



Universidad Nacional Autónoma de  
México

Facultad de Filosofía y Letras

Colegio de Pedagogía



El papel del pedagogo en la capacitación: El caso de  
Ópticas LUX y Ópticas Más Visión

Tesina que para obtener el título de  
Licenciada en Pedagogía

Presenta

María Valdés Ramírez

Asesora

Mtra. Claudia Elena Lugo Vázquez

Ciudad Universitaria, 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradecimientos

A mi amada UNAM y a la Facultad de Filosofía y Letras por darme grandes conocimientos, excelentes maestros, a los mejores amigos y momentos de reflexión, encuentro y discrepancia, que sin duda son regalos que atesoro.

Gracias a mi asesora Claudia, por la paciencia y apoyo durante todo este tiempo, por sus consejos y por no abandonarme en este proceso. Después de tanto ¡por fin lo logramos!

Gracias a mi familia; mamita, esto sin duda es nuestro logro, gracias por el apoyo incondicional durante mis años de estudiante y por todo el sacrificio, sin ti no sé qué hubiera sido de mí. Gracias pa, por tus consejos, pláticas y por el apoyo que has podido brindarme. Gracias Jes y Alexis, son los mejores hermanos del mundo, los quiero y los extraño siempre.

Gracias hermanas, Paty y Sarita; por cuidarme, quererme y por ponerme siempre los pies en la tierra. Gracias Nash por darme la oportunidad de comenzar mi vida independiente y por hacerme pensar de forma diferente. A las tres las quiero muchísimo.

Gracias a mis queridos amigos, Zayda, Lili, Ale y Rol por tantos años juntos; a mi querido Ñoños Team: Blankiz, Nan, Daff, Cinthy, Bren, Brau, Beth, Gini, Negri, Yorch, Quino, Héctor y Aide, porque sin ustedes, este camino no hubiera sido tan lindo y enriquecedor, es una fortuna tenerlos en mi vida.

Gracias Didi por acompañarme en este camino, por ayudarme a descubrir mis fortalezas y áreas de oportunidad. A pesar de estar en la última parte del proceso hemos podido compartir pensamientos y reflexiones. Es un placer estar a tu lado. Te amo.

Finalmente, gracias a Ópticas Lux, por abrirme las puertas al mundo laboral y por darme una de las experiencias más significativas. Definitivamente esos dos años fueron de gran aprendizaje, conocimiento, felicidad y sufrimiento, en donde también conocí grandes amigas: Lou, Sarita, Ame y Pau, las quiero.

# ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1 Grupo Óptico Lux.....	4
1.1 Óptica Lux.....	4
1.2 Fusión comercial / Óptica Más Visión.....	9
Capítulo 2 Capacitación y educación.....	15
2.1 Definición y marco legal de la capacitación.....	15
2.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	20
2.3 Pedagogía y capacitación.....	27
Capítulo 3. La capacitación en Ópticas Lux y Más Visión.....	34
3.1 El proyecto de capacitación para Ópticas Más Visión.....	34
3.2 Mi experiencia en la práctica profesional.....	45
Conclusiones.....	52
Fuentes consultadas.....	55
Anexos.....	58

# INTRODUCCIÓN.

---

La apertura de mercados y la globalización han aumentado y acelerado la competencia a la que se enfrentan las empresas, que han de competir en cuanto a costos, tamaño y capacidad tecnológica. Esto propicia que los dueños o accionistas de una empresa deseen maximizar el valor de sus acciones para tener mayor impacto en el mercado al que están dirigidos.

Para aumentar las ganancias o para hacer crecer sus acciones, las empresas toman la decisión de fusionarse con otras que les permitan obtener más poder en el mercado y adquirir un estatus a nivel nacional e internacional, mayor al que ya tenían.

Por otra parte, ingresar al mundo laboral por primera vez o tener la capacidad de permanecer activo en el sector productivo podría representar una gran preocupación para la población de un país. Es por ello que al sistema educativo se le presenta un enorme reto, pues la formación para la vida productiva no debería estar desvinculada de la formación para vivir en comunidad ni para la realización de proyectos personales o laborales.

A la par de la oferta de la educación formal, y gracias al acelerado aumento en la demanda de la población para acceder a instituciones de educación superior, las empresas ofrecen una alternativa de formación para que las personas sean productivas y funcionales en actividades que permitan el buen funcionamiento de éstas.

Desde hace ya varios años, se hizo latente la necesidad de que los sistemas educativos sean adaptados a las necesidades tanto de los ciudadanos, del mercado laboral y de la sociedad en general; es por ello que las empresas optan por invertir en la capacitación de sus empleados con el fin de garantizar la permanencia y fidelidad hacia ellas y, asimismo, asegurar la rentabilidad de los

recursos invertidos para tal fin, es decir, que el personal cumpla con los objetivos de la institución a través de la capacitación constante.

Derivado de lo anterior es que surgió la inquietud de dar a conocer el trabajo que se hace en una empresa cuyo giro resulta interesante para abordar el tema de capacitación de empleados: Venta de anteojos oftálmicos y solares.

La presente tesina es el resultado de la labor realizada con Ópticas Más Visión, cadena de ópticas española con la que por motivos de la fusión comercial con un grupo óptico holandés, colaboré por más de un año a través de Ópticas Lux, institución en donde trabajé durante dos años y medio en el puesto de Líder Asesor de Diseño Instruccional en el área de capacitación al personal.

Esta tesina contiene 3 Capítulos:

En el primer capítulo, *Grupo Óptico Lux*, se aborda la historia de Ópticas Lux y Ópticas Más Visión, ambas pertenecientes a GrandVision, grupo óptico europeo especialista en tiendas de retail o *mass market* (venta masiva de productos).

El segundo capítulo, *Capacitación y educación*, trata sobre el tema de la capacitación, mismo que dará sustento teórico a la actividad pedagógica realizada en Ópticas Lux. Se incluirá el concepto de capacitación y se hablará particularmente de la capacitación en los centros de trabajo como un recurso para mejorar las actividades dentro de una empresa.

En el tercer capítulo, *La capacitación en Ópticas Lux y Más Visión*, se expone el trabajo pedagógico que realicé desde que Ópticas Más Visión llegó a México, como la elaboración de instrumentos de evaluación, capacitación al personal, evaluación en campo, elaboración de manuales, entre otros.

Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo realizado en el área de capacitación, la cual es una fuente importante de empleo para las pedagogas y los pedagogos y que, al menos en el plan de estudios 1966, sólo se encuentra en materias optativas, razón por la cual rescato en la presentación de esta tesina.

Adicionalmente se incluye un anexo en donde se presenta el producto de la intervención pedagógica, que es un manual de capacitación para el personal de nuevo ingreso a Ópticas Más Visión.

*“El mejor momento para aprender es cuando lo que vamos a aprender es útil para nosotros de inmediato”*

-Goodwin Watson

# CAPÍTULO 1. GRUPO ÓPTICO LUX.

---

Para poder hablar de cualquier proceso en una o institución o empresa, es necesario hacer referencia a la historia de la misma, que nos dé cuenta de sus necesidades e intereses particulares, pues a partir de ellos es que desarrollará una metodología dirigida a llevar a cabo la filosofía institucional.

En este capítulo se abordará una breve semblanza de la empresa Ópticas Lux y de las transformaciones que ha sufrido desde su creación, para aterrizar en la fusión comercial de la que ha sido parte, así como de la empresa Más Visión, en la cual centraré el contenido de esta tesina.

El capítulo se divide en dos apartados, el primero de ellos, *Óptica Lux*, nos habla de la historia de la empresa mexicana Ópticas Lux, desde su creación, hasta el último acontecimiento importante que sufrió, la fusión comercial con el grupo GrandVision y de las nuevas responsabilidades con otra de las empresas del grupo: Más Visión.

El segundo apartado, *Fusión comercial / Óptica Más Visión*, trata sobre la empresa Más Visión, la breve historia de su desarrollo en nuestro país y de la política comercial que emplean para atender a los clientes. Es en esta parte en donde yo desarrollé un manual de capacitación que permitiera al personal comprender de una forma sencilla los pasos que se siguen para realizar la venta de los productos que se comercializan en ella.

## 1.1 Ópticas Lux.

---

Óptica Lux es una empresa que nació en 1942 en la calle Madero número 67 del centro histórico de la ciudad de México, en un pequeño local compartido con el “Aviso de ocasión” del periódico Excelsior. Su fundador, el señor Alfredo Santos

Mazal decidió el nombre *Lux*, el cual proviene del latín y significa *Luz*, ya que se relaciona con la actividad del negocio.

El local se acondicionó con sólo lo necesario como: armazón y caja de prueba, retinoscopio y optotipos luminosos, gabinete óptico y vitrinas considerando los espacios compartidos con el aviso de ocasión. Se iniciaron las actividades promocionando la atención y servicio así como la realización de exámenes de la vista.

Para el año de 1945 se inicia la venta al mayoreo de lentes, armazones y aparatos oftalmológicos en el interior de la República y el D.F., a través de visitas personales que inicialmente realizaba Don Alfredo, lo que permitió establecer una estrecha amistad con los ópticos propietarios.

Años después, debido a la creciente demanda del servicio, comenzó la creación de sucursales; la primera de ellas fue también en la calle de Madero, en el número 43. Al principio se tenía la idea de cambiar el negocio y transferir a los clientes a esa nueva dirección y posteriormente cerrar el local del número 67; sin embargo, se dieron cuenta de que a pesar de la cercanía entre las dos tiendas, se tenían distintos tipos de clientes, por lo que decidieron dejar ambas.

A partir de ese momento, empieza a cimentarse una de las columnas en las que se basa actualmente el desarrollo de la calidad del servicio que hoy se ofrece. Además, se inició la preparación del personal, especialmente en la formación de los optometristas, creando programas sistematizados desde Anatomía hasta Optometría, muy similar al Programa Modular que actualmente se imparte.

En 1957 se obtiene la concesión para ser la Óptica de las tiendas departamentales Sears, que consiste en que cada que se abra una nueva sucursal de las tiendas departamentales, habrá una Óptica Lux dentro de ella.

A principio de la década de los 80, Óptica Lux hace un convenio con el CONALEP para ofrecer regularización a sus estudiantes durante su formación académica. Esta regularización corría a cargo de los gerentes de sucursal en las áreas de Optometría y Adaptación de lentes de contacto. Actualmente, estas actividades ya no se realizan.

En 1989 se construyó el Centro de Capacitación (*Figura 1*), cuya intención fue dar respuesta a las necesidades de formación del personal en las funciones generales y especializadas. Sin embargo, el inicio de la capacitación se remonta al año 1942, fecha de la fundación de Óptica Lux.

En ese momento surge la necesidad de contar con personal calificado en la elaboración y terminado de anteojos, más adelante es necesario dar formación a optometristas, considerando la poca posibilidad de contratar personal con dicha formación y experiencia.



*Figura 1. Centro de capacitación "Centro de evaluación Alfredo Santos"*

Ópticas Lux ofrece a sus empleados un plan de vida y carrera desde el momento en que ingresan a la empresa, motivo por el cual, el perfil del personal de ventas requiere jóvenes de entre 18 y 28 años que cuenten con el bachillerato concluido. Los programas de formación que se imparten están divididos según el puesto y se clasifican de la siguiente forma<sup>1</sup>:

Vendedor	Optometrista	Contactólogo	Subgerente	Gerente
Servicios y productos	Anatomía funcional y patología del sistema visual	Adaptación de lentes de contacto	Formación de formadores	Desarrollo de habilidades gerenciales
Competencias personales	Óptica física	Taller de manejo de Biomicroscopio	Audiología*	Audiología*
Propedéutico de óptica	Refracción teórica			
Entrega de lentes de contacto	Refracción práctica			
La venta de anteojos para sol				

\*En el caso de que la sucursal cuente con gabinete audiológico

Resulta sumamente atractivo para los aspirantes a los puestos de ventas, saber que en Ópticas Lux, además de tener un empleo seguro y con justa remuneración, podrán cursar una carrera y además pagada, misma que llevarán a cabo durante su estancia. Por ello es que es preferible preparar nuestro propio personal, que éste conozca que si sigue nuestras políticas, encontrará siempre la posibilidad de mejora material, económica personal.

De acuerdo con el trabajo realizado y para obtener el RVOE como Técnico Superior Universitario en Óptica, en el año 2011 se hicieron adecuaciones a los programas que se imparten actualmente para crear un sistema de educación formal, en el cual se desarrollarán los saberes necesarios que se deberán obtener a lo largo del proceso de formación.

<sup>1</sup> Valdés Ramírez María. *Cursos Lux*. 2013

El plan de estudios está estructurado en cuatrimestres, los cuales están a su vez organizados de acuerdo con puesto del personal, es decir:

- Cuatrimestres I, II y III corresponden al Módulo de Ventas;
- Cuatrimestres IV, V y VI corresponden al Módulo de Optometría;
- Cuatrimestre VII corresponde al Módulo de Contactología.

### Plan de estudios Técnico Superior Universitario en Óptica:<sup>2</sup>

CUATRIMESTRES						
I	II	III	IV	V	VI	VII
Ciencias I	Ciencias II	Ciencias III	Anatomía descriptiva y fisiología ocular	Etapas del desarrollo visual	Patología ocular	Visión binocular
Introducción a la optometría	Óptica I	Óptica II	Óptica III	Óptica IV		
Estadística aplicada	Metodología de la investigación	Herramientas informáticas	Clínica I	Clínica II	Clínica III	Clínica IV
Desarrollo de competencias comunicativas	Desarrollo de competencias de aprendizaje	Desarrollo humano	Inglés I	Inglés II	Inglés III	Desarrollo de habilidades docentes
Mercadotecnia I	Mercadotecnia II	Desarrollo de competencias consultivas	Administración	Administración de ventas	Planeación estratégica	Ética y valores
VENDEDOR			OPTOMETRISTA			CONTACTÓLOGO

Actualmente, el trámite se encuentra en proceso debido a las observaciones realizadas por parte de la SEP.

La capacitación en Ópticas Lux y Ópticas Más Visión está a cargo del Área de Recursos Humanos, en donde se encuentra Reclutamiento y Selección, Capacitación y Administración de personal.

Respecto a la filosofía Institucional, para Óptica Lux, su Misión y Visión son las siguientes:

### **Misión.**

“Ofrecer soluciones integrales en el cuidado y conservación de la vista, con un alto sentido de profesionalismo y ética comercial”<sup>3</sup>.

### **Visión.**

“Ser líder a nivel nacional para los clientes que buscan y valoran la calidad en el mercado óptico, manteniendo una política de generación competitiva de utilidades, sosteniendo nuestra imagen de calidad y servicio”<sup>4</sup>.

## **1.2 Fusión comercial / Ópticas Más Visión.**

---

En el año 2010, Ópticas Lux se adhiere al grupo GrandVision, grupo óptico con sede en Holanda y presencia en más de 40 países de Europa, América Latina y Asia donde opera alrededor de 4600 puntos de venta con más de 21,000 colaboradores.

GrandVision S.A. fue lanzada en Francia en 1989 a través de la creación de una nueva marca llamada GrandOptical (*Figura 3*). En la primera parte de la década de los 90, GrandVision continuó introduciendo nuevas marcas, dándole así fuerza a su expansión internacional.

---

<sup>2</sup> Romero Castillo, Catalina. *RH Educational System Lux*. Ópticas Lux, 2012

<sup>3</sup> Ópticas Lux. En línea [www.lux.mx](http://www.lux.mx) [Consulta: 28 de noviembre de 2013]

<sup>4</sup> *Ídem*

Desde el 1° de Enero de 2011, perle Europe B.V. y GrandVision S.A., ambas pertenecientes a HAL Holding N.V. (Grupo Hal), se fusionaron bajo una nueva empresa matriz: GrandVision B.V.

