



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO

Autor/es:

Silvia Vinués Pardos

Director/es:

Carmen Berné

Grado en Óptica y Optometría - Facultad de Ciencias

2017-2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y DEL EMPRENDEDOR	2
1.1.	BREVE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	2
1.2.	INTERÉS EN EL PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRENDEDORA	2
2.	LA IDEA DE NEGOCIO.....	2
2.1.	OBJETIVO.....	2
2.2.	DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DEL TRABAJO	2
3.	ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO	4
3.1.	ESTUDIO DEL ENTORNO. ANÁLISIS EXTERNO.....	4
3.2.	DECISIONES SOBRE EL NEGOCIO. ANÁLISIS INTERNO	7
3.3.	ANÁLISIS DAFO	11
4.	ETAPA DE ORGANIZACIÓN DE NEGOCIO	12
4.1.	POSIBLES PROVEEDORES	12
4.2.	RECURSOS HUMANOS	14
4.3.	MARKETING MIX.....	14
4.4.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	17
5.	CONCLUSIÓN.....	22
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	23

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y DEL EMPRENDEDOR

1.1. BREVE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En este trabajo se va a exponer una serie de pautas a tener en cuenta a la hora de crear una nueva empresa. Aunque dicho proyecto esté centrado en una idea en concreto (una óptica), puede ser aplicado a cualquier otra idea de negocio. Esta serie de pautas, han sido una recopilación de datos proporcionados por distintas fuentes de información (bibliografía), así como la aportación del profesorado y el esfuerzo realizado durante estos últimos años, cursando el grado de Óptica y Optometrista.

1.2. INTERÉS EN EL PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRENDEDORA

Como futura graduada en óptica y optometría, me gustaría que mi carrera profesional se realizara en este campo de experiencia. Además, mis preferencias se dirigen a la emprendeduría en este caso, mediante la creación de una nueva empresa.

Por último, mi idea respecto al emprendimiento empresarial no busca sólo un beneficio económico, sino que es tan importante o más mi vocación como sanitario y, por tanto, mi interés en ayudar a la consecución de un beneficio para la sociedad a través del tratamiento personalizado de los problemas oculares de los pacientes-clientes. Es importante tener en cuenta que los ópticos son parte de la sanidad y este es un fin social.

2. LA IDEA DE NEGOCIO

2.1. OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es, por un lado, realizar un plan de negocio de óptica, desde una iniciativa de emprendimiento, dirigida a la futura apertura de la empresa. Para ello, se realiza un análisis teórico, basado en las aportaciones de la literatura de organización de empresas y marketing, así como en los conocimientos adquiridos en el Grado de Óptica y Optometría, y un trabajo de campo, basado en la obtención de información real de la situación del mercado. Todo ello, con el ánimo de evaluar la viabilidad del proyecto.

Por otro lado, pese a que el entorno económico actual no es muy favorable, lo que puede afectar a los objetivos de emprendimiento, este trabajo, presentado como un ejemplo real, pretende servir también para animar la actividad, para ilustrar cómo pueden sortearse los riesgos que conlleva y, en definitiva, para fomentar la vocación empresarial.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DEL TRABAJO

Para poder llevar a cabo el objetivo del trabajo, es preciso elaborar un plan de negocio. Un plan de negocio o plan de marketing es un documento escrito en el que se establecen los objetivos globales, las guías de acción generales, las normas de ejecución y los mecanismos de control, que sirven para desarrollar la estrategia comercial de la empresa. Dicho plan se compone de tres partes: planificación, organización y control ¹.

La **PLANIFICACIÓN** consta de un estudio del entorno donde se abordan los factores externos a tener en cuenta en el negocio. Entre ellos, se estudia la situación económica española tras la crisis de 2008-2016, así como la normativa que rige actualmente para el sector óptico. De igual modo, la evolución de la sociedad y de las tecnologías también tienen un papel importante a estudiar en la creación de nuestra empresa. Por último, se analiza el entorno competitivo mediante el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Este análisis fue creado por Michael E. Porter en 1979, en él se define la estructura de rentabilidad económica de un sector, que puede debilitarse debido a estas cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores existentes, el poder de los proveedores, el poder de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes o la existencia de productos sustitutivos ^{II}.

Otro punto a tratar son los factores internos, donde se determina la forma jurídica escogida, una detallada descripción de la futura empresa, la localización, la filosofía a seguir, el logotipo diseñado y los trámites necesarios para llevar a cabo este negocio. También en este nivel se analizan los posibles clientes potenciales y los servicios que se les va a ofrecer.

Para realizar un balance de todos estos factores se desarrolla un Análisis DAFO (identificación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del negocio). En un nivel externo a la empresa se encuentran las Amenazas y las Oportunidades que el entorno proporciona; en el nivel interno, las Debilidades y las Fortalezas de la empresa. A continuación, se define una estrategia para superar las debilidades y contrarrestar las amenazas ^{IX}.

En la etapa de **ORGANIZACIÓN** se desarrolla la puesta en práctica de las guías de acción. Se hace referencia a la estructura organizativa, la plantilla necesaria, funciones y costes del personal. Igualmente, en esta fase se selecciona a los proveedores.

A continuación, se desarrolla el plan de acción a seguir con sus correspondientes estrategias de Marketing Mix. Estas estrategias son una combinación de las variables comerciales especificando clases y recursos empleados en cada una, que la empresa utiliza en un periodo determinado. Existen dos tipos de variables, las que la empresa no puede controlar como el poder de compra de los consumidores potenciales y las que la empresa puede controlar, que son en las que nos centraremos. Éstas pueden ser variables tácticas o estratégicas. Las variables tácticas son las relativas a decisiones sobre precios (fijación de precios de venta al público) y sobre comunicación. Éstas se caracterizan por comprometer a la empresa a corto plazo. Las variables estratégicas son las relativas a la toma de decisiones sobre la cartera de productos y la distribución comercial. Estas decisiones comprometen a la empresa a medio y largo plazo ^I.

Finalmente, en esta fase de organización del plan de negocio, se plantea un análisis económico-financiero donde se evalúa la viabilidad del proyecto. En este análisis se reflejan las inversiones, ingresos y gastos previstos. Y se realiza el cálculo del umbral de rentabilidad, para hacer una previsión del tiempo que necesitaría el negocio hasta que empiece a recoger beneficios.

En la etapa de **CONTROL**, una vez ejecutado las tareas concretas y obtenido los resultados, es esencial considerar los mecanismos de supervisión y control de las acciones. Es decir, se comparan los resultados obtenidos con los resultados u objetivos previstos. A la diferencia

entre ambos se le denomina *gap* de resultados. Se desea que el *gap* de resultados sea nulo, pero si se observa que no es así, la empresa ha de descubrir el origen de tales diferencias y llevar a cabo las acciones correctoras necesarias para procurar eliminarlas. El desarrollo de tales acciones supondrá en muchos casos volver a plantear las tareas realizadas en la etapa de ejecución e incluso redefinir objetivos, programas o estrategias previamente especificados en la etapa de planificación comercial ^I.

A continuación se presenta el desarrollo del plan.

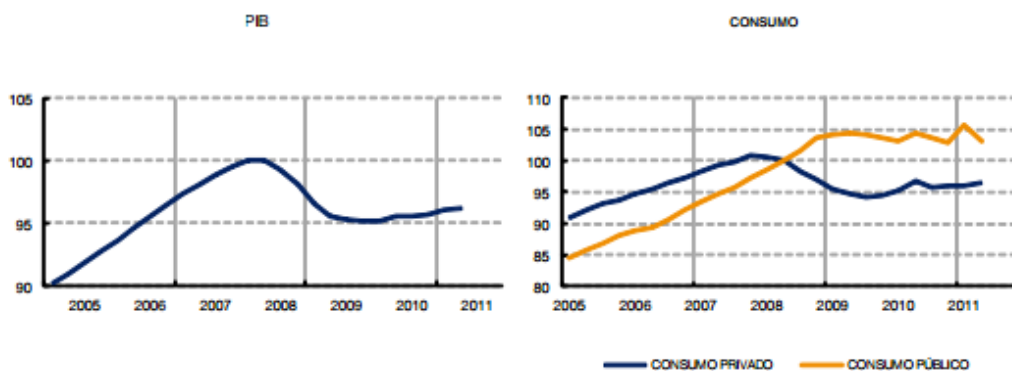
3. ETAPA DE PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO

3.1. ESTUDIO DEL ENTORNO. ANÁLISIS EXTERNO

El estudio del entorno conlleva el análisis de los distintos factores ambientales que van a afectar al negocio. Se trata del entorno económico, el social, los factores legales y el ambiente competitivo.

