

# ANEXOS

---

1. ANEXO A: REVISION DE LITERATURA SOBRE PLAN DE NEGOCIO-MARKETING.....	2
2. ANEXO B: FACTORES ECONÓMICOS.....	4
3. ANEXO C: EL SECTOR ÓPTICO EN ESPAÑA .....	6
4. ANEXO D: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	8
5. ANEXO E: CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNIDAD DE BIENES .....	14
6. ANEXO F: PLANO DE DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL Y EQUIPAMIENTO NECESARIO .....	15
7. ANEXO G: PLAN DE RRHH.....	18
8. ANEXO H: INDICADORES DE CONTROL .....	24
9. ANEXO I: ANÁLISIS DAFO.....	26
10. ANEXO J: ELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO.....	34
11. ANEXO K: ESTRATEGIAS Y FIJACIÓN DE PRECIOS .....	38
12. ANEXO L: MIX PROMOCIONAL .....	42

## **1. ANEXO A: REVISION DE LITERATURA SOBRE PLAN DE NEGOCIO-MARKETING**

Según McCarthy y Perrault (1996), el plan de marketing es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Es importante que se trate de un documento escrito para tener constancia de la planificación y de sus distintas fases en el tiempo<sup>1</sup>. Es también importante que la descripción del plan sea flexible, de manera que permita las posibles adaptaciones que se hagan necesarias a lo largo de su ejecución, debidas a imprevistos (Alegre et al. 2000).

Según Alegre, Berné y Galve (2008), el plan de negocio-marketing deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: planificación, organización, dirección y control<sup>2</sup>.

- 1) La planificación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la; consiste en establecer un puente entre una situación actual y otra futura deseable. Es, por consiguiente, una actividad de reflexión previa a la acción, que incluye la determinación de los objetivos misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente que se desea alcanzar y la selección racional de los cursos de acción pertinentes a la luz de las variables internas y externas determinantes de la situación.

La planificación de la estrategia a seguir se deberá centrar en aquellos objetivos realmente cruciales para conseguir el posicionamiento deseado. El poder de una correcta estrategia comercial radica en su capacidad de dirigir a los trabajadores a que consigan cumplir los objetivos marcados. Incluye un análisis externo (factores políticos, económicos, sociales, legales, análisis de la competencia, del sector...) e interno (descripción de la empresa, análisis DAFO, recursos humanos...)

- 2) La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada y permanente de roles para las personas que integran la empresa. Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado.

---

<sup>1</sup> Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. Tomo, de McCarthy y Perrault, McGraw Hill, Pág. 56

<sup>2</sup> Alegre, Berné y Galve. Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional. 3ª edición. Marzo 2008. Capítulo 3: el proceso directivo.

Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

- 3) La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.
- 4) El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto a los objetivos.

Una vez iniciada la puesta en marcha de las acciones previstas en el plan de marketing, conviene hacer un seguimiento y control de las mismas. De esta forma, se comprobará el impacto que las diferentes acciones van teniendo en relación a los objetivos propuestos, las reacciones de los competidores, etc. Conviene resaltar que las acciones previstas en un plan de marketing deben ser flexibles, pues la dinámica cambiante del negocio así lo exige.

Son muchos los casos que aporta la literatura sobre la implementación (desarrollo y aplicación) de un plan de marketing. En particular, para el caso del sector farmacéutico-óptica, un claro ejemplo es que se ofrece en el artículo de J. Santodomingo (2010)<sup>3</sup>, en el que se describen las claves a tener en cuenta de cara a crear una visión de futuro, así como las necesarias para establecer una estrategia y planificación comercial que ayuden a revitalizar un negocio de óptica y optometría. Cabe destacar de este artículo una serie de consejos prácticos para la implantación del plan de negocio, referidos principalmente al factor humano: el modelo de negocio debe estar claramente enfocado a proporcionar los servicios y productos demandados, así como a ser capaz de generar ventas cruzadas. Para conseguir esto último, debe de haber claridad de puestos y responsabilidades en los empleados

---

<sup>3</sup> Santodomingo J. Estrategia y planificación: claves para la revitalización de un negocio. Gaceta Business 2010;444:40-44.

## 2. ANEXO B: FACTORES ECONÓMICOS

### - PIB

El Producto Interior Bruto (PIB) a precios de mercado en 2013 se estima en 1.022.988 millones de euros, un 0,6% menos que en 2012. La variación en volumen se cifra en términos negativos, con un -1,2% en tasa de variación anual. Así, la evolución que viene representando en España el PIB sigue una tendencia similar a la de la Zona Euro. Por su parte, el PIB per cápita a precios corrientes es de 22.279 euros, un 0,1% menos que en 2012.

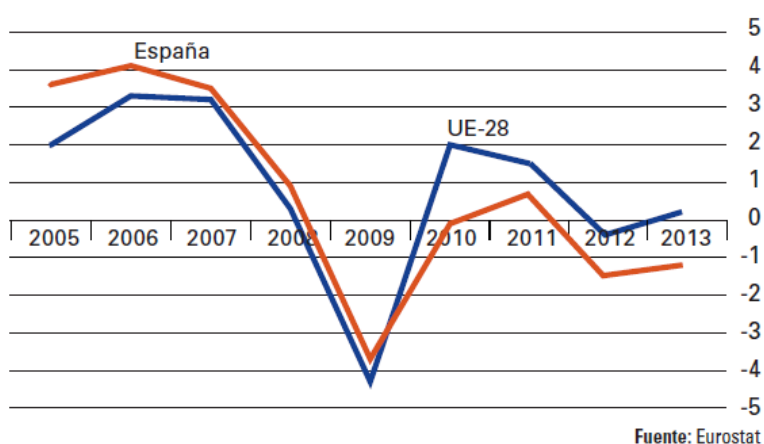


Ilustración 1. Tasa de variación en volumen del PIB

### - Empleo

El 2013 fue un año en el que la tasa de paro alcanzó máximos históricos, pero terminó el año ligeramente por encima de los 4.700.000 personas<sup>4</sup>.

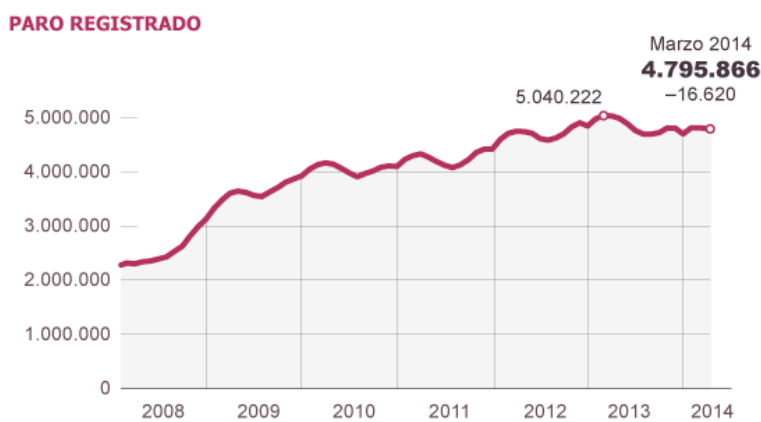


Ilustración 2. Evolución de la tasa de paro en España

<sup>4</sup> Fuente: INE y EPA

## - IPC

La tasa media del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el año 2013 es del 1,4%, un punto menos que el año anterior. En los doce grandes grupos de bienes y servicios de consumo, las mayores tasas de crecimiento corresponden a Enseñanza (8,1%) y Medicina (6,9%). Por el contrario, Comunicaciones experimenta un descenso de un 4,2%.

A nivel más detallado, la variación media anual más alta se produce en medicamentos y otros productos farmacéuticos, mientras que equipos fotográficos y cinematográficos presenta la más baja<sup>5</sup>.

La inflación anual estimada del IPC en abril de 2014 es del 0,4%, de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE.

Este indicador proporciona un avance del IPC que, en caso de confirmarse, supondría un aumento de cinco décimas en su tasa anual, ya que en el mes de marzo esta variación fue del -0,1%.

En este comportamiento destaca la subida de los precios de los servicios turísticos, por la Semana Santa. También influye la estabilidad de los precios de la electricidad y de los carburantes y lubricantes, frente a la bajada experimentada el año pasado<sup>6</sup>.