En el 2010, GrandVision adquirió el 81% de las acciones de los minoristas ópticos rusos de Grupo Hal (84 tiendas a finales de 2010); Pearle europe B.V. adquirió el 25% de las acciones de Grupo Óptico Lux (69 tiendas) y el 100% de las acciones en otra cadena mexicana: Sunglass Island, la cadena de ópticas de anteojos solares (57 tiendas).

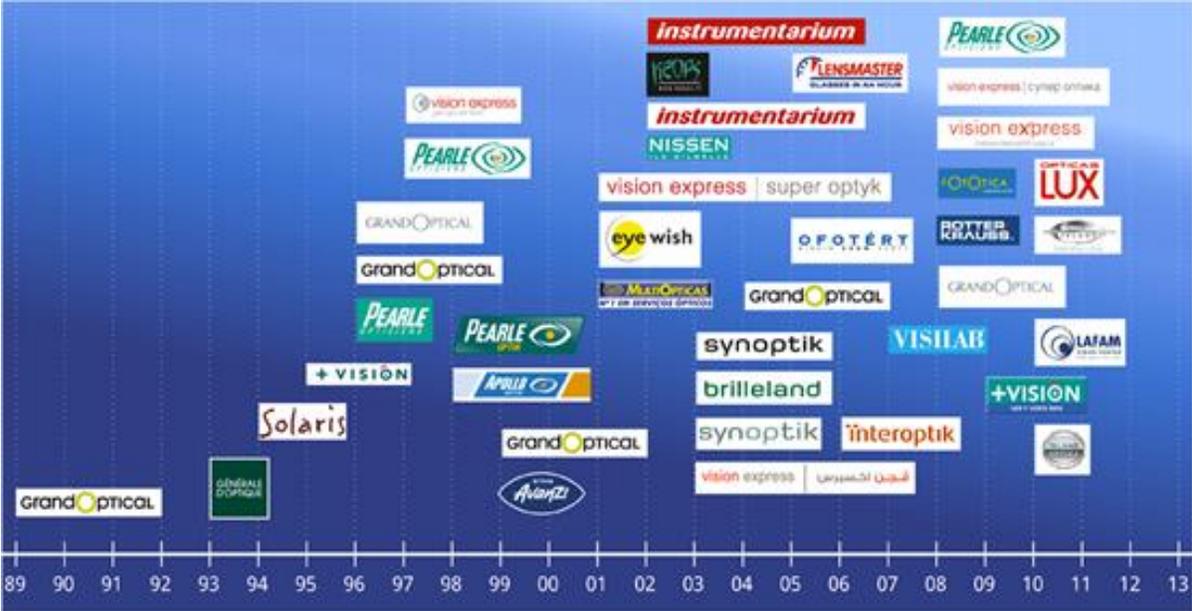


Figura 3. Línea del tiempo GrandVision

Su liderazgo surge de la sinergia de los más destacados equipos de profesionales que gradualmente se han incorporado al grupo compartiendo una visión de excelencia para atender las necesidades de los clientes a través de distintos formatos comerciales con productos de alta calidad y servicios personalizados a las características de cada mercado.

A partir de lo anterior, se ha hecho un plan estratégico de crecimiento comercial en el que Ópticas Lux pretende llegar a las 100 tiendas para el año 2014, además de

crear un convenio comercial con Ópticas Más Visión y con Sunglass Island, empresas a las que ahora Ópticas Lux ha estado prestando sus servicios y con las cuales se quiere tener una expansión comercial mayor.

Ópticas Más Visión, al igual que Ópticas Lux, forman parte de GrandVision y es una empresa europea que puso sus ojos en México para implementar su concepto de ventas y, particularmente en Ópticas Lux, para trabajar conjuntamente en la capacitación para sus empleados, servicios administrativos y fabricación de anteojos.

Esta empresa llegó a México en el año 2012 y abrió su primera sucursal el mes de Octubre del mismo año en un local del centro comercial Multiplaza Aragón, Edo. de México, bajo el slogan “*Más Visión por menos precio*”. Esta empresa cuenta con una política comercial bien definida que comparte con muchas otras ópticas en el mundo bajo un concepto llamado *Simple Sales Process* (Proceso Simple de Ventas), ya que está diseñado para funcionar a partir de 4 pasos y hacer de la venta de anteojos, un proceso simple, seguro y honesto.

Ópticas Más Visión tiene como objetivo para 2014 llegar a 25 sucursales y a partir de 2015, abrir 60 sucursales por año. Actualmente la empresa cuenta con 145 sucursales, distribuidas entre las siguientes entidades:

- Ciudad de México
- Durango
- Estado de México
- Guanajuato
- Guerrero
- Hidalgo
- Jalisco
- Morelos
- Nuevo León

- Puebla
- Querétaro
- Saltillo
- San Luis Potosí
- Tlaxcala
- Veracruz

A partir de varias investigaciones en ópticas de distintos países europeos se llegó a la conclusión que la gente no disfruta visitar ópticas ni comprar anteojos, ya que el proceso es muy largo y aburrido, es por ello que en GrandVision se ha adoptado la política de hacer de la venta un proceso sencillo en donde el cliente no tenga que invertir tanto tiempo para comprar un antejo.

### **Misión.**

“Ser la cadena óptica líder en el mercado mexicano a través de la red de tiendas propias, con una rentabilidad mínima del 15% de las ventas”<sup>5</sup>.

### **Visión.**

“Ofrecer al cliente una propuesta de valor clara e innovadora: una gran variedad de productos a precios bajos (30% por debajo de mercado) y un proceso de compra eficiente en su óptica local”<sup>6</sup>.

### **Posicionamiento de Ópticas Más Visión.**

En el mercado mexicano podemos encontrar tres grupos en los que se puede dividir el mercado óptico:

---

<sup>5</sup> MÁS VISIÓN. *Manual de inducción*. PPT. Septiembre 2012

<sup>6</sup> *Idem*

1. Cadena de ópticas enfocadas a un público con nivel adquisitivo alto (Ópticas Lux)
  - Marcas
  - Servicios
  - Precios altos.
  
2. Oportunidad en el segmento masivo, ofreciendo un producto de calidad al mejor precio (Ópticas +Visión)
  - Amplio surtido
  - Excelente servicio
  - Productos exclusivos
  - Proceso de venta transparente
  
3. Cadenas y ópticos independientes enfocados en el precio mas bajo (Ópticas Similares, Wal-Mart, etc.)
  - Precios bajos
  - Poco surtido
  - Baja calidad de armazones

Dicho lo anterior es que Ópticas Más Visión busca posicionarse en un nivel intermedio ofreciendo calidad en sus productos (armazones y lentes) a precios accesibles a todo público.

Una vez que el personal es contratado, recibe capacitación previa a su incorporación a sucursal en donde se les da una breve inducción a la empresa y al puesto (*Figura 4*) y se da a conocer la política comercial, es decir, en qué consiste el proceso de venta, parte fundamental de la filosofía institucional:

## Proceso de venta.

**Paso 1:** Realiza tu examen de la vista e identifica tus necesidades

**Paso 2:** Elige tu combo

**Paso3:** Elige un Paquete

**Paso 4:** Elige tu segundo artículo

Es en este último aspecto, es donde colaboré elaborando un manual de capacitación para la inducción al personal de Ópticas Más Visión (ver Capítulo 4), mismo que servirá en cada capacitación y que explica la política comercial de GrandVision: *The Simple sales Process* (Proceso Simple de Ventas).

Un manual de capacitación es “un conjunto de información presentada de manera escrita, donde se incluyen gráficas, datos estadísticos, mapas, esquemas, ejercicios y cuadros sinópticos”<sup>7</sup> que es de utilidad para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje, pues sirve como material de apoyo para el instructor, como material de consulta para el participante durante y después del curso.



Figura 4. Aula de capacitación adaptada como una sucursal Más Visión

<sup>7</sup> GRADOS Espinosa, Jaime A. Op. Cit. p. 173

## **CAPÍTULO 2: CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN.**

---

El presente capítulo tiene como objetivo establecer las bases teóricas que los autores especializados emplean para explicar el tema de la capacitación en el trabajo, para así proporcionar un panorama general acerca de mi labor profesional dentro de la empresa Ópticas Lux como Líder Asesor de Diseño Instruccional

Este capítulo se divide en tres pequeños apartados: el primero de ellos, *Definición y marco legal de la capacitación*, tiene como objetivo conceptualizar la capacitación desde el punto de vista educativo y laboral, así como exponer los puntos de su origen legal en México.

El segundo apartado, *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación*, tiene como objetivo analizar qué es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, cuáles son sus características, y cómo se realiza un diagnóstico para poder determinar un plan de capacitación dentro de una organización.

Finalmente, el apartado *Pedagogía y capacitación* tiene como objetivo establecer la relación que tiene la Pedagogía con el área de la capacitación, así como conocer las características de los actores que intervienen en el proceso: instructores y participantes, para así poder diseñar un plan y programas de capacitación que respondan a las necesidades de las organizaciones.

### **2.1 Definición y marco legal de la capacitación.**

---

Para abordar el tema de capacitación, podemos referirnos a la educación no formal o educación continua, pues diversas fuentes señalan que la capacitación es una de sus vertientes.

“La Educación Continua, en su modelo más amplio, tiene entre sus funciones principales: la actualización profesional, la vinculación universidad-sociedad-empresa, la capacitación laboral, la formación y actualización de sus docentes. [...] Además, abarca a la educación permanente dirigida al público en general, capacitándolo para las cambiantes necesidades en el ámbito laboral, para el autoempleo, para la reconversión ocupacional y para su desarrollo personal.”<sup>8</sup>

De acuerdo con la UNESCO, la educación no formal se define como “toda actividad organizada y duradera que no se sitúa exactamente en el marco de los sistemas educativos formales integrados por las escuelas primarias, los centros de enseñanza secundaria, las universidades y otras instituciones educativas formalmente establecidas”<sup>9</sup> y que a su vez responden a las diferentes necesidades de la población dentro de una sociedad en continua evolución.

Dicho lo anterior, podemos encontrar dentro del marco de la educación no formal a la formación técnica y profesional en los lugares de trabajo (capacitación), misma que coadyuva a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en las personas para que éstas se desarrollen dentro de un ambiente que tiene necesidades específicas, que respondan a la filosofía institucional de los centros de trabajo así como a las necesidades del mercado.

### **¿Qué es capacitación?**

De acuerdo con la Secretaría del Trabajo, la capacitación es “un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas”<sup>10</sup>.

Con la finalidad de puntualizar a la capacitación dentro del marco de referencia legal en México, haré referencia tanto a la Constitución Política de los Estados

---

<sup>8</sup> GARCÍA González, Eva Laura *et.al.* *Gestión de la Educación Continua y la Capacitación*. p. 1-2

<sup>9</sup> UNESCO. *Educación no formal*. p. 1

<sup>10</sup> STPS. *Implementación del proceso capacitador*. p. 2

Unidos Mexicanos<sup>11</sup> como a la Ley Federal del Trabajo<sup>12</sup>, mencionando algunos artículos que dan sustento a mi labor profesional.

La Constitución Política, en su artículo 123, apartado A establece que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

A.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

b) Empresas

[...] También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de la Ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se

---

<sup>11</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En línea <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm> [consulta: 24 de junio de 2014]

<sup>12</sup> Ley Federal del Trabajo. En línea <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> [consulta: 24 de junio de 2014].

trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

Por su parte, la Ley Federal del Trabajo declara lo siguiente:

**Artículo 3.-** Es de interés social promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones.

**Artículo 25.-** El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

**Art. 153-A.-** Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Artículo 153-B.-** La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos

de nueva creación.

**Artículo 153-C.-** El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a los que están expuestos durante el desempeño de sus labores;
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. Mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

Derivado del apartado anterior, podemos decir que los objetivos de la capacitación son:

1. Fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa.
2. Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
3. Disminuir los riesgos de trabajo. Esto puede lograrse haciendo una Detección de Necesidades de Capacitación, que nos permitirá conocer las deficiencias actuales así como las necesidades futuras de los trabajadores dentro de una organización.
4. Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Si una empresa lleva a cabo planes de capacitación basados en situaciones reales orientadas a la renovación de conocimientos, habilidades y actitudes de sus empleados, así como a la atención de las necesidades de la organización, propiciará tener un personal más competente desarrollado en un mejor ambiente laboral.

Para su análisis, la capacitación se ha dividido en dos vertientes, la primera, está referida a los conocimientos teóricos y metodológicos que se imparten en instituciones escolares con el objetivo de preparar a las personas para ingresar al mundo laboral. A este tipo de capacitación la llamaremos **Capacitación para el trabajo.**

La segunda, se refiere a las actividades que realiza una empresa u organización para ofrecer formación integral a toda aquella persona que desempeñe alguna función dentro de ella. A este tipo de capacitación le llamaremos **Capacitación en el trabajo.**

Para efectos de esta tesina, tomaremos en cuenta a la Capacitación en el trabajo, ya que es el área en donde desarrollé mis funciones.

La capacitación en el trabajo abarca la formación y actualización continua y permanente que proporcionan las empresas a sus trabajadores con base en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el cual consiste en revisar los objetivos, metas y políticas del centro de trabajo para determinar los problemas que surgen en cada puesto de trabajo y así contar con elementos informativos reales para una adecuada toma de decisiones.

## **2.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).**

---

El proceso de capacitación está compuesto por diferentes fases, que a su vez se componen de procesos y metodologías particulares. Para poder llevarlo a cabo, es necesario determinar cuáles son las necesidades de la organización sobre las que hay que encaminar nuestra labor pedagógica, es decir, detectar necesidades de capacitación.

El éxito de la capacitación estará determinado desde el inicio del proceso, el cual comienza con un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el cual orienta la estructura y el desarrollo de los programas que se llevarán a cabo para que los trabajadores adquieran aquellos conocimientos, habilidades y/o actitudes que requiere para desempeñar adecuadamente sus funciones dentro de una empresa u organización.

Una necesidad, en general, se refiere a la “carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida”<sup>13</sup>. Ahora bien, una necesidad de capacitación implicaría la carencia o ausencia de conocimientos, habilidades o actitudes que un individuo debe adquirir o reforzar para que pueda realizar de manera satisfactoria las funciones que su puesto de trabajo le requiere.

Debemos tener en cuenta que las organizaciones están en constante evolución, por lo que los requerimientos cambiarán conforme cambie la organización, ya sea por actualizaciones en la tecnología que emplean o por la obsolescencia del contenido del que echan mano para realizar sus funciones.

Por otra parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, define las necesidades de capacitación, como la “diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño real de la persona que lo ocupa”<sup>14</sup>.

Para realizar un DNC, debemos comenzar por hacer un análisis situacional, el cual determina si los problemas que son detectados en una organización son posibles de resolver con capacitación. A través de él, se definen las áreas, niveles y puestos, así como los contenidos que permitan alcanzar los ideales plasmados en la misión y la visión de la institución.

---

<sup>13</sup> Real Academia Española. En línea <http://www.rae.es/> [consulta: 25 de octubre de 2015]

<sup>14</sup> STPS. *Diagnóstico de necesidades de capacitación* p. 26

El DNC se refiere al estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para conocer la diferencia entre los niveles preestablecidos de desempeño y el desempeño real de un trabajador. Su punto de partida es la existencia de problemas o necesidades futuras que serán resueltos en el corto, mediano y largo plazo.

