



**Universidad Internacional de La Rioja
Grado de Dirección y Administración de Empresas**

Centro óptico en Pontevedra

Proyecto fin de grado presentado por: Jose Ramón Rodríguez García

Tipo de trabajo: Proyecto empresarial

Director: César Andrés Sánchez

Ciudad: Pontevedra

Fecha

Firmado por:

CATEGORÍA TESAURO:

Índice

RESUMEN	6
PALABRAS CLAVE	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 MOTIVACIONES	8
1.2 IDEA DE NEGOCIO	8
1.3 OBJETIVOS	9
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR	11
2.1 ANÁLISIS PEST	11
Político-legales	11
Económicos	11
Socio-culturales	12
Tecnológico	13
2.2 ENTORNO ESPECÍFICO. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	13
Oportunidades	15
Amenazas	16
2.3 ANÁLISIS INTERNO. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	16
Fortalezas	17
Debilidades	17
3. PLAN DE MERCADOTECNIA	18
3.1 LOCALIZACIÓN	18
3.2 CLIENTES Y CONSUMIDORES POTENCIALES	21
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	24
3.4 POLÍTICA DE PRECIOS	26
3.5 PRESUPUESTO Y ACCIONES DE MERCADOTECNIA	26
3.6 MARCA	27
3.7 VENTAS	27
4. PLAN DE OPERACIONES	28
4.1 ESTRATEGIA	28
4.2 PROYECCIÓN EMPRESARIAL	29

4.3 VENTAJA COMPETITIVA	30
4.4 FORMA JURÍDICA	31
4.5 RESUMEN DEL PLAN DE OPERACIONES	32
5. PLAN FINANCIERO	33
5.1 INVERSIONES	33
5.1.1 Instalaciones	33
5.1.2 Costes Acondicionamiento Local	34
5.1.3 Mobiliario y Decoración	34
5.1.4 Equipamiento	35
5.1.5 Stock Inicial y Materiales de Consumo	35
5.1.6 Equipos Informáticos y software	35
5.1.7 Gastos de constitución y puesta en marcha	36
5.1.8 Fianzas depositadas y fondo de maniobra	36
5.1.9 Plan de financiación	36
5.2 PLAN DE FINANCIERO	37
5.2.1 Adquisiciones de inmovilizado	37
5.2.2 Ventas	38
5.2.3 Costes Fijos	38
5.2.4 Balance Provisional	39
5.2.5 Cuentas de resultados	40
5.2.6 Presupuesto de tesorería	40
5.2.7 Ratios	41
5.3 Resumen del Plan financiero	42
6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	43
7. REFERENCIAS	46
7.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
Apuntes o material no publicado	46
Artículos	46
Capítulos de Libros	46
Legislación	47
Sitios web	48
Prensa	48
7.2 BIBLIOGRAFÍA	49

Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Imagen promocional Fundación Cione.</i> (http://www.fundacionrutadelaluz.es/).	7
<i>Ilustración 2. Esquema del desarrollo del proyecto.</i> (Elaboración propia).	10
<i>Ilustración 3. Penetración de Internet en las viviendas Españolas desde 2004 a 2012.</i> (Sánchez, 2013, p. 4).	13
<i>Ilustración 4. Evolución de la facturación en el sector óptico.</i> (Gómez, 2013, p. 1).	14
<i>Ilustración 5. Campañas publicitarias agresivas en precio de cadenas de ópticas.</i> (Imágenes de Google).	15
<i>Ilustración 6. Pegatina para centros autorizados convenio «Ollo cos ollos».</i> (Sergas).	16
<i>Ilustración 7. Análisis.</i> (Imagen de Google).	17
<i>Ilustración 8. Análisis previo localización.</i> (Elaboración propia a partir de imagen de Google).	18
<i>Ilustración 9. Crecimiento del censo de Pontevedra.</i> (Elaboración propia a partir de datos del IGE).	19
<i>Ilustración 10. Desglose porcentual por edad en Pontevedra en el año 2012.</i> (Elaboración propia a partir de datos del IGE).	19
<i>Ilustración 11. Localización deseada del negocio dentro de Pontevedra.</i> (Elaboración propia a partir de imagen del Concello de Pontevedra).	20
<i>Ilustración 12. Distribución de productos ópticos por facturación.</i> (Gómez, 2013, p. 1).	22
<i>Ilustración 13. Encuesta enviada por correo electrónico.</i> (Elaboración propia a partir de Google Drive).	23
<i>Ilustración 14. Elección de centro óptico.</i> (Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta).	23
<i>Ilustración 15. Otros datos relevantes de la encuesta.</i> (Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta).	24
<i>Ilustración 16. Logos de distintas cadenas de centros ópticos.</i> (Imágenes de Google).	25
<i>Ilustración 17. Plano de la competencia y ubicación deseada en Pontevedra.</i> (Elaboración propia a partir de Google Maps y Páginas Galegas).	25
<i>Ilustración 18. Cartel óptica.</i> (Elaboración propia).	27
<i>Ilustración 19. La importancia de la diferenciación.</i> (Elaboración propia).	28
<i>Ilustración 20. Los RR. HH. fundamentales en la empresa.</i> (Imagen de Google).	32
<i>Ilustración 21. Rentabilidad financiera durante los cinco primeros años.</i> (Elaboración propia).	41
<i>Ilustración 22. Rentabilidad económica.</i> (Elaboración propia).	42

Tablas

<i>Tabla 1. Características del negocio.</i>	8
<i>Tabla 2. Datos demográficos y ratio obtenido.</i>	18
<i>Tabla 3. Clientes potenciales del negocio del centro óptico.</i>	22
<i>Tabla 4. Previsión de ventas.</i>	27
<i>Tabla 5. Alineación entre las disciplinas de valor, las estrategias de personal y los sistemas de RRHH.</i>	31
<i>Tabla 6. Adquisiciones de inmovilizado.</i>	37
<i>Tabla 7. Ventas estimadas en el primer año.</i>	38
<i>Tabla 8. Costes Fijos.</i>	38
<i>Tabla 9. Balance Provisional.</i>	39
<i>Tabla 10. Cuenta de resultados.</i>	40
<i>Tabla 11. Presupuesto de tesorería.</i>	40
<i>Tabla 12. Ratios financieros.</i>	41
<i>Tabla 13. Ratios económicos.</i>	41
<i>Tabla 14. Posible clasificación de un aspecto en un servicio prestado.</i>	45

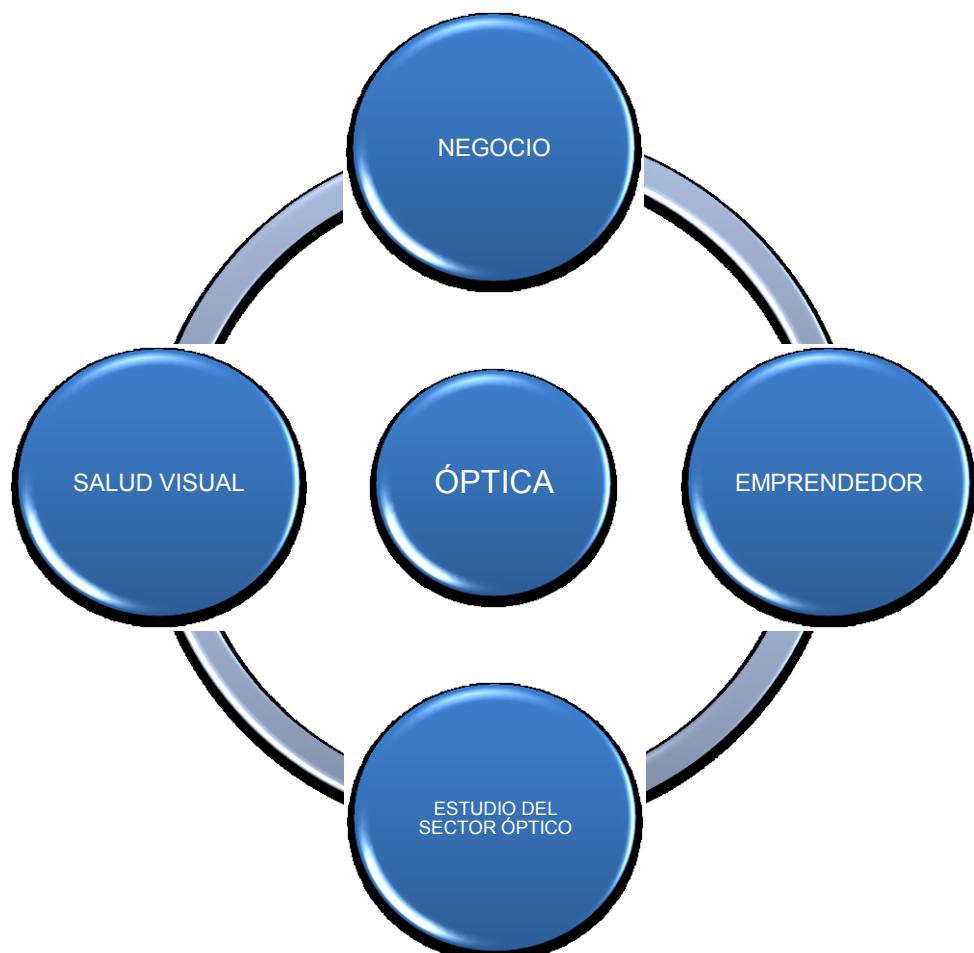
RESUMEN

El objeto del siguiente proyecto empresarial es la creación de un establecimiento de óptica en la ciudad de Pontevedra. Se trataría de un centro con una clara estrategia de diferenciación basada en productos de calidad, ofreciendo un excelente servicio y trato hacia el cliente, para conseguir fidelizarlo. Los **recursos humanos** desempeñarán un papel fundamental en la consecución de los objetivos. Dicha importancia está ligada a las características propias del negocio, ya que existe un estrecho contacto entre el profesional y el cliente, lo cual supone la clave estratégica en la consecución de la venta y la fidelización de los clientes/pacientes.

Para su ejecución, además se analizará el entorno y se elaborarán los planes más significativos que llevarán a las conclusiones objeto del estudio.

Por lo tanto, en este documento se desarrollará el proyecto empresarial, tratando de demostrar su viabilidad como negocio y su esperada generación de beneficios en un horizonte temporal cercano.

PALABRAS CLAVE



DESARROLLO DEL PROYECTO

1. INTRODUCCIÓN

Cada individuo está siempre esforzándose para encontrar la inversión más beneficiosa para cualquier capital que tenga. Al orientar esa actividad de modo que produzca un valor máximo, él busca sólo su propio beneficio, pero en este caso como en otros una mano invisible lo conduce a promover un objetivo que no entraña en sus propósitos. Al perseguir su propio interés frecuentemente fomentará el de la sociedad mucho más eficazmente que si de hecho intentase fomentarlo (Smith, 1776, pág. 99).

En mi opinión los empresarios no deben centrarse solamente en la obtención de beneficios económicos, ni en obtener una buena cartera de clientes por encima de todo, tampoco deben pensar que con cubrir algunos puestos de trabajo ya están beneficiando a la sociedad. Una empresa debe aportar **valor** y **ética** a la sociedad como se muestra en el ejemplo de la Ilustración 1. *Imagen promocional Fundación Cione.* (<http://www.fundacionrutadelaluz.es/>), es decir, debe adquirir un compromiso social y sus actos deben reflejarse en el entorno que la rodea, ayudando a colaborar en los problemas y dificultades que surgen en él.



Ilustración 1. Imagen promocional Fundación Cione. (<http://www.fundacionrutadelaluz.es/>).

Asimismo, como cada vez más emprendedores, creo en valores que van más allá de la mera rentabilidad económica. Resulta difícil emprender o tener ganas de aventurarse en un proyecto empresarial por los tiempos de crisis en los que vivimos actualmente, donde los bancos parecen que no dan créditos y muchas empresas cierran diariamente. De la misma manera debemos cuestionarnos aspectos que hasta ahora dábamos como válidos: ¿se hacían las cosas bien, ha cambiado la sociedad, las reglas son las mismas, existen nuevas oportunidades de negocios?, entre otras.

1.1 MOTIVACIONES

El montar mi propio negocio es algo que siempre me ha motivado y ha sido una constante inquietud en mi vida. Actualmente, trabajo como asalariado en el sector público, pero ser mi propio jefe, intentando crear mi empresa y mimar hasta el mínimo detalle, ¡es algo que me gustaría alcanzar! Considero que la creación de un proyecto empresarial, partiendo de cero, requerirá de todos los conocimientos adquiridos en la carrera, incluso teniendo que ampliarlos y actualizarlos a medida que vaya desarrollándolo.

Mi familia tiene tradición empresarial. Mi abuelo en los años sesenta adquirió bateas para el cultivo y producción de mejillones y desde entonces mi familia ha vivido ligada al mundo empresarial produciendo mejillones a granel para luego venderlos a pequeñas y medianas conserveras de la provincia de Pontevedra. Durante mis años de estudio en el instituto y la universidad todos los veranos he ido a trabajar en las bateas para conocer y colaborar en el tradicional y pequeño negocio familiar. Al acabar el instituto me decline por estudiar la Diplomatura en Ciencias Empresariales en la Universidad de Vigo, pues me sentía atraído por el mundo empresarial y su filosofía.

