



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** Desarrollo del modelo de negocio CANVAS en la empresa Óptica Montero en el Distrito Metropolitano de Quito

**AUTORA:** Cristina Beatriz Montero García

**TUTORA:** Mg. Jesús Amparito Chamorro Vásquez

**TUTOR TÉCNICO:** PhD. Jesús Francisco González Alonso

**AÑO: 2017**



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de DIRECTOR del Proyecto: Desarrollo del modelo de negocio CANVAS en la empresa Óptica Montero en el Distrito Metropolitano de Quito, presentado por el ciudadano Cristina Beatriz Montero García, estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel considero, que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, agosto del 2017

Mg. Jesús Amparito Chamorro Vásquez  
EL TUTOR



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Cristina Beatriz Montero García  
C.I.: 171893325-0



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, .....

Para constancia firman:

### **TRIBUNAL DE GRADO**

F.....

**PRESIDENTE**

F .....

**VOCAL**

F .....

**VOCAL**



*"Responsabilidad con pensamiento positivo"*

### **Agradecimiento**

Quiero empezar agradeciendo a Dios, por ser la guía durante este trayecto, proporcionándome sabiduría para paso a paso culminar esta gran etapa de mi vida.

Quiero agradecer también a mis padres Antonio y Beatriz, que con paciencia y entrega total, ha sabido darme esa mano amiga impulsándome cada día a seguir el camino hacia mis sueños.

Como no agradecer a mis hermanos Henry, Alexander, Karen y Paola junto a mi tía Isabel y mi padrino Wilson me motivaron día a día con una frase de aliento llenándome de esperanzas y con su apoyo incondicional pusieron ese granito necesario para cumplir esta gran meta.

Por último, pero con la misma importancia, quiero agradecer a mis tutores Jesús y Amparito, ya que han sabido guiarme y acompañarme a lo largo de esta investigación, llenándome de conocimientos muy importantes que de seguro me servirán toda la vida.

**Cristina Beatriz Montero García**



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

### **Dedicatoria**

Quiero dedicar este proyecto a la memoria de mi hijo Dante Francisco, quien desde el cielo me protege, me da fuerzas, consuelo y resignación para seguir adelante y superarme cada día más; a mi esposo Paúl Suárez y mis pequeños Astrid, Arianna y Cayetano que con sus palabras de aliento, su apoyo y amor incondicional hicieron posible este gran sueño, que será sin duda la puerta para cumplir una vida llena de metas y anhelos juntos.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **Resumen**

Óptica Montero es una pequeña empresa familiar, su creación fue empírica y sin ningún estudio previo, sin embargo, existe la necesidad de crear un proceso donde se establezcan normas y reglamentos a seguir con el fin de satisfacer a los clientes, creando en sus mentes un recuerdo permanente de la óptica como aliada principal para solventar sus deficiencias e inconvenientes en temas de salud visual.

Bajo esta premisa este trabajo de investigación tiene como objetivo el análisis exhaustivo de su proceso y las deficiencias, mediante la utilización de herramientas que permitan determinar la vía más accesible para el desarrollo de un modelo de negocios CANVAS, para de esta manera transformar las debilidades en oportunidades y fortalezas, haciendo del servicio visual de Óptica Montero eficaz y eficiente, que pueda brindar calidad total a todos y cada uno de sus clientes y potenciales y con ello mejorar el posicionamiento y la rentabilidad empresarial.

**Palabras clave:** modelo de negocio, CANVAS, óptica, Quito.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **Abstract**

Óptica Montero is a small family business, its creation was empirical and without any previous study, however there is a need to create a process where rules and regulations are established to follow in order to satisfy customers, creating in their minds a memory optics as the main ally to solve its deficiencies and drawbacks in visual health issues.

Under this premise this research work has as objective the exhaustive analysis of its process and the deficiencies, through the use of tools that allow to determine the most accessible way for the development of a CANVAS business model, in order to transform all the weaknesses in opportunities, turning them into strengths, making Optical Montero's visual service efficient and efficient that can provide total quality to each and every one of its customers and potential and thus improve business positioning and profitability.

**Key words:** business model, CANVAS, optics, Quito.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR .....                         | ii        |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....                   | iii       |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....             | iv        |
| Agradecimiento.....                                | v         |
| Dedicatoria.....                                   | vi        |
| Resumen.....                                       | vii       |
| Abstract.....                                      | viii      |
| ÍNDICE.....  | ix        |
| INTRODUCCIÓN .....                                 | 1         |
| PROBLEMA.....                                      | 1         |
| OBJETIVO GENERAL.....                              | 2         |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                         | 2         |
| CAPÍTULO I .....                                   | 3         |
| <b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>                      | <b>3</b>  |
| 1.1. Teorías del Modelo CANVAS .....               | 3         |
| 1.2. Marco Conceptual .....                        | 17        |
| CAPÍTULO II.....                                   | 25        |
| <b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>                  | <b>25</b> |
| 2.1. Método histórico lógico .....                 | 25        |
| 2.2. Método deductivo inductivo.....               | 26        |
| 2.3. Método analítico sintético .....              | 26        |
| 2.4. Métodos para recopilación de información..... | 26        |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

|  |    |
|--|----|
| 2.5. Población y muestra de la investigación .....     | 26 |
| 2.6 Diseño de la encuesta .....                        | 28 |
| 2.7 ENTREVISTAS .....                                  | 30 |
| 2.8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....         | 32 |
| CAPÍTULO III.....                                      | 49 |
| 3. PROPUESTA MODELO CANVAS PARA ÓPTICA MONTERO .....   | 49 |
| 3.1. Diagnóstico.....                                  | 49 |
| 3.2. Objetivo del diagnóstico.....                     | 49 |
| 3.3. Diseño del diagnóstico .....                      | 49 |
| 3.4. Resultados .....                                  | 56 |
| 3.5 Resumen del diagnóstico.....                       | 62 |
| 3.6. Análisis de los 9 módulos.....                    | 64 |
| 3.7. Estructura del lienzo del modelo de negocio ..... | 74 |
| 3.8. Elaboración del lienzo del modelo de negocio..... | 75 |
| 3.9. Plan de acción.....                               | 76 |
| Conclusiones .....                                     | 77 |
| Recomendaciones.....                                   | 79 |
| Bibliografía .....                                     | 80 |
| Anexos .....   | 82 |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Grado de satisfacción.....                         | 33 |
| Tabla 2. Reconocimiento de imagen.....                      | 34 |
| Tabla 3. Comunicación con el cliente.....                   | 35 |
| Tabla 4. Atención Profesional.....                          | 36 |
| Tabla 5. Lenguaje con el cliente .....                      | 37 |
| Tabla 6. Calidad en el servicio al cliente .....            | 38 |
| Tabla 7. Asesoramiento personalizado .....                  | 39 |
| Tabla 8. Diferenciación con relación a la Competencia ..... | 40 |
| Tabla 9. Diagnóstico .....                                  | 56 |
| Tabla 10. Diagnóstico .....                                 | 57 |
| Tabla 11. Diagnóstico .....                                 | 57 |
| Tabla 12. Diagnóstico .....                                 | 58 |
| Tabla 13. Diagnóstico .....                                 | 59 |
| Tabla 14. Diagnóstico .....                                 | 60 |
| Tabla 15. Diagnóstico .....                                 | 61 |
| Tabla 16. Diagnóstico .....                                 | 61 |
| Tabla 17. Diagnóstico .....                                 | 62 |
| Tabla 18. Fortalezas del diagnóstico.....                   | 63 |
| Tabla 19. Debilidades del diagnóstico.....                  | 64 |
| Tabla 20. Módulo de Canales .....                           | 68 |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Grado de satisfacción .....                        | 33 |
| Gráfico 2. Reconocimiento de imagen .....                     | 34 |
| Gráfico 3. Comunicación con el cliente .....                  | 35 |
| Gráfico 4. Atención Profesional.....                          | 36 |
| Gráfico 5. Lenguaje con el cliente .....                      | 37 |
| Gráfico 6. Calidad en el servicio al cliente .....            | 38 |
| Gráfico 7. Asesoramiento personalizado.....                   | 39 |
| Gráfico 8. Diferenciación con relación a la Competencia ..... | 41 |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Formato de Historia Clínicas de los Clientes ..... | 82 |
| Anexo 2. Formato de ingresos y egresos .....                | 83 |
| Anexo 3. Fotografía de Óptica Montero .....                 | 84 |
| Anexo 4. Fotografía equipos y diagnóstico visual .....      | 84 |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **INTRODUCCIÓN**

Óptica Montero es una pequeña empresa privada ecuatoriana, con una presencia de más de siete años en el mercado local, que gira entorno de la prestación de servicio de salud visual y venta de implementos visuales. Fue creada en su principio por Antonio Montero, un persona interesada en la salud visual de los demás, ya que comprende uno de los factores más importantes en las actividades que a diario se realiza, con el apoyo de su hijo recién graduado de la carrera de Optometría, y su hija encargada del área administrativa, deciden abrir un pequeño local ubicado las calles 9 de Octubre y Colón en el sector de La Mariscal en el norte de la ciudad de Quito, provincia Pichincha, con el paso del tiempo el negocio paso a ser propiedad del optómetra Henry Montero, quien en la actualidad figura como gerente general.

La empresa Óptica Montero, no cuenta con un modelo de negocio establecido, sus actividades comerciales los efectúa de manera empírica dificultando sus procesos de manejo administrativo, comercial.

## **PROBLEMA**

La empresa no cuenta con un buen posicionamiento en el mercado, sumado a un bajo flujo de ingresos, lo que provoca que no exista rentabilidad en el negocio y genere pérdidas, esto debido a que Óptica Montero no cuenta con estrategias adecuadas establecidas para su diversificación.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **OBJETIVO GENERAL**

- Aplicar el modelo de negocio CANVAS en la empresa Óptica Montero, transformando las estrategias para generar una alta rentabilidad en el negocio, mejorar los ingresos y tener un posicionamiento adecuado en el mercado.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un marco teórico sobre la actualidad de los modelos de negocio CANVAS aplicado a la empresa Óptica Montero.
- Determinar un marco metodológico que permita el análisis situacional del modelo de negocio CANVAS para la actividad de la la empresa Óptica Montero.
- Elaborar el lienzo de negocio para la empresa Óptica Montero.
- Diseñar un plan de acción para la implementación del modelo de negocio CANVAS en la empresa Óptica Montero.

## **Idea a Defender**

Con la elaboración del modelo CANVAS en la empresa Óptica Montero, pretende mejorar el desempeño comercial, orientado a buscar resultados favorables en la comercialización de productos de vanguardia, con diseños y colores de preferencia queriendo ser los pioneros en innovación y tecnología.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

La recopilación de la información es un paso muy importante dentro de la investigación, siendo la base fundamental para la realización de este proyecto por tanto, a continuación se detallan varios conceptos y se toman como referencia ciertos autores, con el fin de llegar a un análisis acertado para la obtención de resultados favorables.

#### **1.1. Teorías del Modelo CANVAS**

Para Aramis Rodríguez (2014), El modelo CANVAS, constituye una herramienta de estrategia muy acertada, puesto que la importancia de convertir y conceptualizar un modelo de negocio que ya es anticuado en competitivo es considerable, debido a que permite orientar la toma correcta de decisiones al momento de lanzar un producto o implementar un proceso mediante la construcción del valor y el núcleo de la actividad de la empresa que lo utiliza.

Según Alexander Osterwalder (2010), El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Se necesita un concepto que todos entiendan, que facilite la descripción y el debate, porque es importante partir de la misma base y hablar de lo mismo. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y de fácil comprensión al mismo tiempo, por esta razón el modelo de negocio CANVAS, es muy efectivo ya que por su sencillez y claridad de la propuesta visual de esta herramienta hace que sea fácil utilizarlo ya sea solo en equipo.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Clara Banchieri (2016) nos explica que el modelo de negocios CANVAS, constituye un nuevo modelo de análisis de estrategia para definir modelos de negocio con la contribución principal de conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio. En un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa, aporta como una cuestión fundamental la necesidad de poner el foco en el modelo empresarial y, por lo tanto, la descripción de dicho modelo de negocio adquiere una relevancia significativa

### **Modelo de negocio**

El plan de negocios es un tema que en la actualidad está tomando cada vez más fuerza en el área laboral, ya que cada vez es más notorio ver que las personas buscan ser independientes, iniciando por la parte del emprendimiento laboral, por esta razón se describen varios modelos de plan de negocios siendo este el primer paso para la creación de una empresa. Diversos autores definen el plan de negocios.

Así González (2015), refiere que Gumpert plantea un plan de negocios como “un documento que demuestra de forma convincente que la empresa puede vender la cantidad suficiente de su producto o servicio para ganar una utilidad satisfactoria y ser atractiva para financiadores potenciales” (pág. 15), el plan de negocios proporciona una idea clara, pues identifica la naturaleza del proyecto y el contexto en el cual se va a desarrollar, así como el método para llevarlo a cabo, detallando todos los factores que determinan dicho negocio.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

A su vez Richard Stutely (2000) define como aquel plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto período en el futuro. Para Dueñas (2015), es un documento escrito preparado por el empresario, que estudia en detalle todas las facetas de oportunidad de negocio en consideración y que busca ante todo reducir el riesgo del proyecto. Siendo este un documento empresarial que refleja el análisis y la evaluación de un proyecto.