Clasificación de las necesidades de capacitación:

**Por su origen.**

Organizacionales.- Derivadas del análisis situacional de la empresa. Se refieren a las debilidades generales, pudiendo identificar en dónde es más necesaria la capacitación.

Ocupacionales.- Referentes al análisis de puestos. En ellas se determina lo que es necesario en cuestión de capacidad, conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador.

Individuales.- Resultado de la evaluación al trabajador.- Establece qué persona necesita capacitación y en qué la necesita.

**Por su forma.**

Manifiestas.- Son aquellas de indican un problemas cuya causa se detecta a simple vista, por ejemplo, expansión de la empresa, ingreso de personal nuevo, modificación en los procesos de producción, actualización tecnológica, etc.

Encubiertas.- Son aquellas que indican que hay un problema cuya causa no se detecta a simple vista y para lo cual hay que hacer un análisis para determinar lo que las originó, por ejemplo, no se logra cumplir con los programas (problema en la productividad), ausencia de políticas, objetivos no claros, favoritismos,

deficiencia en la programación de actividades (problemas en la organización), actitud negativa, duplicidad de funciones, ausentismo (problemas en el comportamiento).

### **Por su circunstancia.**

Presentes.- Surgen de los elementos que componen la organización al momento de efectuar el DNC.

Futuras.- Son resultado de aquello que decide realizar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

El DNC se dirige al análisis de las necesidades de capacitación que serán encaminadas al personal de nuevo ingreso, de promoción de puesto o que necesite actualización en un tema particular. Generalmente se da prioridad para atender las necesidades de capacitación manifiestas, dejando de lado las necesidades encubiertas que terminan por quedar inconclusas; es por ello que es necesario el uso de métodos que permitan clarificar qué es lo que se hace y qué es lo que realmente debería hacerse dentro de una organización.

En primer lugar, hay que tener en cuenta qué es lo que debe ocurrir dentro de una organización, es decir, cuál es la situación idónea, qué es lo que debe hacerse y cómo debe hacerse, tomando en cuenta situaciones en donde los recursos disponibles sean suficientes para realizar adecuadamente una actividad y que estén aprovechados en su totalidad. Para ello tomaremos en cuenta los siguientes factores<sup>15</sup>:

- **Recursos materiales:** Cantidad y clase de maquinaria, herramienta, información, medios de transporte y comunicación que los trabajadores requieren para realizar adecuadamente sus funciones.

---

<sup>15</sup> GRADOS Espinosa, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*. p. 239

- **Actividades:** Descripción de las acciones para desarrollar un proceso productivo dentro de la organización.
- **Requerimientos:** Requisitos mínimos indispensables para poder desempeñarse adecuadamente dentro de un puesto (escolaridad, experiencia, edad, sexo, etc.)
- **Índice de eficacia:** Resultados cualitativos o cuantitativos, que reflejan el estándar de eficiencia de la empresa (índice de producción, volumen de ventas, etc.)
- **Ambiente laboral físico:** Elementos ambientales que son necesarios para el desempeño eficiente de labores (iluminación, ventilación, distribución de mobiliario, etc.)
- **Medidas de seguridad:** Conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la prevención de accidentes.

En segundo lugar, se trabaja con la situación real de la empresa, para lo cual se han establecido varias técnicas que pueden aplicarse para conocer qué es lo que se hace realmente en una organización:

- Quejas y sugerencias
- Análisis de puestos
- Observación
- Entrevistas
- Encuestas, entre otras

El DNC implica una investigación sistemática a través de una metodología específica que nos arrojará información necesaria para hallar las fallas en el personal y a través de lo cual puedan elaborarse programas de capacitación. Dicha información podemos organizarla de la siguiente forma<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> Valdés Ramírez, María. *DNC*.

<b>¿En qué capacitar?</b>	Objetivos generales y contenidos.
<b>¿A quién capacitar?</b>	Identificar de manera clara y precisa al universo a capacitar, así como sus características.
<b>¿Cuánto?</b>	Con qué profundidad y en qué cantidad se darán los conocimientos
<b>¿Cuándo?</b>	Con qué urgencia/prioridad es necesaria la capacitación.

En los programas de capacitación, el proceso de enseñanza generalmente está al mando de un instructor o de algún supervisor del centro de trabajo que a partir de la problemática detectada, impartirá a los trabajadores aspectos relacionados al nivel de ocupación con el fin de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar su desempeño en la organización.

Los cursos y programas de capacitación, podrán elaborarse con respecto a un establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada, esto con el fin de perfeccionar las habilidades de un trabajador en una empresa con un giro determinado.

Como se mencionó anteriormente, la capacitación que se imparta en los centros de trabajo puede estar basada en la detección de necesidades, la cual determina si las dificultades de la organización se localizan en los trabajadores o en la misma organización y de esta manera, se puede identificar al personal que requiere capacitación, así como las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes que repercutan en su desempeño laboral.

Asimismo debe identificarse el nivel de ocupación, es decir, si la problemática se identifica dentro del nivel organizacional, es que cierta área de la empresa presenta carencias o limitaciones que impiden el logro de objetivos y políticas dentro del centro de trabajo. Si la problemática se detecta a nivel individual, es que

las deficiencias se observan en un trabajador y este impide un desarrollo adecuado de sus funciones<sup>17</sup>.

A fin de realizar el proceso de capacitación con efectividad, oportunidad y calidad, es imprescindible satisfacer las necesidades existentes en la empresa, para que de esta forma se desempeñen de forma adecuada. Debemos tener en cuenta que “la capacitación es una inversión y no un gasto de operación; ello se debe a que sus efectos son de larga duración”<sup>18</sup>.

“La capacitación en las empresas se maneja de acuerdo con un concepto de educación moderna, que visualiza al hombre como un organismo biopsicosocial, dentro de un medio en el que actúa inteligentemente. De este modo, *aprender* será entendido como la capacidad de resolver problemas”<sup>19</sup>.

En la capacitación se dan procesos de enseñanza específicos para necesidades específicas, ya que no sólo sirve para transmitir los conocimientos más generales, sino que ésta también se centra en la operación, es decir, en la forma en cómo se llevan a cabo los procesos en algún área, tomando en cuenta los recursos con los que una institución o empresa cuenta para llegar a tal fin.

Es importante que no sólo se cuente con instructores externos, ya que la manera de realizar las actividades, las características y detalles de las operaciones y las políticas institucionales son mucho mejor conocidas por los especialistas de cada área de la organización, que por un agente externo a ella.

---

<sup>17</sup> S.T.P.S. *Op. Cit.* p. 4

<sup>18</sup> *Ibid.* p. 18

<sup>19</sup> GRADOS Espinosa, Jaime A. *Op. Cit.* p. 29

### 2.3 Pedagogía y capacitación.

---

La capacitación como todo proceso educativo cumple la función de formar y actualizar los recursos humanos de una organización, reditúa en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con su entorno social.

La Pedagogía interviene en el proceso en cuanto al plan y programas de capacitación se refiere. Un plan de capacitación “es un documento integrado por un conjunto de programas específicos, ordenados por áreas, niveles de ocupación y con el detalle de las actividades implicadas y que considera además lineamientos y procedimientos para su aplicación”<sup>20</sup>.

En un programa de capacitación se describirán detalladamente las actividades de enseñanza-aprendizaje con miras a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas o departamentos de la empresa, por lo que se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**Objetivos:** Estos expresan lo que un trabajador logrará al término de la instrucción con base en conocimientos, habilidades y actitudes. Los objetivos deben ser redactados en forma breve y, responder a las preguntas ¿Qué? ¿Cómo? Y ¿Para qué?

En la elaboración de un programa de capacitación podemos encontrarnos con diferentes tipos de objetivos, a saber:

- **Objetivos generales:** Indican los alcances que se esperan en el trabajador participante al término del proceso de instrucción.
- **Objetivos particulares:** Describen los alcances que deberán cubrirse con el estudio de un tema.

---

<sup>20</sup> STPS. *Op. Cit.* p. 5

- **Objetivos específicos:** Determinan lo que el trabajador participante es capaz de desarrollar al término de cada actividad.

**Contenido temático:** Éste deberá entenderse como la “materia” o temas que deben impartirse para lograr los objetivos planteados previamente. Para ello, es necesario considerar la información básica de la empresa, con respecto a perfil laboral, procedimientos operativos y materiales que el puesto de trabajo requiere, con la finalidad de poder dirigir los contenidos hacia la enseñanza de conocimientos especializados de acuerdo con el perfil ocupacional del empleado.

**Características del grupo:** Es necesario conocer las características de los participantes que integran un grupo de capacitación para definir las estrategias de enseñanza-aprendizaje y manejar las diversas situaciones que con ellos puedan presentarse. Conociendo al grupo es posible aprovechar dichas características que faciliten el aprendizaje y la consecución de los objetivos de capacitación.

**Metodología de instrucción:** Se refiere a cómo se llevará a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. El método de instrucción debe considerar en un primer momento los objetivos y contenidos y en un segundo momento, el número de participantes, el espacio en donde se impartirá la capacitación, los recursos y materiales didácticos disponibles, etc.

Un capacitador debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Estrategias de enseñanza:** “Son procedimientos que el agente de enseñanza utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en los alumnos. Las estrategias de enseñanza son medios o recursos para promover el proceso enseñanza-aprendizaje”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> DÍAZ Barriga, Frida. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. p. 141

- **Estrategias de aprendizaje:** De acuerdo con Frida Díaz Barriga en su libro *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*, nos señala la siguiente definición: “Las estrategias de aprendizaje son procedimientos (conjuntos de pasos, operaciones o habilidades) que un aprendiz emplea de forma consciente, controlada e intencional como instrumentos flexibles para aprender significativamente y solucionar problemas”
- **Recursos y materiales didácticos:** Estos son empleados por el instructor o agente de enseñanza para promover y complementar la información que se imparte en una sesión. Hay distintos tipos de recursos y materiales didácticos, tales como los gráficos, impresos, auditivos, mixtos, entre otros.

### **Características del instructor.**

Podemos dividirlos en dos: las características profesionales y las personales.

**Profesionales.-** El instructor debe interesarse en transmitir sus conocimientos con fines de aprendizaje y en generar experiencias de aprendizaje, requiere conocer muy bien su trabajo y dominar el contenido o materia que va a impartir, así como su ubicación dentro del contexto sociopolítico y económico de manera actualizada, incluso si esta no corresponde al puesto o profesión que tiene, para ello, se apoyará de estrategias y recursos que apoyen la instrucción<sup>22</sup>.

**Personales.-** Estas se refieren a las habilidades que un capacitador desarrolla para poder impartir algún curso, por ejemplo, facilidad de palabra, claridad, pensamiento lógico, saber escuchar, manejo de ideas, paciencia, compromiso, madurez, autoconocimiento, confianza en sí mismo, empatía y gusto por la gente.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> GRADOS Espinosa, Jaime A. *Op cit.* p. 51

La capacitación consiste en enseñanzas específicas para necesidades específicas, pues los conocimientos y conceptos generales que definen un buen “entrenamiento” serán traducidos en la operación, es decir, en el hacer correctamente las cosas, con la tecnología y equipo propios de cada institución.

El éxito de un programa de capacitación no sólo depende de cómo se presentan las actividades, sino también de la forma en que se plantean las mismas, ya que ello depende de las características particulares de los participantes, del tiempo asignado al programa y a las actividades y de la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y económicos.

Como profesionales de la educación, debemos tener el conocimiento para diseñar, analizar y evaluar planes y programas de formación, capacitación y actualización docente, así como crear condiciones favorables de enseñanza formal y no formal, en instituciones, organizaciones y empresas públicas y privadas.

Por último, un capacitador debe esforzarse por contribuir a lograr las metas que establece la organización y también las de cada uno de los empleados.

### **Características de los participantes.**

De acuerdo con Knowles<sup>24</sup>, en el aprendizaje de adultos existen seis principios básicos que rigen la forma en que se lleva a cabo su proceso de aprendizaje:

1. Necesidad de saber del alumno.

Los adultos necesitan conocer las razones que involucran su proceso de aprendizaje para comprometerse con él, es decir, necesitan conocer el *¿qué se aprenderá? ¿Cómo se llevará a cabo el aprendizaje?* y *¿por qué es importante ese aprendizaje?*, ya que sentirse colaboradores satisface su necesidad de conocer y los ayuda a definirse como alumnos independientes.

---

<sup>23</sup> GRADOS Espinosa, Jaime A. *Op cit.* p. 52

<sup>24</sup> KNOWLES, Malcolm S. *Andragogía. El aprendizaje de los adultos.* pp. 147-167

## 2. Concepto personal de alumno.

¿Cómo aprendo? Es la pregunta que bien puede explicar este apartado, ya que el alumno/participante puede optar por formas tradicionales de enseñanza hasta tomar el control absoluto de dicho proceso (autodirigido). De igual forma puede asumir el control de las metas y propósitos del aprendizaje para hacerlos propios, de forma que esto genere un cambio en la conciencia que propicia que el alumno visualice los conocimientos en su contexto (autónomo).

Algunos de los factores que determinan la autodirección en el aprendizaje son:

- Estilo de aprendizaje
- Experiencias con la materia
- Orientación social
- Eficiencia
- Socialización antes del aprendizaje, entre otros<sup>25</sup>.

“El diagnóstico de los estilos de aprendizaje permite que el estudiante tenga conciencia de su proceso de formación y con ello tomar decisiones independientes que le permitan potenciar con responsabilidad su aprendizaje, esto es mediante la elección de las rutas, tiempo, temas, que le permitan la comprensión de los nuevos contenidos”.<sup>26</sup>

## 3. Experiencia previa del alumno.

En cualquier proceso educativo, la experiencia previa de los alumnos ayuda a conocer cuáles son las ideas generales que se tengan respecto de un tema, de tal forma que el docente/capacitador tenga una referencia de cuál es el nivel de

---

<sup>25</sup> KNOWLES, Malcolm S. *Op. Cit.* pp. 153-154

<sup>26</sup> RAMÍREZ López, Norma Lucila, Osorio Villaseñor, Elizabeth Eugenia. *Diagnóstico de estilos de aprendizaje en alumnos de Educación Media superior.* En Revista Digital Universitaria. p. 9

conocimiento del grupo y así tener un punto de partida en los contenidos a presentar.

El tomar en cuenta la experiencia previa de los alumnos nos permite conocer las diferencias individuales, proporcionar una riqueza de recursos que apoyen el aprendizaje, crear disposiciones que inhiban o den forma a nuevos aprendizajes y proporcionar las bases para la identidad del alumno, a partir de las estructuras mentales que cada uno posea.

#### 4. Disposición para aprender<sup>27</sup>.

Ésta se presenta cuando un alumno se encuentra en una situación de necesidad de saber o conocer algo. En este sentido, están presentes dos factores: la dirección y el apoyo. El primero se refiere a la necesidad de ayuda de otra persona en el proceso de aprendizaje e implica una necesidad de generar dependencia. Por lo general se experimenta al inicio del proceso de aprendizaje.

El segundo factor se refiere al estímulo afectivo que el alumno necesita de otros. Surge del compromiso con el proceso de aprendizaje y la confianza en su capacidad de aprender.

#### 5. Orientación al aprendizaje: solución de problemas<sup>28</sup>.

Además de las experiencias previas, las experiencias actuales de un alumno son un medio imprescindible para lograr un aprendizaje efectivo, ya que los adultos aprenden mejor cuando:

- La orientación del proceso de aprendizaje está basada en la solución de problemas en lugar de estar centrado solo en un tema.
- La información se presenta en el contexto de la vida cotidiana.