Asimismo, en un futuro creo que este proyecto podría servirme de utilidad, pues mi novia que es óptica-optometrista y yo, tenemos la ilusión de poder llevarlo a la realidad. Por ello, elaboraré con mayor entusiasmo este trabajo de fin de grado.

1.2 IDEA DE NEGOCIO

El proyecto de la creación de un centro óptico en la ciudad de Pontevedra, con el que intentar ofrecer un servicio eficiente y de calidad en servicios optométricos, así como ofrecer productos ópticos de calidad que se ajusten a las necesidades de nuestros futuros clientes, serán claves en este expediente. En la *Tabla 1. Características del negocio*, se muestran los datos más relevantes del negocio que trataremos a lo largo del documento.

Tabla 1. Características del negocio.

Sector	Comercio.
Actividad	Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados.
Clasificación Nacional de Actividades económicas	4774. Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados.
Forma Jurídica	Sociedad Limitada Nueva Empresa.
Localización	Calle Michelena, Pontevedra.
Instalaciones	Local de 100 m ² compuesto por gabinete, taller, zona de venta y aseo.
Personal	Dos Ópticos/Optometristas y un auxiliar óptico.
Servicios y productos	Venta al por menor, básicamente de productos e instrumentos de óptica.
Clientes	Personas físicas residentes en la provincia de Pontevedra.

Elaboración Propia.

Los centros ópticos suelen ser regentados por personas que poseen la diplomatura o el grado en Óptica y Optometría, que adquieren los conocimientos necesarios para el desarrollo de la actividad, y que además atribuyan experiencia empresarial para una óptima gestión e inicio del negocio.

Las personas que vayan a desarrollar este negocio deben contar con habilidades como la atención al cliente, dotes comerciales y un buen desempeño del trabajo. Se apostará por un trato personalizado y de calidad hacia los clientes. En este tipo de negocio, los productos principales que se ofrecerán serán los siguientes:

- Monturas. Se intentará ofrecer una gran variedad de marcas, modelos y precios.
- Lentes de distintos materiales (orgánico, policarbonato, vidrio), monofocales, progresivos, ocupacionales o bifocales.
- Lentes de contacto y líquidos para su conservación y limpieza.
- Gafas de sol. Selección de marcas y modelos según nuestro público objetivo.
- Lupas, prismáticos, estaciones meteorológicas, termómetros.
- Gafas específicas de protección homologadas, de natación y de deporte.
- Otros de menor relevancia como son: estuches, toallitas limpiadoras, *espráis*, etc.

Como valor añadido a la venta de los artículos establecidos anteriormente, la óptica ofrecerá una serie de servicios gratuitos que los clientes suelen recibir de buen grado y que permitirá fidelizarlos para en el futuro contar con una amplia cartera de clientes. Entre ellos se encuentran:

1. Examen optométrico.
2. Adaptación de lentes de contacto.
3. Asesoramiento estético.
4. Garantía de adaptación durante dos meses.
5. Seguimiento y atención personalizada de los clientes.
6. Reposición de repuestos.
7. Seguro de rotura anual.
8. Montaje y mantenimiento.
9. Facilidades de pago a través de entidad financiera.
10. Convenios con seguros médicos.
11. Revisiones canalizadas a través del *Servizo Galego de Saude (Sergas)*.

1.3 OBJETIVOS

El objetivo óptimo en el estudio es que el proyecto resulte rentable para una posible materialización del mismo, pues una empresa tiende a desaparecer si obtiene pérdidas

continuamente. Como objetivos específicos del trabajo de fin de grado se han planteado los siguientes:

- Realizar un análisis externo de la empresa para reconocer aquellas oportunidades ofrecidas por el mercado y minimizar las amenazas.
- Realizar un análisis interno con las fortalezas para potenciarlas e intentar corregir las debilidades.
- Tratar de captar las necesidades de los clientes, conocer la competencia y el sector.
- Definir la estructura organizativa y la estrategia que mejor se adapte a la empresa.
- Elaborar un plan de mercadotecnia para dar a conocer a la empresa y captar clientes.
- Elaboración del plan económico y financiero.

El esquema utilizado parte de un análisis externo del entorno iniciando un análisis *PEST* (*Político, Económico, Social y Tecnológico*) y con los factores que afectan al negocio clasificando las posibles amenazas y oportunidades. A continuación, se centra en un análisis interno de debilidades y fortalezas de la empresa, para luego continuar con la concretización del proyecto reflejado en los planes de acción: el plan de mercadotecnia, a través del cual se obtendrá la ubicación deseada, analizará al cliente así como diversos aspectos relativos al mismo. Posteriormente, se concretará el plan de operaciones, por el cual, se buscará que estrategias serán las más adecuadas para conseguir los objetivos. Se continuará con el plan financiero, con su análisis económico-financiero y ya por último, se expondrán las conclusiones finales del estudio con los puntos más relevantes. A modo de resumen se presenta la *Ilustración 2. Esquema del desarrollo del proyecto*. (Elaboración propia)

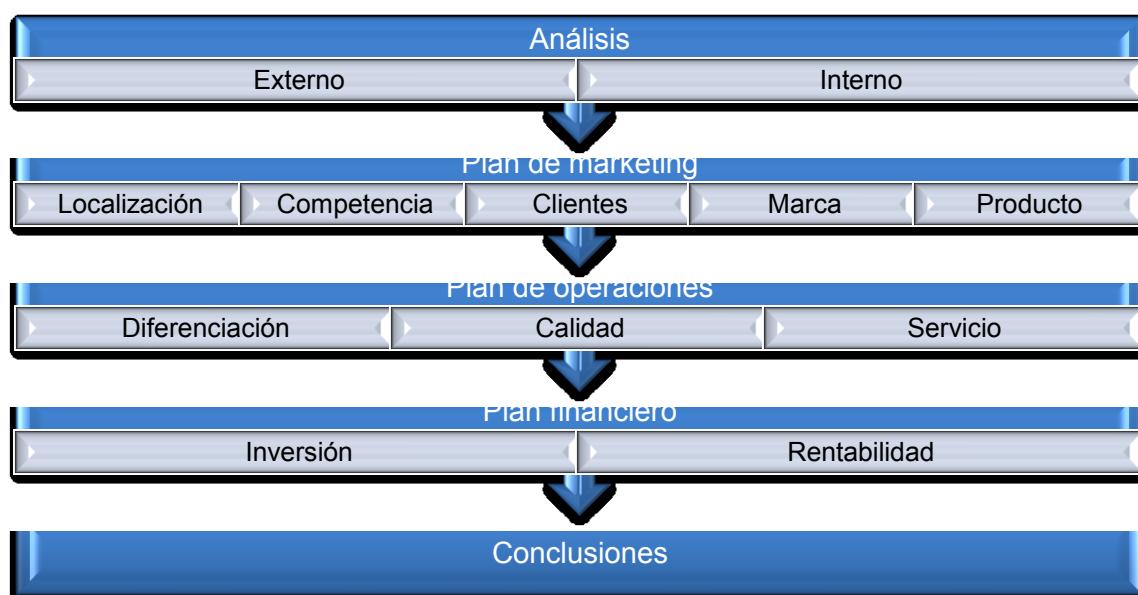


Ilustración 2. Esquema del desarrollo del proyecto. (Elaboración propia).

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR

El análisis del entorno resulta esencial para conocer una sociedad tan cambiante como la nuestra, así como para conocer qué factores engloban al sector óptico, con la intención de analizarlos para poder actuar con una estrategia concreta. El entorno que rodea a cualquier empresa afecta de una manera u otra y sería un error pensar lo contrario. Se comenzará por un análisis *PEST* del entorno Político, Económico, Social y Tecnológico.

2.1 ANÁLISIS PEST

Político-legales

La legislación básica por la que se rige un negocio de óptica, hace referencia al pequeño comercio y a establecimientos sanitarios. Resultan de carácter europeo, autonómico y estatal. Las más relevantes son las que siguen:

- Directiva 93/42/CEE del Consejo de 14 de junio de 1993, *relativa a los productos sanitarios*. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 169, de 12 de julio de 1993.
- Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, *por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios*. Boletín Oficial del Estado, 254, de 23 de octubre de 2003.
- Real Decreto 1720/2007, de 13 de diciembre, *por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal*. Boletín Oficial del Estado, 17, de 19 de enero de 2008.
- Decreto 12/2009, de 8 de enero, *por el que se regula la autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios*. Diario Oficial de Galicia, 20, de 29 de enero de 2009.
- Real Decreto 1591/2009, de 16 de octubre, *por el que se regulan los productos sanitarios*. Boletín Oficial del Estado, 268, de 6 de noviembre de 2009.

Económicos

- Actualmente nos vemos inmersos en una crisis económica mundial y en buena medida España se ve más afectada por sus circunstancias específicas, como son: poco tejido industrial, economía de turismo, burbuja inmobiliaria, crisis bancaria, corrupción política, etc.

- La tasa de paro español se sitúa en un 26% (Instituto Nacional de Estadística, septiembre 2013), además de tener un mayor empleo precario y por lo tanto de menor calidad. Si bien, Pontevedra roza una tasa de paro entorno al 21%, situándose por debajo de la media (Instituto Galego de Estadística, septiembre 2013), también es la capital de provincia y centro administrativo para gestiones públicas en un área de influencia de unos 120.000 habitantes (Pontevedra, Poio, Marín, Campaño, entre otros). Es por esto, que muchos de los habitantes trabajadores de la ciudad pertenecen al sector de servicios de organismos públicos (funcionarios y personal laboral fijo), considerándose por tanto familias de renta media-alta, lo que supone la existencia de un importante y diversificado sector comercial.
- Pontevedra, situada en la parte sur de Galicia, es la capital de la provincia de las *Rías Baixas*. Esto la convierte en ciudad turística de obligado paso, obteniendo en el año 2012 más de un millón de visitantes (Márquez, 2013). En este mismo año la ciudad acogió un total de 67.671 intervenciones en centros de información turística. (*Afluencia de visitantes e perfil do turista de turismo de Pontevedra*, 2012, Turismo de Pontevedra).

Socio-culturales

- Actualmente, existe una mayor preocupación en la sociedad española en temas referentes a la salud: se fuma menos y se realiza más ejercicio (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2013).
- Los clientes buscan un producto de calidad con mayores prestaciones, mejores acabados, mejores cualidades y más respetuosos con el medio ambiente en productos de la vista. Además el cliente es más exigente en sus preferencias a la hora de consumir.
- Los hábitos de vida activa están aumentando con respecto a los que imperaban en el pasado. Ligado a estos comportamientos saludable / deportivos, los usuarios con problemas de visión tratan de utilizar lentes de contacto, debido a la comodidad que estas le otorgan en determinadas situaciones.
- Se aprecia un creciente atractivo por la estética en la sociedad de los últimos años. Las gafas graduadas y de sol, son ya, un complemento de moda que incluir a la hora de establecer el estilo personal. Este factor es positivo desde el punto de vista de una mayor rotación de producto elegido por los clientes.
- Existe una competencia globalizada, donde las grandes empresas tratan de expandirse.

Tecnológico

- Actualmente, el uso de equipos informáticos y su conexión a la red está cada vez más extendido, como bien se refleja en la *Ilustración 3. Penetración de Internet en las viviendas Españolas desde 2004 a 2012*. (Sánchez, 2013, p. 4)

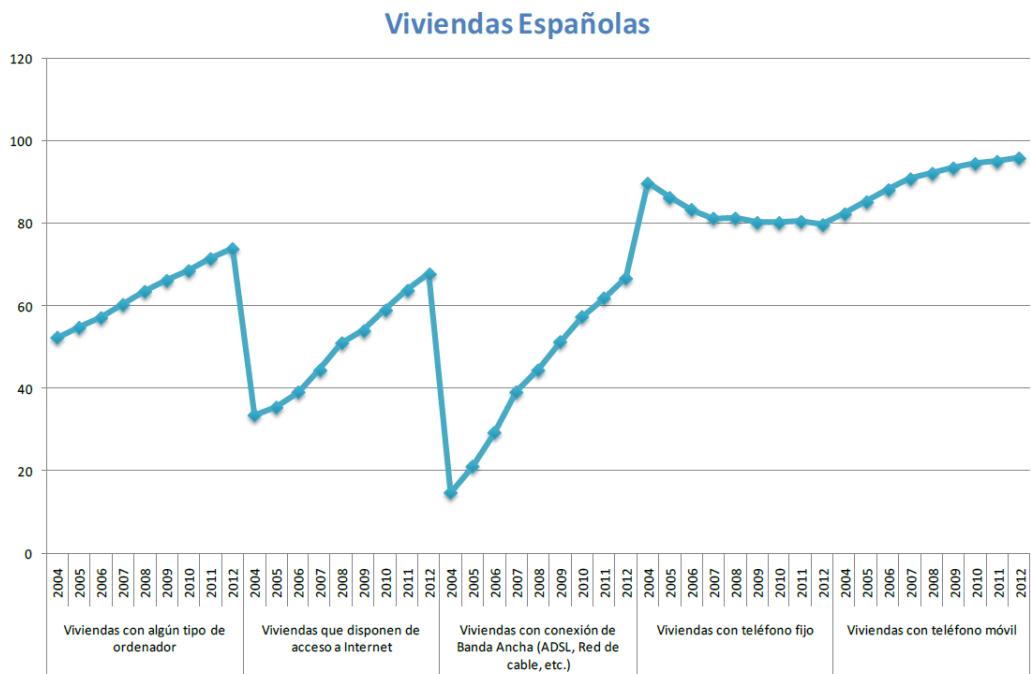


Ilustración 3. Penetración de Internet en las viviendas Españolas desde 2004 a 2012. (Sánchez, 2013, p. 4).