Burgos (2013), define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja” (pág. 45), es decir debemos realizar un análisis en base a la trayectoria que tiene una empresa y como se desarrollan las actividades cotidianas.

Ricart (2009) afirma que “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (pág. 23), el valor que se crea a partir de la percepción de una oportunidad es importante, puesto que se puede explotar al máximo dicha oportunidad con la finalidad de aportar un acontecimiento para acrecentar el negocio.

Es importante destacar que todos los autores citados tienen una idea en común que la cual es precisamente la de crear un valor agregado mediante el análisis de la empresa con el fin de generar satisfacción total a todos los clientes.

### **Elaboración de un plan de negocios**

Para la elaboración de un plan de negocios en Óptica Montero, se tienen en cuenta los siguientes conceptos, que se explican a continuación:



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Rojas y Torres (2006), dicen que cada negocio y cada empresario requieren un plan de negocio particular, el cual debe ser adecuado a las necesidades y exigencias del mismo. Dentro de este marco, también se cubren aspectos como el entorno, análisis comercial, financiero y jurídico, plan de mercadeo y de producción que permita definir estrategias en la creación de la empresa según Gonzalez y Rodriguez (2004).

Cabe señalar que para Farelo y Salazar (2007) la elaboración de un plan de negocio debe realizarse con un enfoque de espiral, ya que todos los componentes están interrelacionados. A esto se añade que, según lo planteaban Harrington y Herrington (1997): “la planeación de un plan bien diseñado permite a los individuos conocer cómo pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos mediante el desarrollo de nuevas ideas” (pág. 57).

A lo anterior se agregan los siguientes elementos planteados por Pérez y Sánchez (2011), que son imprescindibles en la elaboración de un plan de negocios:

- a) Un enfoque claro en los mercados y clientes específicos que se van a atender
- b) Una visión de lo que será el futuro en términos de mercado y liderazgo
- c) Una misión para la organización
- d) Las iniciativas que la organización debe emprender
- e) Mediciones u objetivos relacionados con las iniciativas estratégicas
- f) Estrategias bien definidas



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## Desarrollo del modelo de negocio CANVAS

El Modelo Canvas, fue creado por Alexander Osterwalder (2012), en virtud de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. Mediante un lienzo gráfico se detalla desde la idea de negocios hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha, algunos de ellos que pueden servir como ejemplos para estructurarla eficazmente son: la relación de la marca o producto con su mercado meta, los ingresos y egresos que influyen en su funcionamiento y los factores directos o indirectos que podrían mermar su funcionamiento.

CANVAS es un modelo tangible que pretende explicar la relación que tiene con las distintas áreas del negocio, dando a conocer la propuesta de valor a los clientes, para de esta manera captar más consumidores y mejorar la rentabilidad de la empresa o negocio.

Este modelo fue ocupado inicialmente en la comunidad europea, y por el éxito alcanzado fue extendiéndose al resto del mundo, siendo uno de los modelos más ocupados por las empresas pequeñas, medianas y grandes por los excelentes resultados que se obtienen.

### **Modelo CANVAS**

Modelo que se ha convertido desde el 2008 como herramienta estrella en la gestión estratégica y empresarial de un negocio. El modelo Canvas permite ver y modelar en un solo folio, estructurado en nueve elementos, cual es el modelo de nuestro negocio. Lo mejor de todo, es tan sencillo que puede ser aplicado en cualquier escenario, ya sea una pequeña, mediana y



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

gran empresa. Además, no solo sirve para las nuevas empresas sino también para aquellas que ya están establecidas (Cirugeda, 2015).

### **Nueve pasos del modelo CANVAS**

1. “Segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio” (Bernardo, 2013, párr. 5).

Con esto se logra diferenciar por grupos a los clientes, encontrando las necesidades y solventándolas.

2. “Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes” (Bernardo, 2013, párr. 5).

Es importante tener bien definida la propuesta de valor del negocio porque gracias a ella se puede dar al cliente ese valor agregado que permite fidelizarle y atraer a más clientes.

3. “Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio” (Bernardo, 2013, párr. 5).

Teniendo claro estos canales es posible lograr entrar a la mente del consumidor con una buena publicidad y atrayendo la atención de ellos hacia la empresa o negocio.

4. “Establecer la relación que mantendremos con los clientes” (Bernardo, 2013, párr. 5).

Es necesario tener claro cuál es la relación que se va a mantener con los clientes, considerando que el cliente es la persona más importante para la empresa o negocio.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

5. “Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito” (Bernardo, 2013, párr. 5).

6. “Identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial” (Bernardo, 2013, párr. 5).

7. “Conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas” (Bernardo, 2013, párr. 5).

8. “Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes” (Bernardo, 2013, párr. 5).

Aquí es importante encontrar proveedores serios estableciendo alianzas inclusive de fidelización con el negocio.

9. “Marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio” (Bernardo, 2013, párr. 5).

Es necesario tener bien claro los costos de los servicios que se ofrece, para tener la ganancia requerida y lograr que el precio sea atractivo para el cliente.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **Ventajas**

- Simplicidad de interpretación: los nueve elementos repartidos de forma organizada, permiten interpretar de forma sencilla cómo la empresa crea valor para los clientes.
- Enfoque integral y sistémico: al encontrarse los nueve elementos en una misma hoja, es más fácil visualizar algún error entre ellos.
- Cambios y repercusiones: se puede realizar cambios, probando y acomodando los bloques, para encontrar el resultado deseado.
- Cualquier tamaño, cualquier actividad: el modelo se aplica en cualquier tipo de empresa, sea cual fuere su giro de negocio.
- Análisis estratégico en una hoja: permite analizar la herramienta FODA de forma fácil y rápida.

## **Beneficios**

- “El método CANVAS es una herramienta muy práctica ya que permite modificar todo lo que se quiera sobre la misma, a medida que se avanza en el análisis” (Osterwalder, 2014, párr. 5).
- Es muy sencillo, intuitivo y divertido.
- Permite trabajar en equipo.
- “Es visual, porque permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran el modelo CANVAS” (Osterwalder, 2014, párr. 8).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **Emprendedor**

El término emprendedor proviene del latín *prendere* cuyo significado es cometer o llevar a cabo una actividad. Esto quiere decir que el emprendedor es aquella persona que organiza sus prioridades para crear un negocio mediante el capital (Silva, 2008). La creación de una empresa requiere dirimir riesgos económicos, para superar estas adversidades, se debe tener una iniciativa de emprendimiento (Silva, 2008).

El tener una iniciativa firme convierte al ser humano en emprendedor; el llevar a cabo su idea de emprendimiento y ejecutarla con la certeza que será favorable va a determinar el éxito en los negocios.

## **Cliente**

Un cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto. Del latín *cliens*, un cliente es aquel bajo la responsabilidad de otro, este otro ofrecía servicios de protección, transporte y resguardo en todo momento, las indicaciones se debían cumplir bajo regímenes específicos de orden para que pudieran ser ejecutadas tal cual al pie de la letra. Un cliente desea que se le sea atendido a la medida de la exigencia por quien presta la colaboración (Venemedia, 2015, párr. 1).

La American Marketing Association (s.f.) dice: “el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios” (párr. 7).

The Chartered Institute of Marketing (s.f.) afirma: “el cliente es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios” (párr. 4).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Se puede decir que el cliente es la persona más importante para una empresa o negocio, debido a que gracias a la existencia del cliente la empresa puede seguir mejorando su rentabilidad y afianzándose en el mercado.

### **Segmentación de clientes**

“La segmentación de clientes se basa en la existencia de bases de datos de clientes, reales o potenciales, y el uso de técnicas de análisis estadístico de estos datos” (Rodríguez, 2011, párr. 5).

La segmentación consiste en la selección de grupos de clientes con demandas similares, perfiles similares y que son atractivos para nuestro negocio, nos aportan valor. Estos grupos no deben ser demasiado pequeños, ya que no valdría la pena invertir esfuerzos en esa dirección, ni deben ser demasiado grandes (García, 2013).

Entonces la segmentación es un proceso donde se separan a los clientes en grupos homogéneos, para satisfacer las necesidades de cada grupo.

### **Tipos de clientes**

A los clientes se puede dividirlos en los siguientes tipos.

#### a) El autosuficiente

“Son aquellos que creen conocer todas las respuestas, son auténticos fans de las discusiones, que alían con un tono sarcástico y agresivo, además de ser comprador eternamente descontento” (Marketing, 1997, párr. 6).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Básicamente son clientes que creen tener la razón en todo aunque en la gran mayoría de las veces no la tienen.

b) El distraído

Los comerciales se encuentran a menudo con el tipo de cliente que parecen ausentes y que vagan por el establecimiento como si no supieran qué están haciendo allí. Lo mejor en estos casos es actuar con rapidez y elaborar un único argumento (Marketing, 1997).

Estos clientes por lo general entran a los centros comerciales a pasear y distraerse observando, por lo que el vendedor debe tener la suficiente suspicacia para captar la atención del comprador y lograr la venta.

c) El reservado

“La verdadera prueba de fuego para la paciencia de un vendedor llega con los clientes reservados y que necesitan mucho tiempo para tomar una decisión. El perfil responde a una persona impasible, muy desconfiada y tímida” (Marketing, 1997, párr. 8).

Lamentablemente en la actualidad existe mucha desconfianza al momento de comprar, debido a la manera de vender, engañando en cierta forma al cliente.

d) El hablador

“Hay gente que está más interesada en hablar de sí mismos que en comprar y son poco dados a la acción” (Marketing, 1997, párr. 9).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

El vendedor debe tratar de centrarse en el tema para de esa manera descubrir si el cliente va a realizar la compra.

e) El indeciso

Los compradores indecisos son incapaces de decidir por sí mismos. Por este motivo, el vendedor nunca debe dejarlo solo. Se debe apoyarlo, confirmar cada decisión por la que se vaya inclinando y no plantearle demasiadas alternativas para que no navegue a la deriva en un mar de dudas (Marketing, 1997).

En este caso el vendedor debe ser rápido en sus gestos y palabras para concretar la venta con este tipo de clientes.

### **Costos**

El término costo, también llamado coste, es el gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. Este concepto incluye la compra de insumos, el pago de la mano de trabajo, los gastos en las producción y administrativos, entre otras actividades (Arcos, 2017).

En una empresa o negocio es importante saber llevar el costo de producción de un bien o servicio, ya que de este rubro depende el valor que le cuesta al cliente dicho bien o servicio.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **Tipos de costo**

### a) Costo fijo

“Estos costos son incluidos en los gastos de la empresa más allá de la producción obtenida, es decir que su valor no será mayor ni menor a causa de lo producido” (Arcos, 2017, párr. 5).

### b) Costo variable

“La variación del costo va en relación a lo producido, es decir que si aumenta la producción estos costos serán mayores y viceversa” (Arcos, 2017, párr. 6).

### c) Costo semivariable

“En este caso los costos pueden variar según lo producido, pero estos cambios son más bien progresivos” (Arcos, 201, párr. 7).

## **Estrategia publicitaria**

La estrategia publicitaria persigue el objetivo de diseñar una campaña que permita lograr una respuesta concreta que se quiere provocar en el público objetivo, así que es la clave para que finalmente una campaña en el mundo de la publicidad funcione (Moraño, 2010).

La empresa o negocio debe saber usar perfectamente esta herramienta, para de esta manera poder captar más y mejores clientes potenciales y así aumentar su rentabilidad.

La estrategia publicitaria consta de tres puntos importantes, que son:



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

a) **La *copy strategy***

El objetivo de esta fase es indicar a los creativos cuál es el objetivo de la campaña, sobre este documento se fundamentan las bases por las que se aspira a que el consumidor prefiera los productos de la empresa a los de la competencia. En esta fase se debe indicar el mensaje y delimitar aquellos conceptos que deben quedar claros en la campaña como: el público objetivo, el valor añadido y diferencial del producto o la marca anunciada, la imagen y el posicionamiento en el que la marca está situada actualmente y en el que desea estar (Moraño, 2010).

b) **La estrategia creativa**

Esta fase debe desarrollar las pautas que se han establecido en la *copy strategy*, de este modo el equipo creativo tendrá que trabajar junto al departamento de cuentas y el de medios para poder elaborar una creatividad que logre cumplir con el esquema previamente realizado y lograr que sea impactante, notoria, fácil de memorizar, persuasiva, original y transmita los atributos deseados (Moraño, 2010).

c) **La estrategia de medios**

“Esta fase se centra en la forma de llegar a la mayor parte posible de público objetivo, maximizando el número de impactos y minimizando el coste de la campaña” (Moraño, 2010, párr. 5).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **Propuesta de valor**

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes (Quijano, 2015).

Se trata del valor agregado que la empresa o negocio pueda proporcionar al cliente, para de esta manera captarlo y fidelizarlo.