---

<sup>27</sup> KNOWLES, Malcolm S. *Op. Cit.* pp. 160-161

Para David Kolb, el aprendizaje es “el proceso por el que se crea conocimiento mediante la transformación de la experiencia”<sup>29</sup>, es decir, aprender no es solo transmitir o implantar nuevas ideas o conocimientos, sino también modificar las ideas viejas que tengan lugar en las nuevas.

## 6. Motivación para aprender<sup>30</sup>.

¿Qué motiva a los adultos a aprender? Los adultos se sienten más motivados cuando el aprendizaje los ayuda a solucionar problemas cotidianos o que resulten en beneficios internos, por ejemplo, la calidad de vida o la autoestima (valor personal).

La necesidad de aprender de las personas adultas radica en saber cómo se llevará a cabo el proceso de aprendizaje, qué se aprenderá y por qué será importante. Para ellos es importante que lo aprendido tenga aplicación y práctica inmediata a partir de la resolución de problemas, más que en la ampliación de conocimientos teóricos.

Tomando en cuenta todo lo anterior, podemos tener un acercamiento con la capacitación laboral y con la Pedagogía para conocer cómo ésta última interviene para desarrollar y estructurar programas que estén enfocados a la población que labora en una empresa y a los problemas que se generan de acuerdo con las necesidades y cambios que surgen a través del tiempo.

A continuación, en el siguiente capítulo, abordaré de forma más detallada la experiencia en capacitación dentro de las empresas Ópticas Lux y Ópticas Más Visión.

---

<sup>28</sup> KNOWLES, Malcolm S. *Op. Cit.* pp. 162-165

<sup>29</sup> *Ibid* p. 165

<sup>30</sup> *Ibid* p. 166

## **CAPÍTULO 3. LA CAPACITACIÓN EN ÓPTICAS LUX Y MÁS VISIÓN.**

---

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer las actividades referentes a la capacitación en el trabajo dentro de Ópticas Lux y de las actividades que se realizaron como parte del apoyo a la empresa Más Visión, en la misma área, al momento de establecerse en México.

Este capítulo se divide en dos secciones, la primera de ellas *El proyecto de capacitación para Ópticas Más Visión*, menciona el punto de partida de la capacitación en Ópticas Más Visión, el desarrollo de contenidos, la estructura de los primeros cursos de capacitación y las primeras actividades realizadas en las aperturas de las primeras sucursales.

En la segunda sección, *La experiencia del ejercicio profesional*, se detallan los logros que se fueron teniendo dentro de la empresa en el plano de la capacitación a sus empleados, de los cambios que se tuvieron que realizar para las mejoras en los programas de formación y recursos para la evaluación constante al personal.

De igual forma se hace una reflexión sobre el papel que tienen los pedagogos en el área de capacitación de las empresas, así como el valor que tiene la formación académica dentro del Colegio de Pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras al momento en el que un pedagogo egresa de dicha licenciatura y se inserta en este campo laboral.

### **3.1 El proyecto de capacitación para Ópticas Más Visión.**

---

Ópticas Más Visión, como se mencionó anteriormente, abrió sus puertas en la ciudad de México en octubre de 2012, sin embargo la labor de reclutamiento y

capacitación de personal, así como los trámites administrativos se realizaron hasta mediados del año 2015 por Ópticas Lux.

Por tal motivo, Óptica Lux desde la apertura de la primera sucursal de Más visión, trabajó desarrollando la parte de capacitación a los empleados, desde el proceso para establecer los protocolos de atención al cliente, rutina de examen de la vista y entrega del antejo, hasta llegar a tener una estructura formal de capacitación.

Meses antes de que la primera sucursal comenzara a operar, se realizó la planeación del trabajo de capacitación para los nuevos empleados de las dos primeras sucursales en un esfuerzo conjunto entre el gerente regional de Más Visión México y la gerente del área de Integración y Desarrollo Humano (IDH) de Ópticas Lux; esta planeación consistió en establecer los temas que los nuevos integrantes debían conocer y /o perfeccionar, así como los horarios en que recibirían la capacitación.

Se tomaron como base los cursos de formación y desarrollo utilizados para Ópticas Lux, sin embargo, se decidió que la información debía ser más superficial en conocimientos, pues se tenía la idea que los vendedores sólo fungirían como un guía en la elección de anteojos y los optometristas sólo debían realizar los exámenes de la vista y sugerir tratamientos, apegados a la manera de la nueva empresa.

Fue así como se comenzó a trabajar con los gerentes y subgerentes de Ópticas Lux con mayor reconocimiento en su labor como tutores de sucursal (Galerías Coapa, Lindavista, Reforma, Torre Latino, por mencionar algunos), que pudieran apoyar para adaptar las Guías de Observación con las que Ópticas Lux trabaja para atender a sus clientes.

Dichas Guías de Observación son básicamente listas de verificación en donde se presenta un protocolo de Atención al cliente / rutina de examen de la vista que

consta de una serie de pasos en donde un evaluador verifica si el empleado cumple o no con los criterios mínimos indispensables para realizar tal actividad, es decir, si realiza o no el procedimiento conforme al protocolo (ver anexo).

En las Guías de Observación se conservaron aspectos esenciales de atención al cliente como lo es la bienvenida, el trato amable, y la despedida. Los aspectos que cambiaron fueron la forma de abordar al cliente, la explicación del nuevo concepto de la óptica y la política comercial (los 4 pasos).

Con estas guías y con la modificación de los programas de capacitación de Ópticas Lux, fue que comenzó la capacitación de los empleados de las dos primeras sucursales de Más Visión: **Más Visión Aragón** y **Más Visión La Cúspide**.

La capacitación comenzó impartiendo los siguientes temas:

<b>VENEDORES</b>	<b>OPTOMETRISTAS</b>
Inducción a la empresa	
Servicios y productos	
Sistema Óptico Integral (SOI)	
Aspectos básicos del sistema visual	Entrega de Lentes de Contacto
Venta en muro y mesa	Rutina del examen de la vista

La capacitación teórica tuvo una duración aproximada de un mes en nuestro centro de capacitación para que posteriormente el personal se incorporara a la sucursal un par de semanas más para que se pusieran en práctica los conocimientos de atención al cliente y empleo del SOI. La responsabilidad de impartir los programas de capacitación se llevó a cabo de la siguiente forma:

<b>TEMA</b>	<b>INSTRUCTOR</b>
Inducción a la empresa	Gerencia regional Más Visión
Servicios y productos	IDH Ópticas Lux
Aspectos básicos del sistema visual	IDH Ópticas Lux
Sistema Óptico Integral (SOI)	Sistemas Ópticas Lux
Entrega de Lentes de Contacto	IDH Ópticas Lux
Venta en muro y mesa	Gerencia regional Más Visión
Rutina del examen de la vista	IDH Ópticas Lux

Al principio se pensó que con cada apertura de sucursal la capacitación sería la misma, sin embargo, debido a las necesidades de cubrir nuevo personal y por la prisa de las siguientes aperturas, el proceso de capacitación se redujo a una o dos semanas de capacitación teórica y una semana de capacitación en sucursal.

Como parte del apoyo que Ópticas Lux brindó a Ópticas Más Visión fue el de estar inmersas 100% en el concepto de las nuevas tiendas, trabajando directamente en sucursal, atendiendo clientes reales y detectando necesidades tanto de capacitación como del perfil del personal que se contrataba para el área de ventas.

Se realizó el trabajo de campo aproximadamente de tres meses en sucursales haciendo observaciones, realizando labor de acompañamiento, aprendiendo procedimientos nuevos, evaluando personal, atendiendo clientes, etc. El objetivo de trabajar en una tienda Más Visión fue el de hacer sugerencias para mejorar los instrumentos de evaluación elaborados al inicio con la finalidad de consolidar el proyecto de capacitación, además de hacer acompañamiento con vendedores, optometristas y Gerentes de las sucursales, todo ello con base en los conocimientos adquiridos tanto en las capacitaciones, como en las sucursales.

Las tiendas en las que se realizó el trabajo de campo fueron:

- Más Visión Aragón
- Más Visión Mexipuerto
- Más Visión El Rosario
- Más Visión Ciudad Jardín Neza
- Más Visión Plaza de las Estrellas
- Más Visión Gran Sur
- Más Visión Fiesta Coapa

A pesar de trabajar con la misma política comercial, cada sucursal tiene un público diferente, pues están ubicadas en zonas con diferente nivel socioeconómico, por lo tanto, la forma de acercarse a los clientes es distinta.

Es importante que al comenzar cualquier proceso formativo, tomemos en cuenta el sector de la población al que nos estamos dirigiendo, es decir, contextualizar la capacitación, ya que de esta forma es posible conocer las condiciones reales del sector en el que trabajamos.

Más Visión tiene una teoría con la que es posible detectar el tipo de cliente que atendemos y de esta forma poder sugerir lo que se busca o necesita. Esta teoría se llama “COSMOS” y es un acróstico en el que cada letra es un tipo de necesidad:

C - Comodidad

O - Oferta

S - Seguridad

M - Moda

O - Originalidad

S – Simpatía

**Comodidad:** Al cliente le interesa sentirse cómodo con su antejo, dejando de lado la parte estética, le da más importancia a la parte técnica y al tipo de armazón

que se adecúe a su ocupación, asegurando que no tendrá ninguna dificultad al utilizar sus anteojos.

**Oferta:** Para los clientes que buscan oferta, la parte técnica y la parte estética pasan a segundo plano, pues lo que buscan es encontrar el precio que se ajuste a su bolsillo, tratando de obtener algún descuento o promoción con su compra, de tal modo que elegirán aquellos productos que se encuentren con promoción o descuento.

**Seguridad:** Los clientes que buscan seguridad en sus anteojos, le dan mucha importancia a la parte técnica del antejo, es decir, al tipo de lentes que elige, así como a los tratamientos que le garanticen una buena visión ante cualquier circunstancia.

**Moda:** Los clientes que eligen la moda, son generalmente personas jóvenes, que se inclinan más por la parte estética más que por la parte técnica. Buscan modelos de armazón que sean como los de artistas de momento o como lo marcan las tendencias de la moda. En este caso, el precio no representa algún problema para ellos.

**Originalidad:** En este rubro, también se encuentran los clientes jóvenes, que buscan diferenciarse de los demás a través del modelo de armazón que eligen. Para ellos, la parte técnica no es tan importante y buscan modelos con colores vistosos y formas poco convencionales que los haga diferenciarse del resto.

**Simpatía:** Quienes se encuentran en esta categoría, son clientes a los que les llamamos “abiertos”, es decir, no pone objeciones al momento de recomendar tratamientos, materiales o marcas, pues confía en que el vendedor/optometrista le está recomendando lo que realmente necesita y no tiene problema en pagar precios altos por sus anteojos.

Cuando tenemos el primer acercamiento con el cliente, debemos tomar en cuenta la forma en la que interactúa con nosotros, rescatando la parte de la ocupación visual (a qué se dedica), así como otras características como la edad y sexo. Esto nos dará una idea previa para saber qué es lo que está buscando y así poder hacer la mejor recomendación de armazón, material y tratamientos.

Al trabajar en sucursal y evaluar al personal, surgieron algunas necesidades que se tenían que atender, especialmente en cuanto a la información que poseían los empleados para resolver las dudas de los clientes, ya que ésta era escasa y a veces errónea, producto de una capacitación de corta duración y poco profunda.

A partir de la detección de necesidades de capacitación realizada en las sucursales, se decidió estructurar un programa de Política Comercial al personal de nuevo ingreso, ya que la problemática detectada tanto en vendedores como en optometristas estaba relacionada con la forma de dar a conocer el concepto de la Óptica.

Se integró un programa interactivo para la asesoría en la elección de anteojos llamado *Lens recommender* (Figuras 5 y 6), el cual serviría de apoyo al vendedor para recomendar el antejo ideal y al mismo tiempo, hacer la propuesta de precio al cliente.

Este programa también se diseñó como un apoyo al vendedor en caso de que el cliente tuviera objeciones respecto al precio del armazón, materiales o tratamientos, ya que el programa permite jugar con los precios para lograr ajustarse al presupuesto del cliente:

**+visión**  
POR MENOS PRECIO

1 Realiza tu examen de la vista Gratis

2 Elige tu combo con lentes incluidos **\$800**

3 Mejora tus lentes

BRONCE \$200	PLATA \$400	ORO \$800	PLATINO \$1200	DIAMANTE \$1600
• Antirayado • Antireflejante	• Antirayado • Antireflejante • Policarbonato • Cupon de \$400 para el segundo par	• Antirayado • Antireflejante Plus • Policarbonato • Cupon de \$800 para el segundo par	• Antirayado	• Antireflejante Plus • Policarbonato • Lente progresivo HD • Cupon de \$800 para el segundo par

MONTAJE \$100    COLOR UV \$300    POLARIZADO \$700    LENTE EXTRAFINO \$600    FOTOCROMICO \$500    MULTIFOCAL \$1000    PROGRESIVO HD \$1000

4 Elige tu segundo par. ¡Te puede salir Gratis!

Limpiar    Terminar

Figura 5. Interfaz Lens recommender

**+visión**  
POR MENOS PRECIO

← Resumen de pedido

1 Realiza tu examen de la vista Gratis

2 Elige tu combo con lentes incluidos **Monofocales \$800**

3 Mejora tus lentes **ORO \$800**

**Seguro +Visión \$200**  
 AGREGAR SEGURO +VISION

- Seguro contra todos los daños de tu armazón y lentes graduados.
- Válido en todas las Ópticas +Visión.
- Cubre el 75% de los gastos de reparación de tus anteojos durante 2 años.

**Total: \$1,800**

4 Elige tu segundo par. ¡Te puede salir Gratis!

Cupon de \$600 para el segundo par

Figura 6. Interfaz Lens recommender

Se comenzó también a trabajar en un programa de formación a distancia que sirviera tanto para los colaboradores que se incorporaban de manera emergente a la empresa, como para los que iniciaban la capacitación completa al momento de abrir una nueva sucursal.

El programa de Política Comercial debía contener los puntos básicos que se encontraban dentro del protocolo de ventas del grupo GrandVision:

#### Concepto de la empresa

- Enfoque de los cuatro pasos:
  - Paso 1: Realiza tu examen de la vista
  - Paso 2: Elige tu combo
  - Paso 3: Elige un paquete
  - Paso 4: Elige un segundo artículo
  
- Proceso

Basado en los tres pilares básicos de Grandvision:

- Simplicidad
  - Seguridad
  - Honestidad
- 
- Compromisos de la empresa

Compromisos que la empresa tiene con los clientes:

- Satisfacción 100% garantizada o te devolvemos tu dinero
- Servicio gratuito de por vida

Lo anterior se plasmó en un manual de capacitación basado en la información general de Grandvision pero adaptándose a la práctica en las tiendas mexicanas. Posteriormente se hizo un protocolo de ventas simplificado y por último se comenzó a trabajar en un protocolo gráfico de formación a distancia con la misma información.

Se tomó en cuenta el trabajo inicial, las guías de observación y listas de verificación para que los criterios (tanto de conocimiento como de atención al público) más importantes fueran rescatados en el manual y éste a su vez sirviera como referencia para realizar el material interactivo que apoyara en la formación a distancia del personal de nuevo ingreso.

Para elaborar el manual se realizaron las siguientes actividades:

- Traducción del material que Grandvision envió a todos los formatos (tiendas) del grupo holandés adaptándolos a la región y tomando como referencia el lenguaje empleado en la publicidad de las sucursales, homologando la información.
- Estructuración el contenido del manual de capacitación de Política Comercial con base en la práctica de las tiendas de México, pensando en la secuencia en la que el concepto es explicado en las sucursales.
- Desarrollo del contenido de cada apartado del manual, el cual fue aprobado por la Gerente de IDH de Ópticas Lux y por el Director General de Más Visión México.
- Propuesta de protocolo gráfico de Política Comercial, rescatando los puntos clave del concepto de Ópticas Más Visión.

