



**Universidad**  
Zaragoza

# Elaboración de un Plan de Marketing para una Óptica

Trabajo de Fin de Grado de Óptica y Optometría

**Autor: Cristina Rivas Liarte**  
**Director: Carmen Berné Manero**  
Septiembre de 2014

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
A. Motivación	3
B. Objetivos	3
C. Metodología	4
<b>2. RESULTADOS</b>	<b>6</b>
<b>A. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>6</b>
i. Factores políticos	6
ii. Factores económicos	6
iii. Factores sociales	6
iv. Factores legales	7
v. Análisis de la competencia	9
<b>B. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>10</b>
i. Descripción de la empresa	10
ii. Recursos técnicos	11
iii. Plan de proveedores	11
iv. Plan de RRHH	12
v. Plan de control	12
vi. Análisis DAFO	13
vii. Análisis del mercado	13
viii. Decisiones de Marketing Mix	14
<b>C. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO</b>	<b>15</b>
i. Plan de inversión	15
ii. Ingresos y gastos previstos	16
iii. Análisis de rentabilidad	18
<b>3. CONCLUSIONES</b>	<b>20</b>
<b>4. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>22</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo fin de grado es el resultado de meses de esfuerzo realizado con ilusión, después de años de formación académica en la Facultad de Ciencias, combinados con mi trabajo en oficina de farmacia.

En este apartado de introducción relatamos los motivos que nos han llevado a realizar este trabajo en concreto, los objetivos del mismo y la metodología que vamos a seguir para su consecución.

### A. Motivación

El motivo personal para realizar este trabajo es eminentemente práctico. Mi familia es propietaria y gestiona un negocio de oficina de farmacia, desde 1983. Puesto que la actividad de farmacia está tradicionalmente ligada al negocio de la óptica, la intención es aprovechar la realización de este proyecto fin de grado para planificar la futura apertura de un negocio de estas características que se emprenda como una oferta conjunta. El caso concreto de una apertura conjunta requiere una planificación específica del negocio que comienza con una regulación o legislación adaptada al caso.

Por otro lado, pese a que el entorno económico actual no es muy favorable, el interés de emprender en la actividad que ocupa este proyecto se beneficia de una menor influencia relativa de la crisis, ya que el sector de la óptica no sufre en la medida que lo hacen otros sectores<sup>i</sup> y, además, la viabilidad de la idea se encuentra avalada por otras circunstancias, como la practica ausencia de competencia directa en la zona de ubicación prevista.

### B. Objetivos

Teniendo en cuenta la motivación señalada, el objetivo general de este trabajo es el de elaborar un plan de negocio-plan de marketing, para la futura implantación de un establecimiento óptico, anexo a una oficina de farmacia situada en la calle Asalto en Zaragoza.

El negocio de óptica pretende aprovechar no sólo el establecimiento físico ya existente, sino también la experiencia y la trayectoria del negocio de farmacia familiar, así como la base de clientes actuales y las características de mercado de la zona, tanto en oferta como en demanda.

En un primer momento, la óptica va a ocupar una parte del local que se dispone actualmente. En función de las necesidades, existe la posibilidad de ampliar los metros cuadrados de superficie al público con la compra del local contiguo al actual, aunque en el plan de marketing que nos ocupa esta opción está descartada ya que nos hemos puesto en contacto con los

dueños del local y actualmente es propiedad de un banco por temas legales y no está disponible.

A nivel más particular, los objetivos fijados para la elaboración del presente trabajo son:

- Aproximar al lector al sector en el que la empresa desarrolla su actividad, las características actuales del sector español de la óptica oftálmica y cuáles son los retos a los que se enfrenta.
- Conseguir un conocimiento profundo sobre la idea de negocio de la empresa.
- Detectar los posibles competidores potenciales y aquellos factores que puedan afectar a la empresa.
- Valorar la viabilidad tanto técnica como económico-financiera del proyecto.

### C. Metodología

Para describir y desarrollar esta idea de negocio realizaremos un plan de negocio-marketing, que trata de abordar todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir una idea en realidad considerando la viabilidad del proyecto. (ver Anexo A: revisión de la literatura)

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva (Muñiz, 2008). En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

Para ello, se parte del esquema de planificación, organización y control:

PLANIFICACIÓN	Análisis de situación	Análisis externo
	Determinación de objetivos	Análisis interno
	Elaboración y selección de estrategias	Análisis DAFO
ORGANIZACIÓN	Plan de acción	Estrategia Marketing Mix
	Elaboración presupuesto	Plan económico-financiero
CONTROL	Métodos de control	Indicadores de gestión

El análisis de la situación del entorno que rodea a la empresa analiza los principales factores o ambientes: político, económico, social, competitivo y tecnológico, que previsiblemente le afectarán. Así, este análisis externo, estudia el mercado óptico español para conocer cuál es su situación y cómo le afecta la crisis a la que actualmente se enfrenta nuestra economía. Así, se describe cómo ha evolucionado el sector desde el comienzo de la crisis hasta la actualidad, aproximando las perspectivas de futuro del sector teniendo en cuenta el ambiente social, la situación tecnológica y las normativas vigentes que le afectan. De igual modo, se identifican los principales competidores potenciales, se considera y analiza la amenaza de entrada de otros nuevos y se analiza el poder previsible de los clientes y de los proveedores sobre la empresa.