Respecto a la **economía**, en España, sufrimos una crisis en 2008 que afectó en mayor o menor medida a todas las empresas, como se puede ver en la *Figura 1*, en la gráfica de la izquierda el PIB empieza a disminuir a finales de 2007 y principios del 2008. También podemos comprobar en la gráfica de la derecha cómo en ese momento empieza a disminuir el consumo privado y se incrementa el interés por los productos y servicios públicos ^{III}.

Figura 1: Evolución del PIB y el consumo español.



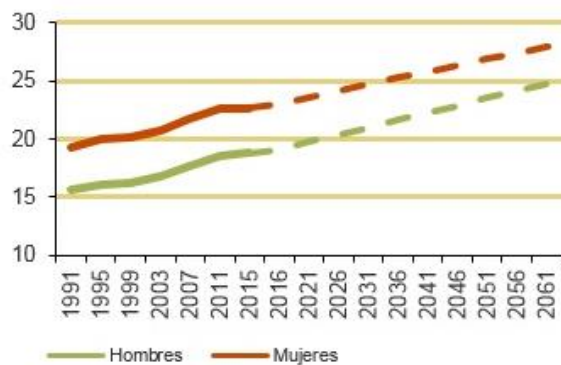
Fuente: Banco de España. 2012

En el sector óptico los resultados económicos van vinculados a la situación financiera en el país. El sector se desplomó con la crisis financiera que hubo en el año 2008. A partir de dicho año la facturación comenzó a disminuir considerablemente hasta tocar fondo en el año 2013, “rozando la cifra de los 1.500 millones de euros de facturación”. A partir de ese año comienza un aumento gradual de la facturación, siendo el 2017 el cuarto año en crecimiento positivo ^X.

Respecto a la **sociedad**, a pesar de que en 2017 “se contabilizan en España un total de 9.817 ópticas en funcionamiento” ^X y de que somos uno de los países con menos habitantes por óptica en Europa ^{IV}. El sector de la óptica dispone de un mayor potencial de crecimiento, una afirmación que se basa en distintos estudios que están reflejados en el Libro Blanco de la Visión de 2013 y en apoyo por las estadísticas publicadas por el INE en 2016:

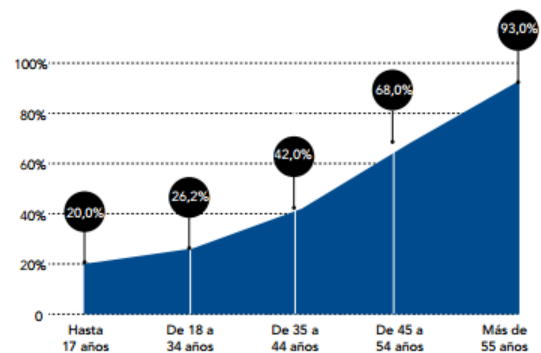
- “En España, el 53,4% de la población utiliza algún sistema de corrección de su visión”^V.
- La primera capacidad que los españoles temen perder es la visión^V.
- Han salido al mercado nuevos productos oftálmicos (lentes de contacto hidrogel silicona o multifocales) incrementándose el número de adaptaciones cada año^V.
- El potencial incremento del consumo medio español en este sector^V.
- Cómo podemos observar en la *Figura 2* ha habido un aumento en la esperanza de vida^{XI}, lo que conlleva que a medida que aumenta la edad en la población, aumenta la cantidad de personas que necesitan corrección (*Figura 3*)^V.

Figura 2: Esperanza de vida en España a los 65 años.



Fuente: INE.2016

Figura 3: Porcentaje de población con graduación 2012.



Fuente: Libro blanco de la visión.2013

Respecto a los **factores legales**, en Aragón, las ópticas están reguladas por las siguientes normativas:

- “El Decreto 24/2005, de 8 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el reglamento que regula la autorización de los establecimientos sanitarios dedicados a las actividades de óptica, ortopedia y audio prótesis en Aragón tiene por objeto regular el procedimiento de autorización para el funcionamiento, modificación y cierre de establecimientos sanitarios dedicados a actividades de óptica, ortopedia y audioprótesis, públicos y privados, de cualquier clase o naturaleza, ubicados en el territorio de la Comunidad Autónoma de Aragón”^{XII}.
- “Orden de 27 de julio de 2005, del Departamento de Salud y Consumo, por la que se regulan las condiciones sanitarias y técnicas de los establecimientos de óptica”^{XII}.

En cuanto a la superficie y distribución del local, legalmente debe tener como mínimo 50 m², de los cuales, la zona de venta al público debe ocupar como mínimo el 40% de la superficie total de la tienda. Además, debe contar con un gabinete de optometría con un espacio mínimo de 8 m², y que al menos una de sus dimensiones sea de 5 m (proyección de optotipos). El local también debe contar con un gabinete de contactología, el cual puede estar incluido en el gabinete de optometría, y debe tener como mínimo un mostrador con espejo y lavabo. Por último, la óptica debe tener un taller de al menos 4 m² donde se realice el tallado de lentes, montaje de gafas, reparaciones, etc. De manera opcional, se puede montar un gabinete de audiometría con un mínimo de 1x2 m², insonorizado, y que puede estar incluido dentro del gabinete de optometría si éste se aísla acústicamente^{VI}.

Respecto a la **competencia**, para analizar el ambiente competitivo que afronta una emprendeduría de óptica, se sigue el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Estas cinco fuerzas inciden directamente en el funcionamiento de la empresa, condicionando sus estrategias e influyendo en sus resultados, como sigue.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores: la primera decisión importante a la hora de montar una óptica es su localización, que debe ser en una zona donde no haya ópticas próximas para poder contar con una población objetiva más amplia y conseguir antes la atracción de clientes cautivos, es decir, los residentes en la zona. Aun cumpliendo esta premisa, siempre existe la amenaza de nuevos entrantes, competidores que pueden restar cuota de mercado, sobre todo si se trata de ópticas ligadas a grandes cadenas ya con un prestigio reconocido.

Amenaza de posibles productos sustitutivos: el producto sustitutivo más amenazante es la cirugía refractiva, ya que evita los productos ópticos tradicionales. Sin embargo, como se refleja en la última actualización del Libro Blanco de la Visión, *“en el año 2012 se realizaron en España 125.000 intervenciones de cirugía refractiva, un 55 % menos que en el año 2009 (280.000 intervenciones)”*^V. Por lo tanto, esta amenaza es relativamente leve. Otros productos sustitutivos pueden aparecer, derivados de la aplicación de tecnologías (que no puedan ser ofrecidos por especialistas en óptica y optometría).

Poder de negociación de los proveedores: en cuanto a cantidad, el mercado de aprovisionamiento del sector óptico es un mercado muy amplio ya que cuenta con un elevado número de proveedores. Este hecho facilita en principio el inicio de la cadena de valor, la garantía de contar con los recursos necesarios para el negocio de óptica. Sin embargo, en todo negocio con licencia de comercio minorista y que debe realizar una inversión relativamente elevada, la adecuada selección de proveedores es fundamental para la buena marcha de la empresa, por lo que es necesario considerar distintos criterios clave a la hora de tomar la decisión de selección del proveedor o proveedores. Los criterios más básicos son el nivel del servicio ofrecido (condiciones de pago, plazo de entrega, etc.), las características del material, y las condiciones económicas (fundamentalmente precios y descuentos). Más adelante se nombrarán los criterios de evaluación concretos y los proveedores seleccionados siguiendo dichos criterios.

Poder de negociación de los clientes: los clientes son el agente más importante del que depende una óptica económicamente, de manera que la empresa debe estar plenamente orientada a su satisfacción, fundamentalmente a través de una clara diferenciación respecto de la competencia en los productos y elementos del servicio ofrecido. Por lo tanto, es esencial cuidar tanto de la denominada calidad objetiva (la correspondiente a los bienes tangibles, como lentes, monturas, etc.) como de la subjetiva (el tratamiento personalizado del cliente, interacción adecuada con el mismo, etc.), así como tomar decisiones consecuentes respecto a los precios de venta. Se debe procurar la atracción del cliente y su retención, de manera que el cliente potencial se convierta en cliente real y en cliente habitual, de compra repetida. En este sentido, se debe intentar construir barreras al cambio, de manera que el abandono para acudir a la competencia conlleve costes percibidos elevados a los clientes. En principio, el poder de negociación del cliente preferente, no es muy elevado en este sector, puesto que se trata de

un individuo que tiene una necesidad primaria relativa a un problema de salud refractivo, que puede resolver con gafas y/o lentillas. Sin embargo, este relativamente bajo poder de negociación se puede compensar con el poder de los competidores, que pasamos a describir a continuación.