Las actividades mencionadas, se realizaron en periodos de tiempo establecidos por GrandVision, ya que el grupo revisaba el material para dar el visto bueno y así poder implementarlo dentro de las tiendas. Se verificó que la traducción fuera correcta y que la información fuera la misma que se presentaba en las sucursales, así como que la información coincidiera con el concepto de los demás países del grupo.

Antes de contar con la versión final, se realizaron varios cambios en la opción de los cupones otorgados a los clientes para adquirir un segundo artículo, de tal forma que el manual tuvo que modificarse tanta veces hubo modificaciones en la política comercial.

Además se realizaron las siguientes actividades:

- Adecuación de guías de observación para venta en muro y mesa, con base en las guías de ópticas Lux y con la nueva información de Ópticas Más Visión.
- Revisión de protocolo gráfico de Política Comercial, en donde se realizaron las adecuaciones pertinentes para contar con la información básica del concepto Más Visión.
- Elaboración de material para el proyecto de formación a distancia con base en el formato único de Grandvision, basado en las plantillas enviadas por el grupo con la información traducida y con animaciones para crear un material interactivo. En este punto se trabajó con el área de Diseño de Ópticas Lux, para elaborar personajes y elementos gráficos de apoyo a la animación.

- Propuestas de contenido con base en visitas a sucursales, ya que en el trabajo de campo se empleó la información de la política comercial que posteriormente se plasmó en el manual.

Con el manual consolidado, ya no fue necesario que el gerente regional de Más Visión impartiera la capacitación, pues esa se volvió una tarea del área de IDH y fue así como el área, conformada por psicólogas y pedagogas, impartió capacitación al personal de nuevo ingreso, que formaría parte de una nueva sucursal o que se incorporaría a una ya en funcionamiento.

Además de la capacitación, se realizó acompañamiento al personal de algunas sucursales, evaluando la forma de atender a los usuarios y reforzando aquellos aspectos de la política comercial que aún no quedaban claros. Esta actividad se realizó observando directamente vendedores principalmente al momento de atender a un cliente, apoyando en caso de ser necesario en cuanto a la recomendación de algún producto, material o tratamiento.

### **3.2 Mi experiencia en la práctica profesional.**

---

A lo largo de los 2 años y medio que laboré en Ópticas Lux pude conocer más ampliamente el campo profesional de las y los pedagogos en el área de capacitación.

Desde mi ingreso a Ópticas Lux, tuve la oportunidad de adentrarme en el mundo de la Optometría, el cual me permitió obtener conocimientos que me ayudaron a realizar mi trabajo en Más Visión; ya que para poder desarrollar manuales de capacitación, tuve primero que pasar por un proceso de formación en las áreas de ventas y Optometría.

En un inicio, tomé los cursos de capacitación del área de ventas para el personal de Ópticas Lux, es decir, fui una participante más del grupo de nuevos vendedores

que se integraban a la empresa, en donde pude tomar los cursos de Inducción y de Servicios y productos en más de una ocasión. Posteriormente fui la encargada de coordinar los cursos de La venta de anteojos para sol. También tuve la oportunidad de coordinar los cursos de Adaptación de Lentes de Contacto y Clínica I, dirigido a optometristas.

Conforme pasó el tiempo, me fui haciendo responsable de coordinar e impartir cursos de capacitación, revisando instrumentos de evaluación, elaborando bancos de reactivos para las evaluaciones de diferentes cursos, entre otras actividades que me permitieron conocer más a fondo la estructura y seguimiento de un curso para finalmente poder desarrollar el manual que presento.

Es un gran reto poder transmitir conocimientos de un área del saber específica de la cual no todos tenemos las suficientes experiencias previas, como lo es la Optometría, ya que es necesario dominar el contenido que se va a impartir, además de conocer el contexto sociocultural en el que se está desarrollando la capacitación para tener en cuenta el bagaje cultural de los participantes y de esta manera, adecuar la capacitación a las características de la población.

En este sentido, la Pedagogía me permitió desarrollar las habilidades para poder estructurar un curso y un manual de capacitación de un tema específico, ya que al estar yo misma en capacitación constante es como pude dar secuencia y profundizar en los temas que la empresa consideró pertinentes trabajar con los empleados que se incorporarían a el ámbito de la Optometría.

A partir de mi trabajo realizado en el área de capacitación en Más Visión, surgieron las siguientes reflexiones, sintetizadas en el siguiente cuadro:

DIMENSIÓN	SITUACIONES DETECTADAS	ASPECTOS A MEJORAR
<p style="text-align: center;"><b>PEDAGÓGICA CURRICULAR</b></p> <p>(relación entre instructor y los contenidos curriculares)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de instructor</li> <li>• Estilos de aprendizaje</li> <li>• Bagaje cultural</li> <li>• Programa de capacitación muy técnico</li> <li>• Pocas estrategias de enseñanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estilos de aprendizaje son diversos en cada participante/empleado.</li> <li>• El bagaje cultural difiere de acuerdo con el nivel de escolaridad.</li> <li>• El programa de capacitación puede ser muy sencillo o muy complicado dependiendo del nivel de escolaridad.</li> <li>• Debe haber adecuación en contenido por parte del instructor para mejorar el proceso e-a.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ADMINISTRATIVA</b></p>	<p>Los programas de capacitación se aplican con todo tipo de trabajadores, es decir, no se adaptan a las características de la población a la que se imparte la capacitación.</p>	<p>Los programas de capacitación deberían variar dependiendo del nivel de puesto del que se trate, es decir, si se trata de vendedores o de personal con nivel de escolaridad mayor. En ese sentido, se debería delimitar el contenido y la normatividad de los cursos de capacitación debería estar encaminada a dirigir información pertinente.</p>

Para acercarme a la realidad educativa desarrollada en Más Visión, de acuerdo con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica de la Secretaría de Educación Pública, clasifiqué esta realidad en dimensiones, las cuales son “herramientas

para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y de su funcionamiento cotidiano”<sup>31</sup>.

De acuerdo con la SEP, las dimensiones a través de las cuales se puede analizar la realización de la reflexión y el análisis educativo son cuatro:

- Dimensión pedagógica curricular
- Dimensión organizativa
- Dimensión administrativa
- Dimensión de participación social

Para el análisis de capacitación de Más Visión sólo emplearé dos:

- Dimensión pedagógica curricular
- Dimensión administrativa

A través de ellas pude observar la relación entre los aspectos institucional y pedagógico, es decir, entre los objetivos de la empresa y la capacitación ofrecida a los empleados.

### **Dimensiones.**

**Pedagógica curricular:** Permite reflexionar acerca de los procesos básicos del quehacer educativo y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ellos, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo lo que representan ambos conceptos, así como el significado y valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

En esta dimensión se aborda la necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza como un vínculo

---

<sup>31</sup> SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. p. 67

significativo para quien aprende y para quien enseña y, en este sentido, en el caso de la capacitación, los instructores son los responsables de crear las condiciones que favorezcan la construcción de aprendizajes en los participantes a partir del conocimiento de ellos y de sus necesidades.

**Administrativa:** “El análisis de esta dimensión permite reconocer las actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y de asistencia”<sup>32</sup>.

Para el caso de la capacitación, se debe tomar en cuenta la relación existente entre los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, y de éstos con la normatividad y filosofía institucional, ya que los primeros deben ir encaminados a garantizar el cumplimiento de las normas y filosofía de la empresa.

Las organizaciones que respaldan su proceder en un código de ética bien cimentado toman sus decisiones a partir de los trabajadores y de la misión institucional, ya que de esta forma los aprendizajes mejorarán y los resultados serán superiores a los actualmente logrados. La organización busca promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el desarrollo de la misma.

¿Por qué es importante la capacitación?

Las y los pedagogos/as somos los encargados de elaborar y legitimar prácticas, intenciones y actividades, sistematizándolas a través de propuestas con miras a mejorar la práctica educativa existente. En el campo de la capacitación, los y las pedagogos/as realizamos propuestas de educación continua al personal de una

---

<sup>32</sup> SEP. *Op. Cit.* p. 72

institución para formar al tipo de trabajador que la misma requiere para cumplir con sus objetivos institucionales.

La capacitación que se ofrecía al personal de Ópticas Más Visión fue muy superficial y poco sistematizada, ya que debido a la creciente demanda de personal y al acelerado crecimiento de la cadena de ópticas, el tiempo de capacitación era insuficiente para poder abarcar de manera adecuada los contenidos que un nuevo trabajador debía conocer.

Se dio prioridad a la política comercial de las tiendas, dejando de lado el conocimiento teórico indispensable para poder realizar su trabajo en una sucursal, con clientes reales.

Otro aspecto que debo resaltar, es que no había una evaluación adecuada para los empleados, en particular, los vendedores, ya que sólo se impartían algunas sesiones y se daba por hecho que el conocimiento lo podrían aplicar y perfeccionar en sucursales, sin embargo, al no haber evaluación, no se tenía la certeza de que se hubiera comprendido realmente la información que le fue presentada.

Lo anterior se vio reflejado en el desempeño en sucursales, ya que en muchas ocasiones, los vendedores comunicaban información errónea que a la larga resultaba en la falta de seriedad y, por consecuencia, en la pérdida de clientes. De esta forma, los objetivos “Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral” y “Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas” no se cumplen.

Con una buena capacitación, los empleados pueden desarrollar la conversión ocupacional o profesional que es un proceso continuo de actualización de conocimientos (saber qué), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser) de un

profesional adulto, con miras a garantizar un trabajo remunerado a lo largo de su vida económicamente activa<sup>33</sup>.

De acuerdo con lo anterior, se realizó una propuesta de intervención pedagógica que se vio reflejada en un manual de capacitación<sup>34</sup> que está compuesto por 7 capítulos a través de los cuales, el lector obtendrá información detallada respecto a la empresa Más Visión, conociendo la historia de la empresa, así como la política comercial de la misma.

---

<sup>33</sup> SENAI. *Reconversión laboral y certificación ocupacional: acción estratégica del SENAI*. pp. 78

<sup>34</sup> *Cfr. Anexo*

## CONCLUSIONES.

---

Si bien es cierto que como profesionales de la educación debemos estar preparados para hacer frente a los problemas que llegan a surgir en las instituciones educativas, poco se ha abordado del papel que desempeña un pedagogo en el área de capacitación en las empresas.

La parte más importante de una organización es el recurso humano, para lo cual hay que invertir en él y potenciar todas sus capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas que permitan el adecuado desempeño dentro de su puesto de trabajo en una organización o empresa.

A partir de la labor realizada en la empresa Ópticas Lux, concluyo que:

- La capacitación es un recurso para mejorar el desempeño de los empleados de una organización para que éstos sean más productivos en sus puestos de trabajo.
- La capacitación es un derecho de los trabajadores que debe darse de manera continua para estar preparados ante las demandas cambiantes de la organización y por consecuencia, para el cumplimiento de la filosofía institucional.
- No importa el giro o el tamaño de una organización, las empresas tienen la obligación de ofrecer capacitación a sus empleados y estos, tienen el derecho de recibirla.
- Un adecuado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) permite conocer la organización y distinguir cuando hay una problemática con respecto a funciones, procesos, relaciones interpersonales y actitudes,

entre otros. De igual forma, permite prever futuras condiciones en donde se requiera la capacitación de personal.

- Si una empresa no está comprometida con la capacitación de sus empleados, pese a todos los intentos de mejora, tendrá problemas constantes para la consecución de sus objetivos.
- La capacitación debe estar adecuada al nivel académico del personal y debe tener continuidad para rescatar la utilidad de los contenidos y generar valor en los empleados.
- De igual forma, los contenidos que se impartan en las capacitaciones deben ser actuales y deben estar en constante actualización, debido a los cambios en las tecnologías y en el mismo conocimiento que se genere en torno al contenido propuesto.

Como pedagoga tuve la oportunidad de adentrarme en los procesos de capacitación del personal tanto de ópticas Lux como de ópticas Más Visión, que a pesar de ser del mismo giro, sus actividades y procesos son diferentes. Mi experiencia en Ópticas Lux me dio el conocimiento necesario para poder desarrollar material didáctico que coadyuvó a la capacitación inicial de los empleados de nuevo ingreso de Ópticas más Visión.

Con el paso del tiempo, la experiencia me permitió detectar problemas de capacitación de forma más sencilla, ya que dominando los contenidos y procesos de capacitación, es más sencillo distinguir aquellos procedimientos que no se están realizando conforme a los que la organización establece, y es ahí en donde se aplica el plan de capacitación que previamente se trabajó para la mejora de la práctica dentro de las sucursales.

También es importante señalar que para poder elaborar un producto como lo fue el manual de capacitación o cualquier otro material especializado en un tema, es importante que los pedagogos trabajemos con el o los expertos en el tema, pues mientras nosotros trabajamos con la estructura didáctica y la organización de la información, es justamente el experto el que nos brindará el contenido que se debe incluir en el material.

Como egresada de la facultad de Filosofía y Letras considero que debe darse más importancia al conocimiento de la capacitación como área de incidencia de la pedagogía, pues como lo mencioné, la capacitación es una fuente importante de empleo para los egresados de esta licenciatura y pocos tienen los conocimientos básicos para comenzar su actividad laboral en este sector.

Desde mi perspectiva, se debe hacer mayor hincapié en la vinculación universidad-sector laboral, y trabajar más en la capacitación para el trabajo, tomando en cuenta todas las posibilidades de empleo para los pedagogos, esto con el fin de poder ingresar al mundo laboral con los conocimientos suficientes que los empleadores requieren.

## FUENTES CONSULTADAS.

---

### **Bibliografía.**

Burgos Sosa, Amparo, *et.al. Historia del Grupo Óptico Lux 1942-1992*. 1ª ed. Grupo Óptico Lux. México, 1992. 64 pp.

Díaz-Barriga Arceo, Frida, Gerardo Hernández Rojas. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. 2ª ed. Mc Graw Hill. 2002. 465 pp.

García González, Eva Laura, *et al. Gestión de la educación continua y la capacitación*. Editorial Manual Moderno. México. 2004. 138 pp.

Grados Espinosa, Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*. 4ª ed. Trillas. México, 2009. 354 pp.

Knowles, Malcolm S. *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. 4ª reimp. Alfaomega. México, 2005. 338 pp.

Secretaría de Educación Pública. *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. 2ª ed. SEP. México. 2010. 160 pp.

## Mesografía.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En línea <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm> [consulta: 24 de junio de 2014].

Instituto Tecnológico de Sonora. Objeto de aprendizaje *Tipos de necesidades de capacitación*. En línea [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa54/tipos\\_necesidades\\_capacitacion/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa54/tipos_necesidades_capacitacion/index.htm) [consulta: 25 de octubre de 2015].

Ley Federal del Trabajo. En línea <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> [consulta: 24 de junio de 2014].

RAMÍREZ López, Norma Lucila, Osorio Villaseñor, Elizabeth Eugenia. (2008). *Diagnóstico de estilos de aprendizaje en Educación Media Superior*. En Revista Digital Universitaria. Volumen 9, Número 2. En línea [http://www.revista.unam.mx/vol.9/num2/art09/feb\\_art09.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.9/num2/art09/feb_art09.pdf) [consulta: 05 de agosto, 2011].

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Delegación Federal del Trabajo en el Estado de Guanajuato. *Implementación del proceso capacitador*. En línea [http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La\\_funcion\\_de\\_la\\_capacitacion.pdf](http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf) [Consulta: 19 de marzo de 2014].