Se continúa con el análisis interno del apartado de planificación: una detallada descripción de la empresa, donde se explica su forma jurídica, su localización, su filosofía y todos los aspectos jurídicos necesarios para llevar a cabo su puesta en marcha. En este nivel, también haremos referencia a la estructura organizativa, el personal necesario, sus funciones y los costes de personal derivados. A continuación, se realiza un estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa (Análisis DAFO); estos datos se extraen de la observación de las circunstancias controlables y de las no controlables por el negocio. Además, un análisis del mercado se dedica a identificar al público objetivo de la empresa (los potenciales clientes) y, desde ahí, se exponen decisiones justificadas sobre la estrategia de marketing mix o mezcla de marketing, que detalla las características del producto/servicio a ofrecer, la política de fijación de precios en este tipo de establecimientos, las acciones de comunicación comercial factibles y las decisiones de distribución comercial que ocupan apartados como la entrega y el seguimiento de los pedidos de productos.

Finalmente, se presenta un plan económico-financiero que permite evaluar la viabilidad del proyecto. Se estudia la inversión a realizar, los ingresos y gastos previstos y se analiza la rentabilidad del negocio a través de diferentes ratios.

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing: el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar las soluciones y medidas correctoras, que deben ser también previstas en este apartado, con la máxima inmediatez. Es además conveniente establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir<sup>ii</sup>.

## **2. RESULTADOS**

### **A. ANÁLISIS EXTERNO**

#### **i. Factores políticos**

El objetivo prioritario de la política económica del actual gobierno pasa por devolver la estabilidad a las finanzas públicas, condición imprescindible para lograr un crecimiento sostenible y fomentar la creación de empleo, garantizar el bienestar de los ciudadanos y ofrecer una perspectiva de futuro más próspera.

No cabe duda de que el principal problema de la economía española es el desempleo y su reducción es prioritaria desde un punto de vista social y económico.

#### **ii. Factores económicos**

Actualmente en nuestro país al igual que en prácticamente el resto de países del primer mundo nos encontramos en una situación de recesión económica lo cual ha afectado, en mayor o menor medida, a la mayoría de empresas y hogares españoles.

Aunque previamente ya había diversos índices que mostraban síntomas de desaceleración, los daños se vieron reflejados en la economía a partir de enero de 2008, con la crisis bursátil junto a los problemas en el sector inmobiliario. Todo ello unido a un marco inflacionista, de subidas de precios de los carburantes y de los productos alimenticios principalmente, en lo que ha venido a denominarse la crisis económica de 2008. No obstante, las previsiones a medio plazo empiezan a mostrar indicios de una reanimación del crédito que, de confirmarse en los próximos trimestres, constituiría una base firme para afianzar el todavía débil crecimiento económico español<sup>iii</sup> (ver Anexo B: Factores Económicos).

#### **iii. Factores sociales**

##### **- Condiciones de vida de los españoles**

Esta crisis está provocando un amplio aumento de la vulnerabilidad social, que afecta ya a más de la mitad de la población, y un incremento de la desigualdad social en España. Es amplísimo el volumen de hogares que ha protagonizado cambios sustanciales en su situación social, tanto en términos económicos como en cuanto al nivel de integración. Incluso sin llegar hasta las situaciones de exclusión social, muchos hogares han visto precarizarse sus condiciones de vida.

En 2012 los hogares españoles tuvieron unos ingresos medios anuales de 26.775 euros, lo que supuso una reducción del 3,5%. En el último año la población en riesgo de pobreza disminuyó al 20,4%, frente al 20,8% del año anterior<sup>iv</sup>.

- Perfil del consumidor español

Los nuevos consumidores se identifican (en un 64%) con la idea de comprar poco pero productos de calidad que sean más duraderos. En la misma proporción aseguran que ahora diferencian mejor entre lo necesario y lo banal, afirman que han aprendido a comprar mejor y que son más prudentes a la hora de consumir. Casi un 60% dice que disfruta más de lo básico. Las fases de evaluación y comparación han adquirido cada vez más peso. Así, a un 74,8% les gusta informarse previamente antes de ir a comprar y alrededor del 60% consultan opiniones en foros y utilizan comparadores antes de comprar productos o contratar servicios<sup>v</sup>.

Se aprecia que la tendencia apuntada los dos años anteriores se intensifica en el sentido del incremento de segmentos de población minoritarios que no responden al perfil clásico de compradores online<sup>vi</sup>.

Los productos ópticos, por ahora, son buscados para conseguir información y comparar precios, más que en la contratación y compra. Sin embargo, cada vez tiene más influencia en la decisión de compra y puede haber categorías más vulnerables como gafas de sol y lentes de contacto<sup>vii</sup>. En España solo el 4 % de las ventas en el sector óptico se hace *online*, mientras que en Alemania alcanzan el 30 %. Y a medida que el comercio electrónico va ganando presencia, han irrumpido en escena nuevos actores, algunos de ellos grandes empresas tan poderosas como el gigante del comercio *online* Amazon, que ha empezado a ofrecer productos de este tipo<sup>viii</sup>.