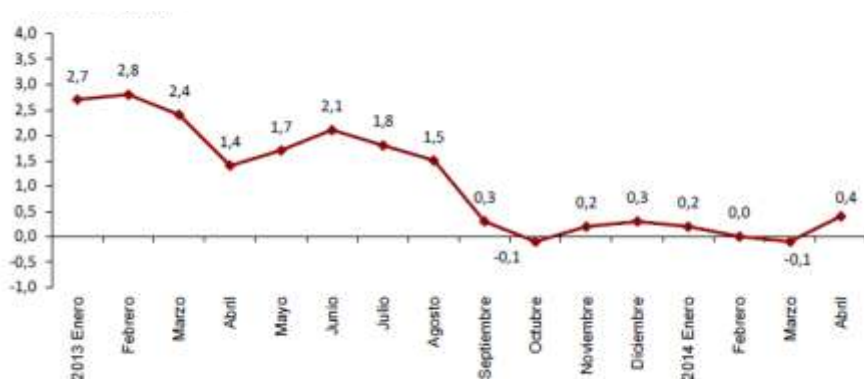


Ilustración 3. Evolución anual del IPC

<sup>5</sup> INE, España en cifras 2014. ISSN: 2255-0410

<sup>6</sup> INE, Nota prensa Indicadores adelantados de IPC. 30 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce0414.pdf>

### **3. ANEXO C: EL SECTOR ÓPTICO EN ESPAÑA**

Pese a que el año pasado se abrieron 295 establecimientos ópticos más en España hasta llegar a los 10.000 y que las ventas de algunos segmentos como el de las lentes de contacto aumentaron en un 3,6 por ciento, la industria óptica ha experimentado en los últimos años una contención en sus ventas, principalmente las del comercio minorista.

Finalmente, la realidad del mercado ha confirmado las expectativas de los menos optimistas, de manera que el cierre de 2012 ha supuesto una merma en la facturación de las ópticas de un 4,4%, comparado con 2011, alcanzando una cifra conjunta de ventas de 1.788 millones de euros.

Los expertos que venían de otros sectores más evolucionados, por ejemplo del sector de gran consumo y habían visto cómo en los últimos quince años ese mercado, desde el punto de vista del retail, se había concentrado de forma rápida y agresiva, pasando de miles de operadores a unos cuantos cientos, donde para sobrevivir y crecer, todos los operadores se han tenido que focalizar en añadir valor al consumidor final y optimizar los costes de la cadena de valor, desde que se produce el producto hasta que llega a las manos del consumidor, pensaban equivocadamente que en el sector óptico iban a tener lugar los mismos procesos de concentración de la oferta, focalización en el consumidor y optimización de la cadena de valor, pero de forma más acelerada, como suele ocurrir en mercados tardíos.

En el sector óptico, aunque ya ha tenido lugar la revolución comercial consistente en poner el producto en contacto directo con el consumidor, es decir, pasar de la venta en mesa con el surtido en cajones a la venta en lineales con libre exposición de producto, la concentración esperada y natural no ha tenido lugar, al menos hasta ahora.

En los últimos cinco años, el número de puntos de venta ha crecido ostensiblemente, pasando de los seis mil a los diez mil, y esto no ha ido acompañado de los procesos anteriores, consiguiendo que el sector se haya fragmentado aún más sin entrar en economías de escala ni optimización de costes, entrando en una fuerte guerra de precios por ganar clientes a costa del margen del óptico.

Casi como cada año, el comportamiento de los productos ha resultado desigual, siendo de nuevo las lentes de contacto las únicas que han experimentado un crecimiento en sus ventas. Conviene señalar que a lo largo de 2012 se ha producido un cambio en la tendencia de las lentes de contacto, en relación a su frecuencia de reemplazo. Hasta ahora estábamos viendo cómo las lentes de reemplazo diario eran las que más crecían. Sin embargo, el año pasado perdieron fuelle en sus ventas,

siendo las de reemplazo frecuente (quincenales y mensuales) las que recogieron el testigo, aumentando su peso en la facturación y también en las lentes vendidas. Muy posiblemente, un mayor nivel de gasto en el uso de la desechable diaria ha sido el causante de este cambio de tendencia. Las monturas de graduado vendieron 4.143.000 unidades en 2012, lo que supone un 1,5% menos que en 2011. Como su precio medio disminuyó un 3,2% (redondeando, de 100 a 96 euros), el resultado es un descenso en sus ventas de un 4,7%. Analizando el tipo de montura, vemos cómo solo los niveles de precios más económicos han aumentado ventas, perdiendo claramente los dos segmentos por encima de 120 euros. El plástico sigue recortando peso al metal, y la combinación de ambos materiales aumenta (aunque el peso en las ventas de esta combinación sigue resultando muy reducido, por debajo del 1%); mientras que, por géneros, unisex es el segmento que presenta un mayor retroceso en ventas. Entre los diferentes estilos de gafas, las de montura completa son las que registran un menor descenso en su facturación.

Por último, la gafa de sol fue el producto que presentó peores resultados el año pasado, facturando un 10% menos que en 2011, en parte debido a haber vendido menos unidades, en parte por haber reducido el PVP medio, de 93 a 89 euros. Al igual que hemos visto más arriba en las monturas de graduado, los segmentos más caros sufren una mayor recesión, aumentando sus ventas solo las gafas de sol vendidas por debajo de 80 euros. Los modelos deportivos son los únicos que se han vendido en 2012 en mayor medida que el año precedente<sup>7</sup>.

Según el INE, había en Zaragoza 292 colegiados a 31 de diciembre de 2013, de los cuales el 98,8% estaban en activo. Esto corresponde a una tasa de 29,13 por cada 100.000 habitantes. Respecto al año anterior, supone un aumento de 10 colegiados y un 2,67% de la tasa<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Datos obtenidos del Consejo General de Colegios de Ópticos-Optometristas. Gaceta Business nº 483 de Julio/Agosto 2013: El sector español de la óptica oftálmica en 2012.

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadística. Estadística de profesionales sanitarios colegiados en Zaragoza de 2012 y 2013

#### 4. ANEXO D: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece<sup>9</sup>.

La finalidad última de la estrategia empresarial es comprender de la manera más perfecta posible las sofisticadas reglas de la competencia, y tratar de aprovecharlas o, en su caso, cambiarlas a favor de la empresa. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. El poder combinado de todas ellas determinará las posibilidades que una empresa tiene de obtener altos rendimientos<sup>10</sup>.



Figura 1. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.

##### 1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

A lo largo de los últimos años el sector óptico ha sufrido un proceso de atomización, con un incremento del tamaño de las empresas

<sup>9</sup> Análisis Porter de las cinco fuerzas en competitividad. Porter ME. 1979. Disponible en: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas\\_en\\_Competitividad](http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad)

<sup>10</sup> Aragoneses, L. (2010) ¿Es viable mi negocio? Disponible en: <http://www.cnoo.es/modulos/gaceta/actual/gaceta452/business.pdf>



participantes y una disminución del número de actores independientes, al encontrarse en una fase de madurez. Estamos ante un mercado maduro y competitivo, caracterizado por un exceso de capacidad productiva en el mercado, lo que conduce a una fuerte guerra de precios entre los competidores.

Dentro del sector óptico encontramos los siguientes competidores:

- Establecimientos de óptica: se trata de ópticas independientes que se encuentren en la misma zona de influencia.
- Grandes superficies y centros comerciales: como El Corte Inglés o Carrefour, que entre toda la gama de productos y servicios cuentan con ópticas para sus clientes, además de la venta de gafas de sol de primeras marcas.
- Comercios de gafas de sol: tiendas especializadas en la venta de gafas de este tipo, que ofrecen un amplio surtido de marcas y modelos.
- Farmacias: en las farmacias se venden gafas para ver de cerca que suelen ser adquiridas por personas de avanzada edad por tener presbicia o “vista cansada”.
- Bazares, tiendas multiprecio, puestos y venta ambulante: estos establecimientos ofrecen gafas de sol de ínfima calidad.
- Ópticas pertenecientes a grandes grupos comerciales: nos referimos a los establecimientos de óptica de las grandes cadenas como Visionlab, General Óptica, Solóptica, Alain Afflelou, etc...

En el mercado español operan alrededor de 9.400 ópticas, ubicándose en Andalucía, Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana en torno al 60% del total. La oferta sectorial presenta una tendencia de creciente concentración, de modo que los cinco primeros grupos de compra reunieron el 39% del valor del mercado en 2013, cuatro puntos porcentuales más que en 2011. Esta participación se situó en el 19,5% en el caso de las cinco primeras cadenas<sup>11</sup>.



**Ilustración 4. Mapa de ópticas en zona centro de Zaragoza**

<sup>11</sup> Estudio sectores DBK. Distribución de óptica. Junio 2014. Disponible en: <http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Distribuci%C3%B3n%20de%20%C3%93ptica.pdf>

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.

Para conocer mejor las características de la zona fue necesario estudiar determinados aspectos como la intensidad de la competencia y número de competidores. Cada punto rojo representa un establecimiento óptico.

Como se ve en la imagen, la cantidad de ópticas por la zona no es muy significativa: hay un par ya en el barrio de Las Fuentes (delimitado de forma natural por el río Ebro) y más cerca de la plaza de España sí que hay una mayor concentración. Para saber la opinión de los potenciales clientes se preguntó a los ya clientes de la farmacia acerca de qué les parecería contar con un establecimiento de óptica en la calle Asalto. La gran mayoría (70%) optó por la opción de “Muy bueno”, un 20% dijo que “bueno” y un 10% indiferente. Además, a las personas que entraron a comprar gafas de presbicia se les preguntó el motivo de porqué habían elegido la farmacia como establecimiento de compra: un 75% dijo que por el precio, un 25% por la variedad de modelos. Además el 50% dijo que por proximidad, Por tanto, la implantación de una óptica en la farmacia hará que gente que actualmente se desplaza a la zona de la Calle Coso, no lo haga y se quede en una más próxima como la nuestra.