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Subsecretaría de inclusión laboral. *Diagnóstico de necesidades de capacitación*. En línea <http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/capacitacion/G2-DNC.pdf> [Consulta: 15 de enero de 2014].

SENAI. *Reconversión laboral y certificación ocupacional: acción estratégica del SENAI*. En: Boletín técnico interamericano de formación profesional. Cambiar para trabajar, formar para cambiar. Montevideo, OIT/Cinterfor, n. 137, oct.-dic. 1996. p. 75-94. En línea <http://www.oitcinterfor.org/art%C3%ADculo/reconversi%C3%B3n-laboral-certificaci%C3%B3n-ocupacional-acci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-del-senai> [Consulta: 20 de junio de 2014].

UNESCO. *Educación no formal*. Texto preparado para la 55ª semana (25/09-01/10/2006) del 60º aniversario de la UNESCO. 2006. 2 pp. En línea [http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi55\\_NFE\\_es.pdf](http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi55_NFE_es.pdf) [Consulta: 20 de marzo de 2014].

## **ANEXOS.**

---

A continuación se presenta el manual de Inducción para el personal de la empresa Más Visión, el cual fue elaborado como producto del trabajo pedagógico realizado dentro del área de capacitación de la empresa Ópticas Lux.

El manual consta de 8 capítulos en donde se explica a detalle cuál es la política comercial de la empresa, así como el proceso llevado a cabo para la venta de anteojos oftálmicos, anteojos solares, lentes de contacto y los servicios y garantías que Más Visión ofrece a sus clientes.

El formato del manual fue establecido por la Gerencia de Recursos Humanos de Ópticas Lux, ya que es el mismo formato que se emplea para los manuales de los cursos que se imparten para la formación de su personal.

***INDUCCIÓN***

***MANUAL DEL PARTICIPANTE***

---

# Índice

---

## CAPÍTULO I ANTECEDENTES

### Visión general

<b>Sección A</b>	¿Quiénes somos?	2
	• Antecedentes	2
	• Nuestra historia	2
	• Visión	2
	• Misión	2
	• Política comercial	3
<b>Sección B</b>	¿Quién es nuestro cliente?	4
	• Contexto	4
	• Segmento	4
	• Nuestra promesa	4

## CAPÍTULO II BIENVENIDA AL CLIENTE

### Visión general

<b>Sección A</b>	Bienvenida y saludo inicial	7
	• La importancia de la primera impresión	7
<b>Sección B</b>	Concepto Más Visión	8
	• Los 4 pasos	8

## CAPÍTULO III VENTA DE ANTEOJOS OFTÁLMICOS

### Visión general

<b>Sección A</b>	Paso 1: Examen de la vista	10
	• Proceso	10
	• Seguridad	10
	• Limpieza del gabinete	10

<b>Sección B</b>	Paso 2: Elegir combo	12
	• Elegir armazón	12
	• La alternativa	12
	• Combo	12
	• Precios	13
<b>Sección C</b>	Paso 3: Elegir paquetes y extras	16
	• ¿Qué elegir?	16
	• Paquetes	16
	• Extras	17
<b>Sección D</b>	Paso 4: Elegir segundo par	18
	• Cupón	18
	• Cómo aplica	18

## **CAPÍTULO IV            VENTA DE LENTES DE CONTACTO**

### Visión General

<b>Sección A</b>	Paso 1: Examen de la vista	20
	• Proceso	20
<b>Sección B</b>	Paso 2: Elegir L.C.	21
	• ¿Qué elegir?	21
	• Productos	21
	• Soluciones	22
<b>Sección C</b>	Paso 3: Prueba gratuita	23
	• Prueba libre de riesgos	23
<b>Sección D</b>	Paso 4: Elegir segundo artículo	24
	• Cupón	24
	• Beneficios del uso de L.C.	24

## **CAPÍTULO V            VENTA DE ANTEOJOS SOLARES**

### Visión General

<b>Sección A</b>	Paso 1: Elegir estilo	26
	• Ocupación visual	26
	• Características del antejo	26

<b>Sección B</b>	Paso 2 : Elegir modelo	27
	• Precio inicial	27
	• Surtido	27
<b>Sección C</b>	Paso 3: Elegir paquetes y extras	28
	• ¿Qué elegir?	28
	• Tratamientos	28
<b>Sección D</b>	Paso 4: Elegir segundo par	29
	• Cupón	29
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>CIERRE DE VENTA DEL PRIMER PAR</b>	
Visión General		
<b>Sección A</b>	Propuesta de precio	31
	• Propuesta y validación	31
<b>CAPÍTULO VII</b>	<b>SEGUNDO PAR</b>	
Visión General		
<b>Sección A</b>	Cupones para anteojos oftálmicos	34
	• ¿Cómo funciona?	34
<b>Sección B</b>	Cupones para lentes de contacto	35
	• ¿Cómo funcionan?	35
<b>Sección C</b>	Cupones para anteojos solares	36
	• ¿Cómo funcionan?	36
<b>Sección D</b>	Cupones para amigos y familiares	37
	• ¿Cómo funcionan?	37
<b>CAPÍTULO VIII</b>	<b>CIERRE Y POSTVENTA (SERVICIOS)</b>	
Visión General		
<b>Sección A</b>	Cierre y registro de datos	39
	• Cierre de la venta	39
<b>Sección B</b>	Seguro Más Visión	40
	• Seguro de anteojos	40

	• Seguro para anteojos oftálmicos	40
	• Seguro para anteojos solares	41
<b>Sección C</b>	Garantías	42
	• Garantías Más Visión	42
	• Garantía estética	42
	• Garantía de adaptación	42
	• Garantía de precio	43
	• Garantía de calidad	43



---

# Capítulo I

---

## Antecedentes

### Propósito del capítulo

Que el participante conozca los antecedentes generales de la empresa a través de la historia y filosofía institucional con la finalidad de apegarse a la misma en su actividad diaria.

---

### Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el participante será capaz de:

- Conocer el antecedente de Ópticas Más Visión para identificar la actividad y giro de la empresa.
  - Comprender la filosofía institucional para aplicarla dentro de su campo de trabajo a través de procedimientos establecidos.
  - Explicar la política comercial de la empresa con el fin de empelar los elementos clave en el proceso de venta de cualquier producto.
- 

Este capítulo contiene dos secciones:

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	PÁGINAS
A	¿Quiénes somos?	2
B	¿Quién es nuestro cliente?	4



---

# Sección A

---

## ¿Quiénes Somos?

**Antecedentes** Grand Vision es un Grupo Óptico con sede en Holanda y presencia en más de 40 países de Europa, América Latina y Asia donde opera alrededor de 4600 puntos de venta con más de 21,000 colaboradores.

Nuestro liderazgo surge de la sinergia de los más destacados equipos de profesionales que gradualmente se han incorporado al grupo compartiendo una visión de excelencia para atender las necesidades de nuestros clientes a través de distintos formatos comerciales con productos de alta calidad y servicios personalizados a las características de cada mercado.

---

**Nuestra Historia** Ópticas Más Visión abre sus puertas en México el 15 de noviembre de 2012 en un local de Multiplaza Aragón con un novedoso formato comercial que ofrece gran variedad de productos a precios por debajo de la oferta del mercado.

---

**Visión** Siendo parte del grupo Grand Visión trabajamos por:

*Ser la cadena óptica líder en el mercado mexicano a través de la red de tiendas propias, con una rentabilidad mínima del 15% de las ventas.*

---

**Misión** Nuestro propósito es:

*Ofrecer al cliente una propuesta de valor clara e innovadora: una gran variedad de productos a precios bajos y un proceso de compra eficiente en su óptica local.*

---



---

## **Política Comercial**

En nuestra cadena de Ópticas, la Política Comercial representa un eje rector fundamental del que se derivan las formas en que nuestros productos son comercializados, creamos valor para el cliente y definimos la promesa que estamos en condiciones de cumplir de acuerdo con nuestras metas y objetivos.

Partiendo de la idea de que la experiencia en la compra de anteojos involucra un proceso complejo que incluye aspectos relacionados con la exhibición, el precio, la calidad del producto, las ofertas y promociones disponibles, la estrategia Más Visión está encaminada a que cada uno de estos elementos puedan ser incorporados en una Política Comercial sencilla y fácil de entender a través de una estrategia sostenida fundamentalmente, en un proceso simple, seguro y honesto.



---

# Sección B

---

## ¿Quién es nuestro Cliente?

### Contexto

El mercado óptico en México puede dividirse básicamente en dos grandes grupos:

- Cadenas de óptica: Enfocado a un público con nivel adquisitivo alto que se define por un concepto de marca y servicio a precios altos.
- Cadenas y ópticos independientes: Ofrece el precio más bajo a través de un discurso orientado a la oferta, con poca transparencia, escaso surtido y baja calidad en el producto.

---

### Segmento

Ópticas Más Visión se enfoca al segmento masivo del mercado diferenciándose a través de productos de calidad *“por menos precio”*

El diseño de nuestras ópticas refuerza nuestra comunicación de precios bajos con elementos que se integran al mobiliario.

---

### Nuestra promesa

Ofrecer a nuestros Clientes

- Amplio surtido, con productos que cubren todas las necesidades.
  - Un precio de entrada al nivel de los más accesibles y precios en toda la gama más económica que nuestra competencia.
  - Excelente servicio y productos exclusivos con un territorio de marca diferenciado de los competidores.
-



- 
- Proceso de venta transparente en el que la información de precios es clara y visible.
  - Proceso de Venta Simple en 4 pasos
  - Seguridad, beneficios y garantía en la inversión del cliente que contribuye al logro de la percepción de la mejor relación calidad-precio.
-



---

# Capítulo II

---

## Bienvenida al cliente

### Propósito del capítulo

Que el participante comprenda el proceso de apertura de la venta, así como los factores que determinan una buena relación con el cliente.

---

### Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el participante será capaz de:

- Reconocer la apertura de la venta como la fase más importante del proceso.
  - Explicar los 4 pasos del proceso de venta de Más Visión.
- 

Este capítulo contiene dos secciones:

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	PÁGINAS
A	Bienvenida y saludo inicial	7
B	Concepto Más Visión	8



---

# Sección A

---

## Bienvenida y saludo inicial

### **La importancia de la primera impresión**

El proceso de la venta se inicia con la primera impresión que recibe el cliente y ésta empieza desde el aspecto de la sucursal en la que se le atenderá.

De una buena apertura dependerá, en buena medida, el que tengamos éxito o no. Hay que establecer una comunicación correcta con el cliente e interesarse por él.

Es importante poner mucho cuidado en lo que se diga o haga en los primeros instantes, pues el cliente juzgará al vendedor por la primera impresión que éste le produzca, sobre todo si es la primera visita.

Un cliente espera un trato personal, interesado y cordial que se caracterice por la Orientación y Asesoría de un conocedor que le pueda aclarar sus dudas porque está solicitando un servicio, en este caso, para su salud y espera quedar satisfecho con el producto que va a adquirir.

Sin lugar a dudas, la actuación del vendedor en los primeros momentos es clave para el desarrollo de una venta. Su capacidad para influir, atender y satisfacer al cliente es determinante para el éxito de la venta.

Un cliente espera que un vendedor sea coherente con el producto que ofrece, la empresa que representa y las expectativas que él tiene respecto de esos mismos factores.

En Más Visión, la bienvenida al cliente es un aspecto fundamental, ya que de esta forma nosotros podemos expresarle al cliente que apreciamos su visita.

---



---

# Sección B

---

## Concepto Más Visión

### Los 4 pasos

De acuerdo con gran parte de los estudios de mercado, la mayoría de la gente no disfruta visitando Ópticas, ya que esto sugiere un problema o deficiencia física que obviamente no es fácil admitir o simplemente recordar.

Por otra parte, la mayoría de los consumidores encuentran esta visita poco grata, ya que en el examen de la vista ceden el control a quien lo realiza. Al elegir el armazón es difícil saber lo que quieren, lo que les va bien y más aún con el tema de los lentes en los que no tienen una idea clara de especificaciones técnicas que a veces son demasiado complejas.

El proceso de ventas de Más Visión debe ser congruente con los valores de nuestra empresa:

Simple: Proceso sencillo en 4 pasos

Seguro: Garantía de satisfacción al 100%

Honesto: Precio mostrado = Precio de compra

El vendedor en el primer acercamiento debe explicar al cliente la metodología de compra en 4 sencillos pasos:

Paso 1: Examen visual (Detección de necesidades)

Paso 2: Elegir primer par o L.C.

Paso 3: Elegir paquetes y extras

Paso 4: Elegir segundo par

Para explicar nuestra metodología, el vendedor deberá emplear el material de apoyo que se encuentra en los paneles. Si el cliente dice "Sólo estoy mirando", el concepto deberá explicarse de todas formas.

---



---

# Capítulo III

---

## Venta de anteojos oftálmicos

### Propósito del capítulo

Que el participante identifique cada uno de los pasos del proceso de venta de anteojos oftálmicos y desarrolle argumentos de acuerdo con las necesidades de cada cliente.

---

### Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el participante será capaz de:

- Ofrecer el servicio de examen de la vista explicando detalladamente el proceso a realizar.
  - Asesorar al cliente en la elección del antejo que más se adapte a sus necesidades.
  - Ofrecer productos y tratamientos con el fin de mejorar la experiencia de compra en el cliente.
- 

Este capítulo contiene cuatro secciones:

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	PÁGINAS
A	Paso 1: Examen de la vista	10
B	Paso 2: Elegir combo	12
C	Paso 3: Mejorar los lentes	16
D	Paso 4: Elegir segundo par	18



---

# Sección A

---

## Paso 1: Examen de la vista

### Proceso

El examen de la vista está explicado en tres pasos con la finalidad de entender éste como un proceso:

1. Realizamos una medición objetiva de tu graduación mediante el refractómetro.
2. Con tu colaboración confirmamos tu graduación y detectamos posibles inadaptaciones.
3. Analizamos tu equilibrio binocular y la salud de tu córnea.

Con ellos buscamos mostrar nuestro profesionalismo y experiencia para reducir las reservas y creencias negativas de los clientes al respecto, especialmente en aquellos que se harán el examen por primera vez.

Los pasos están explicados en un lenguaje sencillo para que éste sea fácil de entender. Asimismo están expresados de forma consistente, de este modo los clientes pueden ver que el proceso siempre es el mismo, independientemente del optometrista que lo realice.

---

### Seguridad

Adicionalmente, tratamos de transmitir seguridad al mostrar los certificados de los optometristas, ya sea con el diploma de la carrera o con una certificación interna. Esto hará que los clientes inmediatamente sientan que están en manos de profesionales.

---

### Limpieza del gabinete

Por obvias razones, los gabinetes impecables son una condición básica para dar servicio, ya que el ofrecer el examen visual en un ambiente limpio, relajado y amigable, ayuda al cliente a que se sienta seguro en vez de asustado por la apariencia del mismo.

---



<p><b>Examen de la Vista</b></p> <p><b>+VISIÓN</b> POR MENOS PRECIO</p>		<p><b>1</b> Realizamos una medición objetiva de tu graduación mediante el refractómetro.</p>
	<p><b>2</b> Con tu colaboración confirmamos tu graduación y detectamos posibles inadaptaciones.</p>	
<p><b>3</b> Analizamos tu equilibrio binocular y la salud de tu córnea.</p>		<p><b>100%</b> Satisfacción o te devolvemos tu dinero</p>



---

# Sección B

---

## Paso 2: Elegir Combo

### **Elegir armazón**

Seleccionar un armazón puede ser para el cliente la parte más interesante en la compra de anteojos, sin embargo, elegir un armazón no es tan sencillo como parece, ya que no necesariamente el armazón que se elige de una exhibición es el que mejor va con el rostro, el estilo, la moda, la imagen que se desea proyectar, el valor de la marca y lo que representa para quien lo adquiere; sin considerar que adicionalmente hay que tomar en cuenta factores de naturaleza técnica que tienen que ver con la graduación, el diseño, los materiales, los tratamientos y tipos de lentes y, por supuesto el precio total que se pagará.