#### iv. Factores legales

- Leyes que rigen el sector optométrico

La regulación española que determina las condiciones para la apertura de secciones de óptica y ortopedia en farmacias es muy amplia. Por tanto, se debe consultar la normativa regional vigente. Aunque cada Ley de Ordenación Farmacéutica autonómica fija sus criterios, sí es posible encontrar similitudes. Así, respecto a la superficie mínima, la mayoría la sitúan entre los 7,5 metros cuadrados y los 8. También hay normativas, como la de Cantabria o Castilla y León, en las que no se fijan mínimos y sólo se alude a “espacios adecuados”. Muchas regiones también

estipulan las condiciones para la realización de pruebas o el utillaje. Así, las salas de refracción o test de lejos son los aspectos más regulados. Respecto a las funciones de los profesionales, todas aluden a la presencia “inexcusable” de un diplomado o graduado en Óptica para la supervisión del servicio.

Actualmente en Aragón los establecimientos de óptica están regulados por las siguientes normativas:

- 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 audioprótesis en Aragón<sup>ix</sup>.
- 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<sup>x</sup>.
- Además, sin perjuicio de las leyes dictadas por las Comunidades Autónomas en el ejercicio de sus competencias en la materia, será de aplicación la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista<sup>xi</sup>.

- Equipos necesarios que establece la ley

Todo el utillaje debe estar calibrado y conservado según sus especificaciones técnicas.

En la Zona o gabinete optométrico, caso de ser necesario, deben disponer como mínimo de:

- Foróptero o monturas de prueba con sus cajas de pruebas con prismas y cilindros cruzados.
- Optotipo con test de Doucron.
- Refractómetro ó Retinoscopio (Esquioscopia)
- Frontofocómetro.
- Pupilómetro / Interpupilómetro.
- Ventilete de aire caliente u horno de arena.

Si se trabajan lentes de contacto además deberán contar con:

- Oftalmómetro / Queratómetro.
- Lámpara de hendidura / Biomicroscopio.
- Luz de Wood.
- Caja de pruebas de lentes de contacto.

Cuando exista zona de tallado y montaje, la misma debe disponer como mínimo de:



- Biselador.
- Ventilete de aire caliente u horno de arena.
- Centrador.
- Frontofocómetro.
- Banco de taller equipado con el material necesario.

Cuando existan a la vez gabinete optométrico y zona de taller solo será necesario contar con un ventilete de aire caliente u horno de arena y un frontofocómetro.

#### v. Análisis de la competencia

En este apartado se analizará la competencia de la empresa, así como los diferentes factores que puede influir en ella. (Ver Anexo C: el sector óptico en España)

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter en 1979, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La rivalidad entre competidores del sector: En nuestro caso, la proximidad de cadenas de óptica puede afectar ya que suelen tener promociones y precios más competitivos. Sin embargo, en la zona no hay grandes superficies, comercios de gafas de sol, ni bazares, lo cual es una gran ventaja.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: En nuestro caso, el competidor potencial más peligroso sería la apertura de una cadena tipo Alain Afflelou con una fuerte inversión publicitaria y una política de precios agresiva.
3. Poder de negociación de los clientes: podemos decir que el poder que ejercen los clientes sobre nosotros es medio, ya que los productos que compra el cliente son estándares o indiferenciados en la mayoría de los casos y los compradores tienen pocos costes de cambio, pueden cambiarnos por cualquier competidor de nuestro sector sin ningún tipo de coste. Para evitarlo contamos con una buena atención al público que haga que el cliente sea fiel.
4. Poder de negociación de los proveedores: el poder que los proveedores tienen sobre nosotros es de intensidad baja debido a la gran cantidad de

ellos, lo que permite que nos ofrezcan una variedad de productos a precios reducidos.

5. Amenaza de productos sustitutivos: Una de las grandes amenazas del sector óptico son las operaciones de cirugía ocular para corregir problemas de visión.

(Ver Anexo D: Análisis de las cinco fuerzas de Porter)

## **B. ANÁLISIS INTERNO**

### **i. Descripción de la empresa**

La forma jurídica será la comunidad de bienes. La Comunidad de Bienes (C.B.) es la forma más sencilla de asociación entre autónomos con un proyecto común, por lo que es una opción recomendable para pequeños negocios. Consiste en un acuerdo privado entre dos o más autónomos, los llamados socios comuneros, que mantienen su condición de autónomos con todo lo que ello supone y que ostentan la propiedad y titularidad de una cosa o derecho pro indiviso. (Ver anexo E: Características de la Comunidad de Bienes)

A continuación exponemos la declaración de la Misión, Visión y Valores de nuestra empresa. La misión define el propósito principal de la idea de negocio, empresa a futuros, cuál es su motivo de existencia. La visión es una declaración de a dónde quiere llegar la empresa en el futuro, en los próximos años. Finalmente, los valores definen la forma de trabajar y de existir para alcanzar la visión.

**Misión:** *“En nuestro establecimiento pretendemos mejorar la calidad visual de nuestros clientes a través de un diagnostico integral, utilizando capital humano comprometido y la mejor tecnología. Nuestra misión es brindar el mejor servicio óptico basado en el asesoramiento profesional y personalizado a nuestros clientes, ofreciendo soluciones relacionadas a la salud visual y al cuidado estético de su imagen. Queremos ser una óptica que preste un servicio de calidad al cliente, buscando cubrir sus necesidades más allá de sus expectativas”.*

**Visión:** En los próximos años queremos ser reconocidos como una empresa de excelencia, en los servicios y productos que brinda. Mantener un modelo de negocio y una imagen reconocida como resultado de la satisfacción de nuestros clientes y del crecimiento personal de nuestros colaboradores.