- Se constata una elevada presencia en las redes sociales por parte de las empresas y la ciudadanía.
- La tecnología propició grandes avances en los productos oftalmológicos: cristales con alto grado de personalización, mejores prestaciones y tratamientos, etc.

Una vez finalizado el análisis *PEST*, se realizará un análisis *DAFO* de Fortalezas y Debilidades / Oportunidades y Amenazas, el cual resulta necesario antes de la toma de cualquier decisión estratégica. Además, servirá de utilidad para conocer los elementos externos que influyen a la empresa, así como los de la propia organización.

2.2 ENTORNO ESPECÍFICO. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El sector óptico en España es un sector maduro y con una larga trayectoria, que en los últimos años ha experimentado cierta recesión, al disminuir el consumo de productos de este tipo, en gran medida originado por la desaceleración económica. El mercado de la distribución de óptica en España está compuesto por fabricantes, distribuidores, franquicias, venta en grandes superficies y establecimientos especializados.

En el año 2012 se contabilizaron 9.498 centros ópticos con un ratio medio de 4.950,52 hab./centro. En la provincia de Pontevedra existen 188 centros con un ratio por encima de la media situándolo en 5.119,53 hab./centro (Puntex, 2012).

Por otra parte, en los últimos años se ha originado una tendencia social que relaciona la compra de artículos ópticos con el mercado de la moda. Asimismo, ha aumentado el número de usuarios de lentes de contacto, lo cual convierte a estas personas en clientes asiduos de nuestra óptica.

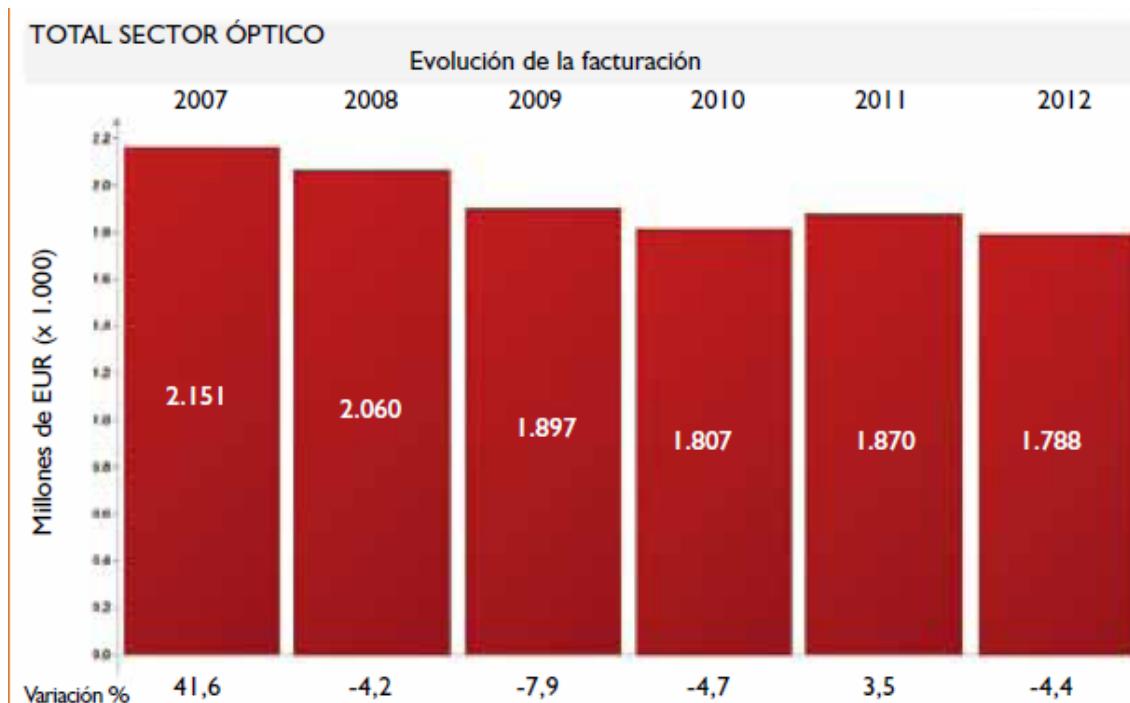


Ilustración 4. Evolución de la facturación en el sector óptico. (Gómez, 2013, p. 1).

Tras el análisis de la Ilustración 4. Evolución de la facturación en el sector óptico. (Gómez, 2013, p. 1), se observa una caída del 4,4% respecto al 2011, la cual es vinculable al difícil momento que atraviesa el país. Los motivos de mencionada caída son ajenos al sector, pero deben ser tenidos en cuenta, ya que el consumo y rotación de productos ópticos se ha visto mermado.

Desde hace unos años, se ha incrementado el número de establecimientos ópticos, lo que da lugar, en ocasiones, a *guerras de precios* entre empresas con productos *low-cost* cada vez más demandados en otros sectores. Sin embargo, muchas ópticas, sobre todo las que *no son franquicias* ni forman parte de grandes *cadenas*, están cambiando de postura para ofrecer a sus clientes aspectos diferenciadores como: mayor calidad del producto, trato más personalizado, mejor servicio y atención; en vez de tratar de competir con las empresas que basan sus estrategias en costes tal y

como se muestra en la *Ilustración 5. Campañas publicitarias agresivas en precio de cadenas de ópticas*. (Imágenes de Google).



Ilustración 5. Campañas publicitarias agresivas en precio de cadenas de ópticas. (Imágenes de Google).

El sector coincide de forma unánime en que se debe llevar a cabo una correcta regulación legislativa y una buena educación en la salud visual. El motivo de dicha regulación viene a propósito de la venta de productos de ínfima calidad. Un ejemplo de ello son las gafas de sol y graduadas que se venden en grandes superficies o bazares, otro ejemplo es la venta, cada vez más frecuente, de productos ópticos a través de sitios Web. Todo ello supone una pérdida económica para las empresas del sector y lo que es todavía más agravante, el riesgo ocular que supone para los consumidores. Estos vacíos legales unidos a la falta de interés del gobierno, llevan a un descontrol y a una falta de vigilancia sobre los artículos sanitarios vendidos, donde la asistencia de un profesional homologado es necesaria para la correcta adaptación del producto / paciente.

Otra amenaza para este tipo de negocio es el avance que se está llevando a cabo en la cirugía refractiva. A pesar de que se trata de una práctica cada vez más extendida, todavía existen detractores que se apoyan en estudios que cuestionan sus efectos y duración a largo plazo. De todas formas, el coste de la operación es de momento elevado.

Una vez realizado el análisis *PEST* y la parte correspondiente al ámbito externo del análisis *DAFO*, los puntos clave en relación a las oportunidades y amenazas en base al interés del estudio se reflejan de la siguiente manera:

Oportunidades

- ✓ Aumento de la clientela potencial, motivada entre otras causas, por el envejecimiento de la población.
- ✓ Aumento de clientela por un mayor uso de ordenadores y periféricos.

- ✓ Utilización de complementos ópticos como parte de la moda.
- ✓ Legislación favorable a que los productos y servicios ópticos se ofrezcan en centros ópticos.
- ✓ Convenio «Ollo cos ollos», firmado entre los establecimientos ópticos y la Consellería de Sanidade y el Sergas en el 2006, el cual potencia las revisiones de atención primaria ocular en los establecimientos autorizados (Ilustración 6).

Pegatina para centros autorizados convenio «Ollo cos ollos». (Sergas)



Ilustración 6. Pegatina para centros autorizados convenio «Ollo cos ollos». (Sergas).

Amenazas

- ✗ Cirugía refractiva láser.
- ✗ Venta de productos ópticos en Internet con poco control sanitario.
- ✗ Ventas ambulantes y en bazares.
- ✗ Atomización del sector.
- ✗ Productos *low cost* de las franquicias o grandes cadenas.
- ✗ Guerra de precios motivada por cadenas.

2.3 ANÁLISIS INTERNO. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las empresas de nueva creación surgen con una serie de debilidades innatas, como son el desconocimiento y la desconfianza inicial por parte de los clientes. Además, la capacidad económica suele ser limitada y todo debe estar estudiado minuciosamente, pues un exceso económico mal invertido puede suponer que el negocio arranque con dificultades e incluso que desaparezca a corto plazo. Del mismo modo, existen otros conceptos en la nueva creación empresarial como son: la ilusión y la profesionalidad que ayudarán a hacer frente a los nuevos retos emprendedores.

Es necesario conocer la empresa para basar la estrategia dependiendo de los recursos con los que contamos y además estar en contacto con el entorno cambiante y adaptar la empresa a las circunstancias acordes al momento y situación.

Fortalezas

- ✓ Profesionalidad de los recursos humanos.
- ✓ Conocimiento del sector.
- ✓ Investigación y análisis del mercado.
- ✓ Productos de calidad.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Diferenciación por servicio y clara estrategia a seguir.
- ✓ Flexibilidad organizativa.
- ✓ Elección de localización en la creación de la empresa.
- ✓ Utilización de las nuevas tecnologías como uso adicional al marketing tradicional.

Debilidades

- ✗ Poca experiencia como empresa.
- ✗ Desconocimiento por parte de los clientes.
- ✗ Capacidad económica limitada.
- ✗ Limitada capacidad financiera.
- ✗ La rentabilidad suele ser inferior a la media.



Ilustración 7. Análisis. (Imagen de Google).

3. PLAN DE MERCADOTECNIA

3.1 LOCALIZACIÓN



La decisión de localización determina el emplazamiento donde se situará el negocio para el desarrollo de su actividad. Es una de las decisiones que condiciona al empresario a largo plazo, además, de ella dependerá en mayor medida que la empresa tenga éxito. Por lo tanto, es de gran importancia ya que compromete el desarrollo futuro de la actividad económica, al no ser una decisión reversible en el corto plazo. (Bañegil, Chamorro, Miranda y Rubio, 2012).

Ilustración 8. Análisis previo localización. (Elaboración propia a partir de imagen de Google).

Dentro de la provincia de Pontevedra, se han estudiado tres ubicaciones poblacionales que son Moaña, Cangas y Pontevedra (*Ilustración 8. Análisis previo localización.* (Elaboración propia a partir de imagen de Google)). Se han elegido las mencionadas poblaciones como posibles localizaciones para el negocio, por cercanía, conocimiento e interés, tal y como se detalla a continuación:

Tabla 2. Datos demográficos y ratio obtenido.

Moaña	Cangas	Pontevedra
19.463 habitantes	26.189 habitantes	79.696 habitantes
549,6 hab./km ²	684,7 hab./km ²	698,9 hab./km ²
3 ópticas	6 ópticas	15 ópticas
Ratio: 6.487 hab./óptica	Ratio: 4.364 hab./óptica	Ratio: 5.313 hab./óptica

Elaboración propia a través de censo del IGE, 2012.

Tras el análisis de los datos de la *Tabla 2. Datos demográficos y ratio obtenido*, observamos que el ratio más conveniente es el de Moaña, sin embargo se ha tenido en cuenta que las preferencias de compra de los habitantes de Moaña están orientadas a la gran ciudad (Vigo en este caso). Se descarta Cangas por su bajo ratio. De igual manera que en Moaña, la población de pueblos cercanos a Pontevedra como: Marín, Poio y Campaño se trasladan a Pontevedra a realizar sus compras por comodidad, mayor mercado, mayor variedad y por tradición. Es por todo ello, que se estima la ciudad de Pontevedra como la alternativa más ventajosa para la situación de la empresa.

Una vez concluido el estudio de localización poblacional, se hará una mayor indagación en la alternativa elegida para completar la ubicación definitiva de la empresa. Destacar primeramente que el censo de Pontevedra se ha incrementado un 12% en los últimos 15 años por aumento en la natalidad y porque una mayor población de zonas rurales prefiere ir a vivir a Pontevedra por las oportunidades que una ciudad ofrece, tal y como se muestra a en la *Ilustración 9. Crecimiento del censo de Pontevedra*. (Elaboración propia a partir de datos del IGE):

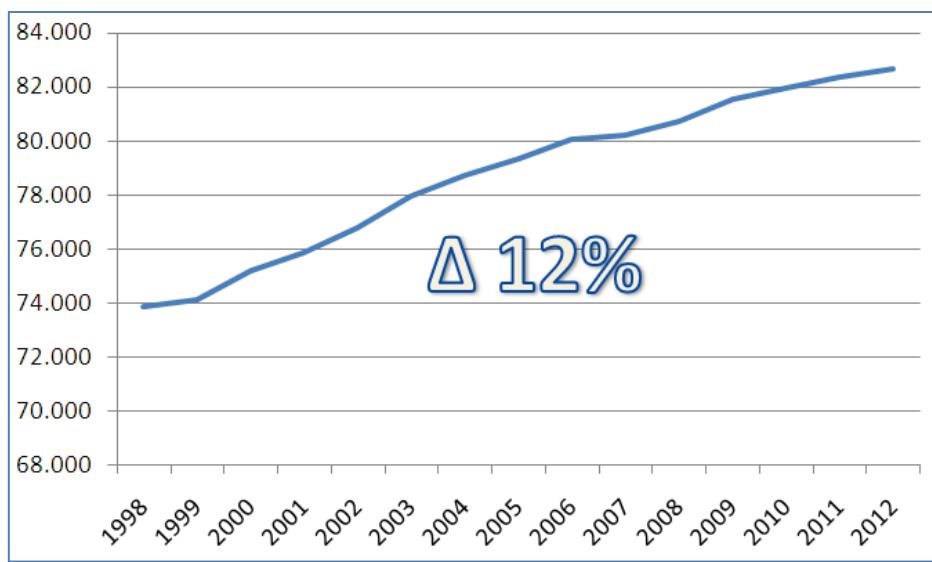


Ilustración 9. Crecimiento del censo de Pontevedra. (Elaboración propia a partir de datos del IGE).