Steve Blank (s.f.) dice: “Los clientes solo les interesa resolver un problema o satisfacer una necesidad, que se ofrece a través de la Propuesta de Valor” (pág. 35).

### **1.2. Marco conceptual**

En el presente trabajo se utilizaron esencialmente los siguientes conceptos:

**Actividades clave:** “describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2010, pág. 36).

**Agudeza visual:** un profesional considera que una persona posee agudeza visual cuando carece totalmente de enfermedades oculares y posee una visión sin defectos refractivos u ojo emétrope.

**Asistencia personal:** “esta relación se basa en la interacción humana, el cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 29).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**Asistencia personal exclusiva:** “en este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 29).

**Asociaciones clave:** “es la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 38).

### **Atención de la salud**

Se define como el conjunto de servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como de las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población (Ministerio de la Protección Social, 2006).

**Canales:** “es el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 26).

**Cliente potencial:** “son aquellas personas, empresas u organizaciones que aún no realizan compras a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado” (Pérez y Gardey, 2011, párr. 1).

**Cliente:** “el término es utilizado como sinónimo de comprador, persona que compra el producto o servicio” (Pérez y Gardey, 2009, párr. 1).

**Costos variables:** “este tipo de costes varía en producción directa al volumen de bienes o servicios producidos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 41).

**Costo:** “es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio” (Pérez, 2008, párr. 1).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**Dinero:** “el dinero es un medio de intercambio, por lo general en forma de billetes y monedas, que es aceptado por una sociedad para el pago de bienes, servicios y todo tipo de obligaciones” (Pérez y Gardey, 2009, párr. 1).

**El trabajo hecho:** “también se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 24).

**Empresa:** “es una unidad económico social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios” (Pérez, 2008, párr. 1).

**Estrategia publicitaria:** “se engloba todas aquellas actuaciones que una empresa prevé llevar a cabo en materia de comercialización y comunicación” (Pérez y Merino, 2008, párr. 1).

**Estrategia:** “es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro” (Pérez y Merino, 2008, párr. 1).

**Estructura de costos:** “son todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 40).

**Fuentes de ingresos:** “es el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 30).

**Herramienta:** “el concepto de herramienta también se utiliza para nombrar a cualquier procedimiento que mejora la capacidad de realizar ciertas tareas” (Pérez y Merino, 2010, párr. 1).

### **Laboratorio oftálmico**

Es el establecimiento encargado de recepción, producción, almacenamiento, distribución y comercialización de lentes oftálmicos sobre medida para la salud visual y ocular a las



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, con servicios de salud visual y ocular habilitados, a las ópticas y a los profesionales de la salud visual y ocular. Estos laboratorios se clasifican de acuerdo con los procesos que desarrollen en alta y mediana complejidad (Ministerio de la Protección Social, 2007).

### **Laboratorios oftálmicos de mediana complejidad**

Son los que están autorizados para realizar las actividades de mediana complejidad y adicionalmente las siguientes: producción bases oftálmicas, lentes terminados, lentes endurecidos, adición de tratamientos de anti-reflejo y antiraya, materiales fotosensibles, hechura de moldes para la fabricación de lentes (Ministerio de la Protección Social, 2007).

### **Laboratorios oftálmicos de alta complejidad**

Son aquellos que están autorizados para la producción de bases oftálmicas, talla de lentes oftálmicos, lentes terminados y adición de filtros ultravioleta y de color (Ministerio de la Protección Social, 2007).

### **Lentes de contacto**

Aquellos que reposan directamente sobre la córnea y/o la esclera flotando sobre la película lagrimal. Están fabricados de material plástico como el poli metil metacrilato, el hidrogel de silicona, los materiales fluorados y se presentan bajo la modalidad de duros, blandos, gas permeable, de uso diario, de uso prolongado, desechables, bifocales, progresivos, tóricos y bitóricos, cosméticos y terapéuticos (Ministerio de la Protección Social, 2007).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

### **Lentes oftálmicos**

Son toda pieza transparente, conformada por dos superficies, generalmente una cóncava y otra convexa, que se utiliza para la corrección de los defectos y terapias visuales. Se incluye dentro de esta definición los utilizados en las cajas de prueba y en los forópteros. Discos de vidrio o 18 plástico, coloreado o no, neutro o con un poder dióptrico determinado, positivo, negativo, cilíndrico o combinado, que se usa delante de los ojos para protegerse de la luz o corregir vicios de refracción, Decreto 1030 de 2007 (Ministerio de la Protección Social, 2007).

**Lente:** instrumento óptico fabricado en vidrio, plástico u otro material que posee dos superficies regulares opuestas planas o curvadas que tienen la propiedad de alterar la vergencia de los haces luminosos que los atraviesan, entendiéndose como vergencia al movimiento conjugado de ambos ojos que se mueven de forma sincronizada en direcciones opuestas (Ministerio de la Protección Social, 2007).

**Mercado diversificado:** “atienden a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 21).

**Mercado segmentado:** “son aquellos que distinguen las necesidades y problemas ligeramente diferentes” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 21).

**Modelo de negocio:** “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 14).

**Monetario:** “es aquello que está vinculado con la moneda, el dinero de curso legal” (Pérez, 2016, párr. 1).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**Necesidad:** “es la falta de objetos o afectos de índole emocional que son imprescindibles para subsistir, o la carencia de productos nutritivos o de bien primario que provocan hambre o desequilibrio físico de algún tipo” (Pérez y Gardey, 2008, párr. 1).

**Negocio:** “el término proviene del latín (negotium), un vocablo formado por *nec* y *otium* (lo que no es ocio), se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos” (Pérez y Gardey, 2009, párr. 1).

**Nicho de mercado:** “los nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 21).

**Ojos Normales:** “Se consideran ojos normales aquellos que no tienen un diagnóstico de patología alguna o que no han sido sometidos a intervenciones quirúrgicas de ningún tipo.” (Robert Montés-Micó, 2011, Pág. 14)

### **Óptica con consultorio**

Es el establecimiento autorizado para realizar consulta externa de optometría u oftalmología, adaptación de lentes de contacto, de dispositivos de baja visión y de prótesis oculares, tratamientos de terapia visual, ortóptica y pleóptica y dispensación de dispositivos médicos para la salud visual u ocular y accesorios relacionados con la salud visual y ocular. Estos establecimientos deberán cumplir con el Sistema Único de Habilitación de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia o aquellas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan y serán objeto de inspección, vigilancia y control por parte de las entidades territoriales de salud, (Ministerio de la Protección Social, 2007).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**Optometría:** el concepto adoptado por la Asociación Latinoamericana de Optometría y Óptica (Muñoz y Gonzales,2013) cita “La Optometría es una profesión al cuidado de la salud visual que es autónoma, educada y regulada (licenciada/registrada) y los optómetras son los profesionales encargados del cuidado primario del ojo y el sistema visual que proveen cuidado comprensivo del ojo y de la visión, incluyendo la refracción y despacho de anteojos, la detección o el diagnóstico y la derivación de las enfermedades del ojo; y la rehabilitación de las condiciones del sistema visual.”(pág. 43).

**Personalización:** “la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 23).

**Plataforma:** “los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 37).

**Potencial:** “es aquello que encierra potencia, que puede existir o tiene la virtud de otras cosas. El término también se usa para nombrar al poder o la fuerza disponibles de un cierto orden” (Pérez y Gardey, 2011, párr. 1).

**Precio:** “es el valor del producto o servicio en términos monetarios” (Pérez y Merino, 2009, párr. 1).

**Producción:** “estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 37).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**Producto:** “es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor” (Pérez y Gardey, 2009, párr. 1).

**Propuesta de valor:** “describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 22).

**Publicidad:** “es informar las bondades de un producto o servicio a la sociedad con el objetivo de motivar el consumo” (Pérez y Merino, 2009, párr. 1).

**Recursos clave:** “son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 34).

**Recurso humano:** “todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otras” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 35).

**Reducción de riesgos:** “para los clientes es importante reducir el riesgo que presenta la adquisición de productos o servicios” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 25).

**Salud visual integral:** La Salud Visual se entiende como la ausencia de enfermedades oculares acompañada de una buena visión, por lo general según la Organización Mundial de la Salud (OMS), las deficiencias en la Salud Visual se deben en un 43% a errores de refracción como miopía, hipermetropía o astigmatismo no corregidos.

**Segmento de mercado:** son los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 20).

**Servicio:** “es un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacerlas exigencias de sus clientes” (Pérez y Merino, 2008, párr. 1).



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

Es una investigación de campo ya que la recolección de datos se realizó directamente en el área en estudio, específicamente en la óptica Montero ubicada en 9 de Octubre N24-221 y Av. Cristóbal Colón, en el sector de la Mariscal, en el cantón Quito, provincia Pichincha.

Se realizó una encuesta al Gerente General de Óptica Montero, con el fin de recabar información que se acerque a la realidad de esta investigación.

Se utilizó como herramienta la revisión documental, donde se obtiene análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos, junto con la el diseño de la estructura de la encuesta y entrevista y su aplicación, con el fin de obtener un diagnóstico acertado de la empresa y tener una idea real de sus sucesos.

#### **Metodología de la investigación científica**

Los métodos de investigación científica utilizados en la sustentación del presente trabajo son los siguientes:

##### **2.1. Método histórico lógico**

Se utilizó este método para realizar la caracterización de la empresa, vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Este método se refiere a las series de sucesiones que existen dentro de la historia, de una manera lógica e investigativa, haciendo mención a las etapas que se han venido presentando hasta la actualidad.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **2.2. Método deductivo inductivo**

Al usar el método de investigación deductivo–inductivo se parte de lo general a lo particular y viceversa.

En el presente proyecto se utilizó este método al investigar sobre las necesidades visuales de los clientes; se habla lo que ocurre con las personas cuando manifiestan un problema visual y se finaliza hablando sobre el negocio en estudio, que en este caso se trata de óptica Montero en el cantón Quito.

## **2.3. Método analítico sintético**

Este método se utilizó dentro del presente proyecto debido a que primero se investigó sobre el tema de forma macro, para luego simplificar con un solo criterio lo estudiado.

## **2.4. Métodos para recopilación de información**

Entre los métodos que se utilizaron para recopilar la información tenemos, fuentes secundarias que permitieron trabajar con fuentes bibliográficas, internet, entre otras. Como fuentes primarias, se utilizó la encuesta para conocer la opinión de los clientes, una entrevista al gerente de la óptica.

## **2.5. Población y muestra de la investigación**

Para esta investigación tomamos como población al personal que asistió a la óptica en el trimestre enero –junio del 2017, que son 124 clientes mensualmente; para calcular el tamaño de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 124}{0.05^2(124 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 124}{0.0025(124 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{119.0896}{0.3075 + 0.9604}$$

$$n = \frac{119.0896}{1.2679}$$

n = 94 clientes de Óptica Montero

p = 0,5

q = 0,5

N = 124 clientes que visitan la óptica mensualmente.

Z = 95 %, entonces Z = 1.96

e = 5 % = 0,05

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño del universo

Z = Nivel de confianza

e = Margen de error

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

Como resultado de este análisis se debe proceder con 94 encuestados, partiendo de 124 personas que es la población total que visita la óptica de forma mensual.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **2.6 Diseño de la encuesta**

Evalúe los siguientes parámetros de las relaciones con el cliente en el negocio

1. Logramos satisfacer a usted como clientes

EXCELENTE ( ) MUY BUENO ( ) BUENO ( ) REGULAR MALO ( )

2. Usted como clientes reconoce la imagen que proyectamos en nuestro negocio.

EXCELENTE ( ) MUY BUENO ( ) BUENO ( ) REGULAR MALO ( )

3. Nuestra comunicación proyectada hacia usted es evaluada como.

EXCELENTE ( ) MUY BUENO ( ) BUENO ( ) REGULAR MALO ( )

4. Desarrollamos ante usted una atención profesional.

EXCELENTE ( ) MUY BUENO ( ) BUENO ( ) REGULAR MALO ( )

5. Adaptamos nuestro lenguaje al suyo como cliente.

EXCELENTE ( ) MUY BUENO ( ) BUENO ( ) REGULAR MALO ( )



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Argumente: \_\_\_\_\_

---

6. Considera usted que se desarrolla en el negocio las actividades encaminada a la calidad en el servicio al cliente.

SÍ ( )                      NO ( )

Argumente: \_\_\_\_\_

---

7. En nuestro negocio existe información al cliente y asesoramiento de compra.

SÍ ( )                      NO ( )

Argumente: \_\_\_\_\_

---

8. En qué se diferencia la oferta de nuestro negocio de los otros competidores.

- a) Precios accesibles ( )
- b) Productos de vanguardia ( )
- c) Parqueadero en el local/seguridad ( )
- d) Variedad para elegir ( )
- e) Productos de calidad ( )
- f) Buen servicio al cliente ( )
- g) Ambiente familiar ( )
- h) Lugar limpio y acogedor ( )

**Muchas gracias por su colaboración.**



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **2.7 ENTREVISTAS**

Para facilitar su comprensión se formulan una serie de preguntas que nos ayudarán, a identificar cada uno de los nueve bloques del modelo de negocios de la empresa.