Rivalidad entre competidores existentes: la rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos. No siendo claramente el caso de los productos-servicios ligados a la óptica, el sector si se encuentra en una situación de elevado número de oferentes y una escasa diferenciación de los productos. Para nuevos entrantes en el sector, como es el caso que nos ocupa, es por lo tanto imprescindible estar alerta a estas circunstancias.

3.2. DECISIONES SOBRE EL NEGOCIO. ANÁLISIS INTERNO

En el caso concreto del negocio que ocupa este plan, se desarrollan a continuación los aspectos: forma jurídica, trámites necesarios, la localización, la idea de negocio, la misión, visión y valores, el logotipo, los clientes potenciales y los servicios a ofrecer.

FORMA JURÍDICA

Para la elección de la forma jurídica más apropiada, se tendría en cuenta las siguientes características y decisiones:

- Responsabilidad: será limitada
- Número de socios: 1
- Cuantía de capital social: 40.000€

Teniendo en cuenta estos factores, la forma jurídica elegida para esta empresa será una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (S.R.L.U o S.L.U). En ésta, el empresario ejerce su comercio con responsabilidad limitada al capital aportado protegiendo así sus bienes personales frente a sus acreedores. El capital debe ser de un mínimo de 3.000 € y deberá ser desembolsado en su totalidad en el momento de la constitución. Las obligaciones fiscales se rigen por el impuesto sobre sociedades ^{XIII}.

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN

Una vez elegida la forma jurídica de nuestra empresa proseguiremos a realizar los procesos de constitución necesarios. Se trata de la certificación negativa, el depósito del capital social, la escritura pública, la solicitud del NIF, los impuestos y la inscripción de la empresa.

Certificación negativa del nombre: se trata de un certificado que acredita que no existe ninguna otra sociedad con el mismo nombre que la que se pretende constituir. Para pedir este certificado, tramitado en el Registro Mercantil Central, se deberá rellenar un formulario oficial normalizado, (ver Anexo A: Formulario de solicitud de la certificación), en éste se debe indicar el nombre elegido, hasta un máximo de cinco, también se debe indicar la forma social de la empresa y el nombre de uno de los socios. La certificación negativa tendrá una vigencia de tres meses y se podrá solicitar su renovación con la misma denominación, en caso contrario,

quedará registrada durante un plazo de seis meses desde la fecha de expedición. Este requisito es indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública ^{xv}.

Depósito del capital social: en una entidad bancaria, se deposita el capital disponible de 40.000 euros (mínimo 3.000 € por ser sociedad limitada). Este requisito también es indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública ^{xv}.

Escritura pública: para firmar la escritura pública de constitución de la sociedad, se deberá de hacer ante notario. Los documentos a presentar son: la certificación negativa del nombre, los estatutos sociales, DNI y NIF de los fundadores y el certificado de la aportación de capital de cada socio en función de su porcentaje de participación. Desde la certificación del nombre, el plazo para firmar la escritura es de dos meses ^{xv}.

Declaración censal, solicitud del NIF y alta IAE: el alta en el censo de empresarios, la identificación de la sociedad a efectos fiscales y el alta en el impuesto sobre actividades económicas, serán solicitados en una administración de Hacienda presentando estos documentos: los modelos 036 (Alta Censo) y 840 (Alta IAE), impresos y debidamente cumplimentados, los estatutos y original y copia simple de la escritura y por último la Certificación del Registro ^{xv}.

Impuestos sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados: se realiza el trámite en la dirección general de tributos, presentando los siguientes documentos: el modelo 602 impreso y debidamente cumplimentado, el original y copia de la Escritura y el DNI y NIF (persona física) o CIF (persona jurídica). El plazo para la liquidación es de 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura pública ante el notario ^{xv}.

Inscripción de la empresa: se efectuará en el registro mercantil. Una vez obtenida la Escritura Pública de constitución se procede a la inscripción de la Sociedad. En este momento, la empresa adquiere plena capacidad jurídica. Se deben facilitar los siguientes documentos: copia del modelo 602 y de la escritura de constitución y la justificación de la liquidación del Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados ^{xv}.

OTROS TRÁMITES GENERALES

Tendremos que hacer una serie de trámites ante diferentes organismos oficiales para la puesta en marcha de nuestra empresa. Como son en el Ayuntamiento, en la Tesorería de la Seguridad Social, en la Inspección de Trabajo, en la Agencia de Protección de Datos y en el CNOO.

Ayuntamiento: aquí se solicitará la licencia municipal de obras y apertura y el alta en el impuesto sobre bienes inmuebles ^{xvi}.

Tesorería de la Seguridad Social: aquí se realizará el alta de socios en régimen especial de autónomos, el alta de los trabajadores en régimen general y la inscripción de la empresa en la Seguridad Social ^{xvii}.

Inspección de trabajo: aquí se obtendrá el calendario laboral, el libro de visitas para que cuando venga el inspector pueda apuntar las diligencias oportunas y la comunicación de apertura del centro de trabajo ^{xviii}.

Agencia Española de Protección de Datos: aquí se solicitará el registro de ficheros de carácter personal ^{XIX}.

Colegio Nacional de Ópticos y Optometristas: aquí es necesario colegiar al menos a uno de los ópticos ^{XX}.

LOCALIZACIÓN

La ubicación de la empresa se decide fundamentalmente en función del nivel de rivalidad existente o actual, por lo que se decide localizar el negocio en Villamayor de Gallego, un pueblo cerca de Zaragoza, concretamente en Calle del Paso 86. Local izquierda. Esta localización está libre hasta el momento de competencia próxima puesto que la óptica más cercana se encuentra a 3,9 km, cerca de la Puebla de Alfindén ^{XXI} y, como puede verse en el mapa de la *Figura 4*, los siguientes establecimientos más cercanos se encuentran en Zaragoza, Zuera y Sariñena. Por lo tanto, la ubicación seleccionada permite una atracción con un amplio radio de acción, atrayendo incluso a clientes de los pueblos de alrededor de Villamayor de Gallego, como son Perdiguera, Leciñena, Farlete y Monegrillo.

Figura 4: Villamayor y pueblos cercanos



Fuente: Google Maps

LA IDEA DE NEGOCIO

El objetivo es abrir un negocio de óptica con tienda física, con una iniciativa de emprendimiento independiente, por lo que sería propiedad del emprendedor. Un empresario directivo y ejecutivo, así como profesional del sector sanitario con la categoría de Óptico-Optometrista.

El nombre comercial decidido para el negocio es ÓPTICA DEL PASO, se elige este nombre debido al nombre de la calle en la cual está situada y porque se da un paso más allá en el servicio a los clientes llevando alguno de los productos justo hasta sus domicilios personales.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Las descripciones que siguen serían motivo de inclusión en los documentos de descripción de la empresa y por tanto en la comunicación corporativa de la misma (por ejemplo, a través de folletos informativos).

MISIÓN: “Óptica del Paso quiere ser referente en el diagnóstico completo de la salud ocular utilizando la experiencia de grandes profesionales y la mejor tecnología. Buscamos hacer tangibles en nuestros clientes los valores de fiabilidad, confianza y profesionalidad. Queremos ser una óptica que preste un servicio de calidad, promoviendo la fidelidad de nuestros clientes y buscando cubrir sus necesidades más allá de sus expectativas.”

VISIÓN: “Óptica del Paso quiere destacar por el buen trato al cliente y la profesionalidad en el diagnóstico de la salud ocular. Nace con vocación de expansión para la cobertura de un servicio sanitario y por tanto tiene una visión a largo plazo dirigida por el servicio y trato personalizado a través de charlas y servicios a domicilio.”

VALORES: los principales valores que seguirá nuestra empresa son los siguientes:

- Profesionalidad
- Cercanía
- Honestidad
- Calidad de nuestros productos
- Compromiso con las personas
- Trato y respeto
- Rigor científico y técnico

LOGOTIPO Y ESLOGAN

Figura 5: Logotipo



Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Eslogan

**“UN PASO POR DELANTE EN EL CUIDADO
DE TUS OJOS”**

Fuente: Elaboración propia

CLIENTES POTENCIALES

El público objetivo preferencial inicialmente es el correspondiente a la población con problemas refractivos o usuarios de productos ópticos-optométricos de las poblaciones más próximas, procurando así cubrir el radio de acción antes comentado. En la *Tabla 1* se encuentra el censo poblacional de los municipios de 2017. Los datos se obtienen de los respectivos ayuntamientos (trabajo de campo in situ): el número de empadronados en cada pueblo y de personas mayores de 60 años con dificultades de movimiento, dependientes al menos para traslados.