**Valores:** Los principales valores que van a definir a nuestra empresa son los siguientes:

- Orientación al cliente
- Honestidad y ética
- Profesionalidad
- Compromiso
- Cercanía
- Trabajo en equipo
- Innovación y flexibilidad

Además ofreceremos al cliente la modalidad de pago que mejor se adapta a tus necesidades: efectivo, tarjeta e incluso transferencia bancaria.

El proyecto implicaría el desarrollo de las siguientes actividades: Mejora del rendimiento visual mediante gafas graduadas, protectoras, gafas de sol, lentes de contacto y otros medios adecuados. Buscamos la diferenciación respecto a la competencia, por lo que vamos a apostar por el servicio de contactología, ya que no todos los competidores de la zona lo ofrecen.

La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de un negocio es determinar la población donde se va a ubicar. En nuestro caso, consideramos Zaragoza como una buena ubicación para situar nuestro negocio ya que disponemos de un mercado potencial de 700.000 habitantes solo en la ciudad de Valencia y con un área metropolitana de alrededor de 1.000.000 habitantes.

Además en nuestro caso estamos condicionados a la situación de la farmacia, ya que ésta está regulada por la Ley de Ordenación farmacéutica<sup>xii</sup>. La farmacia está situada en la zona centro de la ciudad, en concreto en calle Asalto 53. La óptica es un gran campo de desarrollo profesional y empresarial para las farmacias, pero se tienen que enfrentar a una dura competencia.

## ii. Recursos técnicos

Como ya se ha comentado en el apartado de factores legales, es la Comunidad Autónoma la que rige los recursos técnicos y sanitarios necesarios para un establecimiento de óptica. (Ver Anexo F: Plano de distribución del local y equipamiento necesario)

## iii. Plan de proveedores

Actualmente, pertenecer a una central de compra es un factor de éxito. Esto se debe principalmente a que hablamos de un mercado maduro, cada vez más concentrado, donde el factor precio es cada vez mayor. La pertenencia a la central ofrece al socio unos mejores precios de adquisición derivados de

descuentos por cantidad de mercancía comprada, ya que se realizan pedidos conjuntos. De este modo, los negocios afiliados a una central de compra se benefician de menores costes, que pueden favorecer la aplicación de una política comercial más agresiva si se cuenta con una diferenciación o con una consiguiente mejora de la función de beneficios.

Lo más habitual es pertenecer a un grupo de compras desde la cobertura de una cadena de franquicia, en forma de cooperativista o directamente como asociado independiente.

Por otro lado, una buena negociación con los proveedores ayuda en el proceso: pueden conseguirse descuentos por cantidad, descuentos por pronto pago, por volumen, etcétera. En el sector lo habitual es pagar a los distribuidores a 30, 60 o 90 días, (artículo 17 de la Ley 7/1996 de ordenación del comercio minorista) aunque para el caso de nuevas aperturas pueden aplazarlo a seis vencimientos, lo que sirve como VÍA DE financiación inicial. Incluso se puede negociar con los proveedores que abonen un porcentaje de lo que no vendas, no más de un 10 o un 15%, el resto de lo que no se comercialice hay que liquidarlo, poner en promoción... De todas formas, la gafa de sol puede estar perfectamente unos dos años y medio en stock para poder venderla sin que esté pasada de moda. El resto de los productos que se encuentran en la óptica no suelen ser tan temporales ni tan dependientes de la moda, con lo que pueden aguantar bastante tiempo en la óptica<sup>xiii</sup>.

#### iv. Plan de RRHH

La plantilla se compone del emprendedor, que será quien gestione el negocio (esta persona debe ser un diplomado en Óptica y Optometría, ya que la norma exige que la persona que rija el negocio deba ser un óptico que esté inscrito en el Colegio Nacional de Ópticos-Optometristas), y de un trabajador a jornada completa que se desea también diplomado en Óptica y Optometría. El principal motivo de esta decisión radica en la necesidad de un trabajador que ya posea cierta experiencia en el desempeño de las tareas propias del negocio, que sea capaz de dirigir el establecimiento cuando no esté el encargado y sea capaz además de tomar decisiones importantes por sí mismo. (Ver Anexo G: Plan de RRHH)

#### v. Plan de control

Debemos analizar los datos de venta y comprobar su evolución, no solo su valor en un momento determinado, sino su cambio con el paso del tiempo, es decir, su tendencia. Se suelen usar periodos de tiempo concretos para analizar la información y poder compararla, normalmente de manera mensual, aunque en ocasiones podemos analizar una promoción en base a su duración. (Ver Anexo H: Indicadores de Control)

## vi. Análisis DAFO

El mercado de la óptica es un sector que actualmente está creciendo y no se ha visto tan afectado por la crisis. Se presenta como una oportunidad de negocio en la zona ya que no existen grandes competidores en la zona y con el empuje de la farmacia que aporta una clientela fija. Así se ofrece a los clientes un espacio de salud en el barrio. Habrá que estar atentos a posibles nuevas aperturas y a los comercios de óptica cercanos que puedan impedir fidelizar a nuestros clientes con grandes promociones. (Ver Anexo I: Análisis DAFO)