### **Objetivo:**

La presente entrevista tiene como finalidad identificar la situación real en la que se encuentra la empresa Óptica Montero, para de esta manera poder tener la idea clara sobre los factores que conforman el lienzo del modelo CANVAS y poder crear un plan de acción acertado.

### **I- PROPUESTA DE VALOR**

- 1- ¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?
- 2- ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?
- 3- ¿Por qué los clientes vienen al negocio?
- 4- ¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?

### **II- SEGMENTOS DE CLIENTES**

- 1- ¿Quiénes son sus clientes?
- 2- ¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocado?
- 3- ¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?
- 4- ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

### **III- CANALES DE DISTRIBUCIÓN COMUNICACIÓN**

- 1- ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?
- 2- ¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?
- 3- ¿Cómo están integrados ahora los canales?



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

#### **IV- RELACIONES CON LOS CLIENTES**

- 1- ¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?
- 2- ¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones?
- 3- ¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?
- 4- ¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?

#### **V- FLUJO DE INGRESOS**

- 1- ¿Cuál es la estructura de sus ingresos?
- 2- ¿Cómo gana dinero en el negocio?
- 3- ¿Qué otros tipos de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)
- 4- ¿Cómo pagan actualmente los clientes?

#### **VI- RECURSOS CLAVES**

- 1- ¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?
- 2- ¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?
- 3- ¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?
- 4- ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?  
(Personas, redes, instalaciones, competencias,...)



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **VII- ACTIVIDADES CLAVES**

- 1- ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?
- 2- ¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?

## **VIII- RED DE ALIADOS**

- 1- ¿Cuáles alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?
- 2- ¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?
- 3- ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?
- 4- ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

## **IX- ESTRUCTURA DE COSTOS**

- 1- ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?
- 2- ¿Qué formas utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?

## **2.8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA**

### **Resultados de la encuesta**

Los resultados de la encuesta aplicadas son los siguientes:

Evalúe los siguientes parámetros de las relaciones con el cliente en el negocio.



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

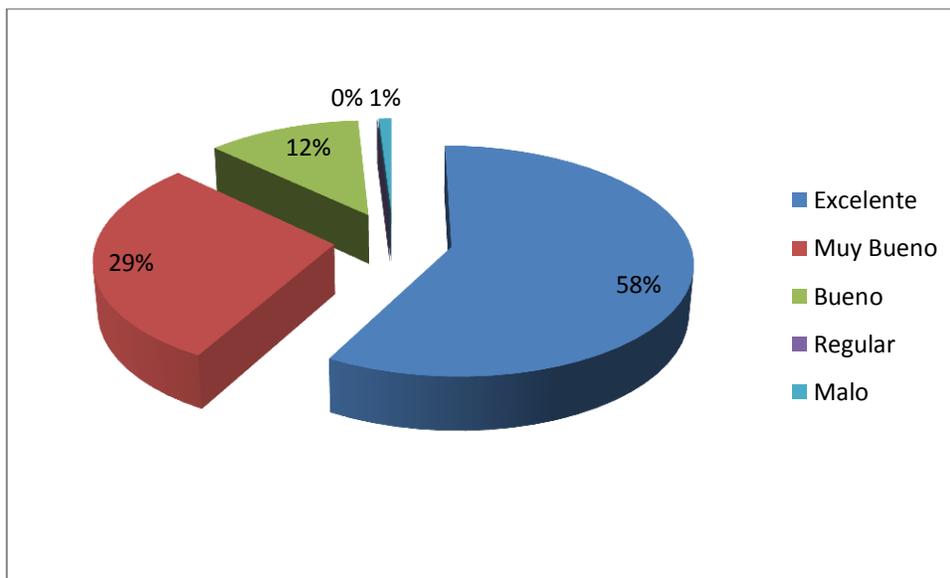
**Tabla 1. Grado de satisfacción**

| No | Preguntas                                 | Excelente |    | Muy Bueno |    | Bueno |    | Regular |   | Malo |   |
|----|---|-----------|----|-----------|----|-------|----|---------|---|------|---|
|    |   | f         | %  | f         | %  | f     | %  | f       | % | f    | % |
| 1  | Logramos satisfacer a usted como clientes | 55        | 58 | 27        | 29 | 11    | 12 | 0       | 0 | 1    | 1 |

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

**Gráfico 1. Grado de satisfacción**



Fuente: Investigación de mercado junio 2017.

Elaborado por Cristina Montero

### Análisis

En base a los resultados que se reflejan en la presente tabla, se realizó un análisis de manera general del cual se desprende que el nivel de satisfacción de los usuarios en cuanto al servicio recibido supera la mitad, sin embargo, el bajo nivel de insatisfacción que refleja la encuesta realizada se lo puede considerar como una oportunidad de mejora en la prestación del servicio con el fin de cerrar esas brechas.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

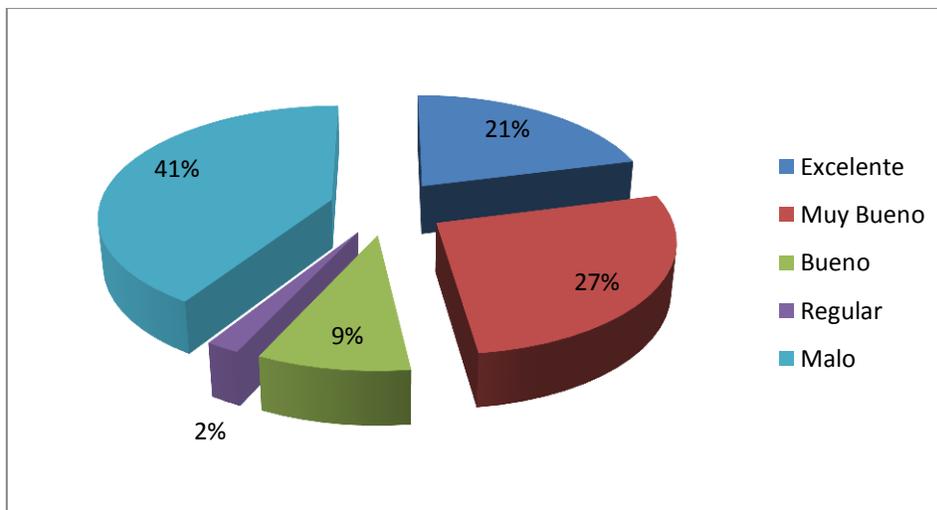
**Tabla 2. Reconocimiento de imagen**

| No | Preguntas  | Excelente |    | Muy Bueno |    | Bueno |   | Regular |   | Malo |    |
|----|--|-----------|----|-----------|----|-------|---|---------|---|------|----|
|    |  | f         | %  | f         | %  | f     | % | f       | % | f    | %  |
| 2  | Usted como clientes reconoce la imagen que proyectamos en nuestro negocio. | 20        | 21 | 25        | 27 | 8     | 9 | 2       | 2 | 39   | 41 |

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

**Gráfico 2. Reconocimiento de imagen**



Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

**Análisis**

De los resultados obtenidos con respecto al reconocimiento de la imagen proyectada en el negocio, se halla un problema, puesto que la mayoría de encuestados considera que es malo, por lo tanto el objetivo sería tratar de mejorar la imagen proyectada por Óptica Montero a fin de que pueda competir con otras de mayor reconocimiento lo cual permitiría el progreso del negocio.



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

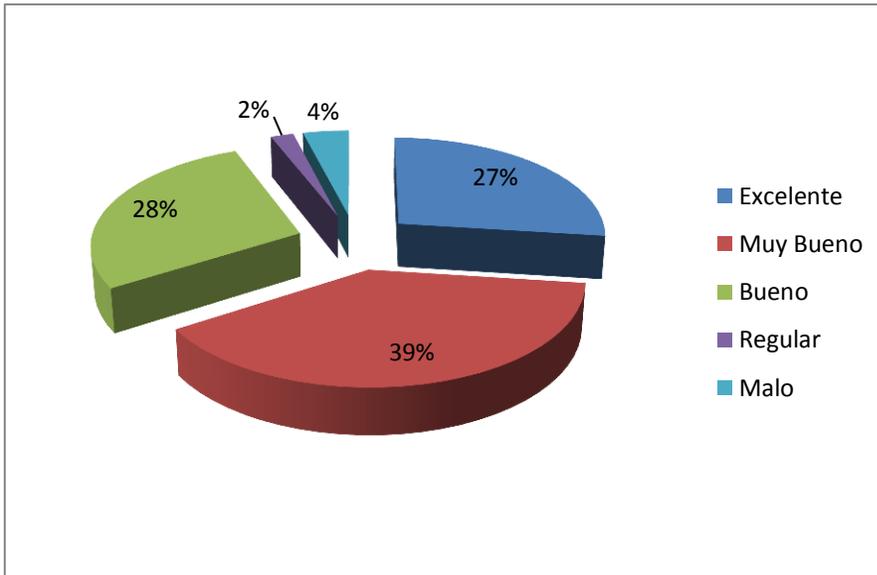
**Tabla 3. Comunicación con el cliente**

| N<br>o | Preguntas  | Excelente |    | Muy Bueno |    | Bueno |    | Regular |   | Malo |   |
|--------|--|-----------|----|-----------|----|-------|----|---------|---|------|---|
|        |  | f         | %  | f         | %  | f     | %  | f       | % | f    | % |
| 3      | Nuestra comunicación proyectada hacia usted es evaluada como | 25        | 27 | 37        | 39 | 26    | 28 | 2       | 2 | 4    | 4 |

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

**Gráfico 3. Comunicación con el cliente**



Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

### Análisis

Conforme lo reflejan los resultados obtenidos más de la mitad de encuestados consideran que la comunicación que existe entre cliente y Óptica Montero es muy buena sin embargo existe un bajo porcentaje que piensa la comunicación no es la adecuada, lo que nos lleva a entender que existe la necesidad de buscar mecanismos que nos permitan mejorar la comunicación con el fin de obtener una mayor satisfacción en las necesidades de los usuarios.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

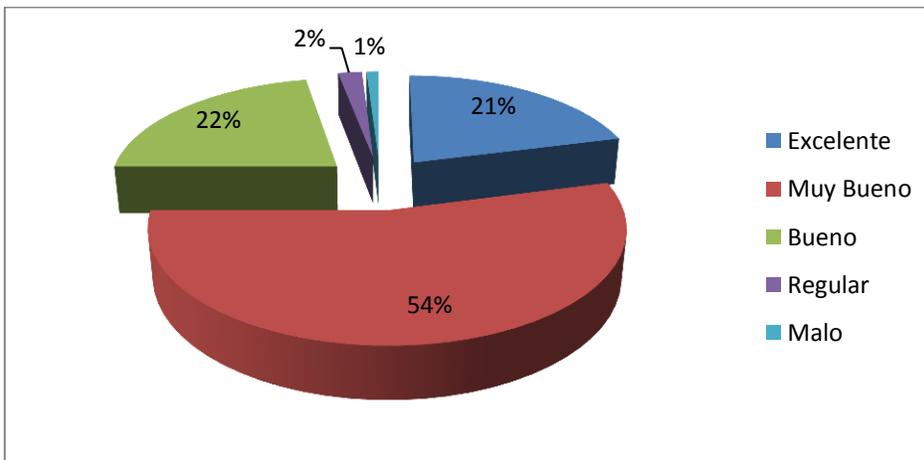
**Tabla 4. Atención Profesional**

| N<br>o | Preguntas  | Exce<br>nte |    | Muy<br>Bueno |    | Buen<br>o |    | Regul<br>ar |   | Mal<br>o |   |
|--------|--|-------------|----|--------------|----|-----------|----|-------------|---|----------|---|
|        |  | f           | %  | f            | %  | f         | %  | f           | % | f        | % |
| 4      | Desarrollamos ante usted una atención profesional. | 20          | 21 | 50           | 54 | 21        | 22 | 2           | 2 | 1        | 1 |

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

**Gráfico 4. Atención Profesional**



Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

**Análisis**

Respecto de los resultados obtenidos se desprende que existe un mínimo nivel de insatisfacción acerca de la atención profesional recibida, lo que nos lleva a considerar que hay la necesidad buscar la manera de mejorar totalmente la atención profesional prestada a fin de que sea de primer nivel, de esta manera los clientes pondrían con total confianza en manos del profesional a cargo su salud visual.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