Tabla 1: Censo de población

PUEBLO	NÚMERO DE HABITANTES	NÚMERO DE PERSONAS MAYORES DE 60 AÑOS
Villamayor	2.721	769
Perdiguera	596	170
Leciñena	1.199	474
Farlete	391	165
Monegrillo	419	168
Total	5.326	1.746

Fuente: Elaboración propia

En este total de 5.326 personas empadronadas en estos pueblos, hay que tener en cuenta que hay personas viviendo en estos municipios sin estar empadronados, solo en Villamayor se estima que unas 300 personas ^{VII}. Haciendo una traslación aproximada del dato al resto de poblaciones, teniendo en cuenta que son municipios más pequeños, unos 1.000 habitantes se añadirían a los empadronados. Además, Villamayor cuenta con una residencia de atención integral en la que actualmente residen 853 personas ^{XXII}. A ello, se añadiría el incremento poblacional de la época estival y población atraída boca-oído de otras localidades.

SERVICIOS

Para este público más cautivo (mayores de 60 años) la idea es ofrecerles que vengan a Villamayor (que está más cerca que Zaragoza), y una vez montada su gafa graduada ofrecerles servicio de transporte a su casa con una comprobación en la misma vivienda de AV, ángulo pantoscópico, facial, distancia al vértice y comprobación de centros (DNPs, alturas). En el caso de que se necesitara ajustar la gafa se llevaría también un ventilete, destornilladores y todo el material necesario. No se realizaría este servicio para lentillas, ya que sería necesaria la comprobación en el gabinete. El servicio de transporte y comprobación en sus casas, sería de 5 euros adicionales al precio de la gafa, y en caso de que en la comprobación se viera cualquier problema, se llevaría la gafa a la óptica de vuelta para corregirla y no se cobraría el transporte de la segunda vez. Para el servicio de transporte de cualquier otro producto (gafas de sol, gamuzas, cordones, etc.) sería de 3 euros adicionales al precio del producto y se podría solicitar realizando una llamada de teléfono. Este servicio se realizaría una vez a la semana y si hubiera más demanda se pensaría en ampliar días.

Se cobraría 20 euros por una revisión completa de la vista (ver Anexo B: Ficha de revisión optométrica) y en el caso de que el cliente hiciera la compra de una gafa o lentilla, para corregir su graduación, se le descontarían los 20 euros, es decir, no se le cobraría por la revisión.

Las formas de pago podrán ser tanto en efectivo como con tarjeta y se podrá realizar el pago a plazos, entregando el producto una vez abonado el precio total de éste. Respecto a las garantías, cualquier producto adquirido en nuestro establecimiento, la garantía será de dos años siempre y cuando tenga algún defecto de fábrica.

Por último, nombrar que se tiene previsto organizar seminarios gratuitos de temas sobre el cuidado de la visión un día al mes. Estas charlas se limitarán a 20-30 minutos y se utilizará un lenguaje coloquial. El horario será a las ocho y media o nueve de la tarde, cuando la mayoría de la gente puede asistir sin faltar al trabajo, y ya se haya cerrado la venta al público. Estas charlas se realizarían en el sótano ya que se cuenta con un espacio amplio. Se abordarán temas como: presbicia y gafas progresivas, lentes de contacto para presbicia, diferencias entre las lentillas hidrogel e hidrogel silicona, porque adquirir unas gafas de sol polarizadas, etc. Y se ofrecería un vale de descuento del 10% a todo el público interesado que haya asistido a la charla, para gastar antes de los 15 días consiguientes en el establecimiento.

3.3. ANÁLISIS DAFO

A continuación, se muestra en la *Tabla 2* un breve resumen de los factores internos y externos.

Tabla 2: Análisis DAFO

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia con el trato al cliente	Falta de experiencia como empresaria
Conocimiento especializado de la profesión	Necesidad de fondos financieros ajenos para hacer frente al negocio
Servicios complementarios: transporte y formación	Relativamente baja cartera de clientes
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de la economía	Nuevos comercios entrantes
Aplicaciones tecnológicas para nuevos productos ópticos	Aplicaciones tecnológicas para nuevos productos sustitutivos
El producto es de primera necesidad	

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los puntos débiles, se debe trabajar para su superación. La experiencia acumulada en la gestión del negocio debe servir para ello. La financiación ajena debe ir amortizándose cumpliendo los plazos de la entidad financiera, para lo cual deben reforzarse los puntos fuertes de la organización de manera que permitan avanzar en el negocio, generando reputación y una mayor cartera de clientes.

Pese a que las variables de entorno externo no pueden ser controladas, la empresa debe tenerlas muy en cuenta e intentar soslayarlas con sus recursos. Los puntos fuertes y las oportunidades deben así ser aprovechados al máximo. En este sentido debe trabajar la diferenciación del servicio, ofreciendo un servicio personalizado y servicios añadidos (como el servicio de transporte para personas con escasa movilidad, los seminarios, discriminación de precios según tipo de cliente, etc.), así como estando al tanto de las novedades tecnológicas que puedan ser trasladadas a novedades de productos que tengan cabida en la cartera (añadir innovaciones adecuadas a la cartera de productos de la empresa).

4. ETAPA DE ORGANIZACIÓN DE NEGOCIO

4.1. POSIBLES PROVEEDORES

Estos serán los proveedores escogidos para proporcionarnos los siguientes géneros:

GAFAS DE SOL Y MONTURAS DE GRADUADO

Luxottica: se considera esta empresa ya que es líder en diseño, fabricación y distribución de gafas de moda, lujo y deportes. Disponen tanto de gafas de sol como de monturas graduadas de marcas propias que son las más conocidas del mercado, entre ellas se encuentran: Ray-Ban, Oakley, Vogue, Arnette, etc. Además, algunas de las marcas que comercializa bajo licencia de más renombre son Bulgari, Chanel, Dolce&Gabbana, DonnaKaran, Polo Ralph Lauren, Prada, Versace, Armani, etc. ^{xxiii}.

Safilo: se selecciona esta multinacional ya que comercializa bajo licencia con gafas de sol y monturas graduadas de alta gama de marcas conocidas como son: Hugo Boss, Dior, MaxMara y Jimmy Choo, entre otras. Y tiene marcas propias conocidas como son: Carrera y Polaroid^{xxiv}.

De Rigo: este proveedor posee marcas propias presentes en todo el mundo que son: Sting, Lozza y Police. Además, se cuenta con él ya que posee licencias de marcas internacionales conocidas como son: Carolina Herrera, Fila o Victor Hugo. Y trabaja también con las marcas españolas de Tous y Loewe^{xxv}.

LENTEs OFTÁLMICAS

Essilor: se elige por ser pionero en el lanzamiento de nuevos productos. Ellos inventaron las lentes orgánicas y la primera lente progresiva en el mundo. Gracias a su inversión en I+D+i, mejoran cada día las características ópticas de las lentes, para proporcionar una mayor comodidad^{xxvi}.

Zeiss: se selecciona este proveedor de lentes oftálmicas por sus 160 años de experiencia e innovación. Registran unos 400 productos al año y han sacado al mercado nuevas tecnologías ópticas para satisfacer al máximo las necesidades personales de cada usuario^{xxvii}.

LENTEs DE CONTACTO, SOLUCIONES DE MANTENIMIENTO Y LÁGRIMA ARTIFICIAL

Cooper Vision: se escoge este proveedor porque es uno de los principales fabricantes de lentes de contacto blandas y sus productos se venden en más de 100 países de todo el mundo. Está bien considerada en el sector por su trayectoria a la hora de superar adaptaciones difíciles y facilitar la corrección de la visión contribuyendo en innovación, por ello ha conseguido más de 35 patentes de tecnología^{xxviii}.

Alcon: se seleccionan los productos de Alcon, ya que es uno de los mayores fabricantes de lentes de contacto y de productos para el cuidado de estas. Tienen lentillas para cambiar el color de tus ojos, que también tendremos en stock y una gama amplia de soluciones para el cuidado de tus lentes de contacto (soluciones multiusos, con peróxido de hidrogeno, gotas humectantes y eliminadores diarios de proteínas)^{xxix}.