## 2. Amenaza de nuevos competidores

En este apartado haremos referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entrada tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

Los competidores potenciales son aquellas empresas que pueden entrar en el sector óptico pero que aun no compiten en él. El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las empresas nuevas encuentren para implantarse en el mercado, es decir las barreras de entrada.

Como barreras de entrada al sector, que implicarían una situación de inferioridad competitiva para las empresas de nuevo ingreso, encontramos:

- *Presión competitiva vía precios:* nos encontramos ante un sector fragmentado sin entrar en economías de escala ni optimización de costes, entrando en una fuerte guerra de precios por ganar clientes a costa del margen del óptico.

- *Identidad de marca:* la imagen de prestigio, credibilidad, fiabilidad y seriedad en el servicio de algunas empresas, fruto de la satisfacción dada al cliente en el pasado, crean una relación de fidelidad y lealtad hacia la marca que hace que raramente la abandone por otra nueva. En nuestro sector, el ejemplo más claro de identidad de marca es General Óptica, siendo la marca líder que más reconocen los consumidores cuando se les pregunta que citen una enseña de nuestro sector.
  - *Inversión en publicidad:* en nuestro caso, al ser una empresa de nueva creación, tendremos que invertir mucho tiempo y dinero en publicidad para darnos a conocer e intentar llegar al mayor público posible, para poder informar de nuestros servicios y de las últimas novedades en cuando a nuestros productos.
  - *Déficit de formación en los recursos humanos:* debido a los inadecuados planes de estudios, totalmente enfocados a la parte técnica, existe una disfuncionalidad entre la formación recibida y las necesidades del trabajo que van a desempeñar los diplomados. Al final, esto causa un perjuicio tanto a las empresas, que tienen que complementar la formación no recibida, como a los propios diplomados, que no ven más allá de la parte técnica, renunciando por conocimientos y actitud a un desarrollo en otras funciones dentro de una carrera profesional: directores de tienda, directores de área o directores comerciales.
- Tal y como podemos observar se trata de un sector con barreras de intensidad media donde poco a poco existen cada vez más dificultades para introducirse en el sector.
- 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

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías. Si los clientes son muchos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa. Ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentaran su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor.

Como aspectos importantes a estudiar para conocer el poder real de negociación de los clientes, encontramos:

- *Fragmentación del sector:* El hecho de que en este sector haya mucha competencia, hace que los clientes encuentren muchas

alternativas entre las que poder elegir, y ello les dará un mayor poder sobre nosotros.

- *No existen costes de cambio:* Al no existir costes de cambio a la hora de cambiar de establecimiento óptico, nuestros clientes tienen aun más poder sobre nosotros. Por ello, nuestros esfuerzos encaminados a la fidelización del cliente deben incrementarse.
- *Nivel de información del cliente:* actualmente nos encontramos en la denominada Sociedad de la Información por lo que el nivel de conocimiento del cliente es bastante alto. Estos disponen de mucha información a través de Internet, lo cual les permite conocer las empresas así como sus ofertas, desde sus respectivas páginas web. Esto les sitúa en una posición negociadora muy ventajosa pues pueden obtener los precios y las condiciones de venta más favorables para ellos.
- *Efectos de la crisis:* la situación económica por la que estamos atravesando hace que los clientes centren su atención casi exclusivamente en el precio final, buscando siempre la mejor oferta. Anteriormente también hacían hincapié en el precio, pero también tenían en cuenta otros aspectos como el prestigio de la marca, el servicio recibido o la lealtad hacia el establecimiento. Ahora el cliente ha sustituido esos aspectos por la búsqueda del mejor precio o de la mejor oferta.
- *No existe la posibilidad de integración hacia atrás:* los clientes no tienen la posibilidad de fabricar sus propias lentes o gafas, lo cual les limita totalmente a la hora de negociar el precio final del producto. Están sujetos a los precios que establece el mercado.
- *Estandarización del producto:* En la mayoría de establecimientos de óptica encontramos las mismas colecciones de monturas y modelos, por lo que el cliente basa su elección en la mejor oferta que encuentre en cada uno de ellos.

Como conclusión 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 análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

En nuestro sector existe una gran cantidad de proveedores que abastece a los establecimientos de monturas, lentes oftálmicas, productos de contactología, maquinaria para el gabinete, maquinaria para el taller así como otros productos varios.

- *Contribución de los proveedores a la calidad del producto:* los productos de los proveedores determinan en gran manera el éxito de nuestro trabajo. En este sentido el poder de los proveedores es considerable.
- *Fragmentación del sector:* el hecho de que exista un gran número de competidores también dentro del sector de los proveedores, disminuye la fuerza que estos pueden ejercer en la negociación.
- *Bajos costes de cambio:* como no existen costes de cambio del proveedor, se debilita el poder de estos sobre nosotros. Algunos proveedores ofrecen beneficios por la fidelidad a la marca, que van desde descuentos hasta financiación de compra de equipos y tecnologías, haciendo mayor el coste de cambio.
- *Importancia del volumen de negocio en los establecimientos ópticos en los resultados de los proveedores:* son importantes en la contribución a los resultados de los proveedores por los volúmenes negociados. A mayor volumen de ventas del establecimiento óptico, mayores beneficios para los proveedores. Esto fortalece la posición de los establecimientos ópticos respecto a los proveedores.

Vemos, por tanto, que 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

En este apartado hablaremos de la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

El análisis de la amenaza de productos sustitutivos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Una de las grandes amenazas del sector óptico son las operaciones de cirugía ocular para corregir problemas de visión. España se sitúa a la cabeza de Europa en número de operaciones de cirugía refractiva, realizada para reducir la miopía, hipermetropía y astigmatismo, con más de 250.000 intervenciones realizadas cada año.

La técnica más extendida, la del láser 'Lasik' dura alrededor de 8 minutos por ojo, y garantiza una visión correcta en un plazo de 48 horas. El 95% de los pacientes que se someten a la técnica mejoran su visión, aunque pueden sufrir algunos efectos secundarios, como visión de halos, deslumbramiento nocturno, alteración de la sensibilidad al contraste, entre otros, además de la sequedad ocular.

## **5. ANEXO E: CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNIDAD DE BIENES**

Contrato privado de comunidad de bienes, en el que se detallan la actividad del negocio, las aportaciones de cada comunero, que podrán ser en dinero o en especie, el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias, el uso de elementos comunes y el sistema de administración. Se recomienda su constitución en escritura pública, necesaria cuando se aporten inmuebles o derechos reales.

- Mínimo de dos socios.
- Como empresarios autónomos que son, la responsabilidad de los socios comuneros por deudas frente a terceros es ilimitada y solidaria, es decir, responden los comuneros con sus bienes presentes y futuros y se respaldan el uno al otro.
- Los socios comuneros tributan mediante el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).
- La Comunidad de Bienes carece de personalidad jurídica propia.
- Se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en cuanto a derechos y obligaciones.
- No se exige aportación mínima, pueden aportarse solamente bienes, pero no puede aportarse sólo dinero o solo trabajo, estos dos tienen que ir unidos.

## 6. ANEXO F: PLANO DE DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL Y EQUIPAMIENTO NECESARIO

### 1. Plano de distribución del local



Ilustración 5. Plano de distribución actual del local

El local actualmente tiene un total de 150m<sup>2</sup> de los cuales 100 están en planta calle y 50 en el piso superior. De los 100m<sup>2</sup> de la planta calle, 70 son de zona al público, 20 de rebotica, 7 de laboratorio y 3 de aseo. La planta superior actualmente se emplea de almacén. Para adaptar el local a la óptica, adaptaremos 20m<sup>2</sup> de la planta calle como zona de atención al público y exposición, y el piso superior como zona de gabinete, zona de contactología y zona de taller y montaje. Además en este piso dejaremos también una zona de almacén de materiales (tanto de farmacia como de óptica).



Ilustración 6. Plano de distribución del local modificado

## 2. Equipos y aparatos necesarios

### **Mobiliario**

El mobiliario necesario para este negocio estará compuesto por:

- Mobiliario para la zona de venta. Estaría compuesta por el mostrador, los expositores donde irían las monturas y dos mesas para la zona de ventas con tres sillas para cada mesa. Además habría que acompañarlo con muebles y cajoneras auxiliares para clasificar los botes de líquidos y otras monturas que no puedan ser expuestas.
- Mobiliario para la zona de gabinete. Un sillón para el paciente, una silla para el acompañante y una mesa pequeña.
- Mobiliario para la zona de taller. En este caso, se dispondrá de un banco de trabajo y dos taburetes.

El coste aproximado según de estos elementos según los datos recogidos suele rondar los **10.000€** (IVA incluido)<sup>12</sup>.

### **Equipamiento**

Los establecimientos que desarrollen funciones de optometría deberán contar con el siguiente equipamiento mínimo:

- Gafa y caja de pruebas, con un precio de 130€ y 369€ respectivamente.
- Foróptero, con un valor de 1795€.
- Unidad de refracción, con un precio de 3995€.
- Optotipos, con un precio de 300€.
- Ventilete u horno de arena, con un valor de 150€.