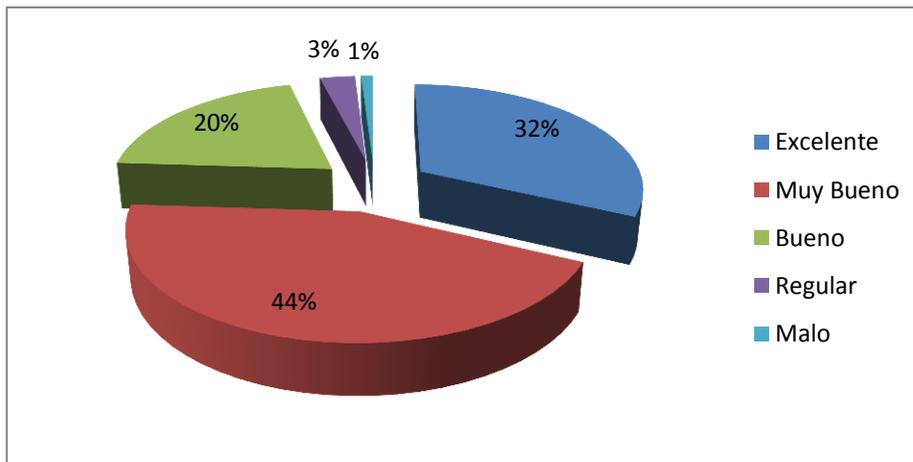
**Tabla 5. Lenguaje con el cliente**

| N<br>o | Preguntas                                       | Exce<br>nte |    | Muy<br>Bueno |    | Buen<br>o |    | Regul<br>ar |   | Mal<br>o |   |
|--------|---|-------------|----|--------------|----|-----------|----|-------------|---|----------|---|
|        |   | f           | %  | f            | %  | f         | %  | f           | % | F        | % |
| 5      | Adaptamos nuestro lenguaje al suyo como cliente | 30          | 32 | 41           | 44 | 19        | 20 | 3           | 3 | 1        | 1 |

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

**Gráfico 5. Lenguaje con el cliente**



Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

### **Análisis**

A pesar de que los resultados obtenidos reflejan que en su gran mayoría el lenguaje utilizado con los clientes es el adecuado, existe un mínimo porcentaje que no lo considera de esa manera, lo que nos lleva a ver la necesidad de mejorarlo con el objetivo de que los clientes tengan claridad en los tratamientos que se les aplica.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

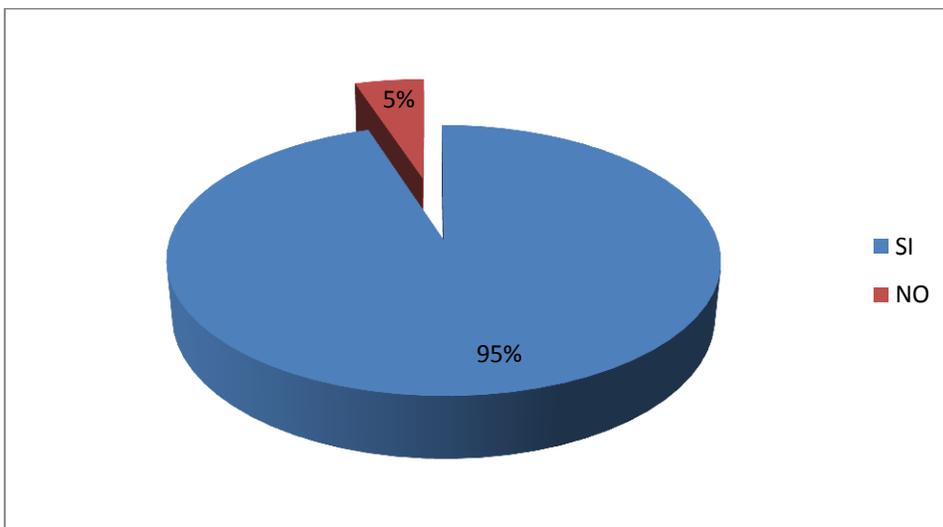
**Tabla 6. Calidad en el servicio al cliente**

| No | Preguntas  | SÍ |    | NO |   |
|----|--|----|----|----|---|
|    |  | f  | %  | f  | % |
| 6  | Considera usted que se desarrollan en el negocio las actividades encaminadas a la calidad en el servicio al cliente. | 89 | 95 | 5  | 5 |

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

**Gráfico 6. Calidad en el servicio al cliente**



Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

### **Análisis**

De los resultados de la presente tabla se obtiene que en su gran mayoría los encuestados consideran que las actividades realizadas por Óptica Montero se encuentran encaminadas a satisfacer cada vez más las necesidades de sus clientes teniendo como resultado una excelente calidad en el servicio prestado.



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

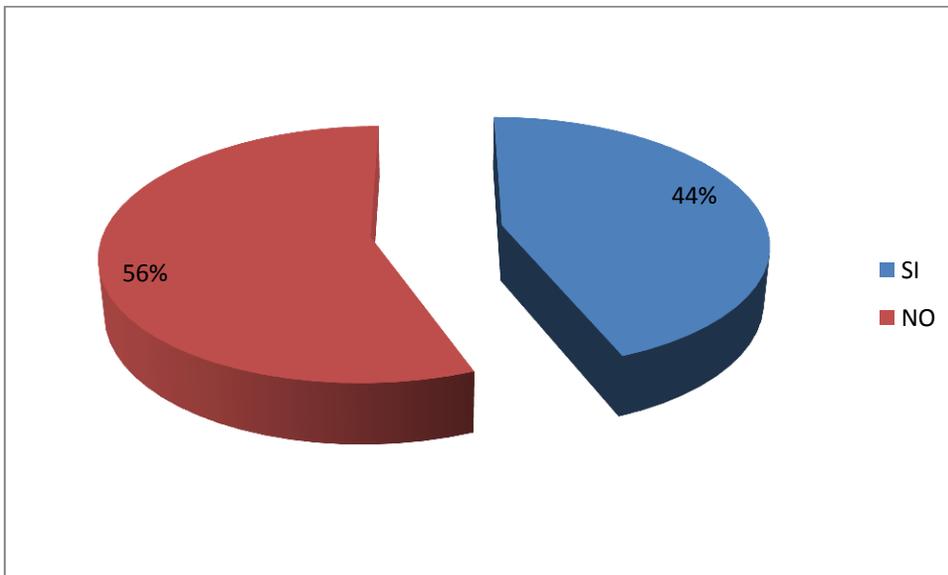
**Tabla 7. Asesoramiento personalizado**

| Nro. | Preguntas   | SÍ |    | NO |    |
|------|---|----|----|----|----|
|      |   | F  | %  | Nº | %  |
| 7    | En nuestro negocio existe información al cliente y asesoramiento de compra. | 41 | 44 | 53 | 56 |

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

**Gráfico 7. Asesoramiento personalizado**



Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

### **Análisis**

Los resultados de la presente tabla reflejan que el 44% de los encuestados consideran que el asesoramiento prestado no es personalizado, obteniendo de esta manera un indicador un poco alto de inconformidad, lo que nos lleva a vernos en la necesidad de definir procesos de atención al cliente con el fin de lograr prestar un asesoramiento que sea más personalizado.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**Tabla 8. Diferenciación con relación a la competencia**

| En qué se diferencia la oferta de nuestro negocio de los otros competidores |          |          |
|---|----------|----------|
| <b>Opciones</b>   | <b>f</b> | <b>%</b> |
| Precios accesibles  | 35       | 37       |
| Productos de vanguardia   | 4        | 4        |
| Parqueadero en el local/seguridad   | 19       | 20       |
| Variedad para elegir  | 4        | 4        |
| Productos de calidad  | 10       | 11       |
| Buen servicio al cliente  | 9        | 10       |
| Ambiente familiar   | 1        | 1        |
| Lugar limpio / acogedor   | 12       | 13       |

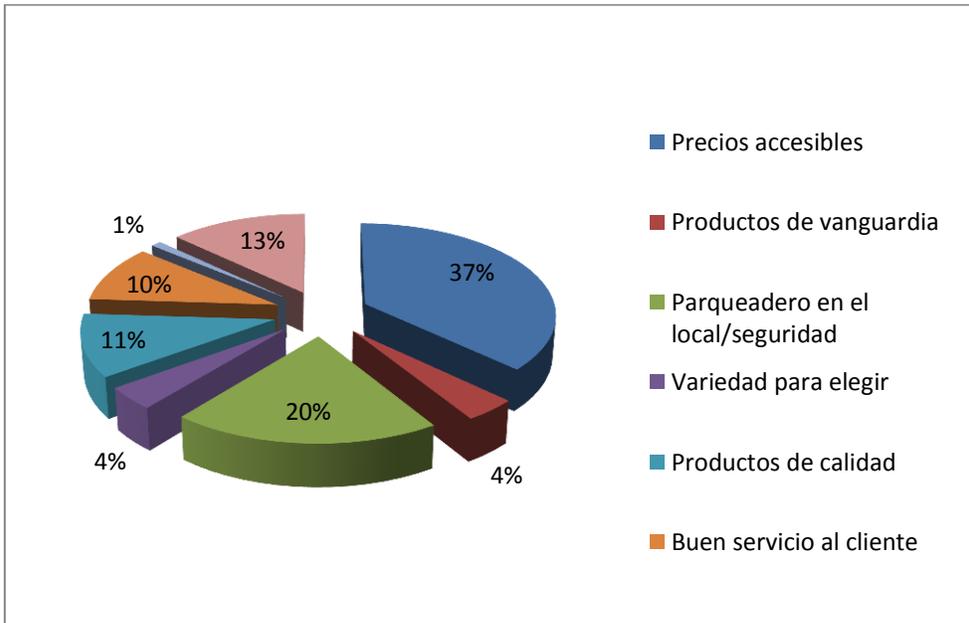
Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**Gráfico 8. Diferenciación con relación a la competencia**



Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

### **Análisis**

De los resultados obtenidos podemos observar que existen algunos puntos que favorecen al desarrollo de Óptica Motero con relación a otras empresas de alto reconocimiento, sin embargo se precisa establecer nuevos procedimientos que permitan a Óptica Montero mejorar la prestación de servicios con la satisfacción total de sus clientes, pudiendo de esta manera competir con otras empresas de mayor nivel.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **Diseño de la entrevista**

Esta técnica de investigación es una relación directa con el dueño del negocio, de esa manera se obtiene datos precisos y concretos sobre lo que se desee conocer y así dar solución al problema. El modelo de la entrevista se ha obtenido del sitio web Innova – Cámara de Comercio de Bogotá.

## **Objetivo de la entrevista**

Analizar el estatus en el que se encuentra la empresa Óptica Montero, para poder iniciar la proyección segmentada del modelo CANVAS.

### **3.2.9 Resultados de la entrevista**

Una vez ejecutada la entrevista al Opt. Henry Montero García, gerente propietario de la empresa Óptica Montero, se obtuvieron los siguientes resultados.

#### **I.- PROPUESTA DE VALOR**

1.- ¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?

El servicio principal que ofrece Óptica Montero es el diagnóstico de su salud visual, si el cliente posee una deficiencia se le elaboran los lentes oftálmicos para su corrección.

2.- ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?

El cliente paga por el examen visual, lunas, armazones, lentes de contacto y accesorios.

3.- ¿Por qué los clientes vienen al negocio?

Porque existe un ambiente amigable, los precios son accesibles y la atención es cordial.

4.- ¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

En primer lugar el servicio personalizado que implica el tiempo que sea necesario en la consulta con mi paciente o cliente, ya que en otros sitios y por experiencia propia solamente se atienden en tiempos reglamentados según la empresa que es entre 10 y 20 minutos, adicional a esto el asesoramiento que se debe aplicar con bases en tendencias de moda; además estamos a la vanguardia de las tecnología disponibles en el momento como por ejemplo materiales diseños en lentes digitales. Contamos con parqueadero y guardiana y con una excelente ubicación y de fácil acceso para personas con discapacidad.

## **II.- SEGMENTOS DE CLIENTES**

1.- ¿Quiénes son sus clientes?

Todas aquellas personas que teniendo una sintomatología acuden a la consulta para verificar si realmente existe un problema visual, por lo general la sintomatología en cuanto a visión cercana se encuentra en personas mayores de 40 años, otro tipo de pacientes son niños quienes por motivo institucional o antecedente familiar y por otro lado existe un gran grupo que son adultos mayores que por problemas visuales relacionados por la edad acuden a la consulta, adicional existe un gran número de personal que por motivos médicos empresariales acuden a una revisión anual.

2.- ¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocado?

Niños entre 1 mes y 12 años.

Adolescentes entre 13 años y 17 años.

Adultos entre 18 años y 64 años,

Adultos mayores de 65 años.

3.- ¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

No existe diferenciación debido a que el enfoque es a cualquier persona de cualquier edad que tenga la capacidad de retribución monetaria a cambio de un producto y/o servicio.

4.- ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

Todos los clientes son importantes porque todos son la razón de ser del negocio y llegan con un mismo fin, cuidar su salud visual.

### **III.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN COMUNICACIÓN**

1.- ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?

Entre los mecanismos más importante están la web y las redes sociales que abarcan un espacio bastante amplio en la comunicación.

2.- ¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?

La más importante es por la recomendación que genera en gran escala los usuarios de mi óptica, posterior a esto implementé publicidad y promoción en redes sociales. He utilizado por una ocasión spots publicitarios en radio y televisión sin embargo no ha surgido el efecto que se esperaba.

3.- ¿Cómo están integrados ahora los canales?

Los canales de comunicación son una cuenta de Facebook y un spot publicitario en Youtube.

### **IV.- RELACIONES CON LOS CLIENTES**

1.- ¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?

Fundamentalmente el respeto que otorgo a mis clientes manteniendo un ambiente formal pero a la vez agradable, además estar pendiente siempre de mis clientes en el sentido de su bienestar visual con llamadas telefónicas felicitándoles por su cumpleaños y días especiales. En resumen generando confianza a todos mis clientes en base a mi trabajo y servicio ético y profesional.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

2.- ¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones?