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Orientación al cliente	Poco conocidos en el mercado
Cartera de clientes existente	Alto precio maquinaria
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Recuperación del sector óptico	Crisis económica
Nuevos segmentos	Guerra de precios
Aumento clientela potencial	Cirugía refractiva

Tabla 1. Resumen del análisis DAFO

## vii. Análisis del mercado

El mercado de la óptica en España es un mercado maduro y muy atomizado con una densidad de establecimiento que se sitúa por encima de la media europea. Tenemos actualmente una óptica por cada 5.000 habitantes y en nuestro país existen 10.000 establecimientos de óptica, de los que alrededor de 3.500 son ópticas independientes. (Ver Anexo J: Elección de Mercado Objetivo)

Los datos evidencian la segmentación del mercado, por lo que nos vamos a centrar en el tipo de cliente potencial que más va a consumir en un establecimiento de óptica: por un lado gente joven que es usuaria de lentes de contacto, y por otro personas mayores que fundamentalmente buscan progresivas (y en algunos casos monofocales) y que además son los principales clientes de la farmacia (personas mayores que habitualmente están poli-medicadas)

Para llegar a este tipo de cliente potencial, es necesario elegir una estrategia de marketing. Se considera como más adecuada la de seguir una estrategia de marketing diferenciada. La razón de esta decisión se basa en la existencia conocida de diferentes segmentos del mercado total, bien

diferenciados, a los cuales se debe ofrecer una mezcla de marketing diferente. La estrategia de concentración limitaría los objetivos de la empresa y por ello se considera menos preferida.

En este escenario, sabemos que es más factible el éxito de la empresa, debido a las oportunidades que presenta la explotación de las diferencias existentes entre los distintos segmentos del mercado. Como contrapartida, la aplicación de una estrategia basada en las diferencias puede hacer que los costes de producción o prestación del servicio se incrementen especialmente<sup>xiv</sup>. Estas ventajas e inconvenientes deben ser tenidas en cuenta.

#### viii. Decisiones de Marketing Mix

El marketing mix es la combinación de variables de marketing que la empresa decide ofrecer. Es necesario tomar decisiones sobre variables y cantidades de cada una de ellas, es decir, distribución de presupuesto. Una decisión de mezcla de marketing implica un resultado de demanda, de costes y de ingresos diferente. Por ello, es extremadamente importante ser certero en la toma de decisiones en este aspecto.

1. Decisiones sobre Producto/Servicio: El servicio óptico que pretende ofrecerse es el nivel básico del producto. Este nivel implica considerar el principal beneficio que conseguiría un cliente. En este sentido, el servicio que se pretende definir aquí soluciona necesidades físicas básicas que proporcionan mayor comodidad y capacidad para realizar actividades que requieren el uso del sentido de la vista, pero también cubre necesidades psicológicas relativas a la autoestima, seguridad, confianza y esperanza. Todo ello, a través de la completa personalización de la atención. De este modo, el nivel básico de producto sigue la filosofía de orientación al cliente individual.
2. Precio: en nuestro caso la opción más conveniente es la estrategia de precios de penetración (Ver Anexo K: estrategias y fijación de precios). Esta decisión se debe a que el servicio de óptica que vamos a montar no está asociado a ninguna franquicia y al principio de nuestra actividad tenemos que captar clientes. Aún así, hay que considerar que la óptica es un añadido al negocio de la oficina de farmacia con el fin de dar una mayor cobertura asistencial a nuestros clientes. Nuestros precios se mantendrán dentro de un rango aceptable intentando competir con las grandes cadenas en la medida de lo posible.  
El método de fijación de precio basada en el coste es el más cómodo, siempre teniendo en cuenta el tratamiento personalizado. Así pues, dependiendo de la graduación, del tipo de lente y de costes adicionales, el precio final de venta al cliente es diferente. Este precio final puede

sufrir modificaciones en función de promociones puntuales que hagamos.

3. Distribución Comercial: En este caso, la distribución del servicio se realiza con establecimiento minorista, lo que implica que se trata de un canal de distribución de la oferta del servicio de óptica de al menos una etapa. En nuestro caso, como la óptica va asociada a una farmacia y tras consultar a varios compañeros, la opción más válida es la de FARMAOPTICS.
4. Comunicación: El “Mix Promocional” consiste en la combinación específica de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos de publicidad y marketing. Estos objetivos son dar a conocer el servicio al mercado, crear una imagen y suscitar sentimientos de agrado, preferencia y convicción. (Ver Anexo L: Mix Promocional)
5. Merchandising: se considerarán todas las técnicas de merchandising, como escaparatismo, distribución de espacios, etc.

Estimamos que una buena combinación de todos los factores anteriores constituirá el éxito de nuestra estrategia de marketing.

### C. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El plan económico financiero permite recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa, para determinar su viabilidad económica y controlar y analizar que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo.

Para ello, se desarrolla primero un plan de inversión, un plan de ingresos y gastos y un plan de rentabilidad, como sigue.