Si además trabajan lentes de contacto deberán poseer:

- Autorrefractómetro más queratómetro, con un precio de 3500€.
- Lámpara de hendidura, con un precio de 1350 €.
- Tests específicos, 200€.

Y, para la zona de taller, se deberá contar con el siguiente equipamiento mínimo:

- Biseladora automática más centrador, con un valor de 4500€.
- Biseladora manual, con un precio de 179€.
- Frontofocómetro, con un precio de 1400€.

---

<sup>12</sup> Consultado en varias tiendas especializadas en mobiliario de óptica:  
<http://www.videsolution.es/>, <http://www.inside-optica.com/> y <http://www.optimobel.com/>



- Ventilete u horno de arena, con un valor de 150€.
- Banco de taller equipado con el material necesario para el desarrollo de sus funciones propias, con un precio de 850€.
- Máquina de montaje de gafas, con un precio de 10.000€.

Se estima que la inversión mínima por estos conceptos será de **28.700€** (IVA incluido)<sup>13</sup>.

### **Equipo Informático**

Para nuestro establecimiento serán necesarios los siguientes elementos:

- TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas, con un precio de 840€.
- Programa de Gestión para el control integral de óptica OPTIPLUS que tendrá un precio de 1.000€<sup>14</sup>.
- 1 impresora con fax cuyo precio será de 60€.

El coste final de estos elementos se estima en **1900€** (IVA incluido).

Por tanto, la reforma, incluyendo el nuevo mobiliario, otro equipamiento y material informático, rondaría los 50.000€. Este importe es similar al recomendado en algunos artículos de prensa especializada<sup>15</sup>

Por otro lado, el gasto en stock inicial suele rondar los 18.000€ según el artículo citado anteriormente y otros<sup>16</sup>. Esto equivale a 500 monturas para gafas graduadas y 100 gafas de sol. A esto habría que añadir unos 2.000€ en stock de lentes de contacto, por lo que el gasto total sería de **20.000€**.

<sup>13</sup> <http://www.empresaeiniciativaempredadora.com/?Montar-una-Optica&artpage=2-3>

<sup>14</sup> <http://www.optiplus.es/web/index.php>

<sup>15</sup> Correo farmacéutico Mayo 2012. Especial óptica y ortopedia.

<sup>16</sup> Emprendedores Junio 2008. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-optica>

## 7. ANEXO G: PLAN DE RRHH

En una primera opción, 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.

Para la contratación de este trabajador vamos a hacer referencia a los contratos acogidos al programa de fomento de empleo. Este tipo de contratos tiene como objeto fomentar la contratación indefinida de determinados colectivos de trabajadores en situación de desempleo, incluidos aquellos que estén trabajando en otra empresa con un contrato a tiempo parcial, siempre que su jornada de trabajo sea inferior a un tercio de la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable. En nuestro caso, estos trabajadores deben estar inscritos en las Oficinas de Empleo como desempleados y estar incluidos en alguno de los siguientes colectivos:

- Jóvenes de 16 a 30 años, ambos inclusive.
- Mayores de 45 años inscritos en la Oficina de Empleo durante al menos doce meses en los dieciocho meses anteriores a la contratación.

La duración del contrato será por tiempo indefinido y la jornada puede ser a tiempo completa o parcial. En nuestro caso será a tiempo completo, ya que se cuenta ya con el emprendedor, que es poseedor del título de óptica y también del de farmacia; esta persona debe ocuparse de la misma y de la gestión de ambos negocios.

Los contratos indefinidos iniciales a tiempo completo, incluidos los fijos discontinuos, dan derecho a las siguientes bonificaciones:

- Jóvenes de 16 a 30 años ambos inclusive: bonificación de 83,33 euros/mes (1.000 euros/año) en el primer año; 91,67 euros/mes (1.100 euros/año) en el segundo año, y 100 euros/mes (1.200 euros/año) en el tercer año. Cuando estos contratos se concierten con mujeres en sectores en los que estén menos representadas las cuantías anteriores se incrementarán en 8,33 euros/mes (100 euros/año).
- Mayores de 45 años inscritos en la Oficina de Empleo durante al menos doce meses en los dieciocho meses anteriores a la

contratación. Bonificación de 108,33 euros/mes (1.300 euros/año) durante 3 años.

Cuando estos contratos se concierten con mujeres en sectores en los que estén menos representadas las bonificaciones indicadas serán de 125 euros/mes (1.500 euros/año).

En la segunda opción, la plantilla se compone del emprendedor, con los mismos requisitos explicados anteriormente, y de un trabajador a tiempo completo con la modalidad de contrato en prácticas. Este tipo de contrato tiene como finalidad facilitar la obtención de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados por los trabajadores con título universitario o de formación profesional de grado medio o superior o títulos reconocidos oficialmente como equivalentes o de certificado de profesionalidad que habiliten para el ejercicio profesional.

Los requisitos que deben cumplir este tipo de personas son:

- Tener alguna de las titulaciones siguientes: Licenciado Universitario, Ingeniero, Arquitecto.
  - Diplomado Universitario, Ingeniero técnico, Arquitecto técnico.
  - Técnico o Técnico Superior de Formación Profesional Reglada, de la formación profesional específica, siendo equivalentes a los anteriores los títulos de Técnico Auxiliar (FP1) y Técnico Especialista (FP2).
  - Otras titulaciones oficialmente reconocidas como equivalentes a las anteriores.
  - Certificado de profesionalidad.
- No haber transcurrido más de cuatro años desde la terminación de los correspondientes estudios o desde la convalidación de los estudios en España, de haber obtenido la titulación en el extranjero, o de siete años cuando el contrato se concierte con un trabajador con discapacidad.

La duración del contrato no podrá ser inferior a seis meses ni exceder de dos años, dentro de cuyos límites los convenios colectivos de ámbito sectorial estatal o, en su defecto, los convenios sectoriales de ámbito inferior, podrán determinar la duración del contrato, atendiendo a las características del sector y de las prácticas a realizar.

La retribución de este tipo de trabajador será la fijada en convenio colectivo para los trabajadores en prácticas, sin que, en su defecto, pueda ser inferior al 60 o el 75 por 100 durante el primero o el segundo

año de vigencia del contrato, respectivamente, del salario fijado en convenio para un trabajador que desempeñe el mismo o equivalente puesto de trabajo. Las citadas cuantías no podrán ser en ningún caso inferiores al salario mínimo interprofesional. En el caso de los contratos a tiempo parcial el salario mínimo indicado se reducirá en proporción al tiempo efectivamente trabajado.

A la terminación del contrato, el empresario deberá entregar al trabajador un certificado en el que conste la duración de las prácticas, el puesto o puestos de trabajo desempeñados y las principales tareas realizadas en cada uno de ellos.

Después de analizar las dos opciones, la primera es la que parece más adecuada, siempre que existan personas que cumplan con los requerimientos. 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. Uno de los principales valores que van a definir al establecimiento es la experiencia y profesionalidad y ello sólo se puede conseguir con una plantilla que conozca bien el negocio y con una trayectoria en el mismo. Queremos que esto sea el pilar de la diferenciación del resto de ópticas del mercado: basarnos en una atención personalizada y profesional.

Según la evolución de las ventas y el nivel de concentración de las mismas en determinadas épocas del año se decidirá la contratación temporal, por incremento de actividad, de otra persona que tendrá la condición de auxiliar y cuyo contrato tendrá las características de un contrato eventual por circunstancias de la producción.

El contrato tendrá una duración máxima de seis meses dentro de un período de doce meses. Por convenio colectivo sectorial estatal o, en su defecto, por convenio colectivo sectorial de ámbito inferior, podrá modificarse la duración máxima de estos contratos y el período dentro del cual se puedan realizar. En ese caso, los convenios colectivos no podrán establecer un período de referencia que exceda de dieciocho meses ni una duración máxima del contrato que exceda de las tres cuartas partes del período de referencia legal o convencionalmente establecido ni, como máximo, doce meses. La jornada puede ser a tiempo completa o parcial.

Respecto al auxiliar, que será contratado en períodos de demanda elevada o si la evolución de ventas es muy favorable, no será necesaria ninguna titulación específica pero si será imprescindible que tenga experiencia en el sector, que sepa tratar con el público y asesorar a los

clientes sobre los tipos de gafas y resto de los productos que se comercializan en el establecimiento. En principio no tendría que pasar por período de formación, ya que preferiblemente se prefiere una persona con experiencia en el sector.

## 1. Descripción puestos trabajo

En cuanto a las funciones que va a desarrollar el emprendedor se encuentran las de gestionar el negocio, tratar con proveedores, realizar las revisiones de vista, pruebas de lentillas y todas aquellas tareas que requieran la formación como óptico-optometrista.

Al margen de lo anterior, es recomendable que los ópticos hagan determinados cursos de reciclaje y seminarios, visitas constantes a ferias del sector, ya que, en este sector, existen constantes novedades y avances técnicos que el cliente solicita cada vez más. Asimismo, el emprendedor deberá contar con los conocimientos básicos de gestión de un negocio, que se pueden agrupar en:

- Organización y gestión del establecimiento.
- Política de precios, estudios de costes, marketing, promociones y merchandising.
- Informática de gestión y manejo del software para el sector.