La estrategia principal es interactuar con el cliente de forma amigable y muy profesional, creando una conciencia de la importancia de la salud visual y formando una idea en el cliente de que adquisición de sus lentes son una inversión y no un gasto.

3.- ¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?

La amabilidad, el buen trato y calidad del producto.

4.- ¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?

Después de todos estos años de trabajo en general he notado que si hay una fidelidad no dispongo de una apreciación más clara de la fidelidad pero, varios de mis clientes me han acompañado a lo largo de estos más de siete años de servicio.

## **V.- FLUJO DE INGRESOS**

1.- ¿Cuál es la estructura de sus ingresos?

La estructura se basa prácticamente en la venta de lentes y accesorios.

2.- ¿Cómo gana dinero en el negocio?

A través de la venta de lentes, gafas y las consultas de diagnóstico visual.

3.- ¿Qué otros tipos de ingresos recibe? (Pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros).

Emisión de certificados visuales.

4.- ¿Cómo pagan actualmente los clientes?

En efectivo, tarjeta de crédito y convenio empresarial.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **VI.- RECURSOS CLAVES**

1.- ¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?

De una página web y redes sociales actualizadas, ofreciendo una mejor diversificación del negocio y un plan publicitario acorde al negocio.

2.- ¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?

Tener armazón de calidad y variedad en los productos.

3.- ¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?

Acceso al internet publicitando la propia página web.

4.- ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias,...)

Equipos de última generación como auto refractómetro, lensómetro, caja de pruebas y retinoscopio.

## **VII.- ACTIVIDADES CLAVES**

1.- ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?

La atención personalizada, de calidad y seguimiento de cada uno de los pacientes; el conocimiento amplio de la rama de optometría y el trabajo con ética y profesionalismo total.

2.- ¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?

Tener un mejor manejo de la página web, alimentándola de una manera adecuada con lo que ofrece la óptica.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **VIII.- RED DE ALIADOS**

1.- ¿Cuáles alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?

La alianza con la que contamos al momento es con el Ministerio de Salud Pública que avala los procesos que se realizan en la óptica mediante el código que emite esta entidad; el aval del Colegio de Optometristas de Pichincha.

2.- ¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?

Importlent y Marilyn Importaciones, que proveen la mercadería necesaria para el giro del negocio, adicional Indulentes y Elens, que son laboratorios de la gama especializados en el montaje, tallado y biselado de lunas oftálmicas.

3.- ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?

Indulentes, proveedor que en reiteradas ocasiones convoca a reuniones para informar datos técnicos actualizados de los productos; adicional la directiva del Colegio de Optometristas Nacional, convoca a congresos para dar a conocer nuevos estudios realizados en temas de patologías visuales refractivas, tratamientos y nuevas aplicaciones, así como la participación de talleres teóricos y prácticos sobre salud visual.

4.- ¿Qué actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

La venta de lentes oftálmicos y consultas de diagnóstico visual.

## **IX.- ESTRUCTURA DE COSTOS**

1.- ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?

La compra de mercadería en general como lunas, armazones, gafas, tornillo, etc., 200.00 de forma mensual.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

2.- ¿Qué formas utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?

Se realiza control, mediante la emisión de notas de venta ya la empresa utiliza el RISE el cual es un nuevo régimen de incorporación voluntaria, reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA MODELO CANVAS PARA ÓPTICA MONTERO

#### 3.1. Diagnóstico

A través del diagnóstico se puede evidenciar la situación actual en la que se encuentra la empresa, para de esta manera saber cuáles son las falencias y darles solución. El modelo del diagnóstico se ha obtenido del sitio Web Innova – Cámara de Comercio de Bogotá.

#### 3.2. Objetivo del diagnóstico

Evaluar el funcionamiento interno a través de sus fortalezas y debilidades de la empresa Óptica Montero en el cantón Quito

#### 3.3. Diseño del diagnóstico

El mecanismo de evaluación consiste en evaluar con una X el campo de la matriz (valoración) según el grado de la calificación que usted defina para cada aspecto de su organización. Cada debilidad o fortaleza tiene la posibilidad de ser calificada entre alta (A), media (M) o baja (B), según se considere.

**Fortalezas altas:** corresponden a las fortalezas de mayor nivel dentro del bloque del modelo de negocios, es decir aquellas que se sustentan en grandes capacidades para la generación de valor.

**Fortalezas medias:** corresponden a las fortalezas de que se encuentran en un nivel de consolidación y que apoyan el proceso de generación de valor en el bloque del modelo de negocios.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**Fortalezas bajas:** corresponden a las fortalezas que se encuentran en un nivel básico, es decir cercanas a las debilidades y que requieren de un trabajo y esfuerzo permanente para su consolidación.

**Debilidades bajas:** corresponden a las debilidades que no representan grandes limitaciones para generar valor en el bloque de modelos de negocios.

**Debilidades medias:** corresponden a las debilidades que representan un problema presente y que desfavorecen la generación de valor en el bloque del modelo de negocios.

**Debilidades altas:** corresponden a las debilidades que se encuentran en un estado crítico, limitando enormemente la generación de valor.

Es importante que se tenga en cuenta la importancia de argumentar cada valoración dada, lo cual permitirá obtener elementos claves para realizar el análisis del bloque objeto de estudio.

### I- PROPUESTA DE VALOR

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN                                       | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ? |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|-------------------------|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |                         |
|   | A          | M | B | A         | M | B |                         |
| Nivel de diferenciación de nuestros productos y/o servicios.              |            |   |   |           |   |   |                         |
| Calidad con la que cuentan nuestros productos y/o servicios.              |            |   |   |           |   |   |                         |
| Desarrollo o mejoramiento permanente de nuestros productos y/o servicios. |            |   |   |           |   |   |                         |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## II- SEGMENTOS DE CLIENTES

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN  | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ? |
|--|------------|---|---|-----------|---|---|-------------------------|
|  | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |                         |
|  | A          | M | B | A         | M | B |                         |
| Nivel de identificación de nuestros clientes y sus necesidades                     |            |   |   |           |   |   |                         |
| Grado de diversificación en cuanto a clientes                                      |            |   |   |           |   |   |                         |
| Grado de identificación de clientes potenciales de nuestros productos y servicios. |            |   |   |           |   |   |                         |

## III- CANALES DE DISTRIBUCIÓN COMUNICACIÓN

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN   | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ? |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|-------------------------|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |                         |
|   | A          | M | B | A         | M | B |                         |
| Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de nuestros canales de distribución |            |   |   |           |   |   |                         |
| Calidad del servicio de post-venta utilizado  |            |   |   |           |   |   |                         |
| Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados                          |            |   |   |           |   |   |                         |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

#### IV- RELACIONES CON LOS CLIENTES

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN   | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ? |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|-------------------------|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |                         |
|   | A          | M | B | A         | M | B |                         |
| Realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes            |            |   |   |           |   |   |                         |
| Manejo de información sobre el comportamiento histórico de nuestros clientes      |            |   |   |           |   |   |                         |
| Nivel de fidelización que los clientes tienen con nuestros producto y/o servicios |            |   |   |           |   |   |                         |

#### V- FLUJO DE INGRESOS

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN  | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ? |
|--|------------|---|---|-----------|---|---|-------------------------|
|  | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |                         |
|  | A          | M | B | A         | M | B |                         |
| Identificación de los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja |            |   |   |           |   |   |                         |
| Nivel de rotación y  |            |   |   |           |   |   |                         |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| recuperación de cartera de nuestra empresa                                       |  |  |  |  |  |  |  |
| Nivel de diversificación de clientes y por lo tanto de nuestro flujo de ingresos |  |  |  |  |  |  |  |

## VI- RECURSOS CLAVES

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN   | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ? |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|-------------------------|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |                         |
|   | A          | M | B | A         | M | B |                         |
| Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de nuestra empresa  |            |   |   |           |   |   |                         |
| Estado tecnológico de las maquinas o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de nuestros productos y/o servicios |            |   |   |           |   |   |                         |
| Grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el ofrecimiento de nuestros productos y/o servicios            |            |   |   |           |   |   |                         |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## VII- ACTIVIDADES CLAVES

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN   | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ? |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|-------------------------|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |                         |
|   | A          | M | B | A         | M | B |                         |
| Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas                                      |            |   |   |           |   |   |                         |
| Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional |            |   |   |           |   |   |                         |
| Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa   |            |   |   |           |   |   |                         |

## VIII- RED DE ALIADOS

### IX-

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN   | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ? |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|-------------------------|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |                         |
|   | A          | M | B | A         | M | B |                         |
| Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos |            |   |   |           |   |   |                         |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| o servicios  |  |  |  |  |  |  |  |
| Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa |  |  |  |  |  |  |  |

**X- ESTRUCTURA DE COSTOS**

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN.  | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ? |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|-------------------------|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |                         |
|   | A          | M | B | A         | M | B |                         |
| Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de nuestros productos y/o servicios |            |   |   |           |   |   |                         |
| Existencia de controles en cuanto a Ingresos y egresos de nuestra actividad Productiva            |            |   |   |           |   |   |                         |



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

### 3.4. Resultados

#### I.- PROPUESTA DE VALOR

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN                                       | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?                        |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|--|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |  |
|   | A          | M | B | A         | M | B |  |
| Nivel de diferenciación de nuestros productos y/o servicios.              | X          |   |   |           |   |   | Porque no conocen sus diferencias              |
| Calidad con la que cuentan nuestros productos y/o servicios.              |            |   |   | X         |   |   | Los clientes reconocen la calidad del producto |
| Desarrollo o mejoramiento permanente de nuestros productos y/o servicios. |            | X |   |           |   |   | No hay innovación del producto y/o servicio    |

**Tabla 9.** Diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

#### II.- SEGMENTOS DE CLIENTES

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN                            | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?                        |
|--|------------|---|---|-----------|---|---|--|
|  | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |  |
|  | A          | M | B | A         | M | B |  |
| Nivel de identificación de nuestros clientes y sus necesidades |            |   |   | X         |   |   | Los clientes sienten atendidas sus necesidades |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

|  |   |  |  |  |  |   |   |
|--|---|--|--|--|--|---|---|
| Grado de diversificación en cuanto a clientes                                      | X |  |  |  |  |   | No existe diversificación de clientes           |
| Grado de identificación de clientes potenciales de nuestros productos y servicios. |   |  |  |  |  | X | Logran identificar a pocos clientes potenciales |

**Tabla 10.** Diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

### III.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN COMUNICACIÓN

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN   | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?   |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|---|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |   |
|   | A          | M | B | A         | M | B |   |
| Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de nuestros canales de distribución | X          |   |   |           |   |   | Tiene canales de comunicación pero no los alimentan de forma adecuada |
| Calidad del servicio de post-venta utilizado  | X          |   |   |           |   |   | No llevan un control de seguimiento del cliente                       |
| Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados                          |            |   |   | X         |   |   | Tienen costos bajos de canales de distribución                        |

**Tabla 11.** Diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

#### IV.- RELACIONES CON LOS CLIENTES

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN   | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?   |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|---|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |   |
|   | A          | M | B | A         | M | B |   |
| Realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes            | X          |   |   |           |   |   | Tratan de fidelizar a los clientes pero la infraestructura no les permite |
| Manejo de información sobre el comportamiento histórico de nuestros clientes      |            |   | X |           |   |   | Llevan poca información del comportamiento histórico de los clientes      |
| Nivel de fidelización que los clientes tienen con nuestros producto y/o servicios |            |   |   |           | X |   | Existe fidelización de los clientes                                       |

**Tabla 12.** Diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

#### V.- FLUJO DE INGRESOS

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN                               | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?                            |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|--|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |  |
|   | A          | M | B | A         | M | B |  |
| Identificación de los productos y/o servicios más estratégicos en |            |   |   | X         |   |   | Tiene bien identificado el producto y servicio que |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

|  |   |  |  |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|--|--|---|
| términos de rentabilidad y generación de flujo de caja                           |   |  |  |  |  |  | les ofrece mayor rentabilidad   |
| Nivel de rotación y recuperación de cartera de nuestra empresa                   | X |  |  |  |  |  | No hay una buena rotación de cartera debido a que lo que ingresa es utilizado de forma inmediata para cubrir otras obligaciones |
| Nivel de diversificación de clientes y por lo tanto de nuestro flujo de ingresos | X |  |  |  |  |  | En la actualidad no hay diversificación de clientes   |

**Tabla 13.** Diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

## I.- RECURSOS CLAVES

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN  | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?  |
|--|------------|---|---|-----------|---|---|--|
|  | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |  |
|  | A          | M | B | A         | M | B |  |
| Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de nuestra empresa | X          |   |   |           |   |   | No tiene capacitación y es baja su efectividad debido a que no existe una persona con el conocimiento en temas de recursos humanos |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

|   |   |  |  |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|--|--|---|
| Estado tecnológico de las maquinas o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de nuestros productos y/o servicios | X |  |  |  |  |  | No cuenta con maquinaria para la elaboración y tallaje de lunas deben recurrir a un proveedor   |
| Grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el ofrecimiento de nuestros productos y/o servicios            | X |  |  |  |  |  | Si bien cuenta con páginas de redes sociales para el ofrecimiento de los productos y servicios, esta no se encuentran administradas de forma correcta |