### **La alternativa**

Ofrecer un solo precio que incluya los lentes básicos, organizando la exhibición en un forma lógica y clara y reduciendo la complejidad para entender los precios que son visibles para el cliente, puede hacerlos sentir más libres para ayudarles solamente a encontrar el armazón que mejor se ajuste a sus necesidades.

Adicionalmente, al ofrecer una amplia gama de armazones que en principio sean atractivos en costo, para el cliente que busca el precio ideal con modelos, diseños innovadores, materiales de calidad e incluso marcas reconocidas podemos posicionarnos como la mejor alternativa para un segmento de clientes que buscan calidad en los productos a un precio accesible.

### **Combo**

Cada vez que un cliente elige un armazón generalmente sabe que después de la selección a veces por sí misma difícil, aún debe esperar a que el vendedor le revele el precio de los lentes y le describa una serie de complejas especificaciones técnicas con las que está poco habituado.



---

La mayoría de nuestros clientes sólo quieren saber qué van a pagar y que están comprando, de ahí que hoy más que nunca es necesario tener un precio simple y visible que nuestros clientes puedan comprender fácilmente y en el que puedan confiar plenamente desde que entran a nuestras tiendas.

Uno de los aspectos más importantes del Proceso de Venta en 4 pasos es COMUNICAR el precio global del **armazón** y los **lentes básicos** que conocemos como COMBO.

En este sentido y de acuerdo con la política de simplicidad, es conveniente tener un número reducido de rangos de precio, en lugar de precios individuales para cada armazón.

---

## Precios

Considerando que la simplicidad, es uno de los pilares en los que se sostiene nuestro proceso de ventas, es indispensable que en la exhibición contemos con un número reducido de niveles de precio tanto para la colección de marca propia como para la colección de diseñadores.

El beneficio se traduce en una ventaja para el cliente que nos visita facilitándole un recorrido por la tienda que lo lleva de un precio a otro de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

En nuestra exhibición contamos con 7 niveles de precios que incluyen el precio inicial del combo básico, tanto para **visión sencilla** como para **multifocal**. Este número es ideal ya que la variación entre un precio y otro facilita el proceso de venta porque el costo se justifica por las ventajas en las características del armazón involucrado (armazones al aire de titanio, decorados, etc.)

El propósito es construir la confianza a través de niveles de precios que puedan ser fácilmente explicados y justificados ante el cliente. Esto involucra la creación reglas que definan cada colección y que además se organizan en 3 grupos: Mujeres, Hombres y Niños, como un recurso clave en la comunicación con el cliente que percibe que en nuestras tiendas tenemos algo especial para cada persona.

---



Por otra parte, los clientes odian los precios “Desde” y con toda razón. Éstos son confusos y en ocasiones deshonestos, por lo tanto, en nuestro proceso de venta los precios “Desde” son únicamente aceptables en el nivel precio más alto, encontrando a las marcas de diseñador que son imposibles de clasificar en los niveles de precio fijo.

Para el caso de los combos de hombre y mujer, hay 7 niveles de precio que incluyen el armazón más las lentes graduadas. El último rango de precio, corresponde a los armazones de diseñador.



En el caso de los combos para niños, hay 4 rangos de precio que incluyen armazón, lentes graduadas, tratamiento antirrayas y un Seguro Más Visión con vigencia de dos años:





---

Es muy importante que al COMUNICAR el precio de nuestros COMBOS nos aseguremos de que el cliente tiene claro que el precio incluye los lentes, esto es algo muy importante en un entorno en el que los clientes están habituados a que en las Ópticas al hablar de precio, solamente se hace referencia primero al armazón y luego a los lentes.

Comunicar el Precio Inicial del Combo significativamente abajo del precio que se ofrece en el mercado tanto para visión sencilla como para progresivos, resulta una estrategia altamente efectiva y atractiva que representa un recurso para nuestro posicionamiento así como para incrementar la afluencia en nuestras tiendas.

El cliente que nos visita encuentra que el precio de nuestro Combo básico se asocia a un producto con la calidad y garantías Más Visión y que tienen la cualidad de formar parte de una colección básica en términos de funcionalidad y diseño. El propósito evidentemente es escalar hacia niveles de precio más atractivos que nos permitan lograr con éxito nuestras metas y objetivos comerciales.

---



---

# Sección C

---

## Paso 3: Elegir paquetes y extras

### ¿Qué elegir?

En principio, un cliente que busca la opción más económica puede adquirir un antejo completo que incluye armazón y lentes sin tratamientos, pero la gran mayoría estará dispuesta a invertir algo más para tener unos lentes que le beneficien con mayor comodidad.

Es común que la selección de los lentes sea tradicionalmente un proceso largo y complejo.

En las ventas de Óptica, comúnmente se usa una gruesa carpeta de precios para recomendar lentes, tratamientos, índices de refracción, número ABBE, etc., a través del uso de un vocabulario complicado y no accesible para todos.

El resultado generalizado de una actuación así es un cliente que no comprende las especificaciones del producto que se le ofrece, ni las razones por la que el precio se incrementa de manera significativa con respecto al precio originalmente comunicado en la conversación y peor aún, se genera un sentimiento de decepción e insatisfacción que propicia que el cliente no regrese.

En Más Visión estamos convencidos de que para crear una experiencia verdaderamente simple, segura y honesta, el cliente debe tener una comprensión total de las ventajas de los productos que le ofrecemos y estar plenamente convencido de las opciones que mejoran los beneficios por los que va a pagar.

Dependiendo de la elección de paquete, se otorga un cupón de descuento para la adquisición de un segundo par o segundo artículo. El valor de dicho cupón irá incrementando de acuerdo con el valor del paquete.

---



---

## **Extras**

Los Extras representan beneficios especiales comunes en nuestro mercado (fotocromáticos, teñidos, polarizados) y representan también un beneficio real para el cliente que necesita atender una condición óptica particular a su estilo de vida (antirreflejante, lentes para conducir, etc.)

En atención a la simplicidad, es recomendable ofrecer solamente una cualidad y por lo tanto un solo precio para cada especificación del producto.

---



---

# Sección D

---

## Paso 4: Elegir segundo par

### Cupón

El cupón para la compra del segundo artículo es una herramienta muy útil para:

- Incrementar el número de personas que adquieren anteojos
- La satisfacción del cliente.

De las diferentes formas posibles de ofrecer un segundo artículo gratis, el Cupón es el más efectivo, ya que es tangible, transparente y fácil de usar como una herramienta de venta.

En este sentido, los clientes que no quieren gastar algo extra en su segundo par pueden tenerlo gratis, lo cual es muy importante para ser verdaderamente seguros y honestos en cuanto a nuestra política comercial.

---

### Cómo aplica

El cupón es un beneficio para adquirir un segundo par y se ofrece de acuerdo con el paquete que en principio elige el cliente, ya que su valor varía de acuerdo al precio del primer antejo adquirido, es decir, el valor del cupón es dinámico.

El propósito del cupón es que el cliente adquiera un segundo artículo con las mismas características que el primero.

---



---

# Capítulo IV

---

## Venta de Lentes de Contacto

### Propósito del capítulo

Que el participante identifique cada uno de los pasos del proceso de venta de lentes de contacto y desarrolle argumentos de venta de acuerdo con los tipos de productos ofrecidos y las necesidades de cada cliente.

---

### Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el participante será capaz de:

- Ofrecer el servicio de examen de la vista explicando el proceso detalladamente.
  - Asesorar al cliente en la elección de los lentes de contacto que más se adapte a sus necesidades visuales.
  - Aclarar dudas y desmitificar conceptos erróneos en cuanto al uso de los Lentes de Contacto.
- 

Este capítulo contiene cuatro secciones:

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	PÁGINAS
A	Paso 1: Examen de la vista	20
B	Paso 2: Elegir L.C.	21
C	Paso 3: Prueba gratuita	23
D	Paso 4: Elegir segundo artículo	24



# Sección A

---

## Paso 1: Examen de la vista

### Proceso

El examen de la vista está explicado en tres pasos con la finalidad de entender éste como un proceso:

1. Realizamos una medición objetiva de tu graduación mediante el refractómetro.
2. Con tu colaboración confirmamos tu graduación y detectamos posibles inadaptaciones.
3. Analizamos tu equilibrio binocular y la salud de tu córnea.

Con estos pasos buscamos mostrar nuestro profesionalismo y experiencia para reducir los miedos y aprehensiones de los clientes al respecto, especialmente en aquellos que se harán el examen por primera vez.

Los pasos están explicados en un lenguaje sencillo para que éste sea fácil de entender. Asimismo están expresados de forma consistente, de este modo los clientes pueden ver que el proceso siempre es el mismo, independientemente del optometrista que lo realice.

Adicionalmente, el Optometrista debe explicar al cliente el proceso de adaptación del producto, quitando los miedos del cliente respecto al uso de éste.

**Lentes de contacto** 100%

1. Más libertad y comodidad
2. Campo visual total sin distorsiones laterales
3. Utilízalos también con tus lentes de sol

Lentes de contacto de última generación al mejor precio

Adaptación gratuita.



---

# Sección B

---

## Paso 2: Elegir L.C.

### ¿Qué elegir?

Para los nuevos clientes, la búsqueda de L.C. y ubicación de esta sección en cualquier Óptica es una experiencia misteriosa. Hay demasiados estuches y productos ofrecidos que ellos incluso no saben por dónde comenzar a buscar.

Por lo tanto, uno de los aspectos fundamentales del Proceso de venta para L.C. Es la simplificación del surtido de producto, que junto con la exhibición del precio, se refuerza la imagen de accesibilidad y buena relación calidad-precio.

---

### Productos

Todos los productos deben estar estructurados por paquetes de corrección visual:

- Esféricos
- Tóricos
- Multifocales

La exhibición del producto puede hacerse de dos formas:

1. Dividiendo el surtido en Diarios y de reemplazo programado (por ejemplo: surtido máximo de 2x4).
2. Incorporación de Lentes diarios y de reemplazo programado en una estructura única.

En el exhibidor, sólo se encuentran lentes diarios y de reemplazo programado en graduaciones esféricas. Los lentes tóricos y multifocales se tendrán bajo pedido y de acuerdo a las necesidades visuales del cliente.

---



---

## **Soluciones**

Es importante dejar ver a los clientes que necesitan comprar soluciones limpiadoras si es que eligen lentes de contacto de reemplazo programado, de tal forma que éstas deberán mostrarse juntas en el área visible.

Haciendo esto, también se incrementa la percepción de beneficio de los lentes diarios, los cuales son más simples de llevar y usar.

---



---

# Sección C

---

## Paso 3: Prueba gratuita

**Prueba libre de riesgos** No hay mejor forma para convertirse en usuario de lentes de contacto que probándolos y experimentando todos sus beneficios.

Una vez que el Optometrista haya concluido el examen visual, explicará las características del producto recomendado basado en las necesidades visuales del cliente.

Cuando el cliente esté convencido de ser usuario de lentes de contacto, el optometrista debe hacer una adaptación con un producto de prueba, el cual deberá utilizar por 15 días antes de ser desechado.

Posteriormente, se entregará al cliente el producto recomendado, o en su defecto, hará el pedido al laboratorio/proveedor para tenerlo en sucursal en la fecha prometida al cliente.

La prueba gratuita es una inversión efectiva en los futuros clientes, pues al conocer las ventajas y fácil manejo del producto, los usuarios de antejo podrán optar por otra opción de corrección visual y harán la conversión al nuevo producto.

Dicho lo anterior, la prueba gratuita siempre debe ser ofrecida y comunicada.

---



---

# Sección D

---

## Paso 4: Elegir segundo artículo

### Cupón

Cuando un usuario adquiere su primera caja de lentes y su compra es mayor a \$1000, obtiene un cupón de descuento con el que puede adquirir un segundo artículo, ya sea una segunda caja de lentes, un antejo oftálmico o uno solar.

Con lo anterior se pretende que el cliente mejore su experiencia de compra y complemente y prolongue el tiempo de vida de sus lentes de contacto.

---

### Beneficios del uso de L.C.

En efecto, existen varios mitos negativos en torno a lo que el uso de L.C. Representa, a continuación algunos de ellos:

- Los lentes de contacto pueden irse a la parte de atrás de tus ojos
- Es realmente difícil y doloroso colocártelos
- No puedes usarlos por un largo periodo de tu vida / No pueden ser utilizados por niños ni por personas mayores
- No puedes usarlos si eres usuario de lentes tóricos o multifocales

Es muy importante confrontar esos mitos y decirles a los clientes la verdad acerca de lo seguros, simples e inofensivos que son los L.C.

Sin embargo, eliminar las ideas negativas de la cabeza de las personas y generar un efecto contraproducente, debe ser hecho dirigiendo los mitos con un lenguaje y tono positivos.

---



---

# Capítulo V

---

## Venta de Anteojos Solares

### Propósito del capítulo

Que el participante identifique cada uno de los pasos del proceso de venta de anteojos solares y desarrolle argumentos de venta de acuerdo con las características y tratamientos de los lentes.

---

### Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el participante será capaz de:

- Comprender las características de un antejo solar
  - Asesorar al cliente en la elección de los anteojos solares que mejor le convengan de acuerdo a su ocupación visual.
  - Clasificar y ofrecer armazones de acuerdo a las categorías de producto.
- 

Este capítulo contiene cuatro secciones:

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	PÁGINAS
A	Paso 1: Elegir estilo	26
B	Paso 2: Elegir modelo	27
C	Paso 3: Elegir paquete	28
D	Paso 4: Elegir segundo artículo	29



---

# Sección A

---

## Paso 1: Elegir estilo

### **Estilo y ocupación visual**

Al Indagar las necesidades y ocupación visual del cliente (el uso que se le dará al antejo de acuerdo con las actividades cotidianas), es posible recomendar la mejor opción en cuanto a estilo, forma, tamaño y tratamientos especiales.

Una vez que se conoce la motivación del cliente para adquirir un antejo solar, es posible recomendar la opción que mejor se adapte a las características del cliente y que responda a la motivación de compra.

- Moda
- Actividad deportiva
- Protección

---

### **Características del antejo**

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta, es que si el cliente desea su antejo solar graduado, éste debe tener las características necesarias para poder realizarse con las especificaciones del cliente:

- Tamaño
  - Forma
  - Curvatura de los lentes
-



---

# Sección B

---

## Paso 2: Elegir modelo

**Precio inicial** Tener claro el precio inicial de la colección es particularmente importante para que nuestra oferta de productos sea “para todos”, por ejemplo, incluir a aquellos clientes que no puedan o no quieran pagar por un armazón de marca de diseñador.

---

**Surtido** En esta categoría de producto (la cual gira en torno a la moda y a compras impulsivas), el surtido debe estar organizado por universos “implícitos”, es decir, que los nombres de los universos (hombre-mujer) no deben ser comunicados en la exhibición, sin embargo, siempre deben tomarse en cuenta.

Cada uno de esos universos es la combinación de un estilo específico y nivel de precio. En este sentido, es probable que todos los armazones solares que sean atractivos para un grupo particular de clientes estén exhibidos juntos y el riesgo de perder clientes asustándolos con cambios drásticos de precio, disminuye.

