ASCENDENTE (C1) Y BAJO TIPICO (C2) EN LIMA
METROPOLITANA (*)**

CARACTERISITICAS PREDOMINANTES	C1	C2
% de hogares en Lima Metropolitana	12.1	21.0
Lugar de nacimiento del jefe del hogar	LIMA / SIERRA	LIMA / SIERRA
Raza del jefe del hogar	Mestiza	Mestiza
Educación del jefe del hogar	Superior no universitaria /secundaria	Secundaria
Años de estudio (promedio)	13.5	11.3
Ocupación del jefe de hogar	Pequeño comerciante /trabajador especializado	Trabajador especializado /pequeño comerciante
Ingreso familiar mensual bruto (prom. Aprox.)	US\$400	US\$310
Gasto mensual en alimentos (prom. Aprox.)	US\$165	US\$151
Tenencia de cuenta bancaria	44%	27%
Zona de residencia	Popular/media	Popular marginal
Tenencia de auto particular	14%	6%
Tenencia de computadora	15%	4%
Musica preferida	Balada/folklorico/boleros	Folklorica/tecnocumbia /salsa

FUENTE: APOYO, OPINIÓN Y MERCADO S.A. LIMA 2000

(*) La población de hogares y personas ha sido proyectada al 30 de julio del 2000, considerando los resultados finales del censo de población de julio de 1993 efectuado por el INEI. El estudio es un resultado a 880 jefes de hogar. El ámbito geográfico comprende 30 distritos de la provincia de Lima y 6 de la provincia del Callao, lo que representa el 95% del total.

ANEXO 5

PREGUNTAS PARA DEFINIR LA MISIÓN DE LA EMPRESA

1a) ¿En qué negocio estamos?

Nuestro negocio es el CUIDADO DE LA VISION. Esto se logra a través del servicio de medida de la vista y el asesoramiento para recomendar el mejor producto (lentes de contacto, lentes convencionales y/o montura) que mejore la visión de la manera más estética.

1b) ¿En qué negocio podríamos estar?

Podríamos estar en el negocio de la Salud Ocular. Esto involucra desde el servicio de diagnóstico y tratamiento de enfermedades oculares hasta el servicio de cirugía refractiva.

1c) ¿En qué negocios deberíamos estar?

Deberíamos estar en el negocio de tallado y comercialización de lentes al por mayor. Dado que su venta es al contado (mayor liquidez) y existe un margen de contribución que lo hace atractivo.

1d) ¿En qué negocio no deberíamos estar?

No deberíamos estar en el negocio de la comercialización de monturas al por mayor porque la empresa ha tenido una mala experiencia por falta de

infraestructura y conocimiento al involucrarse en este negocio, así como el deterioro de la cartera de clientes por la mala situación económica del país y la cultura de mal pagador.

2) ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

Al margen del beneficio que es una condición necesaria para la subsistencia de la empresa, nosotros existimos porque queremos ser reconocidos ante la sociedad como una empresa líder en el servicio óptico. Tenemos ganado un prestigio y nos complace que nuestros clientes queden satisfechos con nuestros servicios y productos.

3a) ¿Qué es lo distintivo y original de su empresa?

La empresa tiene equipos modernos para medir la vista y personal calificado para la operación de la misma.

3b) ¿Qué nos haría diferentes a los demás?

Lo que nos haría diferentes a los demás es ofrecer servicios o productos que no ofrezca la competencia.

3c) ¿Cuál es nuestro activo (o valor) estratégico?

Nuestro activo estratégico son las bien ubicadas tiendas en Lima, Miraflores y Surco, cuya característica principal es que son locales propios. Nuestro valor estratégico es nuestro conocimiento de los productos y servicios.

4) ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes o consumidores?

Nuestros clientes son aquellas personas de nivel socioeconómico medio y alto que necesiten mejorar su visión.

5) ¿Cuáles son los principales criterios de segmentación de nuestro mercado?

Los principales criterios de segmentación son:

Nivel de ingresos.

Hombres y mujeres de 5 años en adelante

Viven en los distritos de Miraflores, Surco y Cercado de Lima.

6) ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos / servicios principales, presentes y futuros?

Nuestro servicio principal es la asesoría en el cuidado de la visión, la que incluye medición computarizada de la vista, adaptación de lentes de contacto, ofrecer información de la diversidad de productos (monturas y/o lentes), y recomendar aquel acorde con su necesidad y economía.

7) ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales canales de distribución?

Nuestros principales canales de distribución son ventas directas a través de tiendas ubicadas en los lugares donde se concentra nuestro mercado objetivo.

8) ¿Cuánto ha cambiado nuestro negocio a partir de hace tres o cinco años?

Desde hace tres años ha ingresado en la industria dos competidores fuertes: GMO, Vision Center y Lentes & Lentes. Añadiéndose a los ya instalados Eyes Illusions, Medilent,

El mercado que se atiende ha crecido, pero nuestras ventas han disminuido, y por tanto nuestra participación de mercado también, debido a la redistribución con los nuevos ingresantes

Con respecto a la tecnología para el servicio de medición se mantiene al mismo nivel que la competencia en referencia, pero con respecto al montaje de los lentes estamos en desventaja.

No existe financiamiento externo, se reinvierten las utilidades para el financiamiento de las operaciones.

En la estructura organizacional de nuestra empresa prevalece un orden familiar.

9) ¿Qué es probable que cambie en nuestro negocio dentro de tres o cinco años?

Dentro de tres años es probable que haya una estructura organizacional basada en la misión de la empresa que conlleva a dirigir profesionalmente las funciones de la empresa.

Se contará con una mejor tecnología en el montaje de lentes para estar al mismo nivel que nuestra competencia.

La aplicación de nuestra misión implicará una inversión significativa, razón por la cual el financiamiento se hará a través del sistema bancario.

Es probable el ingreso de nuevos competidores y que, también, aumenten los canales de distribución los competidores actuales.

10) ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales preocupaciones económicas y cómo se medirían?

La principal preocupación económica es el crecimiento de las ventas a fin de conservar nuestra participación de mercado, manteniendo una rentabilidad mínima anual que se establece en función del costo del dinero (interés por préstamo del banco) más un costo de oportunidad (interés que se ganaría en una cuenta de ahorros de un banco, por ejemplo).

11) ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficos son o deberían ser importantes en el futuro de nuestra empresa?

La calidad en los productos y servicios así como el compromiso con nuestros clientes son dos valores que se proyectarán como los más importantes en el futuro de nuestra empresa.

12) ¿Qué consideraciones especiales (que sean aplicables) tenemos con respecto a los empleados importantes?

Actualmente se respeta todos los derechos y comisiones de sueldo a los empleados importantes que tienen una responsabilidad de operación.