En cuanto a las funciones a realizar por el óptico contratado a tiempo completo destacamos:

- Realizar pedidos y devoluciones.
- Recepcionar artículos.
- Establecer políticas de precios y promociones con la idea de incrementar el margen bruto por periodo.
- Graduar a los pacientes.
- Implantar los criterios de merchandising (de tienda y escaparate).
- Adaptar el surtido a las demandas del cliente y a la moda.
- Atender y asesorar a la clientela (revisiones, graduaciones, pruebas, consejos,...).
- Cobro clientes y pago a proveedores.
- Cierre de caja diario.

El auxiliar contratado eventualmente en periodos de incremento de la actividad realizará las mismas funciones que un óptico excepto el proceso donde se gradúa la vista al paciente. Por tanto se solicitará experiencia en ventas, principalmente, pero también en gestión de stocks, consejo al paciente...

## 2. Requisitos y salarios

Según el Decreto 24/2005, de 8 de febrero, del Gobierno de Aragón, los establecimientos de óptica deberán disponer de un director-técnico óptico-optometrista, que debe encontrarse en posesión de la titulación universitaria oficial del Ministerio de Educación y Ciencia.

Cuando las características del establecimiento de óptica así lo requieran por el número de pacientes o el horario de atención al público, deberán contar, además de con el director-técnico, con ópticos-optometristas adjuntos o sustitutos.

Tanto el director-técnico como los demás ópticos-optometristas adjuntos o sustitutos deberán estar debidamente colegiados, en condición de ejercientes, en el Colegio Nacional de Ópticos-Optometristas. Además, ambos tendrán la consideración de personal sanitario y serán responsables de la aplicación de las Prácticas Correctas de Funcionamiento de Ópticas, debiendo definirse en la descripción de funciones.

### Salarios

Durante el primer año de vida de la empresa, el emprendedor no va a percibir un salario determinado sino que sus ingresos van a estar condicionados a los beneficios que se obtengan durante el mismo.

En el caso del óptico contratado a tiempo completo, el salario mensual a percibir sería el siguiente, según el convenio colectivo del sector comercio de óptica de Zaragoza, publicado en 2012<sup>17</sup>:

- Devengos:
  - Salario Base: 1425,90 €
  - Gratificaciones extraordinarias: 237,65 €
  - Plus Convenio: 106,47 €Total devengado: 1770,02 € (A)
  
- Deducciones:
  - Contingencias comunes (4.7%): 83,19 €
  - Desempleo (1,55%): 27,43 €
  - Formación profesional (0,10%): 1,77 €
  - IRPF (12%): 212,40 €Total a deducir: 324,79 € (B)

**LIQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A) – (B): 1445,23 €.**

---

<sup>17</sup> Disponible en: <http://www.aeoptometristas.es/docs/convenios/ZARAGOZA-2012.pdf>

En el supuesto de que fuera necesario contratar un auxiliar, el salario que percibiría sería el siguiente:

- Devengos:
  - Salario Base: 974,07 €
  - Gratificaciones extraordinarias: 162,35 €
  - Plus Convenio: 127,76 €Total devengado: 1264,18 € (A)
  
- Deducciones:
  - Contingencias comunes (4.7%): 59,42 €
  - Desempleo (1,60%): 20,23 €
  - Formación profesional (0,10%): 1,26 €
  - IRPF (12%): 151,70 €Total a deducir: 232,61 € (B)

**LIQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A) – (B): 1031,57 €.**

En principio, la retribución va a ser sólo salarial. En un futuro y en función de la evolución de las ventas del negocio no se descarta algún tipo de motivación salarial o paga en función de los beneficios.

## 8. ANEXO H: INDICADORES DE CONTROL

El control debe considerar los niveles aceptables de consecución así como los mecanismos para la solución de las desviaciones observadas, sobre todo las negativas. En concreto, los indicadores son el mecanismo por el cual se garantiza la prestación del servicio, el funcionamiento del negocio y la prestación deseada de servicio al cliente. Los indicadores que suelen utilizarse en negocios como el que nos ocupa son<sup>18</sup>:

- Porcentaje de artículo en ventas totales: el siguiente indicador mide el porcentaje de participación de un artículo específico (lentes contacto, monturas, lentes progresivas, gafas de sol...) respecto al total. Frecuencia: mensual. Los valores aceptables varían en función de la época del año.
- Porcentaje de trabajos no retirados: mide el porcentaje de trabajos que han sido pedidos y no son retirados una vez pasados 30 días del encargo, respecto al total de pedidos encargados. Valor objetivo: 0. Frecuencia: mensual
- Porcentaje de ventas por consulta: indicador que mide cuál es el número de ventas en función del número de consultas atendidas. Evalúa la capacidad de cierre de una venta. Valor meta: 100%. Frecuencia: trimestral
- Artículos por venta y ticket promedio: mide el número de artículos y la media de PVP del total de cada venta. Nivel mínimo artículos por venta: 1,1. Nivel mínimo media PVP: 50€. Frecuencia: anual.
- Porcentaje de error de medida: mide el porcentaje de errores que comete el óptico del total de pacientes examinados. Valor objetivo: 0. Frecuencia: trimestral
- Porcentaje de devoluciones al proveedor: numero de lentes o monturas devueltas al proveedor por errores, daños o cambios respecto al total de entregados. Valor objetivo: 0. Frecuencia: trimestral
- Ventas por vendedor: porcentaje de ventas de cada vendedor respecto al total en un periodo de tiempo determinado. Frecuencia: mensual. Valor mínimo: 30%
- Promociones: porcentaje de ventas promocionales respecto a las totales. Mide la incidencia de la promoción y la presión promocional. También se puede medir el índice de eficacia respecto a la categoría, para conocer el impacto de una promoción de una marca sobre las ventas de la categoría en su conjunto. Frecuencia: al terminar la promoción. Valor mínimo 10%.

---

<sup>18</sup> Carrasco Rodríguez, J.R. *Indicadores de gestión. Cómo usarlos para mejorar los resultados*. Gaceta Business Marzo 2013: 479. Disponible en: [www.cnoo.es/download.asp?file=media/gaceta/gaceta479/business.pdf](http://www.cnoo.es/download.asp?file=media/gaceta/gaceta479/business.pdf)



- Nivel de satisfacción: debe existir una medición del nivel de satisfacción de los clientes del establecimiento. El objetivo de esta autoevaluación nunca debe ser sancionador, sino saber qué debemos mejorar y corregir, ya que no siempre la percepción que tenemos los profesionales de lo que hacemos se corresponde con la realidad que perciben los clientes.

Es muy importante interpretar estos datos, y sobre todo, tomar decisiones en base a ellos, con el fin de mejorar nuestras ventas y nuestro servicio al cliente. 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.

## 9. ANEXO I: ANÁLISIS DAFO

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis DOFA, FODA, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro<sup>19</sup>.

### 1. Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Las oportunidades que nos ofrece el sector son las siguientes:

- *España se sitúa entre los principales mercados europeos del sector óptico:* actualmente España es el cuarto mercado óptico europeo con un 15% de cuota total del sector, solo por detrás de Alemania, Francia e Italia.
- *Recuperación del sector óptico:* desde el año 2010, el sector esta experimentando evoluciones positivas, aumentando la facturación de lentes de contacto, monturas de vista y soluciones de mantenimiento.
- *Aumento de la clientela potencial.* El envejecimiento de la población, el mayor uso de los ordenadores, así como un mayor cuidado de la estética incluso en lo que se refiere a los ojos, son factores que hacen que la demanda de productos ópticos vaya en aumento. Cerca del 50% de la población española sufre problemas visuales y utiliza algún tipo de corrección óptica. Por otro lado, se estima que el 80% de la población tiene una capacidad visual por debajo de sus necesidades habituales. Esto nos permite contemplar el futuro con cierto optimismo.
- *Atención personalizada.* La calidad del servicio y la formación continua de los empleados son características que te ayudarán a fidelizar a tu clientela.

---

<sup>19</sup> Emprendedores (2008). *Amenazas y oportunidades del sector óptico español*. Disponible en [http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/plan\\_de\\_negocios/establecimientos/plan\\_de\\_negocio\\_optica](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/plan_de_negocios/establecimientos/plan_de_negocio_optica).