En más Visión los anteojos solares están organizados por categorías, de modo que una vez hecha la detección de necesidades, el vendedor podrá dirigirse a la categoría que mejor se adapte a las necesidades del cliente, ofreciendo asesoría en cuanto a modelos, formas y tratamientos especiales, todo con el fin de satisfacer al 100% las necesidades de nuestros clientes y propiciar una buena experiencia de compra.

---



---

# Sección C

---

## Paso 3: Mejorar los lentes

### ¿Qué elegir?

Para dar importancia a los anteojos solares y no sólo a los armazones, tres características siempre deben ser comunicadas en el área destinada a exhibir anteojos solares:

- Los beneficios de la protección UV
- Los beneficios de los lentes polarizados
- La posibilidad de tener anteojos solares graduados

Al igual que en el caso de los anteojos oftálmicos, en los anteojos solares también es posible elegir paquetes que mejoran los lentes (Bronce, Plata, Oro y Diamante), además de los extras.

---

### Extras

Como en el caso de anteojos oftálmicos, las características especiales opcionales pueden ser seleccionadas por los clientes después de elegir su antejo.

Las características opcionales incluyen:

- Polarizado
- Espejado
- Tratamiento UV

El tratamiento polarizado siempre debe ser ofrecido, ya que los clientes pueden probar sus beneficios.

---



# Sección D

## Paso 4: Elegir segundo artículo

### Cupón

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la compra de anteojos solares genera un cupón de descuento que puede ser empleado para adquirir otro producto, ya sea de la misma categoría o de categoría distinta.

Al igual que con los anteojos oftálmicos, la idea del cupón es que el cliente adquiera un segundo par con las mismas características que el primero o un artículo de categoría distinta que complemente la compra del antejo solar.

- 1 Elige tu **Estilo**
- 2 Elige tu **Modelo**
- 3 Mejora tus **Lentes**

#### Gradúa tus lentes

<b>Graduado</b> <b>\$300</b>	
---------------------------------	--

#### Elige tu paquete de lentes

<b>Bronco</b> <b>\$200</b> Antirayado Antirreflejante	Más claridad de visión	<b>Plata</b> <b>\$400</b> Antirayado Antirreflejante Policarbonato	Lente más fino y resistente
<b>Oro</b> <b>\$800</b> Antirayado Antirreflejante Plus Policarbonato	Lente siempre limpio	<b>Diamante</b> <b>\$1600</b> Antirayado Plus Policarbonato Lente progresivo HD	Progresivo máximo campo visual

#### Añade tus extras

<b>Fotocromático</b> <b>\$600</b>		<b>Polarizado</b> <b>\$700</b>	
--------------------------------------	--	-----------------------------------	--

#### Consigue tu cupón descuento

de \$1000 a \$2000 Cupón de descuento <b>\$400</b>	de \$2001 a \$3000 Cupón de descuento <b>\$600</b>	+ de \$3000 Cupón de descuento <b>\$800</b>
--	--	---

## 4 ¡Aprovecha tu cupón!

En tus segundos lentes solares	En tu combo óptico	En tus lentes de contacto



---

# Capítulo VI

---

## Cierre de venta del primer par

### Propósito del capítulo

Que el participante desarrolle argumentos de venta justificados en beneficios y ventajas para el cliente con el fin de cerrar la venta de forma positiva.

---

### Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el participante será capaz de:

- Dirigir en forma positiva las objeciones del cliente
  - Destacar los beneficios/ventajas de los productos que ofrecemos
  - Concluir la venta de forma positiva
- 

Este capítulo contiene una sección:

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	PÁGINAS
A	Propuesta de precio	31



# Sección A

## Propuesta de precio

### Propuesta y validación

Una vez que se ha tomado una decisión respecto a los anteojos (armazón y tratamientos), el vendedor invitará al cliente a pasar a la mesa para que realice la propuesta de precio en donde se le informará el precio total de su antejo.

Para ello utilizará una herramienta sencilla con la que es posible hacer una cotización de la compra. Esta herramienta se llama *Lens Recommender* y se encuentra en todas nuestras sucursales ya que es una aplicación fácil de usar y con la que el vendedor podrá ir modificando el monto total del antejo de acuerdo a las necesidades y presupuesto del cliente.

**+VISION**  
POR MENOS PRECIO

1 Realiza tu examen de la vista Gratis

2 Elige tu combo con lentes incluidos **\$800**

3 Mejora tus lentes

BRONCE \$200	PLATA \$400	ORO \$800	PLATINO \$1200	DIAMANTE \$1600
<ul style="list-style-type: none"><li>Antirayado</li><li>Antirreflejante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Antirayado</li><li>Antirreflejante</li><li>Policarbonato</li><li>Cupon de \$400 para el segundo par</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Antirayado</li><li>Antirreflejante Plus</li><li>Policarbonato</li><li>Cupon de \$800 para el segundo par</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Antirayado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Antirreflejante Plus</li><li>Policarbonato</li><li>lente progresivo HD</li><li>Cupon de \$800 para el segundo par</li></ul>
MONTAJE \$100	COLOR UV \$300	POLARIZADO \$700	LENTE EXTRAFINO \$600	FOTOPROTECCIÓN \$1000

4 Elige tu segundo par. ¡Te puede salir Gratis!

Más protección para tu lente  
Lente siempre limpio

Limpiar Terminar



El *Lens recommender* es un programa interactivo en el que el vendedor debe ingresar la información del combo elegido, después seleccionar el paquete de tratamientos y finalmente los extras en caso de que así lo solicite el cliente. Al hacer clic en el botón Terminar aparecerá una nueva pantalla con el precio total, el cual ya incluye el Seguro Más Visión.

The screenshot shows the '+VISION' app interface with the tagline 'POR MENOS PRECIO'. The cart summary is as follows:

Item	Price
1 Realiza tu examen de la vista Gratis	0
2 Elige tu combo con lentes incluidos	\$800 (Monofocales)
3 Mejora tus lentes	\$800 (ORO)
Seguro +Visión	\$200
<b>Total:</b>	<b>\$1,800</b>

Additional details from the screenshot:

- Option to add insurance:  AGREGAR SEGURO +VISION
- Insurance benefits:
  - Seguro contra todos los daños de tu armazón y lentes graduados.
  - Válido en todas las Ópticas +Visión.
  - Cubre el 75% de los gastos de reparación de tus anteojos durante 2 años.
- Bottom button: "4 Elige tu segundo par. ¡Te puede salir Gratis!" with a coupon code: "Cupon de \$600 para el segundo par"

Posteriormente se realizará el mismo procedimiento para el segundo par y al terminar mostrará el precio global de los dos pares.

En caso de que el cliente ponga objeciones por el precio global, el vendedor debe aplicar la técnica Cascada de síes, en la cual se le harán preguntas para resaltar los beneficios del producto que ha elegido, con el propósito de que diga que SÍ a aquello a lo que anteriormente decía que NO.



---

# Capítulo VII

---

## Segundo par y venta cruzada

### Propósito del capítulo

Que el participante ofrezca los cupones de descuento de acuerdo con el monto total de compra para generar mayores ingresos y fidelizar al cliente.

---

### Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el participante será capaz de:

- Ofrecer cupones que aumenten las ventas de la sucursal
  - Promover la venta cruzada de los diferentes productos que se comercializan en la sucursal
  - Ofrecer un servicio de valor agregado para el cliente
- 

Este capítulo contiene cuatro secciones:

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	PÁGINAS
A	Cupones para anteojos oftálmicos	34
B	Cupones para lentes de contacto	35
C	Cupones para anteojos solares	36
D	Cupones para amigos y familiares	37



---

# Sección A

---

## Cupones para Anteojos Oftálmicos

### ¿Cómo funcionan?

Para hacer válido el 2x1 o segundo par gratis, el valor del cupón debe ser al menos igual que la colección del combo básico. Si el cliente elige:

PAQUETE	CUPÓN
Bronce	Sin cupón
Plata	\$400
Oro	\$600
Platino	\$800
Diamante	\$800

Con los cupones es posible adquirir un segundo artículo, como lo es un segundo antejo oftálmico, un antejo solar o una caja de lentes de contacto.

**Nota:** Los cupones son válidos para el mismo día de compra y mismo cliente.

---



---

# Sección B

---

## Cupones para Lentes de Contacto

### ¿Cómo funcionan?

Para el caso de los lentes de Contacto, el cupón sólo podrá ser utilizado para comprar tanto una segunda caja de lentes, así como un producto de categoría distinta (Oftálmico o solar graduado).

Si el cliente adquiere un producto cuyo valor sea menor a los \$1000, la compra no genera cupón de descuento.

Si el cliente adquiere productos con un valor de compra entre \$1000 y \$2000, se le otorgará un cupón de \$400 con el que podrá adquirir un segundo producto.

Si el cliente adquiere productos con un valor de compra por encima de los \$2000, se le otorgará un cupón de \$600 con el que podrá adquirir un segundo producto.

**Nota:** Los cupones son válidos para el mismo día de compra y mismo cliente.

---



---

# Sección C

---

## Cupones para Anteojos Solares

### ¿Cómo funcionan?

Si la nota de compra del cliente es menor a \$1000, no se le otorgará cupón de descuento.

Si el cliente compra entre \$1000 y \$2000, se le otorgará un cupón de \$400 para adquirir un segundo producto, el cual puede ser un segundo antejo solar (graduado o sin graduar), un antejo oftálmico o unos Lentes de Contacto.

Si el cliente compra entre \$2000 y \$3000, se le otorgará un cupón de \$600 para adquirir un segundo producto.

Si la nota de compra del cliente es mayor a \$3000, se le otorgará un cupón de \$800 para adquirir un segundo antejo solar, o antejo oftálmico o Lentes de Contacto.

**Nota:** Los cupones son válidos para el mismo día de compra y mismo cliente.

---



---

# Sección D

---

## Cupones para Amigos y familiares

### **¿Cómo funcionan?**

El cupón para amigos y familiares (Friends & Family) se entrega al cliente en el momento en que recoge sus trabajos en la Óptica y una vez que éstos estén liquidados.

El cupón se otorga siempre y cuando la nota de compra sea superior a los \$1000. El valor del cupón es de \$200 y puede utilizarse para adquirir un producto de cualquier categoría, es decir, con este cupón, el cliente puede obtener un descuento en cualquier producto de la tienda.

**Nota:** El cupón es válido hasta 30 días después de la compra y para cualquier cliente.

---



---

# Capítulo VIII

---

## Cierre y Postventa (Servicios)

### Propósito del capítulo

Que el participante comprenda cuáles son los servicios que la empresa ofrece a los clientes una vez que han adquirido un producto y de esta forma pueda cerrar adecuadamente la venta.

---

### Objetivos del capítulo

Al finalizar este capítulo, el participante será capaz de:

- Calcular los seguros que se ofrecen de acuerdo a la venta total realizada para obtener un valor extra.
  - Explicar las garantías con las que la empresa cuenta para ofrecer un servicio completo al cliente.
- 

Este capítulo contiene dos secciones:

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN	PÁGINAS
A	Cierre y registro de datos	39
B	Seguros	40
C	Garantías	42



---

# Sección A

---

## Cierre y registro de datos

### **Cierre de la venta**

La culminación de una venta es la función más importante del vendedor, ya que la habilidad para realizar el cierre constituye la clave para el logro de su objetivo.

Al igual que en el cierre de venta del primer par, el vendedor/optometrista deberá hacer la propuesta de precio final con el *Lens Recommender*, una vez que el cliente acepte, se continúa con el registro de datos.

Cuando el cliente decide comprar, se debe capturar la nota de compra en el Sistema, para que éste imprima la receta y el ticket con el que el cliente recogerá el trabajo cuando esté listo.

El vendedor acompañará al cliente a la caja para hacer el cobro, éste puede ser en efectivo o con tarjeta de crédito o débito y puede dejar mínimo el 40% del costo total, el resto se liquidará cuando se recoja el trabajo.

Cuando el vendedor entrega al cliente su ticket, le deberá señalar la fecha de entrega prometida (7 días), así como el número telefónico de la sucursal al que podrá comunicarse en caso de tener dudas.

Asimismo explicará las garantías que la empresa tiene para sus productos y cómo aplican estas, reafirmando el compromiso con el cliente y la promesa de 100% satisfacción garantizada.

Por último, el vendedor acompañará al cliente a la salida y se despedirá amablemente.

---



---

# Sección B

---

## Seguros

### Seguro de anteojos

¿Cuáles son las promesas que la empresa ofrece a los clientes?

Ópticas Más Visión tiene un compromiso de satisfacer al cliente, razón por la cual ofrece un paquete de seguros que es altamente conveniente porque:

- Ofrece un servicio de valor añadido.
- Fideliza a nuestros clientes.
- Incrementar la facturación.

La mejor manera de vender el seguro es incluirlo por default en el precio final dado a los clientes, sin embargo, deben ser claramente explicados sus beneficios cuando sea mencionado.

El precio debe ser dinámico, es decir, puede incrementarse a medida que el valor de la compra total aumenta:

Valor total de la compra	Tipo de seguro	Costo
Hasta \$999	Seguro 1	\$100
\$1000 - \$1999	Seguro 2	\$200
\$2000 - \$2999	Seguro 3	\$300
\$3000 - \$3999	Seguro 4	\$400
\$4000 en adelante	Seguro 5	\$500

---

### Seguro para anteojos oftálmicos

Permite disfrutar durante dos años de un descuento del 75% de los gastos de reparación de armazón y lentes. Éste tiene una validez de dos años desde el momento de la compra y no renovable. El seguro podrá utilizarse sólo una vez durante el plazo de garantía.

---



---

**Seguro para  
anteojos  
solares**

Permite disfrutar durante un año de un descuento del 75% de los gastos de reparación de armazón y lentes. Tiene validez de un año desde el momento de la compra, no renovable. El seguro es válido para todas las sucursales Más Visión y sólo podrá usarse una vez durante el plazo de garantía.

---



---

# Sección C

---

## Garantías

### Garantías Más Visión

Las dos promesas que Más Visión ofrece a todos sus clientes, en todas sus sucursales y en todos sus productos son:

- Garantía de satisfacción al 100% o te devolvemos el dinero
- Servicio gratuito de por vida

Estas promesas fundamentales y no negociables deben estar clara, orgullosa y repetidamente comunicadas en las tiendas.

Además de estas garantías se ofrecen adicionalmente otras que explicaremos a continuación.

---

### Garantía Estética

- Si el cliente no se siente satisfecho con sus anteojos, dispone de 30 días para cambiarlos por otro modelo de un valor equivalente.
- La condición para hacer el cambio de armazón es que éste se encuentre en perfectas condiciones, de lo contrario, la garantía no será válida.
- El cambio se realizará sin coste alguno.

---

### Garantía de adaptación

- Esta garantía se ofrece a usuarios de Anteojos progresivos
  - Permite, en caso de inadaptación durante los tres meses posteriores a la compra, el cambio a unos nuevos anteojos progresivos o a dos anteojos oftálmicos, uno para visión lejana y otro para visión cercana.
  - Se puede utilizar en cualquier sucursal +Visión.
-



---

### **Garantía de precio**

Todos los anteojos oftálmicos tienen una garantía de precio en un plazo de 30 días, siempre y cuando los productos cumplan las condiciones siguientes:

- Productos con la misma referencia
- Mismas condiciones de ventas
- Traer un justificante oficial de la competencia con sello de la tienda

---

### **Garantía de calidad**

Todo antejo oftálmico tiene una garantía legal que cubre los defectos de fabricación por un año (lentes, armazones, L.C. y soluciones para los mismos).

En caso de problemas, el producto se reemplaza por otro idéntico de forma gratuita.

---