A continuación se realiza un desglose de su población dividido en cuatro segmentos de edad: menores de 14 años, entre 15 y 34 años, entre 35 y 59 años y mayores de 59 años, donde se obtiene el siguiente gráfico circular referido al año 2012:

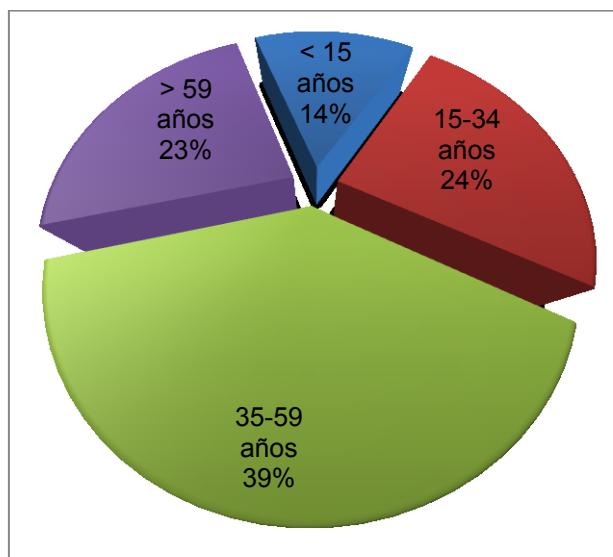


Ilustración 10. Desglose porcentual por edad en Pontevedra en el año 2012. (Elaboración propia a partir de datos del IGE).

Como se aprecia en el gráfico circular de la *Ilustración 10. Desglose porcentual por edad en Pontevedra en el año 2012.* (Elaboración propia a partir de datos del IGE)., el segmento predominante es el de 35-59 años con un 38% de cuota sobre el total. Además, añadiendo el sector de mayores de 59 años, se obtiene un 61% que claramente reflejará los clientes a tener en consideración, puesto que es la población que más productos ópticos precisa, según los estudios y las estadísticas del sector (Bassi, 2013).

Tras el análisis de la competencia (*Ilustración 17. Plano de la competencia y ubicación deseada en Pontevedra.* (Elaboración propia partir de Google Maps y Páginas Galegas), del capítulo 3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, y tras observar las zonas de gran confluencia de viandantes, se ha estimado que la zona que más se adapta a las necesidades del proyecto es la que coincide en las mediaciones de la plaza de España, próxima al ayuntamiento. Concretamente se ha pensado en la conocida y transitada calle Michelena tal y como refleja la *Ilustración 11. Localización deseada del negocio dentro de Pontevedra.* (Elaboración propia a partir de imagen del Concello de Pontevedra). Esta calle se encuentra además en la zona de llegada de turistas provenientes de toda España. Además a lo largo de la vía, se encuentran algunos locales disponibles, los cuales presentan un gran atractivo para este negocio.



Ilustración 11. Localización deseada del negocio dentro de Pontevedra. (Elaboración propia a partir de imagen del Concello de Pontevedra).

3.2 CLIENTES Y CONSUMIDORES POTENCIALES

La captación y fidelización de los clientes satisfechos es un punto fundamental en la política del negocio, pues es la fuente de ingresos de una organización, uno de los elementos sin el cual la empresa tendería a desaparecer. La importancia de la fidelización radica en la relación estable a largo plazo de la actividad empresarial, sirviendo además como la mejor campaña publicitaria posible, ya que el cliente puede influir en las decisiones de compra del círculo social en el que se mueve. El abanico de clientes en este sector abarca prácticamente el total de la sociedad española, ya que los problemas refractivos y oculares afectan a pacientes de todas las edades, englobando un rango desde la edad pediátrica hasta la tercera edad. Si bien es cierto, que a medida que las personas avanzan en edad, surgen mayores problemas de visión, por lo que las personas de la tercera edad serán grandes clientes potenciales. Entre el 60% y el 80% de las personas mayores tienen algún problema de visión (Bassi, 2013).

La gafa graduada y de sol como ya se ha expuesto, son también un artículo de moda. En gran medida gracias a la influencia que ejercen los famosos y diseñadores, también a su aparición en revistas y publicidad. Se consideran un híbrido entre producto sanitario y un complemento de moda.

García (2008) estima que un 45% de la población española tiene problemas de visión y utiliza correcciones ópticas. El cliente interesado, por tanto, es cualquier persona que necesite un producto óptico o de higiene ocular para cubrir sus necesidades. El público objeto es el que comprende de seis años en adelante, los menores de seis años se deberán referir al especialista. Por otro lado, serán las personas con una edad que oscile entre los 16 y los 45 años, los mayores clientes de lentes de contacto y de gafas de sol, lo que no quiere decir que personas fuera de margen no consuman este tipo de productos. De esta manera, los mayores de 45 años serán los clientes potenciales de lentes de contacto multifocales y gafas con lentes progresivas.

Debe tenerse en cuenta que normalmente, los artículos vendidos en una óptica son productos de larga duración (gafas), por lo que el cliente irá buscando un mínimo de diseño, calidad y servicio.

Según el informe de *El sector español de la óptica oftálmica en 2012*, que elabora anualmente la consultora GfK, el sector óptico se desglosa en los siguientes productos por facturación:

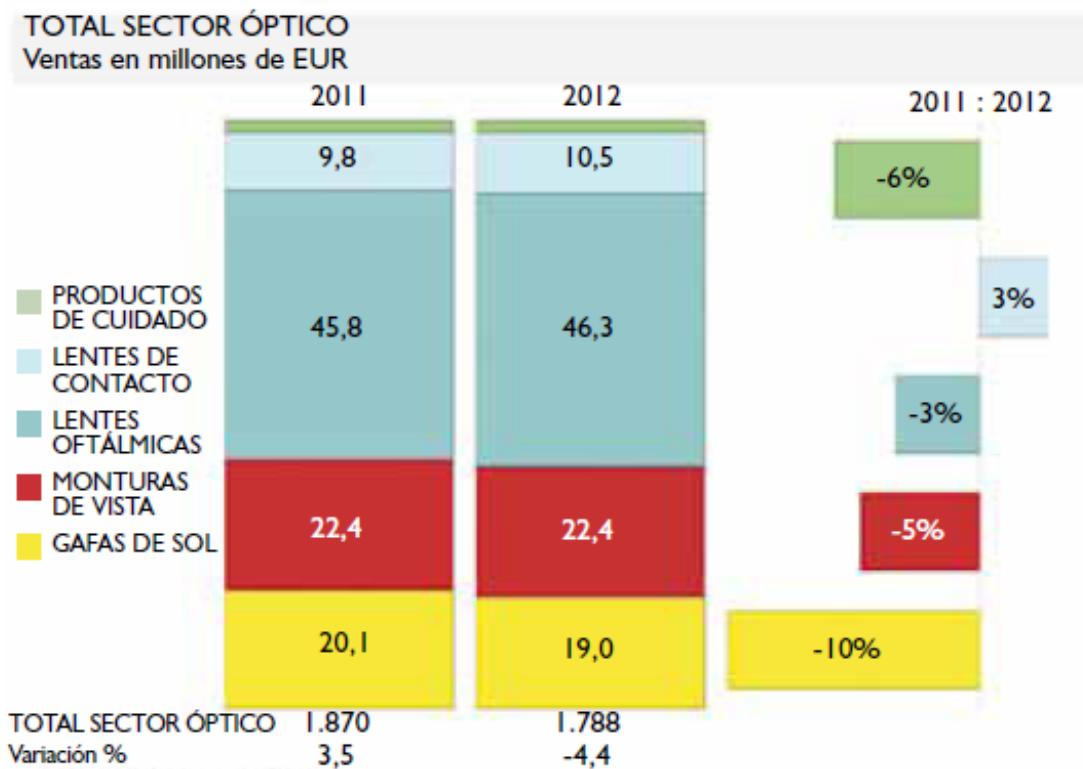


Ilustración 12. Distribución de productos ópticos por facturación. (Gómez, 2013, p. 1).

En vista a los datos publicados de la *Ilustración 12. Distribución de productos ópticos por facturación*. (Gómez, 2013, p. 1), se observa que prácticamente el 50% de facturación corresponde a las lentes oftálmicas, mientras que las monturas de vista y las gafas de sol pasan a ocupar un 20% respectivamente.

Para buscar nuestros posibles clientes hacemos un desglose de población en los tres grupos de nuestro interés, el número de ópticas que forman parte de la competencia así como la aplicación del porcentaje de problemas oculares por segmentos. Se obtienen los siguientes resultados en la *Tabla 3. Clientes potenciales del negocio del centro óptico*:

Tabla 3. Clientes potenciales del negocio del centro óptico.

Concepto	Mayores de 35	Entre 14 y 35	Menores de 14	Total
Porcentaje	61,68%	23,95%	14,37%	100,00%
Total	49.156	19.087	11.452	79.695
Ratio total de óptica (÷15)	3.277	1.272	763	5.312
Problemas oculares	70%	45%	45%	60,42%
Ratio clientes	2.294	573	344	3.211

Elaboración propia a partir de datos del IGE y de la consultora GfK.

Asimismo, para la campaña de captación clientes es necesario conocer las necesidades y opiniones de los mismos. En octubre de 2013, se realizó un pequeño estudio de mercado lanzándose una encuesta a una muestra representativa de la provincia de Pontevedra (*Ilustración 13. Encuesta enviada por correo electrónico*. (Elaboración propia a partir de *Google Drive*). El formulario fue creado por la herramienta de formularios de *Google Drive* y se envió por correo electrónico, la muestra total recibida fue de 46 respuestas desglosada en un 35% de mujeres y un 65% de hombres, en su amplia mayoría trabajadores de la provincia de Pontevedra.

Óptica provincia de Pontevedra

*Obligatorio

Edad *

Sexo *

Lugar de residencia *

¿Qué producto consumes en los centros ópticos? *

Gafas graduadas
 Lentillas
 Gafas de sol
 Otros

¿Con qué frecuencia reemplazas tus gafas graduadas? *

*Ilustración 13. Encuesta enviada por correo electrónico. (Elaboración propia a partir de *Google Drive*).*

Una vez obtenidos los datos de la encuesta (resultados más detallados en el Anexo I), se obtienen como resultados más relevantes los siguientes:

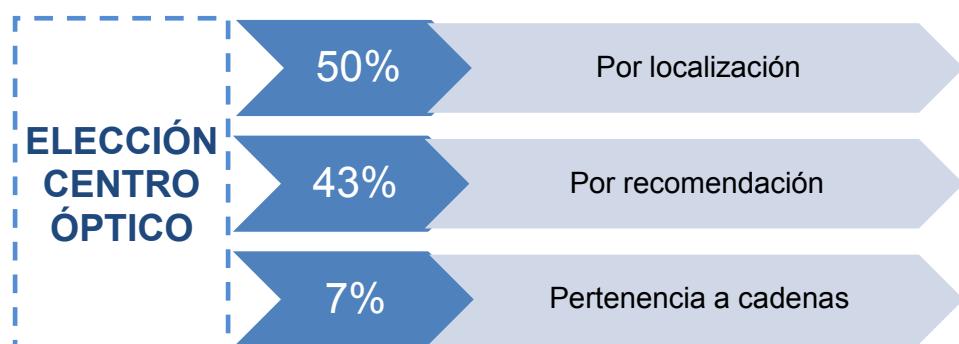


Ilustración 14. Elección de centro óptico. (Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta).