**Tabla 14.** Diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

## VII.- ACTIVIDADES CLAVES

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN  | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?                          |
|--|------------|---|---|-----------|---|---|--|
|  | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |  |
|  | A          | M | B | A         | M | B |  |
| Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas |            |   |   | X         |   |   | Tiene identificado las actividades de la empresa |
| Relación existente entre el estado actual de los principales   | X          |   |   |           |   |   | No existen estándares formales                   |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

|   |   |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional          |   |  |  |  |  |  |  |
| Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa | X |  |  |  |  |  | No llevan control de los seguimientos de las actividades del negocio |

**Tabla 15.** Diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

### VIII.- RED DE ALIADOS

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN  | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?  |
|--|------------|---|---|-----------|---|---|--|
|  | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |  |
|  | A          | M | B | A         | M | B |  |
| Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios                              |            |   |   |           | X |   | Llevan una relación medianamente proactiva con los proveedores                                   |
| Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa |            |   |   |           | X |   | Llevan relación con el Ministerio de Salud Pública y un convenio con los empleados de la Ecovía. |

**Tabla 16.** Diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## IX.- ESTRUCTURA DE COSTOS

| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN   | VALORACIÓN |   |   |           |   |   | ¿POR QUÉ SE EVALÚA ASÍ?   |
|---|------------|---|---|-----------|---|---|---|
|   | Debilidad  |   |   | Fortaleza |   |   |   |
|   | A          | M | B | A         | M | B |   |
| Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de nuestros productos y/o servicios | X          |   |   |           |   |   | No llevan un control adecuado de los valores de inversión lo que dificulta identificar los costos reales. |
| Existencia de controles en cuanto a Ingresos y egresos de nuestra actividad Productiva            | X          |   |   |           |   |   | No realiza una contabilidad en registros adecuados.   |

**Tabla 17.** Diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

### 3.5 Resumen del diagnóstico

#### Fortalezas

|    |  |
|----|--|
| 1. | Calidad con la que cuentan nuestros productos y/o servicios  |
| 2. | Nivel de identificación de nuestros clientes y sus necesidades   |
| 3. | Grado de identificación de clientes potenciales de nuestros productos y servicios  |
| 4. | Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados   |
| 5. | Nivel de fidelización que los clientes tienen con nuestro producto y/o servicios   |
| 6. | Identificación de los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

|    |  |
|----|--|
| 7. | Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas   |
| 8. | Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios                              |
| 9. | Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa |

**Tabla 18.** Fortalezas del diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

### **Debilidades**

|     |   |
|-----|---|
| 1.  | Nivel de diferenciación de nuestros productos y/o servicios   |
| 2.  | Desarrollo o mejoramiento permanente de nuestros productos y/o servicios  |
| 3.  | Grado de diversificación en cuanto a clientes   |
| 4.  | Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de nuestros canales de distribución   |
| 5.  | Calidad del servicio de post-venta utilizado  |
| 6.  | Realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes  |
| 7.  | Manejo de información sobre el comportamiento histórico de nuestros clientes  |
| 8.  | Nivel de rotación y recuperación de cartera de nuestra empresa  |
| 9.  | Nivel de diversificación de clientes y por lo tanto de nuestro flujo de ingresos  |
| 10. | Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de nuestra empresa  |
| 11. | Estado tecnológico de las maquinas o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de nuestros productos y/o servicios |
| 12. | Grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el ofrecimiento de nuestros productos y/o servicios            |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

|     |   |
|-----|---|
| 13. | Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional |
| 14. | Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa   |
| 15. | Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de nuestros productos y/o servicios   |
| 16. | Existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de nuestra actividad productiva  |

**Tabla 19.** Debilidades del diagnóstico

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

Luego de analizar los resultados del diagnóstico, se puede identificar claramente que existen más debilidades que fortalezas, por tanto el propietario de Óptica Montero deberá concentrarse en las debilidades para corregirlas y poderlas convertir en fortalezas.

### **3.6. Análisis de los 9 módulos**

#### **Objetivos**

- 1- Analizar el comportamiento de los indicadores que conforman cada módulo.
- 2- Desarrollar el lienzo para la aplicación del modelo CANVAS.

Ahora se procede a describir los módulos que se detallan a continuación:

#### **1.- Segmentos de mercado**

- a) ¿Para quién estamos creando valor?

Para todos los clientes de la empresa Óptica Montero en el cantón Quito.

- b) ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Todos los clientes que acudan a Óptica Montero son los más importantes.

- Nichos de mercado

No existe un nicho de mercado establecido debido a que el enfoque es hacia cualquier persona con necesidad visual.

- Segmentado

Los segmentos de clientes son niños desde 1 mes hasta 11 años; adolescentes 12 años a 17 años; adultos de entre 18 a 64 años y adultos mayores de 65 años en adelante, está segmentado entre hombres y mujeres.

- Diversificado

El mercado está diversificado porque acuden familias, parejas, empleados, amigos, etc.

## **2.- Propuesta de valor**

a) ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?

El valor que se entrega es que se pueda corregir las deficiencias visuales, con el fin de que cada uno de los pacientes tenga una vida cotidiana de excelencia.

b) ¿Qué problema estamos ayudando a resolver?

A que cada vez más personas tengan la oportunidad de una corrección visual adecuada con la mayor precisión posible, y la concientización de la importancia del cuidado visual.

c) ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Problemas de deficiencias visuales.

d) ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

El diagnóstico de su estado visual y en el caso que el paciente lo requiera la elaboración de lentes oftálmicos necesarios para su corrección.

- Personalización

Ofrecen un servicio personalizado, guiando al cliente en la obtención de su armazón adecuado.

- Ayuda a hacer el trabajo

Sí ayuda hacer el trabajo debido a que si el cliente no usa de forma adecuada sus lentes se le brinda una guía para el uso correcto.

- Reducción de riesgos

Cuenta con el acceso necesario para personas con discapacidad física para que el ingreso a la óptica sea muy sencillo.

### **3.- Canales**

a) ¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?

A través de la web, contando con una página que les informe sobre todo lo que ofrece la óptica.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

b) ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?

Solo por la recomendación de los clientes que han acudido a la óptica.

c) ¿Cómo están integrados nuestros canales?

A través de una página de Facebook que ya no la utilizan ni la alimentan con información adecuada.

d) ¿Cuáles funcionan mejor?

Ninguno de los dos canales funciona adecuadamente.

e) ¿Cuáles son los más rentables?

Los dos canales pueden ser rentables debido a que la inversión no es costosa y la información que se puede dar a conocer es muy amplia a través de las redes.

f) ¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

A través de promociones una información adecuada en las redes sociales.

### **Fase 3. Compra**

¿Cómo podemos permitir que nuestros clientes compren productos o servicios específicos?

A través de una correcta publicidad en la web y redes sociales y acercándose directamente a la óptica.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

#### **Fase 4. Entrega**

¿Cómo estamos entregando la propuesta de valor a los clientes?

Una vez que acuden al negocio se les entrega la propuesta de valor a través del servicio personalizado.

| Tipo de canal | 1.Información | 2.Evaluación | 3.Compra       | 4. Entrega     | 5.Post venta |
|---------------|---------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| Directo       | No procede    | No procede   | Negocio propio | Negocio propio | No procede   |
| Indirecto     | No procede    | No procede   | No procede     | No procede     | No procede   |

**Tabla 20.** Módulo de Canales

Fuente: Investigación de mercado junio 2017

Elaborado por Cristina Montero

#### **4.- Relación con clientes**

a) ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?

Una relación cálida, personal y automatizada, con un servicio que llene las expectativas de los clientes, satisfaciendo las necesidades de los mismos.

b) ¿Qué relaciones los clientes hemos con establecido?

Únicamente se ha logrado establecer una relación personal, a través de una atención de calidad y confianza.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

c) ¿Cuán costosas son?

La relación personal no es costosa, ya que eso depende de la calidad de servicio que se le ofrezca al cliente.

d) ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

Con la unión adecuada de todos los servicios y la atención que se le da al cliente, tratando de alcanzar una fidelización del mismo.

- Asistencia personal

Sí existe una asistencia personal cuando el cliente se encuentra en el negocio acompañado en cada momento que el cliente lo requiera.

- Asistencia personal dedicada

Si existe una asistencia personal dedicada, el flujo de cliente no es muy extenso, lo que da la apertura de este tipo de asistencia.

## **5.- Fuente de ingresos**

a) ¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?

Por la calidad de servicio que se les ofrezca, la atención personalizada y adicional por la variedad en los productos.

b) ¿Actualmente por qué se paga?



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Por el buen servicio que se ofrece, por la exactitud en los diagnósticos y los productos de vanguardia que se ofertan.

c) ¿Cómo están pagando?

En efectivo, con tarjeta de crédito y mediante descuento a rol de pagos en entidades en convenio.

d) ¿Cómo prefieren pagar?

En la actualidad el cliente ya no desea llevar dinero en efectivo, debido al peligro que eso representa, prefiriendo cancelar con tarjeta de crédito y débito.

e) ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

Al momento el negocio no cuenta con una rentabilidad, debido a la falta de diversificación del negocio.

## **6.- Recursos claves**

a) ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

Económico, para dar una mejor atención al cliente, con la adquisición de productos variados de calidad y contar con una publicidad adecuada.

b) ¿Qué recursos clave requiere nuestros canales?



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

Intelectuales para poder manejar de mejor manera las redes con una adecuada alimentación de información en las mismas y de fácil acceso para el cliente.

c) ¿Qué recursos clave requiere nuestras relaciones con los clientes?

Humano porque a través de aquello se puede tener una mejor interrelación con los clientes.

d) ¿Qué recursos clave requiere nuestras fuentes de ingreso?

Intelectuales ya que con los conocimientos adecuados existe un correcto manejo de sus ingresos.

- Humanos

Sí cuenta con este recurso ya que el propietario sabe llegar al cliente y logra entablar una comunicación más cercana.

## **7.- Actividades claves**

a) ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

Comunicación constante con los clientes, una adecuada guía para la adquisición de armazones.

b) ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales?

Gestión de los canales de comunicación como son las redes sociales y contar con una página web.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

c) ¿Qué actividades clave requiere nuestras relaciones con los clientes?

Una correcta interrelación basada en el respeto, la cordialidad y la ayuda al cliente.

d) ¿Qué actividades clave requiere nuestras fuentes de ingresos?

Manejar bien los ingresos, de manera organizada y contabilizada.

## **8.- Socios claves**

a) ¿Quiénes son nuestros socios clave?

No cuentan con socios claves.

b) ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

Indulentes, Elens, Marilyn Importaciones e Imporlens son laboratorios de biselado y proveedores de mercadería.

c) ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?

Ninguno, porque no cuentan con socios claves.

d) ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?

Ninguna



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **9.- Estructura de costos**

- a) ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?

Los costos físicos e intelectuales.

- b) ¿Cuáles recursos clave son los más costosos?

La adquisición de máquinas de última generación para el diagnóstico de deficiencias visuales.

- c) ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?