- *Diversificación.* Ahora mismo los grandes diversifican y están apostando por la audiolología. Según explican los expertos, la tendencia actual es a diversificar, aplicando técnicas nuevas, ofreciendo servicios como ayudas para baja visión, entrenamiento visual, etc. Sin embargo, otros expertos sostienen que la especialización por producto y/o calidad de servicio son las variables que más pueden garantizar un futuro prometedor para las ópticas.
- *Ofrecer un producto que aúne calidad, salud y estética:* Cabe destacar sobre todo la necesidad de entrar en el mundo de la moda, porque no sólo ha impactado en el sector, sino que cada vez gana más peso y protagonismo en él. Y es que hoy en día, el concepto de “llevar gafas” ha cambiado radicalmente para los 20 millones de españoles que usan gafas o lentillas, y han pasado de usar un solo modelo a disponer de varios distintos para poder conjuntar su vestimenta diaria con ellas.
- *Potenciar la capacidad de adaptación a la demanda:* al tratarse de un sector muy ligado a la moda, es un mercado muy dinámico donde hay que agilizar la reposición de producto para ofrecer las últimas novedades.
- *Apostar por la diferenciación:* aunque sea difícil en un mercado donde el producto suele ser similar en todos sus aspectos. Aun así, es recomendable potenciar una imagen de marca que identifique la tienda con una serie de valores que tengan atractivo para el público.
- *Posibilidad de entrada en nuevos segmentos:* los establecimientos ópticos están ampliando su cartera de productos y servicios hacia nuevos segmentos. Un ejemplo son los servicios de audiolología que ofrecen algunas ópticas, ofreciendo revisiones audiométricas sin compromiso y garantizando un servicio postventa y de mantenimiento, pasando por un exhaustivo proceso de adaptación a su audífono.
- *No existe la posibilidad de integración hacia detrás:* los clientes no tienen la posibilidad de fabricar sus propias lentes o gafas, por lo que siempre van a necesitar un establecimiento de óptica para que les facilite el producto o el servicio.

## 2. Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Si decidimos montar una óptica, es probable que tengamos que hacer frente a algunas circunstancias que amenazan al sector:

- *Crisis económica:* La situación económica actual no beneficia al sector. Aunque la mayor parte de revisiones oculares que se realizan en las ópticas son gratuitas, este sector ha percibido un descenso en las ventas por culpa de la crisis económica. Los ciudadanos tardan más en cambiar de lentes al haber menos dinero.
- *Mercado atomizado:* El mercado de la óptica en España es un mercado maduro y muy atomizado con una densidad de establecimientos que se sitúa por encima de la media europea. Tenemos actualmente una óptica por cada 5.000 habitantes y en nuestro país existen casi 10.000 establecimientos de óptica, de los que más de 3.500 son ópticas independientes.
- *Imagen incoherente que como sector de óptica transmitimos hacia la sociedad:* Para el público, para el potencial comprador, somos un sector que no transmite claridad de mensajes. Tan pronto queremos “venderle” que somos profesionales sanitarios de la visión amparados por estudios universitarios y que nuestra única misión es solucionarle sus problemas visuales, como le bombardeamos con mensajes publicitarios en los grandes medios de comunicación transmitiendo precio y comercialidad pura y dura como si únicamente fuéramos vendedores de producto. Esta dualidad de mensajes nos hace perder credibilidad ante el usuario de nuestro producto/servicio y hace que no tenga claro quiénes somos. Seguramente porque tampoco lo tenemos claro nosotros. Parece deseable plantear con claridad cuál es nuestra identidad como sector. Interesa saber cuál es nuestra misión como profesionales de un sector que debe mejorar ante la sociedad su “foto” ahora poco coherente. Y en consecuencia estar de acuerdo con cuál es la imagen del sector que queremos transmitir a esa sociedad de la que nos tenemos que nutrir y a la que debemos servir.
- *Inadecuada definición de objetivos en el sector óptico español:* Un fallo generalizado hoy en determinado sector de nuestro mercado de la óptica es pensar que un óptico es un profesional de la

optometría que posee además un establecimiento de venta de artículos de corrección óptica. Esta es una visión equivocada, motivada por una inadecuada definición de objetivos. Un establecimiento de óptica no es el lugar donde se gradúa la vista una persona y se le colocan unas gafas o lentes de contacto a cambio de su dinero. Un establecimiento de óptica debe ser un negocio generador de beneficios, cuyo objetivo estratégico sea satisfacer las demandas visuales de la población. Pero una óptica tampoco debe ser un negocio cuyo reto constante sea traer nuevos clientes a nuestro establecimiento a cualquier precio y con cualquier incentivo. Entre otras cosas porque el público lo percibe como falta de coherencia con la profesionalidad que también queremos transmitir.

- *Fuerte guerra de precios por ganar clientes a costa del margen del óptico:* Nos encontramos ante un sector maduro, caracterizado por una fuerte competencia en precios. Por desgracia, la guerra de precios en la actualidad es habitual. Cuando se abre un nuevo negocio, muchos piensan que, para captar clientes, deben bajar los precios como reclamo en vez de ofrecer mejor servicio y atenciones que su competencia. También las grandes cadenas intentan atraer público con ese tipo de publicidad, pero el problema es que la disminución de precios suele conllevar una reducción en la calidad del producto.
- *Incremento de la competencia:* El número de ópticas sigue aumentando año tras año. Sin embargo, también existen otros canales sustitutivos de venta que, en ocasiones, hacen mucho daño al sector. La venta de gafas de sol y graduadas en un todo a cien o la venta por Internet sin ningún tipo de control son prácticas cada vez más frecuentes.
- *Avances en la cirugía.* La cirugía láser o futuras técnicas que se vayan desarrollando pueden llegar a convertirse en amenazas para las ópticas. Una de las grandes amenazas del sector óptico son las operaciones de cirugía ocular para corregir problemas de visión. España se sitúa a la cabeza de Europa en número de operaciones de cirugía refractiva, realizada para reducir la miopía, hipermetropía y astigmatismo, con más de 250.000 intervenciones realizadas cada año.
- *Aparición de nuevos competidores:* El mundo de la óptica no es ajeno a la venta on-line. Hasta hace poco la mayoría de los sitios de venta on-line se habían limitado a productos como las lentes de

contacto, las gafas de sol, las monturas sin prescripción y algunos tipos de pequeños instrumentos (pupilómetros, gafas de prueba, etc.). Pero durante los últimos meses es la gafa graduada completa la que se ha convertido en la protagonista indiscutible y el número de sitios Web de venta a través de la red aumentan rápidamente en número y en oferta de productos.

Actualmente ya prácticamente nadie pone en duda ni la viabilidad ni la seguridad de la venta en línea de productos, actualmente la mayoría de estas operaciones se hacen sobre música, libros y productos electrónicos y en algunos casos superan las cifras de venta en tiendas. Para el usuario cada vez es más fácil realizar sus compras on-line y las barreras al acto de compra se difuminan y caen una tras otra. Nada impide a un usuario español hacer su compra en una Web americana, inglesa o francesa, que le envíen el producto a casa, pagar en dólares, libras o euros, muchas de estas Webs proponen una versión en nuestro idioma y la gente cada vez esta más acostumbrada a la compra en línea. El mundo de la óptica no es una excepción a esta corriente de comercio on-line. En lo que respecta a la gafa graduada, la única barrera existente por el momento es la toma de medidas y ya se están realizando estudios para facilitar el acceso del cliente a este parámetro.

- *Menor frecuencia de renovación de las gafas:* Las gafas graduadas suelen renovarse cada 4.3 años de media aunque uno de cada cinco ciudadanos reconoce que tarda cinco años o más en estrenar nueva montura. En cambio, la media de renovación de gafas en Europa es de 3,3 años.
- *Falta de regulación normativa:* respecto a las monturas de sol, cerca del 80% son vendidas en locales no autorizados. La solución pasa por una correcta regulación normativa y la buena educación en salud visual del cliente final.

### 3. Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. En nuestro negocio nos vamos a encontrar con las siguientes fortalezas:

- *Estar orientado al cliente:* El tiempo de dedicación al cliente es el arma fundamental de los establecimientos ópticos independientes. El óptico-optometrista independiente debe ofrecer lo que no pueden ofrecer las ópticas de autoservicio: más tiempo para dedicarse a sus clientes. El trato exquisito e individualizado con el cliente y la calidad del servicio son aspectos que la clientela va a valorar enormemente y que puede ayudar a fidelizar a los clientes.