#### i. Plan de inversión

El plan de inversiones es el siguiente:

PLAN DE INVERSIONES	COSTE (€)
COSTE FIJO: Acondicionamiento del local	6.000 €
COSTE FIJO: Mobiliario	10.000 €
COSTE FIJO: Equipamiento	28.700 €
COSTE FIJO: Material informático	1.900 €
Stock inicial	25.000 €
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>71.600 €</b>

Tabla 2. Plan de financiación

La mayor parte de la inversión es activo no corriente: son los activos que corresponden a bienes y derechos que no son convertidos en efectivo por una empresa en el año, y permanecen en ella durante más de un ejercicio. Los activos no corrientes constituyen una inversión a largo plazo y ésta es una parte de la inversión global de nuestra empresa. Al mismo tiempo, se trata de costes fijos que deben estar sujetos a un plan de mantenimiento.

## ii. Ingresos y gastos previstos

Como ya se ha comentado anteriormente, debido al tipo de productos y servicios que se comercializan en nuestro establecimiento, es difícil establecer una línea de precios; cada servicio, dependiendo de la graduación de cada paciente, del tipo de lente y de la montura, dará lugar a una facturación diferente. Así, para abordar una previsión de ingresos y gastos, lo que hacemos es preparar un cuestionario abierto, tipo entrevista, establecer contactos con empresarios del sector que trabajan en un entorno de mercado similar, y llevar a cabo entrevistas en profundidad. Dichas investigaciones conducen a un desglose de ingresos previstos para nuestro establecimiento óptico durante el primer año.

Siguiendo los datos obtenidos, los meses con un volumen de facturación más alto suelen ser enero, junio, julio, y diciembre. Los meses con un volumen de facturación menor son febrero, marzo, septiembre, octubre y noviembre. En la tabla 2 se encuentra el volumen de ingresos previsto para una demanda media supuesta obtenida de los datos aportados por distintos empresarios. Recordamos que el stock inicial que hemos presupuestado es de 25.000€ lo que suponen, con un margen de un 40% unas ventas por un valor de 35.000€.

Enero	18.000 €	Julio	16.000 €
Febrero	9.000 €	Agosto	12.000 €
Marzo	10.000 €	Septiembre	10.000 €
Abril	12.000 €	Octubre	10.000 €
Mayo	11.000 €	Noviembre	10.000 €
Junio	13.000 €	Diciembre	13.000 €

**Tabla 3. Total ingresos previstos por meses**

Estos costes son fijos principalmente, excepto las compras, que se consideran variables ya que suponen un 55% de las ventas, es decir, se modifica en función del volumen o nivel de actividad. El resto (sueldos, Seguridad Social, suministros...) son costes fijos, ya que no dependen de la cifra de ventas.



<b>INGRESOS (A)</b>	<b>ENE-MAR</b>	<b>ABR-JUN</b>	<b>JUL-SEPT</b>	<b>OCT-DIC</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas	37.000€	36.000€	38.000€	33.000€	144.000€
<b>GASTOS</b>	<b>ENE-MAR</b>	<b>ABR-JUN</b>	<b>JUL-SEPT</b>	<b>OCT-DIC</b>	<b>TOTAL</b>
Compras	18.000€	20.000€	22.000€	15.000€	75.000€
Sueldos	5.310€	5.310€	5.310€	5.310€	21.240€
Seg. Social	2.121€	2.121€	2.121€	2.121€	8.484€
Publicidad	300€	300€	300€	300€	1.200€
Suministros	630€	630€	630€	630€	2.520€
Mantenimiento	1260€	1260€	1260€	1260€	5.040€
Amortización	1665€	1665€	1665€	1665€	6.660€
<b>TOTAL GASTOS (B)</b>	29.286€	31.286€	33.286€	26.286€	120.144€
<b>DIFERENCIA (A)-(B)</b>	7.714€	4.714€	4.714€	6.714€	23.856€

**Tabla 4. Ingresos y gastos previstos**

Según la tabla, después de haber contabilizado todos los ingresos y gastos previstos que va a soportar la empresa, el primer año ya se prevé un beneficio de 23.856€, de los cuales habrá que descontar el sueldo del emprendedor, que se estimaría en 1.800€/mes (21.600€/año), por lo que el beneficio neto sería de 2.256€/año, a repartir entre los socios de la comunidad de bienes.

El umbral de rentabilidad es en unidades el número de unidades físicas de producto que tendrías que llegar a vender para que los ingresos se igualen a los gastos<sup>xv</sup>.

$$B = I - C = P \cdot Q - (CF + CVT) = P \cdot Q - (CF + CVU \cdot Q) = 0$$

Despejamos Q:

$$Q = CF / (P - CVU)$$

Siendo:

- Q = N° de unidades vendidas para que el Beneficio sea igual a cero
- CF = Costes fijos
- P = Precio de venta unitario del producto
- CVT = Costes variables totales
- CVU = Costo variable unitario
- B = Beneficio
- I = Ingresos Totales
- C = Costes Totales

Suponiendo que  $P=100\text{€}$  y por tanto  $CVU=100/1.4= 71.4$ , el número de unidades que hay que vender para que los ingresos se igualen a los gastos sería de 1580 unidades.

Si las ventas el primer año suponen 144.000€, a 100€ la unidad son 1440 unidades, por lo que el umbral de rentabilidad se alcanzará durante el primer mes del segundo año de vida de la empresa.