Avizor: se elige este proveedor para que nos suministre soluciones de mantenimiento de lentes de contacto debido a que es un laboratorio dedicado a la fabricación de soluciones para la limpieza y mantenimiento de todo tipo de lentes de contacto. Además, desarrolla productos específicos (como por ejemplo lagrimas artificiales) para resolver problemas oculares como sequedad o irritación^{xxx}.

RESTO DE PRODUCTOS

Tienda de lupas: esta empresa nos proporcionaría lupas y cuentahílos, ya que ofrece una buena tecnología óptica a gran escala, lo cual indica que tienen experiencia en el mercado y eso nos da confianza^{xxxi}.

Day & Night: este proveedor nos proporcionaría el resto de productos como pueden ser: tornillos, plaquetas, gamuzas, cadenas, etc. Elegimos este proveedor además de que dispone de más de 8.000 referencias en stock con un catálogo en constante renovación, también se

elige por la rapidez de entrega en 24/48h, ya que la venta o utilización de estos productos es muy habitual y es necesario tener el stock cubierto constantemente^{xxxii}.

4.2. RECURSOS HUMANOS

Nuestra plantilla consistiría en el emprendedor, que será el jefe de la empresa, un diplomado en óptica y optometría inscrito en el colegio nacional de ópticos y optometristas. Además, se contaría con un trabajador más, que sea óptico y optometrista también, para desempeñar las tareas del jefe cuando éste no esté. Si la empresa marcha según lo previsto, se cogería más personal tanto dependientes como ópticos.

A continuación, se redacta un análisis de las funciones y tareas que deberá desempeñar el trabajador a contratar, así como las condiciones laborales en las que trabajará y los requisitos que deberá cumplir para ser contratado (*Tabla 3*).

Tabla 3: Tareas y condiciones laborales del trabajador a contratar

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	CONDICIONES LABORALES	PERFIL PROFESIONAL
Denominación: Especialista en óptica y optometría	Salario: 1.500 euros brutos. 12 pagas	Formación y titulación: Graduado en óptica y optometría Carnet de conducir tipo B
Departamento: --	Horario y jornada: L-V de 9:45 a 13:30 y de 17:00 a 20:30 S de 9:45 a 13:30	Conocimientos específicos: Graduar y adaptación de lentillas
Nivel de responsabilidad: Desempeñar el trabajo de jefe cuando éste no esté	Lugar de trabajo: La óptica	Experiencia profesional: Mínimo 6 meses
Tareas a realizar: Atender a los clientes Vender Graduar Adaptación de lentillas Montaje de gafas Servicio de transporte	Tipo de contrato: Temporal 6 meses Con posibilidad de renovar	Actitudes de habilidades personales: Trabajo en equipo Confianza en sí mismo Ordenado Amable-simpático Puntualidad

Fuente: Elaboración propia

4.3. MARKETING MIX

Para desarrollar el plan de acción se seguirán las estrategias de producto, sistema de distribución, precio y comunicación.

PRODUCTO

El nivel básico del servicio que quiere ofrecerse implica considerar el principal beneficio que conseguiría un cliente, solucionando sus necesidades físicas básicas relativas a visión, tanto por problemas que requieran graduación, como por salvar condiciones climáticas (sol, reflejos, etc.). El producto-servicio formal añadiría precios de los productos, niveles de calidad,

asistencia personalizada, diferentes modelos de producto, etc. El nivel complementario lo añaden complementos asistenciales (tratamientos oculares, necesidades psicológicas al cliente relativas a la autoestima, seguridad, confianza y esperanza, etc.).

La cartera de productos estaría compuesta por las siguientes líneas de productos (amplitud de la cartera). Cada línea tiene un número de productos-servicios (profundidad de la cartera):

- Gafas de sol y monturas de graduado
- Lentes oftálmicas
- Lentes de contacto
- Soluciones de mantenimiento para lentes de contacto
- Lágrima artificial
- Lupas y cuentahílos
- Accesorios: tornillos, plaquetas, estuches de lentes de contacto, vasitos portalentillas, gamuzas de colores, limpiador de lentes, estuches para gafas, cordones y parches

SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

Puesto que se trata de un establecimiento de distribución minorista, el sistema de distribución de la empresa se enmarca en un canal de distribución que recorre una cadena de valor que comienza con aprovisionamiento de materiales desde los proveedores y que termina con el servicio al cliente. El canal es, por tanto, de al menos de una etapa (dependiendo de si se precisan distribuidores mayoristas como agentes previos en un nivel intermedio entre los proveedores y el negocio minorista). El formato minorista del negocio previsto es el de minorista o establecimiento tradicional. Esto implica un servicio de mostrador, con dependientes-vendedores que muestran y entregan el producto solicitado. Se intenta conseguir ventaja competitiva ofreciendo un mayor contacto personal con el cliente ¹.

Respecto a las decisiones de localización, muy importantes para un negocio minorista, se consideran los siguientes criterios:

- Precio de alquiler
- Tamaño del local (mínimo 50m²)
- Situación del local (buena visibilidad, zona frecuentada, etc.)
- Organización del local (escaparates, servicios, almacén, luminosidad, etc.)
- Buen estado del local (escasa reforma que realizar)
- Competencia localizada en las proximidades

Tras un período de búsqueda se ha elegido un local en Villamayor de Gallego, situado en Calle del Paso 86, Local izquierda. Se trata de una zona bastante frecuentada, ya que se encuentra en la carretera principal, frente a la parada de autobús. Cuenta también con una fachada amplia con dos escaparates, lo que permite una buena visibilidad del stock, y aporta una buena luminosidad en el local (no hay edificios altos en los alrededores que impidan la entrada de la luz natural). Tiene una persiana metálica con reja eléctrica, para una buena seguridad del local cuando éste se encuentre cerrado. Dispone de 80 m² útiles, además cuenta con un sótano diáfano de 156 m², un baño y un pequeño patio común con el local de al lado (ver Anexo C: Fotos del estado del local). El precio de alquiler sería en un principio de 500 €/mes. Y

respecto al último criterio considerado, tal como se comentó anteriormente, no existen establecimientos próximos que cubran la necesidad.

La distribución del local se plantea por plantas: en la primera planta se encuentra el baño, una cristalera donde se montará el gabinete y el resto de espacio se dedicará a atender a los clientes y mostrarles los productos. En el sótano se situará el taller, el almacén, el despacho, y habrá un espacio dedicado a impartir los seminarios (ver Anexo D: Planos de la distribución del local).

PRECIO

El precio es una variable fundamental, porque es una variable de marketing que la empresa puede controlar. Desde una estrategia genérica, bien de penetración, con precios relativamente bajos respecto a la competencia, bien de selección, con precios relativamente altos, los precios unitarios de los productos son muy tácticos, de manera que cuentan con una posibilidad de modificación que permita la adaptación a las expectativas de la demanda cubriendo los costes, muy elevada. En nuestro caso la opción que se plantea como más conveniente es la de fijar precios relativamente bajos, fundamentalmente al principio, para procurar atraer a la mayor cantidad de clientes potenciales. A esta política básica se le unirán discriminaciones de precios por tipo de cliente (precios más bajos según edades...), promociones de ventas, como vales descuento ligados a la asistencia al local para los seminarios.

Teniendo en cuenta los diferentes métodos de fijación de precios, el método de fijación de precio basado en el coste (margen comercial sobre costes o precios de coste de los materiales) es el más cómodo y el más utilizado en el comercio minorista, esto es, en servicio directo al consumidor. En este negocio se aplicaría un margen del 40% sobre el coste.

Siempre teniendo en cuenta que, al tratarse de tratamientos individuales y por tanto diferentes, dependiendo de la graduación, del tipo de lente y de tratamientos adicionales, el precio final de venta al cliente será normalmente distinto. Este precio final también puede sufrir modificaciones cuando se apliquen promociones.

Las lupas, cuentahílos y demás accesorios tendrían unos precios fijos basados en el coste (ver Anexo E: Precio de venta al público de lupas y demás accesorios).

COMUNICACIÓN

La comunicación comercial es muy importante para dar a conocer e informar sobre la oferta de productos y servicios de una empresa, sus novedades y mantener la imagen de marca. Se realizaría comunicación con los clientes a través de:

Número de teléfono y correo electrónico: los clientes se podrían poner en contacto ante cualquier duda o problema.

Seminarios: el objetivo de estas charlas es concienciar a la gente de temas ópticos y mostrar los productos a los clientes, que se interesen por ellos y que posteriormente vengan a la óptica y venderles ese producto o servicio.

Promociones de venta: se comunicarían precios rebajados en determinadas condiciones.