- *Cartera de clientes ya existente:* una gran fortaleza de este caso concreto es que al incluirse el negocio de óptica dentro de uno ya existente de farmacia, se puede aprovechar de la cartera de clientes que posee la misma. Además, mucha gente acude a la farmacia no tanto por impulso sino por una necesidad de salud, lo que hace que el número de personas que entran por la puerta al cabo del día sea mayor que en otros establecimientos. El establecimiento es consciente de la necesidad de contar con un buen sistema de gestión de su base de datos de clientes. Un sistema que permita su análisis con la frecuencia necesaria y sirva como mecanismo para observar la situación en cada momento y la emisión de juicios fundamentados para el futuro.
- *Inclusión de nuevas tecnologías:* utilizaremos canales Web 2.0, pertenecemos a redes sociales como Facebook o Twitter, donde podremos subir las fotos de nuestra óptica, de nuestros productos y dar una amplia descripción de los servicios que prestamos. Invitaremos a nuestros clientes a dejar comentarios con su opinión sobre nuestro trabajo y atención, para que otras personas puedan leerlos.
- *Continúas inversiones en publicidad:* al ser una empresa de nueva creación, invertiremos tiempo y dinero en publicidad para darnos a conocer e intentar llegar al mayor público posible, informando de nuestros servicios y de las últimas novedades en cuando a productos.
- *Alta rotación de productos:* supone que los productos ofrecidos vayan cambiando y se vayan adaptando a las modas y gustos de los clientes.
- *Centrarnos en un perfil de cliente determinado.* Nos guste o no, las cadenas/franquicias supermercado estarán presentes porque siempre existirá un perfil de consumidor menos exigente, movido únicamente por precio. No vale la pena gastar tiempo y energías en conseguirlo: este no es el cliente del óptico-optometrista independiente. Por el contrario, el indeciso (poco informado), el descontento (mal atendido), el exigente (exige calidad) y el difícil (casos clínicos complicados) sí forman parte del universo del óptico optometrista independiente, y a este universo debe orientar sus esfuerzos.
- *Enfatizar el papel del óptico-optometrista:* El protagonismo de la figura del óptico- optometrista independiente debe manifestarse en

que sus clientes no vayan sólo a la óptica sino que vayan al óptico-optometrista. Si el óptico-optometrista se llama Pérez es preferible que la óptica se llame "Pérez Óptico-Optometrista", antes que "Óptica La Rosa Azul". En el caso de que la denominación de la óptica se mantenga (por antigüedad, tradición, etc...), en todos los informes técnicos y optométricos (prescripciones, informes, remisiones, etc...) debe enfatizarse el nombre del óptico optometrista titular con el número de colegiado y su titulación. Debido al desafortunado empeño de las cadenas supermercado por obviar la función sanitaria de las ópticas, dándoles la imagen de comercios de gafas, más de un consumidor desconocerá (o no tendrá presente) que detrás de cada óptica hay un director técnico óptico optometrista responsable.

- *Apostar por la formación continua:* En lo que respecta a la formación de base, el óptico-optometrista debe prepararse continuamente, no sólo acudiendo a programas de postgrado, cursos y tertulias profesionales, sino estando al día mediante la lectura de libros especializados y el provecho de los recursos que nos ofrece la red y, dentro de la misma, el propio colegio profesional.
- *Inversión en instrumental y maquinaria de última generación:* En base a esta formación continua, debe disponer de instrumentos suficientes (en calidad y en cantidad) para desarrollar su labor con seguridad y eficacia, tanto en el área de atención visual primaria, como de la optometría, del área de óptica técnica y de audiología. La inversión en instrumental y maquinaria es un valor añadido de rentabilidad indiscutible.
- *Potenciar la faceta de consultoría en su relación con los clientes:* También ligado con el valor añadido del tiempo, otro factor favorable a la óptica independiente es la capacidad de informar, explicar y aclarar. Habitualmente los clientes/pacientes no suelen recibir demasiadas explicaciones sobre sus problemas de salud visual. Además de profesionales de atención visual primaria, somos también consultores, y este tiempo de consultoría es otro valor añadido.
- *Preocupación por el medio ambiente y los más desfavorecidos:* en nuestro establecimiento dispondremos de un punto de recogida de pilas y de gafas, colaborando en campañas de ayuda a los más desfavorecidos a través del envío de gafas y material óptico a los países en desarrollo.



#### 4. Debilidades

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. En nuestra empresa nos encontramos con las siguientes debilidades:

- *Poco conocidos en el mercado:* encontramos como principal debilidad el hecho de ser nuevos en el mercado, esto nos hace ser poco conocidos por lo que deberemos invertir dinero y tiempo en darnos a conocer.
- *Gran dificultad para fidelizar:* el fulgurante crecimiento, ya pasado, de algunas cadenas, basado en acciones de marketing agresivo está demostrando un punto débil: una gran dificultad para fidelizar. Y es lógico, ya que el que entra por precio se va por precio. Pensamos que es necesario avanzar en el conocimiento del cliente y sus características (edad, sexo, necesidades, expectativas, etc...), para ofrecer productos y servicios realmente adaptados por lo que se ha de mejorar la relación óptica-cliente.
- *Bajos costes de cambio:* Al no existir costes de cambio a la hora de cambiar de establecimiento óptico, nuestros esfuerzos deben ir encaminados a la fidelización del cliente mediante la prestación de un servicio personalizado. Intentaremos adecuarnos a las necesidades y deseos de nuestros clientes, ofreciendo calidad en nuestros servicios con presupuestos competitivos.
- *Poca formación de los auxiliares:* al ser un nuevo establecimiento no hemos podido formar a los auxiliares siguiendo el estilo tradicional, el de aprendiz de gremio, y nos veremos obligados a integrar en sus equipos a personal poco formado.
- *Alto precio de la maquinaria:* algunos de los instrumentos necesarios para desempeñar el negocio tienen un coste elevado que hay que tener muy en cuenta en la inversión inicial. Algunos establecimientos optan por subcontratar el servicio de montaje de gafas en vez que comprar esa maquinaria que tiene un precio alto.

## 10. ANEXO J: ELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO

Los problemas de vista pueden afectar a todas las edades, todas las personas pueden tener necesidad, en algún momento de su vida, de servicios óptico-optometristas. Si es cierto que a medida que las personas avanzan en edad, van surgiendo mayores problemas de visión, por lo que las personas de la tercera edad serán grandes clientes potenciales.

Un total de 25 millones de personas usan en España algún sistema de corrección de su visión, como gafas, lentes de contacto o ambas cosas, lo que supone un 50,6% de la población. Este porcentaje refleja el aumento de problemas visuales que se ha dado en España en los últimos cinco años, cuando los usuarios de gafas o lentes de contacto constituían un 46% de la población. No obstante, el uso de ambos sistemas es menor que en el resto de países de la Unión Europea (UE), ya que en Italia el 59% de la población lleva gafas o lentillas, porcentaje que sube hasta el 81% en Reino Unido.

Se estima que en torno a un 6% de los ciudadanos que no utilizan ningún sistema de compensación visual deberían hacerlo. El uso de cualquiera de los sistemas de corrección visual se va incrementando con el paso de los años, según revela el estudio. Entre 18 y 34 años, el 54% de la población usa gafas o lentillas y este porcentaje se eleva a 65% cuando se trata de persona entre 35 y 54 años. Es por esta razón que a medida que pasan los años, los españoles acuden con mayor frecuencia al especialista para hacerse una revisión visual, tal como lo recomiendan los ópticos y optometristas. El 32% de las personas mayores de 55 años visita al especialista una vez al año y un 59% se hace una revisión cada dos años, este porcentaje desciende cuando se trata de personas menores de 55 años.

Por otro lado, serán las personas con una edad que oscile entre los 18 y los 45 años, los mayores clientes de lentes de contacto y de gafas de sol, lo que no quiere decir que personas fuera de margen no consuman este tipo de productos. El 7,4% de los españoles usan lentes de contacto. Cada vez son más las personas que utilizan lentes de contacto. De hecho, el interés por este producto sanitario ha aumentado, incluso entre las personas sin problemas de visión, gracias a la introducción de nuevos lentes, como las lentes de contacto de color. Además, este valor del 7,4% de usuarios de lentes de contacto sitúa a España en una muy buena posición, si nos comparamos con otros países que destacan en contactología.

Si se tienen en cuenta los diferentes defectos visuales, el 67% de la población tiene signos de presbicia o vista cansada. Además, muchos de ellos tienen problemas de visión respecto a las distancias, como miopía (que padecen unos 11 millones) o hipermetropía (que afecta a unos ocho millones de habitantes). Además, a medida que aumenta la edad,

se incrementa el número de personas que necesitan corregir sus defectos de visión. Uno de cada cinco menores de edad (20% del total) utiliza así gafas o lentes de contacto, mientras que en la población de más de 55 años el porcentaje de usuarios de ambos sistemas es mucho mayor y afecta al 93% de este grupo de edad.

A pesar de estos datos, un 15% de la población reconoce que nunca ha visitado a un oftalmólogo para pasar una revisión visual y sólo la mitad dice haber acudido a un óptico-optometrista, en parte porque el 72% de los ciudadanos se espera a notar algún problema y no acude a las revisiones rutinarias. Sin embargo, parte de la sociedad no acude porque cree que ve bien, cuando el problema es que siempre ha visto igual. Aunque la mayor parte de revisiones oculares que se realizan en las ópticas son gratuitas, este sector ha percibido un descenso en las ventas por culpa de la crisis económica. Los ciudadanos tardan más en cambiar de lentes al haber menos dinero. Las gafas graduadas suelen renovarse cada 4.3 años de media aunque, según este estudio, uno de cada cinco ciudadanos reconoce que tarda cinco años o más en estrenar nueva montura. La vista es el sentido que más se teme perder con los años y al mismo tiempo es el más vulnerable al paso del tiempo, el 93% de la población española mayor de 55 utiliza gafas graduadas, lentillas o ambos sistemas de corrección visual para poder ver correctamente<sup>20</sup>.