### iii. Análisis de rentabilidad

Para analizar la rentabilidad necesitamos la cuenta de resultados. La cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo.

<b>ESTRUCTURA DE LA CUENTA P Y G</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>%</b>
Ventas	144.000	100
- coste de ventas	75.000	52.1
Margen Bruto	69.000	55.6
- Costes fijos	29.724	20.6
-Otros gastos	15.420	10.7
<b>BAII</b>	<b>23.856</b>	<b>16.6</b>
+/- Ingresos y gastos financieros		
BAI	23.856	16.6
- Impuestos	2.815	1.95
<b>Beneficio Neto</b>	<b>21.041</b>	<b>14.6</b>

Tabla 5. Cuenta de resultados

El análisis de la cuenta de resultados permite conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el periodo. Por otra parte, conocer los conceptos que permiten la obtención de beneficios o pérdidas, ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada y la previsión sobre el futuro de la empresa (Amat, O., 2003).

En primer lugar, vamos a analizar la rentabilidad económica que relaciona el BAI con el Activo Total y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa<sup>xvi</sup>.

El activo representa los bienes, derechos y otros recursos controlados por la empresa, de los cuales se espera obtener, en el futuro, beneficios económicos. En nuestro caso supone un total de unos 76.000€.

No existe un valor óptimo de la rentabilidad económica, sin embargo, para cada caso concreto, el valor obtenido puede compararse con el coste medio

del Pasivo o coste medio de la financiación ya que, siempre que el valor de la rentabilidad sea superior a éste, el beneficio de la empresa será suficiente para atender el coste de la financiación. Dicho de otro modo, el rendimiento que la empresa obtenga de su Activo deberá ser superior a lo que le cueste financiarlo.

<b>Rentabilidad económica</b>	31.3%
<b>Rotación</b>	1.89
<b>Margen</b>	17%

Tabla 6. Rentabilidad económica

La rentabilidad económica se expresa como el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación de sus activos.

La rotación de activos es un ratio financiero que mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas. Se mide en número de veces que los ingresos por ventas cubren las inversiones:

$$\text{Rotación} = \text{Ventas} / \text{Activo Total Neto Medio}$$

- "Ventas" es el valor de las "ventas netas".
- "Activo total neto medio" es el promedio del valor de los activos totales del balance de la empresa entre comienzo y el final del período fiscal.

En términos generales, muestra las veces en que el activo es capaz de generar ventas<sup>xvii</sup>.

Para calcular el margen de beneficios aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{Margen} = \text{BAII} / \text{Ventas}$$

Con el análisis realizado y considerando que se daría el escenario más probable, concluimos que esta idea de negocio resultaría rentable a partir del primer año. Además, al tener ahorro en gastos fijos (como luz, agua, teléfono, local...) y no tener tampoco gastos de financiación (no hemos necesitado pedir ningún crédito) los beneficios en el primer ejercicio serían óptimos.

### 3. CONCLUSIONES

La elaboración de este Trabajo Fin de Grado ha supuesto una grata experiencia personal, a pesar del gran esfuerzo requerido. Me ha permitido conocer y valorar el proceso de creación de una empresa desde el principio. De forma más personal, supone la posibilidad de ampliar un negocio familiar ya consolidado y dar un nuevo rumbo a un sector, el farmacéutico, que actualmente no pasa, como muchos otros, por su mejor momento.

A lo largo del trabajo he podido conocer profundamente y de primera mano cómo funciona este sector y la gran cantidad de factores que se han de tener en cuenta a la hora de emprender una nueva actividad. Por tanto, todos estos conocimientos me serán muy útiles para la futura puesta en marcha de un proyecto real de estas características, finalidad de este proyecto y de mis estudios de Grado en Óptica y Optometría.

He comprobado que existe una gran competitividad entre empresas (sobre todo en la zona centro de Zaragoza) que obliga a luchar por la diferenciación. Se trata de un sector maduro en el que cada año se incrementa el número de establecimientos, principalmente competidores agresivos en política de precios y promociones.

Las principales conclusiones, a nivel general, a las que he llegado respecto a cada uno de los apartados analizados son:

#### Respecto al análisis externo:

En el entorno económico destacan los efectos de la actual crisis que nos han llevado a un período de recesión. El sector de la óptica también sufre las consecuencias de esta crisis, aunque con menor intensidad que otros sectores. Además se detecta la amenaza de entrada de productos sustitutivos como son las operaciones de cirugía ocular para corregir problemas de visión, donde España se sitúa a la cabeza en número de operaciones<sup>xviii</sup>.

El sector óptico ha sufrido con un incremento del tamaño de empresas participantes y una disminución del número de independientes. Es un mercado competitivo, caracterizado por un exceso de capacidad productiva en el mercado lo que ha llevado, en los últimos años, a una fuerte guerra de precios. Además encontramos cada vez más barreras de entrada, principalmente los precios mencionados anteriormente y la fuerte inversión en publicidad.

### Respecto al análisis interno:

La forma jurídica más adecuada para el negocio es la comunidad de bienes, ya que vamos a integrarlo dentro de uno ya existente que es una oficina de farmacia. Además del titulado de óptica y el personal que ya trabaja en la oficina de farmacia, se va a incorporar a la plantilla a jornada completa a un graduado en óptica que se encargará exclusivamente de la parte de la óptica. Para el plan de compras, está previsto tres o cuatro compras anuales de mayor importe, principalmente de monturas, en función de las ventas y la temporada. Para ello, es fundamental la asociación a un grupo de compras, seguramente FARMAOPTICS porque es el que mayores ventajas ofrece a ópticas integradas en oficinas de farmacia.