Redes sociales: donde se colgarían las fechas de las charlas, fotos de los productos e información de promociones y novedades.

Página web: para establecer comunicación online directa B2C (Business to Consumer). Esta página está ya planificada, a falta de un mayor desarrollo, y se puede visitar en: <https://silvia28vinues.wixsite.com/misitio-2>.

Tarjeta de empresa: se daría a todos clientes que pasen por la óptica, en ella se incluye dirección, número de teléfono, el correo electrónico, la página web y el Nick de las redes sociales (ver Anexo F: Tarjeta de empresa).

Folleto (Trípticos): serían repartidos por todos los pueblos anteriormente nombrados mediante “buzoneo” y contendrán información sobre nuestros productos y servicios, la misión de la empresa, precios y promociones, datos de contacto y fechas previstas para próximos seminarios (ver Anexo G: Folleto).

Con todo, se pretende llegar a una gran cantidad de público de manera eficiente, es decir, con costes bajos.

Otro elemento de comunicación ligado con el establecimiento es el denominado **merchandising**, técnicas para exhibir los productos y atraer a los clientes, como el escaparatismo, decisiones sobre iluminación, olores, ubicación de cartelería, distribución de los productos en la tienda, etc. (ver Anexo H: Merchandising en el negocio).

4.4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan económico-financiero permite anticipar el nivel de viabilidad económica del negocio. Para ello, se empezará desarrollando un plan de inversión, luego un plan de ingresos y gastos; por último, se calculará el umbral de rentabilidad.

PLAN DE INVERSIÓN:

Tabla 4: Plan de inversiones previsto

PLAN DE INVERSIONES	GASTOS (€)
Fianza alquiler del local → 2 meses	1.000 €
Permisos y licencias	3.083,74 €
Acondicionamiento del local	40.414,98 €
Mobiliario	7.562,65€
Alarmas	1.425,38 €
Equipamiento	23.723,7€
Material informático y software	3.217,9€
Otros materiales y herramientas	598,16 €
Stock inicial	25.000 €
TOTAL INVERSIÓN	106.026,51 €

Fuente: Elaboración propia

Permisos y licencias: el certificado negativo del nombre con mensajería a Zaragoza costaría 24,31€ según la página web del Registro Mercantil Central ^{XIV}. La notaría para la firma de la escritura pública ronda los 320 €, la inscripción en el Registro Mercantil costaría 40 €, la asesoría laboral donde se realizaría el alta en la Agencia tributaria y el alta en la Seguridad Social, sería de unos 400 euros y el pago del impuesto de transmisiones patrimoniales costaría el 1,20 % del capital social, es decir, 480 €. Dar de alta los ficheros de clientes, proveedores y trabajadores en la Agencia Estatal de Protección de Datos costaría 300 € ^{VIII}. Por otro lado, registrar y pagar el nombre de los dominios de Internet en España, supondrá 6,95 € ^{XXXIII}. Por último, la licencia de apertura y obras se pagaría un 1% del presupuesto de ejecución del material sin IVA (315,10 € en este caso), al solicitar la licencia (ver Anexo I: Solicitud de licencia urbanística) y una vez concedida pagaríamos el ICIO (Impuesto de Construcciones, Instalaciones y Obras) que será el 3,8% (1.197,38 € en este caso).

Acondicionamiento del local: en este precio se incluye la demolición de la mampara de cristal que hay nada más entrar y la ventana que da al patio, la fontanería y salida de agua al gabinete y al taller, los revestimientos interiores, rodapiés y alicatados del sótano donde se pondrá suelo, techo falso y paredes para separar las distintas estancias, las puertas de madera y pintura necesaria en el sótano y la instalación de climatización y ventilación por todo el local (ver Anexo J: Presupuesto acondicionamiento del local).

Mobiliario: el mobiliario de la óptica se comprará en IKEA y en Tristán maniqués. La idea sería comprar en IKEA cuatro mesas tipo escritorio, también se contará con 24 sillas de plástico para los clientes, y cuatro sillas con ruedas para los trabajadores. Luego se comprarán 11 mesas, 9 cajoneras y 12 librerías con estantes para colocar distintos objetos. Además, pondremos dos mostradores unidos, y por último contaremos con cuatro espejos grandes de pared y tres espejos pequeños para tener en las mesas. Y de Tristán maniqués, se comprarán tres tipos diferentes de expositores, unos para pared, y los otros dos modelos, giratorios (ver Anexo K: Presupuesto desglosado del mobiliario).

Alarmas: se tiene previsto comprar etiquetas rígidas anti hurto para patillas y dos barreras antenna anti hurto para colocar en la puerta principal, de Consumibles TPV (ver Anexo L: Presupuesto desglosado de las alarmas).

Equipamiento: se ha previsto la adquisición, a través de la página web de Bimedis, de un foróptero manual, un proyector, un sillón con brazo para el foróptero con sujeción para el proyector y con luz LED, montura de prueba y maletín con lentes de prueba, una lámpara de hendidura, un queratómetro de Javal, un autorefractómetro, un tonómetro, un pupilómetro, un frontofocómetro automático, una biseladora, una ranuradora y otra ranuradora manual. Y en la página web de Antonio Talaverón, se comprarán un ventielete, un taladrador de lentes y una pantalla de optotipos (ver Anexo M: Presupuesto desglosado del equipamiento).

Material informático y software: de TPV Center, se comprará un TPV con todo incluido, pantalla, ratón teclado, impresora de tickets, cajón portamonedas, Windows 10, software, impresora y lector de código de barras. En HP se cogerá tres ordenadores con tres ratones y teclados inalámbricos. Y de Philips se comprarán dos teléfonos inalámbricos y dos pantallas de televisión (ver Anexo N: Presupuesto desglosado del material informático).

Otros materiales y herramientas: se compraría en la página web de Antonio Talaverón, alicates, meniscadores, destornilladores y un esferómetro. Al proveedor de Day & Night se cogería otros materiales imprescindibles en una óptica que habrá que ir comprando cada vez que se acaben, como son, fluoresceína, marcaprecios, hilo de nylon o pegatinas para la biseladora. Por último, compraríamos artículos para el aseo y material de oficina (ver Anexo O: Presupuesto desglosado de materiales y herramientas).

(ver Anexo P: Fotos de la futura óptica con mobiliario, equipamiento y materiales)

INGRESOS Y GASTOS PREVISTOS:

Como ya se ha nombrado anteriormente cuando se ha hablado del precio, debido al tipo de productos y servicios que se comercializan en nuestro establecimiento, es difícil establecer una línea de precios ya que, cada producto, dependiendo de la graduación de cada paciente, del tipo de lente y de la montura, dará lugar a un precio diferente.

Teniendo en cuenta la información recogida de otros negocios de óptica donde se ha tenido experiencia como profesional en prácticas y trabajando de vendedora. Se prevé que los meses con un volumen de facturación más alto serán enero, junio, julio, y diciembre. Los meses en los que hay algún descanso vacacional se espera mayor tráfico de clientes en la tienda. Además, se realizarían promociones por rebajas específicas los meses de julio y enero. Los meses de abril, mayo agosto y septiembre se prevé un volumen de facturación medio debido a vísperas de las fechas estivales y vísperas de “la vuelta al cole”. Los meses con un volumen de facturación más bajo son febrero, marzo, octubre y noviembre ya que el cliente tiende a ahorrar. A continuación, se expone el volumen de ingresos previsto para una demanda media (Tabla 5). Se recuerda que el stock inicial que hemos presupuestado es de 25.000€ lo que supone, con un margen de un 40%, unas ventas por un valor de 35.000€.

Tabla 5: Ingreso en ventas previstos por meses

MES	INGRESOS	MES	INGRESOS
Enero	18.000 €	Julio	18.000 €
Febrero	9.000 €	Agosto	13.000 €
Marzo	10.000 €	Septiembre	14.000 €
Abril	13.000 €	Octubre	9.000 €
Mayo	12.000 €	Noviembre	10.000 €
Junio	16.000 €	Diciembre	17.000 €

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se exponen los ingresos previstos divididos por trimestres, la previsión de gastos fijos que tendremos y los gastos de transporte y las compras de material y Stock, que se consideran gastos variables porque son muy dependientes de lo que vayamos utilizando vendiendo (Tabla 6).

Respecto a los ingresos también se ha de añadir el servicio de transporte, que se prevé un mayor ingreso los meses de otoño e invierno ya que la población se desplaza menos de sus viviendas, y el servicio de revisiones optométricas.