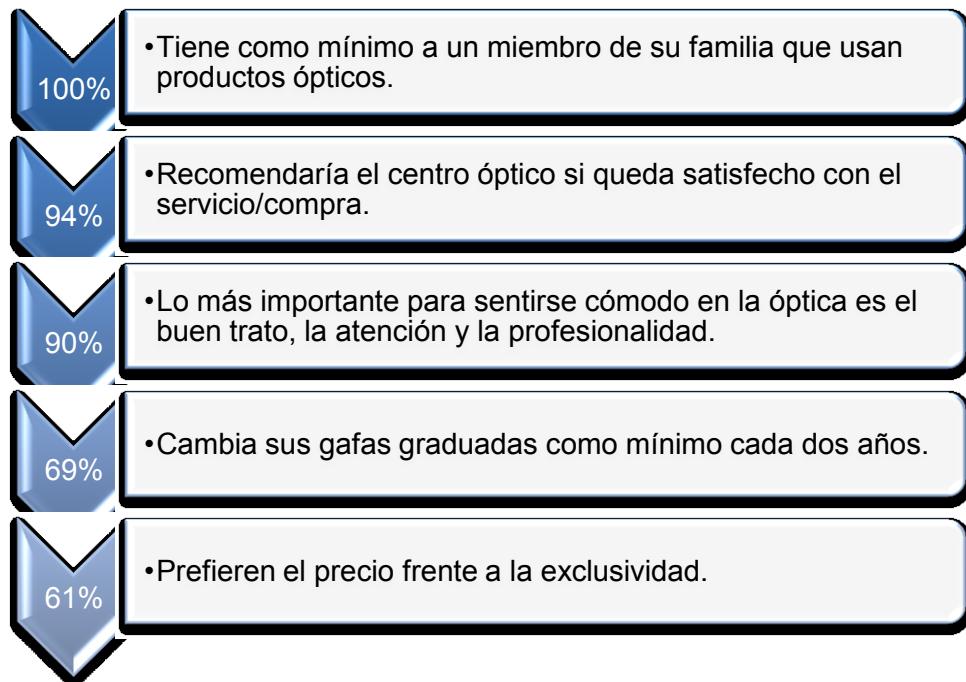


Ilustración 15. Otros datos relevantes de la encuesta. (Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta).

Gracias a los datos obtenidos, se ha efectuado un análisis que ha permitido llegar a las siguientes conclusiones para una adecuada campaña de captación de clientes:

- La localización del negocio es fundamental en la elección por parte de los clientes.
- El buen trato dado por los profesionales es vital para mantener y ampliar los clientes.
- Los productos ópticos son un producto con poca rotación, por lo que no es tan relevante el precio, aunque éste es un factor determinante en la compra y se debe tener en consideración para evitar que los clientes elijan a la competencia.
- Importancia de captar y fidelizar al cliente y a su círculo social.
- Establecer un adecuado canal de comunicación con el cliente para una mayor retroalimentación. Un cliente fiel y satisfecho suele tener más confianza a la hora de transmitir sus inquietudes y sus necesidades. Una queja o reclamación es una oportunidad para mejorar.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia resulta crucial pues de ella dependerá en buena medida el éxito de nuestro negocio. En la *Ilustración 17. Plano de la competencia y ubicación deseada en Pontevedra*. (Elaboración propia partir de Google Maps y Páginas Galegas), observamos donde se sitúan los principales competidores del negocio. No

es lo mismo penetrar en un mercado con apenas empresas, que hacerlo en un mercado completamente atomizado, así como la elección de las estrategias a llevar a cabo en cada situación. Se han tenido en cuenta los siguientes competidores dentro del área de negocio a estudiar, los cuales ofrecen un producto y servicio similar:

1. Establecimientos de óptica propios: se trata de otras ópticas independientes. Comprenden el 50% del análisis de nuestro interés.
2. Ópticas pertenecientes a grandes grupos comerciales: se trata de establecimientos de óptica de las grandes cadenas como son: *Visionlab*, *General Óptica*, *Multiópticas*, etc. Comprenden el otro 50% del análisis de nuestro interés.



Ilustración 16. Logos de distintas cadenas de centros ópticos. (Imágenes de Google).

Asimismo, existen otros competidores que debido a su reducida cuota de mercado o a que ofrecen otro tipo de producto, no se han tenido en cuenta como son:

3. Farmacias: se venden gafas para ver de cerca que suelen ser adquiridas por personas de avanzada edad por tener presbicia o «vista cansada».
4. Tiendas de ropa y bazares: ofrecen gafas de sol de ínfima calidad sin ofrecer ningún servicio ni garantía adicional.



Ilustración 17. Plano de la competencia y ubicación deseada en Pontevedra. (Elaboración propia partir de Google Maps y Páginas Galegas).

3.4 POLÍTICA DE PRECIOS

Como se ha mencionado anteriormente, la óptica que aquí se plantea, no buscará la competencia en los precios, sino que ofrecerá una relación precio/servicio que le permitirá obtener un margen adecuado a sus objetivos. Además, como se ha observado en los resultados de la encuesta, los productos ópticos son productos que rotan como mínimo cada dos años y son considerados un factor sanitario, por lo que los clientes no son tan sensibles al precio como en otros artículos. La empresa optará por una diferenciación basada en calidad y buen trato más que en precios.

La calidad de servicio es una comparación entre expectativas y percepciones, puede aumentarse mejorando la percepción o gestionando las expectativas para acercarlas a la realidad. Las expectativas que el cliente recibe deben ser las esperadas. Una adecuada gestión de la calidad debe eliminar desviaciones entre las percepciones para que supere las expectativas iniciales y así conseguir satisfacer sus necesidades (Bañegil, Chamorro, Miranda y Rubio, 2012).

3.5 PRESUPUESTO Y ACCIONES DE MERCADOTECNIA

La captación de clientes es esencial, sobre todo en el inicio de la actividad. Algunas variables que deben tenerse en cuenta para elaborar el plan de comunicación del negocio, se exponen a continuación:

- El local debe reflejar una imagen moderna y actual pues es la pantalla del negocio y la primera impresión que se llevará el cliente. La exposición de gafas debe ofrecer todo el surtido de manera cómoda y visual.
- El personal debe transmitir profesionalidad, mientras que el cliente debe apreciar que está siendo atendido por un experto, capaz de asesorarle, aconsejarle y solucionar sus dudas.
- Se realizarán promociones en temporadas concretas como navidades, inicio de verano, día del padre, día de la madre, etc. Pero no se entrará en promociones basadas en fuertes descuentos pues esto sería negativo para la política de la empresa, ya que puede originar desconfianza en el producto que se ofrece.
- Se harán campañas de buzoneo por la zona, además de folleto en el local sobre ofertas mensuales e información sobre la salud ocular.
- Se utilizarán medios como las *Páginas Amarillas*, *Páxinas Galegas*, etc. para dar a conocer el negocio.
- Se publicarán anuncios y artículos relacionados con la salud óptica en la prensa local como el *Diario de Pontevedra*, *Faro de Vigo* o *La Voz de Galicia*.

- La empresa debe aprovechar las nuevas tecnologías, creando sitio Web propio así como perfil en *Facebook* para ofrecer promociones por estas nuevas vías que ofrece Internet. Se trata de buscar y captar el «cliente 2.0».
- Se presentarán cuñas en la radio local para difundir promociones.
- El trabajo bien hecho y el buen servicio prestado, junto con las garantías del producto harán que el «boca a boca» sea la mejor publicidad para el negocio. No hay nada peor para una empresa que un cliente insatisfecho.

3.6 MARCA



Ilustración 18. Cartel óptica. (Elaboración propia).

La imagen y la marca son conceptos fundamentales. Se han barajado múltiples nombres para el negocio, pero se elige **Óptica Pontevisión** (*Ilustración 18. Cartel óptica. (Elaboración propia.)*), pues refleja: el nombre de la ubicación **Ponte** (Pontevedra) y el juego de palabras **Ponte-visión** adecuado para actuar como valor añadido a la estrategia en el plan de mercadotecnia.

3.7 VENTAS

Las ventas generan los beneficios del negocio. Estos procesos de venta son contratos donde el vendedor, ofrece un producto al comprador tratando durante el proceso de venta de asesorarle y argumentarle en todos los aspectos sujetos a la compra. Teniendo en cuenta la *Tabla 3. Clientes potenciales del negocio* y la *Ilustración 12. Distribución de productos ópticos por facturación*. (Gómez, 2013, p. 1) se realiza una previsión de ventas, en la *Tabla 4. Previsión de ventas* se pueden observar las ventas estimadas, el incremento y su precio medio diferenciado por producto.

Tabla 4. Previsión de ventas.

Nombre del producto o servicio	Lentes Oftálmicas	Monturas vista	Gafas de sol	Lentes de contacto	Productos de cuidado
Ventas estimadas año 1 (unidades)	1.486	719	610	337	58
Incremento anual ventas	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Precio de venta medio año 1 (€)	90,00	96,00	89,00	180,00	50,00
Incremento anual del precio	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Elaboración propia a partir de datos del CNOO.

Se ha preferido estimar la previsión de ventas a la baja tomando solamente como población la de la ciudad de Pontevedra, sin tener en cuenta a los consumidores potenciales de los alrededores de la ciudad.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 ESTRATEGIA

En el Plan de Operaciones se elaborarán los aspectos técnicos y organizativos propios de la prestación de servicio y de los productos del negocio, definiendo la estrategia que se quiere emplear. Los objetivos a conseguir se realizarán en base a una clara **estrategia de diferenciación** (*Ilustración 19. La importancia de la diferenciación.* (Elaboración propia).), no se quiere competir en precios sino en calidad de producto y en base a un servicio eficiente y de calidad. Por lo que, primará la «experiencia del cliente», el valor aportado por la empresa será más importante que la fijación del precio. Para ello se tratará de conseguir:

- Buena imagen de marca. Instalaciones y local bien organizado, iluminado y que dé buena imagen de lo que queremos vender.
- Captación de cartera de clientes.
- Productos de calidad.
- Garantía de productos y servicios.
- Servicios de seguimiento y satisfacción (posventa).
- Trato personalizado y cercano. Establecer una red de contacto continua con el cliente.
- Fidelizar al cliente y fomentar a que recomiendan el centro óptico a su círculo social (El 100% de encuestados tienen a alguien en la familia usuario de centros ópticos).



Ilustración 19. La importancia de la diferenciación. (Elaboración propia).

Con esta estrategia se quiere conseguir fundar una óptica de referencia en la ciudad por su **servicio**, no una óptica basada en precio, por lo que los clientes entenderán que el servicio prestado no deberá ser fácilmente sustituible. Se obtendrá una mayor rentabilidad, por un aumento de precios basado en las ventajas competitivas con una clientela menos sensible al precio.

Es recomendable tener cautela a la hora de fijar los precios, ya que si estos son demasiado elevados respecto al de los competidores puede dar lugar a la objeción y/o pérdida de clientes. Las medidas para abordar estos aspectos serán:

- Profesionalidad y trato exclusivo para con el cliente.
- Campañas de marketing tradicionales (publicidad y comunicación).
- Analizar continuamente el mercado, conocer el sector y ver que está realizando la competencia para no caer en la obsolescencia.
- Innovación, calidad y diseño en las instalaciones, maquinaria y en los productos.
- Estrategia para el crecimiento sostenible. Crecer sí, pero en su justa medida.
- Reciclaje formativo continuado en materia de recursos humanos.

4.2 PROYECCIÓN EMPRESARIAL

Este negocio está proyectado para que lo atiendan tres personas a tiempo completo, si bien al tercer año será necesaria la captación adicional de un comercial de ventas o auxiliar óptico, por la previsión al alza de la cartera de clientes:

- Óptico/a principal. Colegiado/a por el Colegio Nacional de Ópticos-Optometristas. Será el/la socio/a principal del negocio y ejercerá de encargado y máximo responsable.
- Óptico/a. Colegiado/a por el Colegio Nacional de Ópticos-Optometristas.
- Un comercial de ventas.
- Se externalizarán aspectos relativos a fiscalización y nóminas mediante asesoría.

Se tratará de crear un equipo dinámico, profesional, con habilidades complementarias que radican en cercanía y buen trato con el cliente, pilares de la estrategia implantada por la empresa. Autores como Robert Kaplan o Peter Drucker demuestran en varios de sus estudios y obras que trabajar en equipo con un buen liderazgo mejora el rendimiento pues se crean sinergias de cooperación que aumentarán la eficacia del grupo, reduciendo errores, incrementando la motivación y pertenencia a la empresa.

por parte de los trabajadores. Entre las tareas del día a día del centro óptico a realizar por los recursos humanos se encuentran:

- Atención al público, asesorando y argumentando. Será prioritario el buen trato y la profesionalidad para conseguir un excelente servicio. El cliente es prioritario.
- Realización de examen optométrico.
- Adaptación de lentes de contacto.
- Tramitación de pedidos y/o devoluciones a proveedores.
- Recepción, comprobación y almacenamiento/tramitación de artículos.
- Montaje de gafas y tareas propias en taller.
- Finalización de la venta, cobro a clientes y control postventa.
- Cierre y comprobación de caja diario.

Asimismo, los trabajadores deben conocer y saber aplicar técnicas basadas en psicología, sociología y empatía para que la venta se lleve de manera adecuada. El trato que se dará a cada cliente será diferente, según sus características y necesidades. Se debe tener especial atención al tipo de lenguaje empleado (claro y profesional), resumir el producto (beneficios, características, calidad) y trato personalizado y educado.



En cuanto a los horarios de apertura al público, estos deben ser adecuados al horario comercial habitual, pero adaptado a las particularidades de la zona de Pontevedra que será de: lunes a viernes: De 10 a 13:30 y de 17:00 a 20:30 h. y sábados: De 10 a 14 h. Lo que supone un horario laboral semanal de 39 horas, una hora por debajo del *Convenio Colectivo de trabajo para empresas del metal sin convenio propio de la provincia de Pontevedra*.