Y precisamente esta es la mayor ventaja que tenemos que aprovechar. La fortaleza de contar con el establecimiento de oficina de farmacia hace que el de óptica se conozca mucho más rápidamente ya que aquel que entre en la farmacia verá la parte de óptica. Además cuenta con el respaldo y la confianza que ofrece un servicio de salud de calidad. El establecimiento debe transmitir una imagen de profesionalidad, ética, compromiso y cercanía.

El plan de marketing es el pilar más fuerte del trabajo. Para ello se va a realizar una inversión en publicidad, ayudado de campañas que nos proporcione la central de compras elegida, que hagan que seamos conocidos y así aumentar las ventas. Es fundamental, sobre todo al principio, ofrecer el mejor servicio siempre, para crear una buena reputación y buenas críticas del “boca a boca”.

La imposibilidad de estandarizar precios de algunos productos supone un problema a la hora de prever los resultados de la empresa en un futuro. El estudio de la viabilidad de un negocio es un estado preliminar, en el que no se realiza una exhaustiva especificación de todo, pero sí lo suficiente para saber si conviene o no la ejecución del mismo. A partir de la información recopilada, se concluye que es viable la puesta en marcha del negocio, con un umbral de rentabilidad que se alcanza a los trece meses de su puesta en marcha.

## 4. BIBLIOGRAFÍA

- 
- <sup>i</sup> Gómez G. El sector español de la óptica oftálmica en 2012. Gaceta Business 2013: 483
- <sup>ii</sup> Muñiz Gonzalez, Rafael. Marketing en el siglo XXI, 3ª edición. Capítulo 11: Plan de Marketing.
- <sup>iii</sup> [http://elpais.com/elpais/2014/05/29/opinion/1401388343\\_937028.html](http://elpais.com/elpais/2014/05/29/opinion/1401388343_937028.html)
- <sup>iv</sup> INE. Encuesta de condiciones de vida (ECV). Resultados definitivos. Año 2013.
- <sup>v</sup> [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com). Reportaje a fondo del 27 de junio de 2013.
- <sup>vi</sup> ONTSI. Estudio anual sobre comercio electrónico B2C 2012. Noviembre 2013. Disponible en: [http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe\\_ecomm\\_2013.pdf](http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_ecomm_2013.pdf)
- <sup>vii</sup> Carrasco Rodríguez, José Ramón. Marketing digital. Disponible en: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Business%20\(5\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Business%20(5).pdf)
- <sup>viii</sup> Optica online VisualClick. Disponible en: [http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-01-29/la-optica-online-que-nacio-en-un-garaje-de-sevilla-y-ahora-factura-2-millones-al-ano\\_81695/](http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-01-29/la-optica-online-que-nacio-en-un-garaje-de-sevilla-y-ahora-factura-2-millones-al-ano_81695/)
- <sup>ix</sup> Disponible en: <http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/SaludConsumo/Documentos/docs/Profesionales/Legislacion/Recopilacion%20Tematica/Normativa%20aragonesa%20de%20salud/CentrosServiciosyEstablecimientos/0602Decreto%2024-2005.pdf>
- <sup>x</sup> Disponible en: <http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/SaludConsumo/Documentos/docs/Profesionales/Legislacion/Recopilacion%20Tematica/Normativa%20aragonesa%20de%20salud/CentrosServiciosyEstablecimientos/0603Orden%20de%2027%20de%20julio%20de%202005.pdf>
- <sup>xi</sup> Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1072>
- <sup>xii</sup> Ley 4/1999 de 25 de marzo de Ordenación Farmacéutica para Aragón. Disponible en: <http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/SaludConsumo/Documentos/docs/Profesionales/Legislacion/Recopilacion%20Tematica/Normativa%20aragonesa%20de%20salud/Ordenaci%C3%B3n%20farmac%C3%A9utica/0701Ley%204-1999%2025%20marzo.pdf>
- <sup>xiii</sup> Emprendedores Junio 2008. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-optica>
- <sup>xiv</sup> Pilares del Marketing. Disponible en: [http://www.areadepymes.com/?tit=pilares-del-marketing&name=GeTia&contentId=man\\_pilmkt&lastCtg=ctg\\_9&manPage=3#m15](http://www.areadepymes.com/?tit=pilares-del-marketing&name=GeTia&contentId=man_pilmkt&lastCtg=ctg_9&manPage=3#m15)
- <sup>xv</sup> Alegre, Berné y Galve. Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional. 3ª edición. Marzo 2008.
- <sup>xvi</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad\\_econ%C3%B3mica](http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad_econ%C3%B3mica)
- <sup>xvii</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Rotaci%C3%B3n\\_de\\_activos](http://es.wikipedia.org/wiki/Rotaci%C3%B3n_de_activos)
- <sup>xviii</sup> <http://www.europapress.es/catalunya/noticia-espana-consolida-50000-operaciones-lider-implantacion-lentes-intraoculares-20140516125402.html>