Tabla 6: Ingresos y Gastos previstos

Ingresos (A)	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septiembre	Octubre-Diciembre	Total en un año
Ventas	37.000 €	41.000 €	45.000 €	36.000 €	159.000 €
Servicio de transporte	5.000 €	3.000 €	3.000 €	5.000 €	16.000 €
Revisión optométrica	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	6.000 €
Total Ingresos (A)	43.500 €	45.500 €	49.500 €	42.500 €	181.000 €
Gastos	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septiembre	Octubre-Diciembre	Total en un año
Compras Stock	20.000 €	25.000 €	26.000 €	19.000 €	90.000 €
Renovación Materiales	300 €	300 €	300 €	300 €	1.200 €
Gastos de transporte	180 €	180 €	180 €	180 €	720 €
Alquiler	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	6.000 €
Salario bruto Emprendedor	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €	19.200 €
Salario bruto Trabajador	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	18.000 €
SS. Reg. Autónomos	750 €	750 €	750 €	750 €	3.000 €
SS. Reg. General	1.415,25 €	1.415,25 €	1.415,25 €	1.415,25 €	5.661 €
Publicidad	248 €	248 €	248 €	248 €	992 €
Suministros (luz, agua)	570 €	570 €	570 €	570 €	2.280 €
Internet y teléfono	80,85 €	80,85 €	80,85 €	80,85 €	323,40 €
Sistema de Seguridad	749,85 €	749,85 €	749,85 €	749,85 €	2.999,4 €
Primas de seguros	-	-	-	647,75 €	647,75 €
Pago al CNOO	107 €	107 €	107 €	107 €	428 €
Gestoría	300 €	300 €	300 €	300 €	1.200 €
Amortización	2.120,1 €	2.120,1 €	2.120,1 €	2.120,1 €	8.480,4 €
IVA Hacienda	-	-	-	- 7.941,58 €	- 7.941,58 €
Devolución de financiación	2.646,31 €	1.986,30 €	1.986,31 €	1.986,30 €	8.605,22 €
Total Gastos (B)	40.267,36 €	44.607,35 €	45.607,36 €	31.313,52 €	161.795,59 €
(A)- (B)	3.232,64 €	892,65 €	3.892,64 €	11.186,48 €	19.204,41 €

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestran los gastos detalladamente:

- Gastos de transporte: una ruta completa por estos pueblos hace un total aproximado de 80 km, es decir, unos 15 euros contando el desgaste del coche. Se realizaría una vez a la semana y ya se cuenta con una furgoneta propia del emprendedor para el transporte.
- Seguridad Social Régimen Autónomos: suele rondar los 250 € al mes ^{VIII}.
- Seguridad Social Régimen General: el coste corresponde a un 31,45 % del salario anual incluyendo las pagas extras que corresponden ^{VIII} (ver Anexo Q: Cuotas desglosadas de la SS Régimen General).
- Publicidad: se imprimirían unas 5.000 unidades de folletos al trimestre por 173,53€ y 2.500 unidades de tarjetas de visita al trimestre por 74,30€ que nos ofrece el proveedor *Imprenta Online* ^{XXXIV}.
- Internet y Teléfono: fibra 500Mb y fijo gratis por 26,95 €/mes para empresas ^{XXXV}.
- Sistema de seguridad: incluye servicio de monitorización las 24 horas y conexión a central receptora de alarmas para envío de autoridades por 249,95 €/mes ^{XXXVI}.

- Primas de seguros: después de analizar tres presupuestos de compañías de seguros (ver Anexo R: Presupuestos del seguro), se selecciona la oferta de Generali que, aunque sea un poco más caro que los otros, las prestaciones que nos ofrecen en la mayoría de los casos nos cubre el 100% de los riesgos ocasionados. La forma de pago es anual.
- Amortizaciones: Es la pérdida de valor de un bien de inversión por su uso o bien porque queda obsoleto ^{viii}. Se considera un gasto, porque es un dinero que se va guardando para cuando sea necesario volver a invertir en ello. El porcentaje de cada apartado está calculado en base a los años que suele durar esa inversión. Se calcula anualmente, para saber cuánto se amortiza por trimestre, se divide entre 12 meses y se multiplica por 3.
 1. Ordenadores: 26% anual $\rightarrow 26\%$ de 3.217,9 $\times 3/12 = 209,16$ €
 2. Mobiliario: 10% anual $\rightarrow 10\%$ de 7.562,65 $\times 3/12 = 189,07$ €
 3. Equipamiento: 12% anual $\rightarrow 12\%$ de 23.723,7 $\times 3/12 = 711,7$ €
 4. Acondicionamiento del local: 10% anual $\rightarrow 10\%$ de 40.414,98 $\times 3/12 = 1.010,3$ €
- IVA Hacienda: se restaría al IVA repercutido (21% de los ingresos excepto la revisión optométrica, ya que es un servicio sanitario) el IVA soportado (21% de gastos e inversiones) ^{viii} $\rightarrow 36.750 - 44.691,58 = -7.941,58$ €, es decir, previsiblemente el primer año el negocio tendría una declaración negativa. Otros años podría suponer un gasto.
- Devolución de la financiación: pedimos una cuantía al banco de 66.000 € que con un interés del 3,75 %, pagando una cuota fija trimestral de 1.986,31 €, se prevé amortizar y pagar intereses del préstamo concedido en 10 años (ver Anexo S: Tabla de devolución al banco). La comisión de apertura, supone un 1% del capital (660 € en este caso).

Según lo mostrado en la anterior tabla, se prevé obtener un beneficio total el primer año de 19.204,41 €, que un 15% de dicho beneficio durante los dos primeros años iría destinado al pago del Impuesto de Sociedades (2.880,66 €/año). El resto de beneficios se destinarían a la formación y ampliación de la plantilla si todo va según lo previsto.

UMBRAL DE RENTABILIDAD:

El umbral de rentabilidad hace referencia a la cantidad de unidades que hay que vender para comenzar a obtener beneficios, o, dicho de otra manera, el número de productos que habría que vender para que los ingresos y los gastos se igualaran. Llamaremos Q al nivel de ventas, siendo $Q = CF / (P - CVU)$, donde CF son los costes fijos, P es el precio unitario y CVU costes variables unitarios ^{viii}.

Habiendo calculado unos costes fijos anuales de 69.875 €/año y suponiendo que el precio de venta unitario del producto es, $P=100$ y el coste variable unitario CVU, sería el precio de venta unitario tomado entre una unidad más el margen de ventas (40% como se ha indicado anteriormente), es decir $CVU=100/1,4= 71,4$. Entonces $Q = 69.875 / (100-71,4) = 2.443$ es el número de unidades que hay que vender para que los ingresos se igualen a los gastos.

Para predecir cuándo se alcanzará este umbral de rentabilidad, es necesario saber el número de unidades aproximadas que se venden al mes, si las ventas el primer año suponen 159.000€, a 100€ el precio de venta unitario, son 1.590 unidades las que se predice vender el primer año, es decir, 132,5 unidades al mes. Si se necesitan vender 2.443 unidades, entre 132,5 unidades que se venden al mes, a los 18 meses y medio aproximadamente de la puesta en marcha del negocio se alcanzará el umbral de rentabilidad.

5. CONCLUSIÓN

Cabe primero destacar que la elaboración de este proyecto ha supuesto para mí una gran experiencia enriquecedora. A pesar del gran esfuerzo realizado, tanto por la necesidad de profundizar en conceptos relativamente nuevos, como por el trabajo que supone la recogida de la información utilizada, así como por la imprescindible asunción de riesgos y toma de decisiones, que también hay que aprender a auto-gestionar, ha sido muy útil aprender en la práctica cómo se desarrolla un plan de negocio para poder hacer tangible una idea de emprendimiento relacionada directamente con el grado universitario cursado. Además, el trabajo me ha permitido comprobar las dificultades que conlleva poner en marcha un negocio, donde es necesario considerar múltiples aspectos que suponen, como comentaba al inicio de este apartado, mucha ilusión, esfuerzo, y asunción de riesgos. Con todo ello, me encantaría en un futuro hacer realidad esta idea de negocio.