4.3 VENTAJA COMPETITIVA

Los recursos humanos serán la ventaja competitiva tal y como se puede observar en el presente plan operativo, son un punto clave en la estrategia de diferenciación. Siguiendo el modelo de Gudman (1995) se optará por una estrategia de recursos humanos basada en la **cercanía con el cliente** tal y como refleja la *Tabla 5. Alineación entre las disciplinas de valor, las estrategias de personal y los sistemas de RRHH*.

Tabla 5. Alineación entre las disciplinas de valor, las estrategias de personal y los sistemas de RRHH.

CERCANÍA AL CLIENTE				
Estrategia de personal: «Empleados satisfechos crean clientes satisfechos». Apoyarse en los valores para dar forma a la cultura. Promover la construcción de relaciones como aspecto prioritario.				
Organización	Asignación	Desarrollo	Desempeño	Compensación
Fuertes relaciones individuales con el cliente, más importantes que las relaciones entre equipos. Todos «venden». Es difícil distinguir ventas del resto. Organización plana.	Criterios: muy responsable; habilidad de escucha; empatía; excelente comunicador; capacidad de evaluar necesidades y proponer soluciones; orientado por valores; flexible.	Enfatizan: valores organizativos; habilidades de relación, comunicación y planificación; compartir información; nuevos servicios y productos.	Medida: conductas de construcción de relaciones productivas; número de nuevas relaciones; facturación de las existentes; rentabilidad por cliente.	Basado en valores y percepciones subjetivas de conductas. Reparto de beneficios con alguna diferenciación según contribución. Servicios «a medida». Uso de broad-banding.

Albizu, E. y Landeta, J., 2011. p. 416.

4.4 FORMA JURÍDICA

La forma jurídica elegida para la empresa será la de **Sociedad Limitada Nueva Empresa** donde la responsabilidad es limitada al capital aportado en la sociedad y se rige por el siguiente Marco Legal:

- Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, *por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática*. Boletín Oficial del Estado, 138, de 10 de junio de 2003.
- Orden JUS/1445/2003, de 4 de junio, *por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa*. Boletín Oficial del Estado, 134, de 5 de junio de 2003.
- Orden ECO/1371/2003, de 30 de mayo, *por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE*. Boletín Oficial del Estado, 130, de 31 de mayo de 2003.
- Ley 24/2005, de 18 de noviembre, *de reformas para el impulso de la productividad*. Boletín Oficial del Estado, 277, de 19 de noviembre de 2005.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital*. Boletín Oficial del Estado, 161, de 3 de julio de 2010.

- Ley 25/2011, de 1 de agosto, *de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas*. Boletín Oficial del Estado, 184, de 2 de agosto de 2011.

Entre las ventajas que se muestran el sitio Web del Ministerio de Industria, Energía y Turismo: <http://www.creatuempresa.org/> destacan las siguientes:

- ✓ Posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha por medios telemáticos, evitando desplazamientos al emprendedor y un ahorro sustancial de tiempos y costes, mediante el Documento Único Electrónico.
- ✓ Posibilidad de constitución por el procedimiento presencial, con los mismos tiempos de respuesta de notarios y registradores (48 horas), siempre que se opte por la utilización de unos estatutos sociales orientativos.
- ✓ Medidas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial.
- ✓ Importantes facilidades para continuar su actividad como sociedad de responsabilidad limitada.

El capital social mínimo, que deberá ser desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en la constitución, es de 3.012 € y el máximo de 120.202 €.

4.5 RESUMEN DEL PLAN DE OPERACIONES

Como se refleja en este capítulo el personal de la empresa será clave para poder diferenciarse de la competencia. Por lo que los **recursos humanos** deben estar bien formados y motivados para obtener una ventaja competitiva en el trato al **cliente**, ofreciéndole un asesor en lugar de un vendedor, seleccionando la mejor opción de acuerdo a sus necesidades. Debemos tener especial atención a los conceptos de **importancia, trato distinto** donde ningún otro competidor ofrece algo similar, **inimitable e innovador**.



Ilustración 20. Los RR. HH. fundamentales en la empresa. (Imagen de Google).

5. PLAN FINANCIERO

En este nuevo apartado se recogerá la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo. Servirá para analizar variables económicas clave en cualquier negocio como son: rentabilidad, solvencia, financiación, liquidez o tesorería.

5.1 INVERSIONES

Para el desarrollo de la actividad serán necesarias una serie de inversiones sin las cuales no sería posible la materialización del proyecto. Las inversiones se desglosan por los siguientes conceptos (los importes incluyen el Impuesto de Valor Añadido):

5.1.1 Instalaciones

Para lograr un volumen adecuado de ventas y negocio, el local estará situado en una zona comercial, con gran afluencia como es la calle Michelena, además se encuentra cerca de oficinas, empresas, comercios, organismos oficiales y Ayuntamiento.

Sanidad exige un local para este tipo de negocio con unas dimensiones mínimas, de manera que las actividades puedan llevarse a cabo de forma correcta, reflejadas en el Real Decreto 1277/2003 de 10 de octubre, por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios. Es necesario un local con una superficie mínima de unos 80 m², dividida en cuatro partes:

1. **Zona de venta al público** con una superficie aproximada de 40 m². Esta zona estará destinada a la exposición de los productos y artículos que se comercialicen y a la atención de los clientes. Será la más importante pues es la presentación a los clientes.
2. **Gabinete** con una superficie mínima de 20 m². Lugar para graduar, y donde se practica la batería de pruebas a los cliente/pacientes. Deber ser un lugar cerrado pero que transmita comodidad.
3. **Taller**. Con una superficie de 15 m², donde se cortan las lentes oftálmicas y se montan en las monturas, además de servir para otras reparaciones o arreglos.
4. **Aseo**. Superficie de 5 m².

El precio de locales de unos 90 m² por la zona ronda los 2.000 euros al mes.

5.1.2 Costes Acondicionamiento Local

- Acondicionamiento externo. Este acondicionamiento se vincula a la cartelería y rótulos, lunas del escaparate, cierre de seguridad y correcta iluminaria.
- Acondicionamiento interno. Para este acondicionamiento habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado del local que se alquilará.

El local, como ya se ha indicado, será la imagen principal del negocio. Como tal, tendrá que ser confortable, amplio, luminoso, bien decorado e higiénico. Los expositores donde se colocarán las monturas de sol y graduado tendrán que ser accesibles y cómodos para que los clientes puedan encontrar lo que buscan.

Los costes de este apartado rondan aproximadamente los 12.000 €, siempre dependiendo del estado del local.

5.1.3 Mobiliario y Decoración

La óptica que se busca crear en este proyecto, dispondrá de un mobiliario accesible y funcional para que los empleados puedan trabajar cómoda y ergonómicamente. Así y todo, es crucial que se cuiden todos los detalles estéticos para la imagen del negocio. El diseño por el que se apuesta para dar imagen a la óptica será el de un diseño minimalista, moderno y actual a la vez que llamativo y apropiado para todo el público. El mobiliario imprescindible para este negocio estará compuesto por los elementos que se citan a continuación:

- Mobiliario para la zona de venta. Estará compuesto por los siguientes elementos tales como: mostrador, expositores para exhibir las monturas de graduado y vitrinas para las gafas de sol. También se incluirían como mobiliario auxiliar algunas cajoneras y muebles bajos para el almacenaje de monturas y otros artículos, aprovechando de esta manera todo el espacio disponible.
- Mobiliario para la zona de gabinete. Siendo este el habitáculo más funcional y donde se exige el más alto nivel de profesionalidad, dispondremos de una zona amplia y separada del resto del establecimiento mediante una puerta que insonorice el posible ruido exterior. Además del autorefractómetro y del foróptero que se ensambla en una mesa con un sillón apropiado, también será necesario disponer de una mesa supletoria para un ordenador y una silla giratoria.
- Mobiliario para la zona de taller. En este caso, se dispondrá de una mesa y una silla de oficina.

El coste por estos elementos asciende a los 15.000 €.

5.1.4 Equipamiento

Las máquinas del taller y del gabinete suponen el valor principal de la inversión. Para su adquisición existen varios distribuidores de diferentes marcas comerciales. Por experiencia en el sector y tras consultar a varios expertos, se optará por la empresa *Essilor*, empresa líder en el sector y caracterizada por productos de calidad, para el cual se pidió presupuesto. Se contará con el siguiente equipamiento:

Para el gabinete:	Para la lentes de contacto:
• Caja de pruebas y/o foróptero.	• Oftalmómetro o topógrafo corneal.
• Autorefractómetro.	• Lámpara de hendidura.
• Retinoscopio.	• Luz de Wood.
• Prismas.	• Test específicos.
• Cilindros cruzados.	
• Optotipos.	• Biseladora.
• Test de visión binocular y cromáticos.	• Centrador.
• Oftalmoscopio.	• Frontofocómetro.
• Tonómetro.	• Ventilete u horno de arena.
	• Banco de taller equipado.

La inversión por estos conceptos es de 48.000 €.

5.1.5 Stock Inicial y Materiales de Consumo

La compra inicial sólo cubrirá una serie de artículos básicos para empezar la actividad, como monturas para gafas graduadas, gafas de sol, estuches, stock de lentes de contacto y banco de pruebas, líquidos de mantenimiento de lentes de contacto, etc. Por lo que es necesario que se vayan destinando los ingresos obtenidos en los primeros meses en ampliar el surtido hasta obtener un amplio surtido de monturas. La primera compra se desglosa de la siguiente manera:

- Compra de gafas de sol: 1.600 €.
- Compra de monturas y otro material: 14.400 €.
- Otros materiales (Bolsas, material de oficina, tarjetas de *Pontevisión*): 600 €.

5.1.6 Equipos Informáticos y software

Los equipos informáticos y su software resultan necesarios para que los recursos humanos realicen pedidos, controlen el stock, hagan una buena gestión de clientes y un cobro rápido y seguro entre otras muchas otras utilidades que nos ofrecen. La

ayuda que supone la informática para el desarrollo de negocios es innegable. Para iniciar la actividad se adquirirán cuatro equipos:

- Un equipo (TPV) compuesto por ordenador, cajón portamoneda, lector de tarjetas y máquina de impresión de tickets y facturas. La función principal es la de cobrar al cliente.
- Dos equipos para realizar las ventas y otras actividades complementarias a la gestión de pedidos.
- Equipo para gabinete.

El coste de estos equipos ronda los 3.500 €.

El software elegido será el *EUROLENS 2000* de Inforabaco, S.L., y constituye un programa de gestión para la óptica totalmente en Windows, permitiendo la gestión de clientes, ficheros, fotografías, comentarios, referencias. Revisiones de gafas, lentillas, lentillas desechables. Encargos. Facturación y ventas a clientes. Control mediante código de barras. Pedidos. Artículos y fotografía del mismo. Almacén. Valoración, control de stock. Código de barras. Conexión a cajón portamoneda, impresora de tickets. Ingresos, gastos con gráficas comparativas, listados, estadísticas y agenda (<http://www.inforabaco.com/>). Supone un coste anual de 250 €.

5.1.7 Gastos de constitución y puesta en marcha

Entre las cantidades para el inicio de la actividad se encuentran: el proyecto técnico, las tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura), el alta de luz, agua, teléfono e internet, los gastos notariales y de gestoría. Estos gastos ascienden a los 1.500 €.

5.1.8 Fianzas depositadas y fondo de maniobra

La fianza depositada exigida por el arrendador correspondería a la fianza de dos meses de alquiler del local, lo que asciende a 3.000 €.

Asimismo, se creará un fondo de maniobra apropiado que será un pequeño remanente para iniciar la actividad con un depósito destinado a las posibles adversidades propias del negocio. Será una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses de alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría y publicidad. La fianza y el fondo de maniobra ascienden a 13.000 €.

5.1.9 Plan de financiación

La financiación es un punto clave en la creación de cualquier negocio pues es la fuente de capital para llevar a cabo el desarrollo e inicio del negocio. Sin ella, no se

podría llevar a cabo la inversión necesaria. Un negocio se puede financiar mediante los siguientes mecanismos:

- **Fuentes Propias.** Financiación de los recursos propios del emprendedor o socios: dinero, bienes en especie, etc.
- **Fuentes Ajenas.** Proviene de terceros ajenos a la empresa: la financiación bancaria es la más usual (a través de créditos y préstamos).
- **Apoyo a la inversión.** Ayudas y subvenciones que provienen de instituciones y Administraciones Públicas (ICO). Suelen ser préstamos a un tipo de interés más barato que el del mercado y ayudas a fondo perdido para fomentar la creación de empresas.

En este negocio como se ve en el *Anexo II, Plan financiero*, se optará por una financiación mixta, en la que el 43% del capital es aportado por los socios y el 57% restante se adquirirá a través de entidades financieras mediante crédito bancario. Asimismo, existen ayudas a los pequeños empresarios que rondan los 7.000 euros, los cuales no se han tenido en cuenta en el plan financiero por la incertidumbre que recae sobre estas prestaciones, sin embargo es lícito solicitarlo igualmente.

5.2 PLAN DE FINANCIERO

En este epígrafe se recogerá toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo. Las cifras monetarias utilizadas se expresan en euros.