El mantenimiento de equipos y los costos que representan la elaboración de lentes.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

**3.7. Estructura del lienzo del modelo de negocio:**

|              |                   |                    |               |
|--------------|-------------------|--------------------|---------------|
| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones cl |
|              | Recursos clave    |                    | Canales       |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

### 3.8. Elaboración del lienzo del modelo de negocio

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Proveedores de materias primas, insumos o servicios.</li> <li>*Relaciones proactivas con instituciones públicas o privadas que brindan desarrollo a la empresa.</li> <li>*Los proveedores clave son las entidades que brindan el servicio de biselado y el abastecimiento variado de mercadería.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional.</li> <li>*Obtención de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa.</li> <li>*El negocio debe gestionar canales de comunicación con los clientes.</li> <li>*Es necesario una correcta interrelación con los clientes.</li> <li>*Manejo de ingresos de una manera organizada y contabilizada.</li> <li>*Cuentan con un variado abastecimiento de mercadería.</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Diferenciación de los productos y servicios.</li> <li>*Excelente calidad de los productos y servicios.</li> <li>*Desarrollo permanente de los productos y servicios.</li> <li>*El cliente tenga conciencia sobre la importancia de la salud visual</li> <li>*Los productos y servicios que ofrece el diagnóstico preciso de la deficiencia visual y la elaboración de los lentes.</li> <li>*Servicio personalizado, guiando al cliente para la correcta adquisición de los lentes.</li> <li>*Acceso adecuado y habilitado para personas con discapacidad física.</li> <li>*Mantiene un horario extendido agradable al cliente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Manejo de ma sobre el comportan clientes.</li> <li>*Buen nivel de con los productos y</li> <li>*El tipo de rela personal y automat</li> <li>*Relación perso</li> <li>*Existe asistenc en el negocio.</li> </ul> |
|  | <p style="text-align: center;"><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Talento humano coordinado y capacitado.</li> <li>*Buen estado tecnológico de las máquinas que hacen funciones claves requeridas para el ofrecimiento de nuestros productos.</li> <li>*Nivel de utilización de la capacidad instalada con el que cuenta la empresa para el ofrecimiento de nuestros productos.</li> <li>*El recurso clave que requiere la empresa es el económico, para mejorar los equipos y los</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mejoramiento comportamientos d</li> <li>*Calidad en el s</li> <li>*Los canales de económicos.</li> <li>*Sitio web con</li> <li>*Recomendació</li> <li>*Promociones c</li> <li>fácil entendimiento</li> </ul>    |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

### 3.9. Plan de acción

| No | Objetivos   | Actividades   | Tiempo                                  |                |
|----|---|---|---|----------------|
| 1  | Presentar a Óptica Montero los resultados de la investigación.  | Elaborar la presentación.<br>Conversar con el gerente propietario para poner día y hora de la exposición.<br>Exponer los resultados del diagnóstico empresarial.  | 6 horas<br>30 minutos<br>1 hora         |                |
| 2  | Capacitar al personal de Óptica Montero.  | Realizar una capacitación al personal de Óptica montero con la finalidad de dar a conocer la correcta aplicación del lienzo del Modelos CANVAS  | 15 horas                                |                |
| 3  | Contar con proveedores de materias primas, insumos o servicios adecuados.   | Realiza un Focus Grup, para determinar la calidad y servicio que brindan los proveedores.<br>Recolectar propuestas para el ingreso de nuevos proveedores.<br>Realizar un análisis con el fin de identificar los más idóneos.<br>Realizar la contratación de los proveedores.        | 3 horas<br>2 semanas<br>1 día<br>2 días |                |
| 4  | Instruir al personal de Óptica Montero, Cuento con un conocimiento acertado para el trato directo y personalizado con el cliente.   | Realizar una capacitación sobre las técnicas y manejo del cliente y la atención personalizada.<br>Realizar una capacitación sobre temas de salud visual de forma general y tendencias en moda de lentes oftálmicos.   | 15 horas<br>15 horas                    |                |
| 5  | Disponer de una infraestructura adecuada para personas con discapacidad.  | Realizar arreglos al área de servicios Higiénicos accesibles para personas con discapacidad.<br>Adquirir una silla de diagnóstico visual adaptada para personas con discapacidad.   | 1 semana<br>1 semana                    | Co<br>Co       |
| 6  | Disponer de documentos en los cuales se pueda identificar de forma correcta cada uno de los movimientos monetarios que se realicen. | Diseñar un formato para el correcto manejo de la información histórica de los clientes (Anexo 1).<br>Crear un formato donde se registren los ingresos y egresos en Excel (Anexo 2).<br>Elaborar documentos numeradas para la correcta identificación de los movimientos monetarios. | 1 hora<br>1 hora<br>3 horas             | Co<br>Co<br>Im |



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **Conclusiones**

Al desarrollar el marco teórico se obtuvo información importante como base para el desarrollo de esta investigación, así como al establecer una metodología se pudo definir las herramientas que se utilizaron para el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Con el diagnóstico de la situación de la empresa se puede evidenciar que el trabajar de manera empírica durante tanto tiempo ha generado una inestabilidad en el negocio y por ende pérdidas significativas de dinero. A esto se suma que la empresa no cuenta con una diversificación del negocio y la publicidad no es la adecuada.

La construcción de modelo de negocio CANVAS permite conocer el segmento de clientes al que va dirigido el negocio, que en este caso se trata de todo aquel ser humano que necesite cubrir una necesidad visual, independiente de edad o género, los recursos y actividades claves que se deben utilizar son la intelectual, la humana y la económica, siempre manteniendo una comunicación constante con los clientes y una correcta interrelación, el manejo adecuado de los costos físico e intelectuales y general una apropiada propuesta de valor al cliente que tenga en mente que su salud visual es una inversión y no un gasto, proporcionando soluciones acertadas y correcciones precisas de las deficiencias visuales que presenten, apoyándonos en una publicidad acertada manejando redes sociales y spots publicitarios adecuados y oportunos, generará que el posicionamiento en el mercado mejore, aumentando la rentabilidad.



*"Responsabilidad con pensamiento positivo"*

El plan de acción diseñado permitirá conocer las actividades necesarias que se deben aplicar en el negocio, manejando tiempos ya establecidos y de esta manera la empresa pueda tener un crecimiento significativo.



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## **Recomendaciones**

Luego de haber realizado el diagnóstico de la empresa Óptica Montero se recomienda aplicar el Modelo de Negocio CANVAS con el fin de dar solución a cada una de las falencias que se detectaron, convirtiendo así cada una de las debilidades en fortalezas.

Se recomienda también al propietario que realice un análisis exhaustivo del resultado de esta investigación, para que pueda dar cumplimiento a lo indicado dentro del plan de acción diseñado con el objetivo de generar un adecuado posicionamiento de mercado y con ello una mayor rentabilidad.



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

## Bibliografía

- Arcos, E. (2017). *Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción para la empresa Metal & Co Cía. Ltda., ubicada en Carcelén industrial, provincia de Pichincha*. Quito: UCE.
- Bancheri, C. (2016). *Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio*. Cataluña. Universidad de Cataluña
- Bernardo, A. (4 de septiembre de 2013). *9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas*. Recuperado de <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>
- Burgos, P. (2013). *Generación de un plan de negocio para la creación de una empresa de asesoría Job Hunter*. Puerto Montt: Universidad Austral de Chile.
- Cirugeda, E. (29 de abril de 2015). *Autónomos, emprendedores y empresas*. Recuperado de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>
- Dueñas, A. C. (2015). *Empresarización y Construcción de Planes de Negocio de Organizaciones y Productores en el Municipio de el Dorado en el Departamento del Meta*. Medellín. Editorial San Pietro
- García, J. (16 de febrero de 2013). *Ámbito financiero*. Recuperado de <http://ambito-financiero.com/segmentacion-clientes/>
- Marketing F.I. ( 01 de enero de 1997). *Foro Internacional de Marketing*. Recuperado de <http://www.foromarketing.com/tipos-de-clientes-y-sus-caracteristicas/>
- Moraño, X. (17 de agosto de 2010). *La estrategia publicitaria*. Recuperado de <http://marketingyconsumo.com/la-estrategia-publicitaria.html>
- Muñoz, P., & González, H. (2013). *Plan de negocios para la creación de una cadena de ópticas y laboratorio optométrico en la ciudad de Quito DM*. Quito. PUCE
- Osterwalder, A. (2014). *Innokabi*. Recuperado de <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Editorial Deusto.



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

- Pérez, J. (2008). *Definición.de autoestima*. Recuperado de <http://definicion.de/autoestima/>
- Pérez, J. (2016). *Definición.de.monetaria* Recuperado de <http://definicion.de/base-monetaria/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2009). *Definición.de.cliente*. Recuperado de <http://definicion.de/cliente/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2011). *Definición.de.cliente potencial*. Recuperado de <http://definicion.de/cliente-potencial/>
- Pérez, j., & Merino, M. (2008). *Definición.de.servicio*. Recuperado de <http://definicion.de/servicio/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Definición.de.estrategia*. Recuperado de <http://definicion.de/estrategia/>
- Quijano, G. (4 de septiembre de 2015). *Marketing y Finanzas*. Recuperado de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>
- Ricart, J. (2009). *Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Madrid: Universia Business Review.
- Rodríguez, A. (2014). *El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz*. Lima. Editionper.
- Rojas , C., & Torres, A. (2006). *Desarrollo e implementación de un plan de marketing para la empresa Visual Optical* . Bogotá: Universidad de la Salle.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. Madrid. Editorial Pearson Educación.
- Venemedia. (14 de febrero de 2015). *Concepto definición de cliente*. Recuperado de <http://conceptodefinicion.de/cliente/>



*“Responsabilidad con pensamiento positivo”*

## Anexos

### Anexo 1. Formato de Historia Clínica de los Clientes

#### Objetivo:

Mantener un correcto manejo sobre el comportamiento histórico de todos los clientes.

Nro.: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ Motivo de consulta: \_\_\_\_\_

Antecedentes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Cover Test O.D.: \_\_\_\_\_ O.I.: \_\_\_\_\_ P.P.C.: \_\_\_\_\_

Lentes en uso                      A.V. sin lentes                      A.V. con lentes

O.D.: \_\_\_\_\_ O.D.: \_\_\_\_\_ O.D.: \_\_\_\_\_

O.I.: \_\_\_\_\_ O.I.: \_\_\_\_\_ O.I.: \_\_\_\_\_

Oftalmoscopia                      Biomicroscopía                      Queratometría

O.D.: \_\_\_\_\_ O.D.: \_\_\_\_\_ O.D.: \_\_\_\_\_

O.I.: \_\_\_\_\_ O.I.: \_\_\_\_\_ O.I.: \_\_\_\_\_

Retinoscopía                      A.V.                      Binocularmente

O.D.: \_\_\_\_\_ O.D.: \_\_\_\_\_ O.D.: \_\_\_\_\_

O.I.: \_\_\_\_\_ O.I.: \_\_\_\_\_ O.I.: \_\_\_\_\_

|      | Esfera | Cilindro | Eje | Prismas | Base | A.V. | A.D.D. | D.P. |
|------|--------|----------|-----|---------|------|------|--------|------|
| O.D. |        |          |     |         |      |      |        |      |
| O.I. |        |          |     |         |      |      |        |      |

Otros: \_\_\_\_\_ Realizado por: \_\_\_\_\_

Elaborado por Cristina Montero



“Responsabilidad con pensamiento positivo”

## Anexo 2. Formato de ingresos y egresos

### Objetivo:

Mantener un control adecuado de los gastos y los ingresos, con la finalidad de visualizar si existe rentabilidad.

| Óptica Montero   |  |  |             |  |             |             |
|--|--|--|-------------|--|-------------|-------------|
| Consulta gastos e ingresos (introduzca la fecha inicial) →             |  |  | Ingresos    | Gastos   | Diferencia  |             |
| Consulta gastos e ingresos (introduzca la fecha fecha final) →         |  |  | 0,00        | 0,00   | 0,00        |             |
| Consulta (ingresos o gastos) de forma individual por referencia y año) | Introduzca la referencia/Descripción que desea sumar | Introduzca el año                            | Total anual |  |             |             |
|  | Gasóleo  |  | 0,00        |  |             |             |
| Fecha  | Concepto   | Referencia / Descripción del gasto / Ingreso | Cantidad    | Consulta (Ingresos gastos) por mes   |             |             |
|  |  |  | ⋮           | Año: 2017  |             |             |
|  |  |  | ⋮           | Mes  | Ingresos    | Gastos      |
|  |  |  | ⋮           | Enero  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Febrero  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Marzo  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Abril  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Mayo   | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Junio  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Julio  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Agosto   | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Septiembre   | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Octubre  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Noviembre  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Diciembre  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | <b>Total</b>   | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
|  |  |  | ⋮           | Rango-Fechas   | 0/1/1900    | 0/1/1900    |
|  |  |  | ⋮           | concepto   | Ingresos    | Gastos      |
|  |  |  | ⋮           | totales  | 0,00        | 0,00        |
|  |  |  | ⋮           | Los cantidades aparecern tachadas cuando no se introduce el concepto de (Gasto o Ingreso). Se debe introducir para que sume estas cantidades |             |             |

Elaborado por Cristina Montero



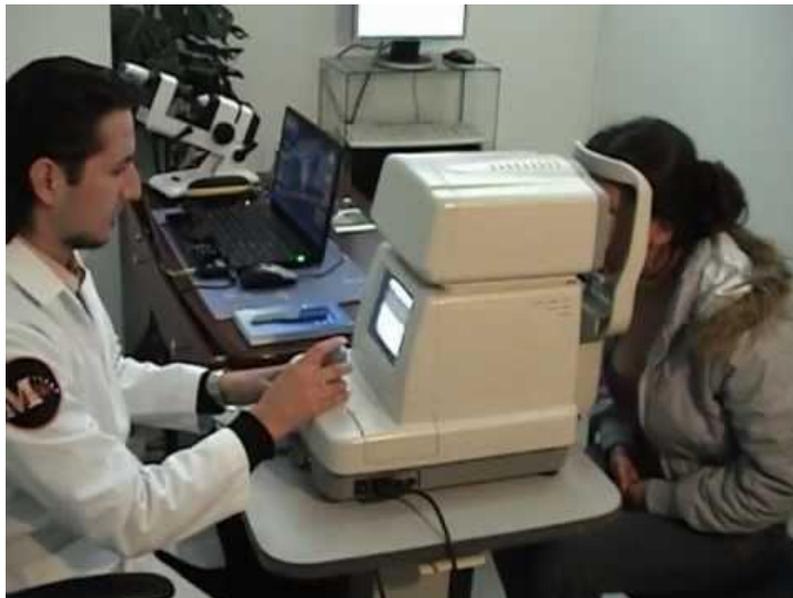
*"Responsabilidad con pensamiento positivo"*

### **Anexo 3. Fotografía de Óptica Montero**



**Fuente Propia**

### **Anexo 4. Fotografía equipos y diagnóstico visual**



**Fuente Propia**