Las principales conclusiones que se derivan del trabajo son varias. Por un lado, a pesar de que el sector óptico sufrió como todos una crisis que hizo caer la facturación, fue capaz de recuperarse, manteniendo desde el año 2014 un ritmo positivo en las ventas, probablemente ayudado por la condición del producto-servicio de primera necesidad y el esmero de los profesionales del sector. Por otro lado, los productos ópticos son similares en los negocios de la óptica, así como la formación básica del profesional. Sin embargo, es un producto-servicio que cuenta con un mercado cautivo si se cuida bien la selección de ubicación del negocio y también la acumulación de experiencia del profesional puede hacer que éste ofrezca diferenciación en su saber hacer y en la atención al cliente. Es decir, existen diferentes niveles de calidad en la prestación del servicio. Por esta circunstancia, la fijación del precio del producto es un elemento esencial, muy basado en promociones y ofertas, así como la incorporación de novedades en la cartera de productos-servicios.

Considerando la importancia de la decisión sobre la localización de la tienda (tienda física), se decide establecer la empresa en una zona rural sin ópticas cercanas, evitando así la competencia directa al menos en la introducción del negocio. Siendo los primeros, la entrada de competidores directos contaría ya con una importante barrera a la entrada. Respecto a la prestación del servicio, los recursos humanos son clave en la prestación de un servicio y, en este caso, consideramos que juegan un papel determinante para la diferenciación y el posicionamiento de la empresa. Por ello, se ha considerado que los primeros beneficios se destinarían a ellos: formación, incremento de personal (ópticos y comerciales-vendedores), la motivación del mismo serían el destino del retorno de la inversión realizada.

Las decisiones sobre Marketing Mix, junto con el análisis económico-financiero realizado, son dos pilares fundamentales de este trabajo. Así, se ha dado importancia al desarrollo de una adecuada comunicación comercial, dirigida primero a la captación de clientes y después a crear imagen y reputación.

Teniendo en cuenta el indicador económico del momento en que se alcanzaría el umbral de rentabilidad empresarial, la recuperación de la inversión inicial se produciría aproximadamente al cabo de poco más de año y medio, por lo que en principio se trata de una idea empresarial capaz de conseguir resultados positivos en un periodo de tiempo razonable y, por tanto, se considera una iniciativa empresarial viable.

6. BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS EN SOPORTE IMPRESO:

- ^I Alegre, L., Berné, C. y Galve, C. (2000): Libro Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional. 2º Edición. Ariel Economía.
- ^{II} Porter, M. E. (2008): Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.
- ^{III} Ortega, E. y Peñalosa, J. (2012): Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la UEM. Documentos ocasionales Nº 1201. Banco de España.
- ^{IV} Noguera, R. (2013): Libro blanco de la visión en España. Introducción, Quo Vadis Óptica. Visión y Vida, FEDAO y Consejo general de colegios de ópticos y optometristas.
- ^V Puig Domingo, F. (2013): Libro blanco de la visión en España. Indicadores del sector de la óptica. Visión y Vida, FEDAO y Consejo general de colegios de ópticos y optometristas.
- ^{VI} Apuntes de Herramientas gráficas y diseño óptico. Tema 5: Diseño ópticas.
- ^{VII} Sebastián, M., Pueyo, A. y Zúñiga, M. (2015): Caracterización del marco territorial y socioeconómico del área de transporte de Zaragoza. GEOT Universidad de Zaragoza.
- ^{VIII} García González, B.J. (2016): Libro Empresa e Iniciativa Emprendedora. TulibrodeFP S.L.U.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS EN SOPORTE ELECTRÓNICO (WEBGRAFÍA):

- ^{IX} Herramienta DAFO. Disponible en: <https://dafo.ipyme.org/> Gobierno de España. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Consulta: 11/08/2018).
- ^X (28/12/2018): El sector óptico consolida su cuarto año de crecimiento positivo. Disponible en: <http://fedao.org/wp-content/uploads/FEDAO-analiza-el-desarrollo-econ%C3%B3mico-del-sector-de-la-%C3%B3ptica-en-2017.pdf> FEDAO (Consulta: 13/08/2018).
- ^{XI} (04/07/2017): Mujeres y hombres en España 2017 / 4.1. Esperanza de vida. Disponible en: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926380048&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout INE (Instituto Nacional de Estadística) (Consulta: 13/08/2018).
- ^{XII} BOA num.96, de 10 de agosto de 2005. Disponible en: <http://aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/SaludConsumo/Documentos/docs/Profesionales/Legislacion/Recopilaci%C3%B3n%20Cronol%C3%B3gica/2005/Orden%20de%2027%20de%20julio%20de%202005.pdf> . Gobierno de Aragón (Consulta: 14/08/2018).
- ^{XIII} Formas jurídicas de empresa. Sociedad de responsabilidad limitada. Disponible en: <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>. Gobierno de Aragón (Consulta: 20/07/2018).
- ^{XIV} Información denominaciones sociales. Disponible en: http://www.rmc.es/denominacionesSocialesInfo/Deno_informacion.aspx. RMC (Registro Mercantil Central) (Consulta: 20/07/2018).
- ^{XV} Trámites para la constitución de una sociedad limitada o anónima. Disponible en: https://inaem.aragon.es/sites/default/files/recursos/sociedad_limitada_zaragoza.pdf. INAEM y Gobierno de Aragón (Consulta: 20/07/2018).
- ^{XVI} Urbanismo. Disponible en: <http://www.villamayordegallego.es/servicios/urbanismo> . Ayuntamiento de Villamayor de Gállego (Consulta: 22/07/2018).

- ^{xvii} Empresarios. Disponible en: <http://www.segsocial.es/wps/portal/wss/internet/Empresarios> . Gobierno de España. Seguridad Social (Consulta: 22/07/2018).
- ^{xviii} Disponible en: <http://www.empleo.gob.es/itss/web/index.html> Gobierno de España. Inspección de trabajo y Seguridad Social (Consulta: 22/07/2018).
- ^{xix} Disponible en: <https://www.aepd.es/>. Agencia española de protección de datos (Consulta: 22/07/2018).
- ^{xx} Disponible en: <https://www.cnoo.es/inicio> . Colegio Nacional de Ópticos y Optometristas (Consulta: 22/07/2018).
- ^{xxi} Ópticas cerca de la localidad de Villamayor De Gállego (Zaragoza). Disponible en: <https://www.paginasamarillas.es/search/opticas/all-ma/zaragoza/all-is/villamayor-de-gallego/all-ba/all-pu/all-nc/1?la=41.6871153&lo=-0.7711086&ra=20000&what=%C3%93pticas&where=villamayor+de+gallego> . Páginas Amarillas (Consulta: 24/07/2018).
- ^{xxii} Disponible en: <http://www.lospueyos.org/contacto-y-ubicaci%C3%B3n.html> . Los pueyos (Consulta: 24/07/2018).
- ^{xxiii} (2018) Company Profile. Disponible en: <http://www.luxottica.com/en/about-us/company-profileLuxóttica> (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxiv} (2018) Brands. Disponible en: <http://www.safilogroup.com/en/2-brandsSáfilo Group> (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxv} (2018) Colecciones. Disponible en: <http://www.derigovision.es/De Rigo Vision> (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxvi} (2018) Misión y Visión. Disponible en: <https://essilor.es/essilor/mision-y-vision/> Essilor (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxvii} (2018) La marca Zeiss. Disponible en: https://www.zeiss.es/vision-care/es_es/eye-care-professionals/la-promesa-de-zeiss/la-marca-zeiss.htmlZeiss (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxviii} (2018) Nuestra empresa. Disponible en: <https://coopervision.es/nuestra-empresaCooperVision Live Brightly> (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxix} (2018) Products Alcon. Disponible en: <https://www.alcon.es/eye-care-productsAlcon A Novartis Division> (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxx} (2018) Sobre nosotros. Disponible en: <http://www.avizor.es/nosotros.phpAvizor EyeCareSolutions> (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxxi} (2012) Disponible en: <http://www.tienda-de-lupas.es/index.phpTienda de Lupas> (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxxii} (2018) Empresa. Disponible en: <http://www.dayandnightimport.com/es/empresa Day & Night> (Consulta: 27/07/2018).
- ^{xxxiii} (2018) Dominios.es España. Disponible en: <https://www.dondominio.com/products/domains/es/> Don Dominio (Consulta: 22/08/2018)
- ^{xxxiv} Disponible en: <https://www.imprentaonline.net/tarjetas-de-visita-online.php>. Imprenta Online.net (Consulta: 22/08/2018).
- ^{xxxv} (2018) Internet Empresas. Disponible en: https://www.orange-autonomos.es/internet/fibra_pro_500 Orange (Consulta: 22/08/2018).
- ^{xxxvi} (2018) Disponible en: <https://www.securitasdirect.es/alarmas/calculadora/index.html?camp=seo> . Alarmas Securitas Direct (Consulta: 22/08/2018).