5.2.1 Adquisiciones de inmovilizado

En la *Tabla 6. Adquisiciones de inmovilizado*, se muestran las inversiones necesarias para el inicio de la actividad. Tal y como se ha mencionado anteriormente en el capítulo de *Inversiones*.

Tabla 6. Adquisiciones de inmovilizado.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Vida útil	Amort (%)
Maquinaria	50.000,00	2.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	15	7%
Mobiliario	15.000,00	1.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	10	10%
Equipos informáticos	3.500,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	5	20%
Software	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	10	10%
Otros	25.500,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	10	10%
TOTAL	94.250,00	5.450,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00		

Elaboración propia.

5.2.2 Ventas

Del análisis de clientes (*Tabla 3. Clientes potenciales del negocio del centro óptico.*), se extrae una previsión de ventas que se presenta a continuación en la *Tabla 7. Ventas estimadas en el primer año.*

Tabla 7. Ventas estimadas en el primer año.

Nombre del producto o servicio	Lentes Oftálmicas	Monturas vista	Gafas de sol	Lentes de contacto	Productos de cuidado
Ventas estimadas año 1 (unid.)	1.486	719	610	337	58
Incremento anual ventas	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	1,50%
Precio de venta año 1	50,00	96,00	89,00	50,00	20,00
Incremento anual del precio	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Periodo medio de cobro (días)	15				
SUMINISTROS:					
Nombre del producto o servicio	Lentes Oftálmicas	Monturas vista	Gafas de sol	Lentes de contacto	Productos de cuidado
Stocks sobre ventas	5,00%	10,00%	10,00%	5,00%	15,00%
Coste del producto año 1	13,00	30,00	50,00	10,00	5,00
Incremento anual del precio	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Periodo medio de pago (días)	30				

Elaboración propia.

5.2.3 Costes Fijos

Los costes fijos poseen una capacidad de sensibilidad mínima ante pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa. En la *Tabla 8. Costes Fijos*, se reflejan dichos costes para los primeros cinco años de actividad. Como se puede apreciar en el tercer año, el negocio incrementará en una unidad de fuerza laboral debido a que la carga laboral se estima que sea superior por un mayor número de clientes.

Tabla 8. Costes Fijos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número de empleados	3	3	4	4	4
Salario mensual medio año 1	1.500,00				
Incremento salarial anual	2,00%				
Coste Seguridad Social	33,00%				
ALQUILERES					
Alquiler mensual	2.000,00				
Subida anual	2,00%				
OTROS GASTOS ANUALES					
Electricidad	3.000,00				
Teléfono	500,00				
Material de Oficina	400,00				
Limpieza	300,00				
Servicios Profesionales	1.000,00				

Seguros	600,00
Tributos	1.000,00
Otros	1.000,00
TOTAL OTROS GASTOS	7.800,00

Elaboración propia.

5.2.4 Balance Provisional

El Balance Provisional es un documento contable de referencia en el que se representa la situación económica y financiera del negocio. La financiación del negocio se realizará a partir de las aportaciones de los socios y del crédito bancario. Asimismo, no se han tenido en cuenta las subvenciones y aportaciones de ayuda al emprendedor por parte de entidades estatales, autonómicas y provinciales, debido a su difícil adquisición, aunque es conveniente solicitarlas igualmente. Asimismo, se ha optado por un reparto de beneficios a partes iguales entre reservas y dividendos, la *Tabla 9. Balance Provisional* refleja el documento de los cinco primeros ejercicios del negocio.

Tabla 9. Balance Provisional.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	94.250,00	99.700,00	103.650,00	107.600,00	111.550,00	115.500,00
Amortización Inmovilizado	0,00	-8.606,67	-17.595,00	-26.965,00	-36.716,67	-46.850,00
ACTIVO FIJO	94.250,00	91.093,33	86.055,00	80.635,00	74.833,33	68.650,00
Existencias	0,00	10.781,20	11.161,48	11.555,18	11.962,76	12.384,73
Clientes	0,00	3.053,42	3.161,21	3.272,80	3.388,33	3.507,94
Tesorería	10.750,00	12.931,25	19.170,35	20.449,90	27.761,11	41.425,74
ACTIVO CIRCULANTE	10.750,00	26.765,88	33.493,04	35.277,88	43.112,20	57.318,40
Cuentas con socios deudoras	0,00	0,00	0,00	0,00	8.791,98	26.889,25
TOTAL ACTIVO	105.000,00	117.859,21	119.548,04	115.912,88	126.737,51	152.857,66
PASIVO						
Capital	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Reservas	0,00	0,00	917,00	15.664,10	21.210,30	39.641,78
Resultado ejercicio	0,00	1.834,00	14.747,10	5.546,19	18.431,48	32.070,88
FONDOS PROPIOS	45.000,00	46.834,00	60.664,10	66.210,30	84.641,78	116.712,66
Préstamos largo pl.	60.000,00	55.858,23	51.385,12	46.554,16	41.336,72	35.701,89
Exigible a Largo pl.	60.000,00	55.858,23	51.385,12	46.554,16	41.336,72	35.701,89
Proveedores	0,00	1.587,78	1.330,39	1.054,45	759,01	443,10
Exigible a Corto pl.	0,00	1.587,78	1.330,39	1.054,45	759,01	443,10
Cuentas con socios acreedoras	0,00	13.579,20	6.168,43	2.093,97	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	105.000,00	117.859,21	119.548,04	115.912,88	126.737,51	152.857,66

Elaboración propia.

5.2.5 Cuentas de resultados

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de Resultados (*Tabla 10. Cuenta de resultados*) es el documento que informa del resultado de la gestión de la empresa como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos). De estas operaciones se obtiene un resultado final que, siendo éste positivo, la empresa entrará en beneficio, mientras que si es negativo obtendrá pérdidas.

Tabla 10. Cuenta de resultados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	215.624,00	223.229,64	231.103,58	239.255,29	247.694,56
Ingresos de Explotación	215.624,00	223.229,64	231.103,58	239.255,29	247.694,56
Compras	80.467,00	72.115,90	63.132,32	53.483,74	43.136,18
Variación de existencias	3.715,00	131,14	135,77	140,56	145,52
Gastos de personal	83.790,00	85.465,80	113.954,40	113.954,40	113.954,40
Alquileres	24.000,00	24.480,00	24.969,60	25.468,99	25.978,37
Otros gastos	7.800,00	7.917,00	8.035,76	8.156,29	8.278,64
Dotación para la amortización	8.606,67	8.988,33	9.370,00	9.751,67	10.133,33
Resultado de Explotación	7.245,33	24.131,46	11.505,74	28.299,64	46.068,12
Gastos financieros	4.800,00	4.468,66	4.110,81	3.724,33	3.306,94
Resultado antes de Impuestos	2.445,33	19.662,81	7.394,93	24.575,31	42.761,18
Impuesto sobre beneficios	611,33	4.915,70	1.848,73	6.143,83	10.690,29

Elaboración propia.

5.2.6 Presupuesto de tesorería

Provenirse de un presupuesto de tesorería es fundamental para calcular las necesidades netas de tesorería. Gracias a este documento, se hace una previsión de los pagos y cobros pendientes, añadiendo otras entradas de tesorería y restando todas las salidas de tesorería previstas, se refleja en la *Tabla 11. Presupuesto de tesorería*.

Tabla 11. Presupuesto de tesorería.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tesorería	0,00	10.750,00	12.931,25	19.170,35	20.449,90	27.761,11
COBROS						
Cobros de ventas	0,00	212.570,58	220.068,43	227.830,78	235.866,96	244.186,63
Capital	45.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	60.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL TESORERÍA	105.000,00	223.320,58	232.999,68	247.001,13	256.316,86	271.947,73
PAGOS						

Inmovilizado	94.250,00	5.450,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00
Suministros	0,00	78.879,22	70.785,51	62.077,88	52.724,73	42.693,08
Gastos de personal	0,00	83.790,00	85.465,80	113.954,40	113.954,40	113.954,40
Alquileres	0,00	24.000,00	24.480,00	24.969,60	25.468,99	25.978,37
Gastos financieros	0,00	4.800,00	4.468,66	4.110,81	3.724,33	3.306,94
Devoluciones de préstamos	0,00	4.141,77	4.473,11	4.830,96	5.217,44	5.634,83
Otros gastos	0,00	7.800,00	7.917,00	8.035,76	8.156,29	8.278,64
Pago Impuesto Beneficios	0,00	611,33	4.915,70	1.848,73	6.143,83	10.690,29
Pago dividendos	0,00	917,00	7.373,55	2.773,10	9.215,74	16.035,44
TOTAL PAGOS	94.250,00	210.389,32	213.829,34	226.551,23	228.555,75	230.522,00

Elaboración propia.

5.2.7 Ratios

Las Ratios son coeficientes que nos ofrecen unidades medibles y comparativas permitiendo analizar el estado de una organización, en función de los niveles previamente definidos. En la *Tabla 12. Ratios financieros* y la *Tabla 13. Ratios económicos* se transmiten las unidades comparativas más representativas.

Tabla 12. Ratios financieros.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad financiera	0,04	0,33	0,12	0,41	0,71
Apalancamiento Financiero	2,33	2,52	1,97	1,75	1,50
Endeudamiento	1,23	0,87	0,72	0,50	0,31

Elaboración propia.

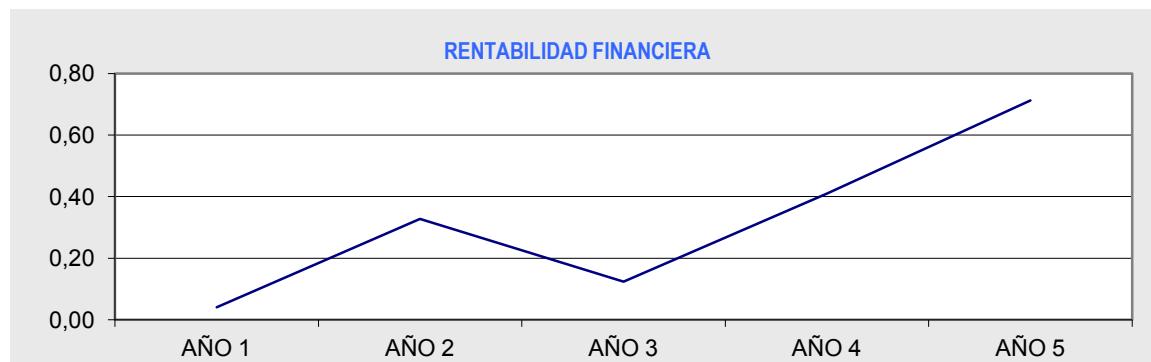


Ilustración 21. Rentabilidad financiera durante los cinco primeros años. (Elaboración propia).

Tabla 13. Ratios económicos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad económica	0,02	0,16	0,06	0,19	0,28
Fondo de Maniobra	10.750,00	25.178,10	32.162,65	34.223,43	42.353,19
Facturación por trabajador	71.874,67	74.409,88	57.775,90	59.813,82	61.923,64

Elaboración propia.

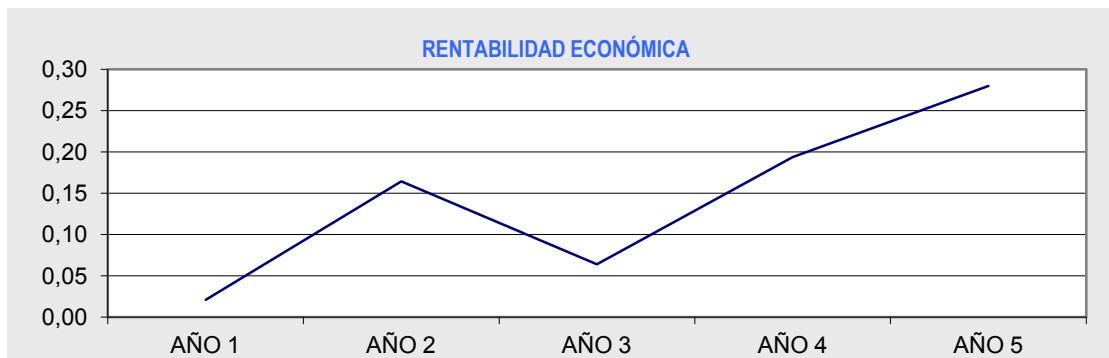


Ilustración 22. Rentabilidad económica. (Elaboración propia).

5.3 Resumen del Plan financiero

Con una aportación de 45.000 € y un crédito de 60.000 euros, se estima que el plazo de inversión esté amortizado en los primeros 5 años del funcionamiento de la óptica. Con el análisis realizado en este capítulo económico financiero y considerando que se cumplan las expectativas reflejadas en el estudio, se concluye que esta idea de negocio será rentable desde el primer año. Aunque los beneficios en los primeros ejercicios serán moderados, aumentaran progresivamente con el paso del tiempo debido al esperado aumento de clientes. A partir del tercer año ya se generan unos beneficios esperados más acordes para los socios inversores del proyecto.

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A lo largo de este proyecto, se han realizado diferentes análisis relativos al plan de creación del proyecto empresarial. Todos y cada uno de ellos y en distinta medida, han aportado luz al intenso proceso de creación. Tras la verificación y estudio de los análisis *PEST*, *DAFO*, plan de mercadotecnia, el plan operativo y plan de financiación, se argumentará y se llevarán a cabo las conclusiones derivadas del estudio, poniendo así punto y final a este proyecto, que es en realidad el comienzo de una ilusión empresarial.

En primer lugar, tomamos como referencia el análisis externo, es decir, el análisis que está más vinculado al entorno. De éste, se puede destacar que la clientela potencial derivada del envejecimiento de la población, es el sector que más cuota ocupa en los centros ópticos. Por este motivo, se volcarán las medidas oportunas destinadas atender a las necesidades específicas de este sector, dada su importancia como consumidores. Ligado a lo anterior, entendemos que la satisfacción de los usuarios es muy sensible a la marcha del negocio, ya que el hecho de que sus usuarios estén cómodos y contentos con el servicio, hará que su progreso sea notorio. Además del público más maduro, no se puede descuidar a los otros sectores poblacionales, muy exigentes e igual de valiosos para nuestra cartera de clientes. Sería un error centrarse únicamente en un sector.

Por otra parte, continuando con este análisis de entorno, cabe destacar las modificaciones en el marco legislativo. Estas nuevas incorporaciones en las leyes buscan amparar y regular la esfera legal que rodea al sector óptico para favorecerlo adecuadamente. Uno de los motivos por lo que se entiende importante y necesario este marco legal, son las amenazas e intrusismos profesionales. Por citar un ejemplo, se mencionarán los hábitos de compra en Internet por parte de muchos usuarios de lentes de contacto, gafas de sol e incluso de gafas de graduado. De todas formas, aún forman parte de la inmensa mayoría aquellos que todavía prefieren dirigirse a un lugar físico donde poder probarse los artículos *in situ*, gozando además de la necesaria atención de un profesional. Sin contar, por supuesto, de la importancia de un titulado a la hora realizar una correcta adaptación del ojo al producto, por lo que estos hábitos de compra *online*, en el caso del sector óptico tienen, de momento, menos relevancia.

En segundo lugar, del análisis interno de la empresa, se obtienen como debilidades las siguientes: la falta de marca o desconocimiento inicial del negocio y el poco posicionamiento inicial. Ambos factores son rasgos comunes y que caracterizan a las

empresas en el arranque de la creación del negocio. Si bien es cierto, estarán exentos de este *hándicap* los establecimientos adheridos a cadenas o franquicias ópticas, aunque también es cierto que su riesgo empresarial es menor, así como su originalidad o marca de distinción. Asimismo, la profesionalidad de los recursos humanos y el esfuerzo de dichos promotores será un papel fundamental en el arranque y buena gestión de negocio, se incluyen en fortalezas las habilidades de los recursos humanos.

En el plan de mercadotecnia se concluye con la importancia de cuidar, mimar y fidelizar al cliente pasando a ser el eje principal del negocio. Un cliente satisfecho es además menos sensible al precio y fomentará la buena publicidad en su círculo social. David A. Garvín, escritor y profesor, ha dedicado gran parte de su vida a trabajar en torno a la calidad en las empresas considera que la calidad de un servicio se compone de ocho dimensiones.

1. Rendimiento: característica operativa primaria de un producto o servicio.
2. Características: extras o complementos de un producto.
3. Confiabilidad: la probabilidad de ausencia de funcionamiento defectuoso o avería durante un periodo de tiempo específico.
4. Conformidad: el grado que un producto cumple con las normas establecidas.
5. Durabilidad: tiempo de vida de un producto.
6. Utilidad: rapidez y facilidad de reparación.
7. Estética: el aspecto, tacto o gusto, que lo hace deseable.
8. Calidad percibida: la calidad tal como la percibe un cliente.

La calidad como excelencia en el servicio dado será uno de los objetivos a lograr en base a la estrategia de diferenciación. Se buscará ser lo más eficiente posible en las ocho dimensiones, sobre todo en aquellas en las que el cliente tenga mayores necesidades.

En otro orden de cosas, haremos hincapié en la importancia de una designación atractiva y fácil de recordar para la óptica. Hemos escogido el nombre de **Pontevisión** para dar nombre a la empresa. Con esta marca ligada a la cultura de los pontevedreses, se optará por competir en servicio y calidad, alejándose de la guerra de precios y de la venta a gran escala. La empresa debe tener una rápida capacidad de respuesta en caso de tener que realizar cambios operativos, por lo que siendo flexible se conseguirá una mejor adaptación al entorno. También es prioritario un constante contacto con el sector y sus tendencias para no entrar en obsolescencia.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Para continuar con las deliberaciones finales, daremos especial mención durante el proceso de creación de la empresa, así como en su crecimiento, al factor más valioso que son los recursos humanos. Este elemento será una constante para nosotros como empresarios y para el personal como trabajadores. Por ello, para obtener un servicio óptimo y eficiente destacará el servicio prestado por los profesionales del centro óptico que transmitirán profesionalidad, trato diferenciado, confianza y cercanía. Asimismo, los trabajadores serán respetados y gozarán de un sueldo digno, seguridad y derechos laborales que les permita sentirse cómodos y motivados. Además, la empresa tratará de fomentar la autoestima, el autodesarrollo y la pertenencia al grupo del propio trabajador. El éxito de la idea de negocio radica en el papel fundamental que desempeñarán los recursos humanos. Ni que decir tiene que un trabajador contento rinde más que uno disgustado.

Al igual que los recursos humanos, se destinará una cuidada atención a la adecuación de las instalaciones y a la calidad y variedad de los productos ofrecidos, para reflejar el espíritu que la empresa quiere transmitir.

Por último, diremos que la viabilidad del negocio es positiva, tal y como se refleja en los resultados financieros. De todas formas, debe tenerse en cuenta que el estudio del proyecto tiene una validez aproximada de dos años, pasado ese intervalo de tiempo se requerirá un nuevo análisis de los aspectos económicos y sociales relevantes en el estudio, dado la complejidad y los constantes cambios de la sociedad en la que vivimos.

Finalmente, concluir con la alusión a que se recomienda trabajar constantemente en la mejora del proceso con retroalimentación tanto de los recursos humanos como de los clientes, buscando la excelencia en el servicio y la atención.

Tabla 14. Posible clasificación de un aspecto en un servicio prestado.

Excelente	★★★★★
Muy bueno	★★★★★☆
Bueno	★★★★☆☆
Regular	★★☆☆☆☆
Malo	★☆☆☆☆☆

Elaboración propia.

7. REFERENCIAS

7.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apuntes o material no publicado

- Sánchez, C., (2013). Tema 1. *Las nuevas tecnologías*. Material no publicado. Recuperado el 23 de septiembre de 2013 de http://grados.unir.net/cursos/lecciones/ARCHIVOS_COMUNES/versiones_para_imprimir/gade28/t1apuntes.pdf

Artículos

- Bassi, C. (2012, 25 de diciembre). Entre el 60% y el 80% de las personas mayores tienen algún problema de visión. Recuperado el 1 octubre de 2013 de <http://www.consumer.es/web/es/salud/prevencion/2012/12/25/215086.php>
- García, C. (2008). Negocio a la vista. Óptica. Recuperado el 18 de octubre de 2013 de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-optica>
- Gómez, G., (2013), El sector español de la óptica oftálmica en 2012. *La Gaceta Business* (n.º 483). Recuperado el 24 de septiembre de 2013 de <http://www.cnoo.es/download.asp?file=media/gaceta/gaceta483/business.pdf>.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2013), Encuesta Nacional de Salud 2011 – 2012. Recuperado el 15 de octubre de 2013 de <http://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/encuestaNacional/encuestaNac2011/NotaTecnica2011-12.pdf>.
- Publicaciones Nacionales Técnicas y Extranjeras, S.A. Puntex, (2012), Anuario español de óptica y audio prótesis. Recuperado el 2 de noviembre de 2013 de <http://puntex.es/puntex/guias/optica/07-Estadisticas.pdf>

Capítulos de Libros

- Albizu, E. y Landeta, J. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, (pp. 231-233). Provineica: Pirámide.
- Bañegil, T.M., Chamorro, A., Miranda, F.C. y Rubio, S. (2012) Capítulo 5: Planificación de la capacidad y la localización y Capítulo 8: Gestión de calidad. (1^a Ed.) *Manual de Dirección de Operaciones*. (pp. 195-230). Madrid: Paraninfo.

Legislación

- Decreto 12/2009, de 8 de enero, *por el que se regula la autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios*. Diario Oficial de Galicia, 20, de 29 de enero de 2009.
- Directiva 93/42/CEE del Consejo de 14 de junio de 1993, *relativa a los productos sanitarios*. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 169, de 12 de julio de 1993.
- Ley 24/2005, de 18 de noviembre, *de reformas para el impulso de la productividad*. Boletín Oficial del Estado, 277, de 19 de noviembre de 2005.
- Ley 25/2011, de 1 de agosto, *de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas*. Boletín Oficial del Estado, 184, de 2 de agosto de 2011.
- Orden JUS/1445/2003, de 4 de junio, *por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa*. Boletín Oficial del Estado, 134, de 5 de junio de 2003.
- Orden ECO/1371/2003, de 30 de mayo, *por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE*. Boletín Oficial del Estado, 130, de 31 de mayo de 2003.
- Real Decreto 682/2003, de 7 de junio, *por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática*. Boletín Oficial del Estado, 138, de 10 de junio de 2003.
- Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, *por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios*. Boletín Oficial del Estado, 254, de 23 de octubre de 2003.
- Real Decreto 1720/2007, de 13 de diciembre, *por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal*. Boletín Oficial del Estado, 17, de 19 de enero de 2008.
- Real Decreto 1591/2009, de 16 de octubre, *por el que se regulan los productos sanitarios*. Boletín Oficial del Estado, 268, de 6 de noviembre de 2009.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital*. Boletín Oficial del Estado, 161, de 3 de julio de 2010.

Sitios web

- Colegio Nacional de Ópticos-Optometristas. Recuperado el 28 de septiembre de 2013 de <http://www.cnoo.es/index.asp>
- Fraga ,P., *Óptico-optometristas*. Recuperado el 23 de octubre de 2013 de <http://www.opticos-optometristas.com/>
- Hearst Magazines, S.L. *Emprendedores*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013 de <http://www.emprendedores.es>
- Instituto Nacional de Estadística. INE. Recuperado el 1 de diciembre de 2013 de <http://www.ine.es/>
- Inforabaco, S.L. Recuperado el 19 de octubre de 2013 de <http://www.inforabaco.com/>
- Instituto Galego de Estadística: IGE. Recuperado el 10 de octubre de 2013 de <http://www.ige.eu/web/index.jsp?paxina=001&idioma=gl>
- Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE). Recuperado el 11 de octubre de 2013 de <http://www.igape.es/gl/>
- Imágenes de Google. Recuperado el 14 de diciembre de 2013 de https://www.google.es/imghp?hl=es&tab=wi&ei=Yz5lUrIn0N_gBKnbgdAN&ved=0CAQQqi4oAg

Prensa

- Márquez, B. (2013, 31 de enero), Pontevedra cierra el año con una ocupación hotelera del 30% y un 3,4% de turistas menos. *Faro de Vigo*.

7.2 BIBLIOGRAFÍA

- Ciosa, S.L. Recuperado el 20 de noviembre de 2013 de <http://www.fundacionrutadelaluz.es/>
- Convenio colectivo de trabajo para empresas del metal sin convenio propio de la provincia de Pontevedra. Recuperado el 21 de noviembre de 2013 de http://www.asime.es/almacen/rconvenios/4_CONVENIO%20METAL%20PONT_EVEDRA%202013-2014.pdf
- Colegio Nacional de Ópticos-Optometristas. *Colegio Nacional de Ópticos-Optometristas*. Recuperado el 1 de octubre de 2013 de <http://www.cnoo.es/>
- Diputación de Granada. Plan de Negocio. Óptica. Recuperado el 24 de diciembre de 2013 de <http://www.granadaempresas.es/files/fe280992edbed84ff3b57e306b8828d0cc34c767.pdf>
- Editorial Bolina. *Mundo de la óptica*. Recuperado el 25 de octubre de 2013 de <http://www.mundodelaoptica.com/>
- *Grupo del Banco Mundial*. Recuperado el 22 de octubre de 2013 de <http://www.bancomundial.org/>
- Junta de Andalucía. 300 planes de negocio. Recuperado el 24 de diciembre de 2013 de [http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/opnegocio/web/question/300-planes-de-negocio;jsessionid=D0DB61004B2D6C76712067681DA60A1A.opn01?p_p_id=PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=3&p_p_col_count=5&PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_struts.portlet.action=%2Fview%2Fview%2Fpublic&PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_articleId=73698&PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_section="](http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/opnegocio/web/question/300-planes-de-negocio;jsessionid=D0DB61004B2D6C76712067681DA60A1A.opn01?p_p_id=PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=3&p_p_col_count=5&PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_struts.portlet.action=%2Fview%2Fview%2Fpublic&PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_articleId=73698&PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet_section=)
- Manfred Gärtner (s.f.). *Macroeconomía interactiva*. Recuperado el 22 de octubre de 2013 de <http://www1.fqn.unisg.ch/eurmacro/Tutor/interactivemacros.html>
- Menéndez, I., (2013). Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lisboa. *El mercado de la óptica en Portugal*. Recuperado el 25 de octubre de 2013 de <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4691081>