Un 25% de los escolares sufre problemas visuales que pueden afectar a su rendimiento académico, los cuales no han acudido a una revisión nunca. La mayoría de los padres desconoce que casi el 30% de los casos de fracaso escolar se debe a problemas visuales<sup>21</sup>. Se calcula que el 5-10% de los preescolares y el 25% de los escolares tiene problemas visuales como miopía, hipermetropía, estrabismo, etc., siendo la miopía un problema que va en aumento entre los estudiantes. El Consejo General de Colegios de Ópticos-Optometristas insiste en la importancia de que los niños acudan al óptico-optometrista, al menos una vez al año, para detectar posibles problemas visuales que influyen en su rendimiento, pero que son de fácil solución.

Otro tipo de cliente potencial sería el consumidor de lentes de contacto. Anteriormente hemos destacado que el 7.4% de la población española usa este tipo de lentes, porcentaje que va en aumento pero que debería ser aun mayor al actual. Ello se debe a la falta de información que tiene la población y a la creencia en falsos mitos que hay en torno a las lentes de contacto. Aquí es donde surge nuestra oportunidad de negocio, informando a los clientes sobre todo lo que conlleva la utilización de las lentes de contacto, utilización, mantenimiento, contraindicaciones, etc.

Las lentes de contacto son productos sanitarios que requieren una adaptación individualizada y personalizada por parte de un óptico-optometrista. Además, debido a su condición de producto sanitario, es

---

<sup>20</sup> Libro Blanco de la Visión en España. Edición de 2013. Federación Española de Asociaciones del sector óptico (FEDAO)

<sup>21</sup> Nota de Prensa. Consejo General de Colegios de Ópticos-Optometristas. Septiembre 2011

necesario seguir unas pautas de manejo y conservación de las lentes de contacto. Entre las labores del óptico-optometrista se encuentra la de aconsejar a los pacientes en cuanto a su manipulación y limpieza. Casi todas las personas pueden utilizar lentes de contacto, pero es el óptico-optometrista el que puede evaluar si un paciente es apto para su utilización. Además, el óptico-optometrista es el encargado de realizar la adaptación individualizada de las lentes de contacto y de explicar las indicaciones a seguir en cuanto a su uso y mantenimiento correcto. Las lentes de contacto son unos productos sanitarios y, por tanto, no se deben adquirir por Internet o en bazares, mercadillos u otros puntos de venta no autorizados, ya que, en este caso, no están sujetas a ningún tipo de control o medida de seguridad sanitaria.

Según el último estudio de GfK del sector óptico español<sup>22</sup>, las lentes de contacto son las únicas que aumentaron sus ventas y cada vez tienen mayor cuota de mercado. Las que más decrecieron, en cambio, fueron las gafas de sol. Como vemos en la gráfica siguiente, el mayor porcentaje de cuota de mercado son las lentes oftálmicas y monturas de vista.

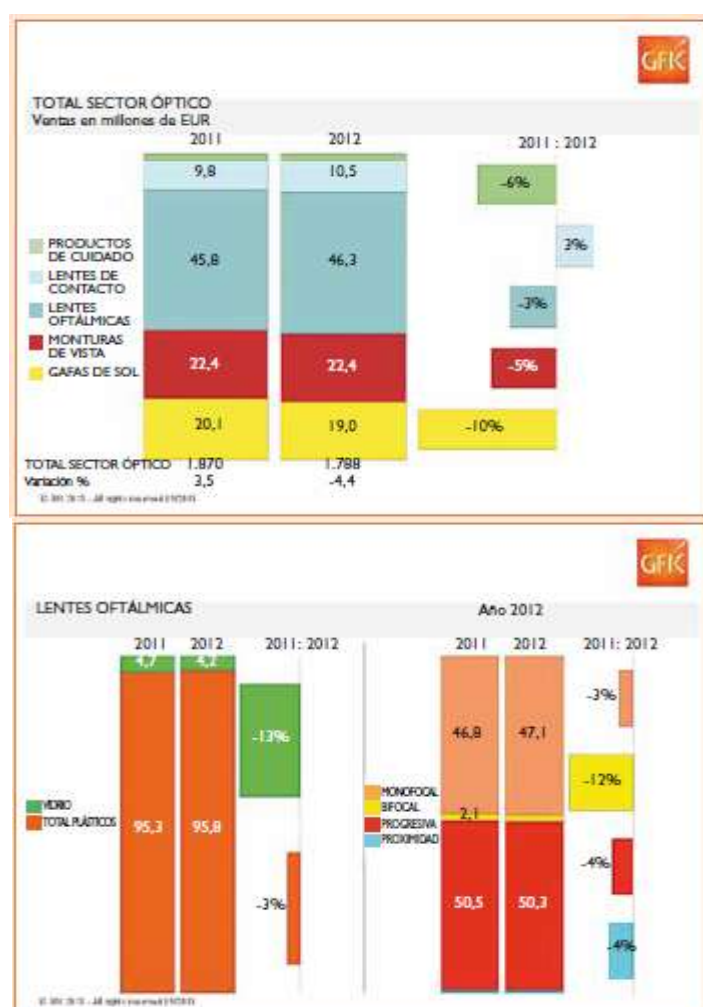


Ilustración 7. Comparativa ventas sector óptico y cuota de mercado de lentes oftálmicas 2011-2012

<sup>22</sup> Gómez G. El sector español de la óptica oftálmica en 2012. Gaceta Business 2013: 483

Dentro de las lentes oftálmicas, diferenciamos entre monofocal, bifocal, progresiva y de proximidad. Como vemos en la siguiente gráfica, más del 97% de la cuota de mercado lo ocupan monofocales y progresivas, siendo éste último el mayoritario con más del 50%.

Con estos datos que evidencian la segmentación del mercado, 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 polimedizadas)

Para llegar a este tipo de cliente potencial, es necesario elegir una estrategia de marketing. Las estrategias de marketing genéricas son a) estrategia no diferenciada, que implica no considerar la posible existencia de segmentos naturales en el mercado y procurar al conjunto del mismo una oferta única, con una única mezcla de marketing; b) estrategia diferenciada, que implica la observación de segmentos naturales, con distintas necesidades por parte de la demanda total, de manera que existen segmentos de mercado diferentes, a los cuales la empresa se va a dirigir con una mezcla de marketing distinta para cada uno de ellos; y c) estrategia concentrada, que implica la selección de uno de los segmentos de mercado observados porque se considera una mayor especialización de la oferta hacia un segmento que sea viable para la supervivencia con éxito del negocio. Esta estrategia implica la oferta de una única mezcla de marketing para el segmento seleccionado.

De las tres opciones comentadas, en este caso 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>23</sup>. Estas ventajas e inconvenientes deben ser tenidas en cuenta.

---

<sup>23</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)

## 11. ANEXO K: ESTRATEGIAS Y FIJACIÓN DE PRECIOS

Según diversos expertos en temas de mercadotecnia, las principales o más usadas estrategias de precios son las siguientes:

- Estrategia de Descremado de Precios

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), poner un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo se le denomina asignación de precios descremados en el mercado. De ordinario, el precio es alto en relación con la escala de precios esperados del mercado meta. Esto es, el precio se pone al más alto nivel posible que los consumidores más interesados pagarán por el nuevo producto<sup>24</sup>.

Complementando lo anterior, según Lamb, Hair y McDaniel (2002), el término descremado de precios se deriva de la frase "quitar la crema de la superficie" y denota un precio alto con relación a los precios de productos competitivos... Conforme un producto avanza por su ciclo de vida, la empresa puede reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes<sup>25</sup>.

Entonces, una estrategia de descremado o desnatado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio. Esta estrategia de precios tiene varios propósitos, por ejemplo: proveer márgenes de utilidad sanos (para recuperar los costos de investigación y desarrollo), connotar alta calidad, restringir la demanda a niveles que no rebasen las capacidades de producción de la compañía, proporcionar flexibilidad a la empresa (porque es mucho más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos).

Por otra parte, el descremado o desnatado de precios es conveniente en las siguientes condiciones:

- Cuando el producto ofrece beneficios genuinos y nuevos que atraigan a los compradores y por los que éstos estén dispuestos a pagar.
- Cuando el número de clientes potenciales dispuestos a comprar de inmediato el producto al precio inicial alto es suficiente para que esas ventas sean rentables.

---

<sup>24</sup> «Fundamentos de Marketing», 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 423 y 424.

<sup>25</sup> «Marketing», Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002, Págs. 607 al 610.

- Cuando el producto está protegido de la competencia por una o más barreras de entrada, como una patente.
- Cuando la demanda es bastante inelástica, lo que suele ocurrir en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto.
- Cuando los clientes interpretan el precio alto como indicativo de calidad igualmente alta.

- Estrategias de Precios de Penetración

Esta es otra estrategia de precios aplicable a productos nuevos, pero totalmente opuesta al descremado de precios. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004), consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios<sup>26</sup>.

La estrategia de precios de penetración tiene como principales objetivos: penetrar de inmediato en el mercado masivo, generar un volumen sustancial de ventas, lograr una gran participación en el mercado meta, desalentar a otras empresas de introducir productos competidores y atraer nuevos clientes o clientes adicionales que son sensibles al precio.

Esta estrategia de precios es conveniente en las siguientes condiciones:

- El tamaño del mercado es amplio y la demanda es elástica al precio.
- Los costes de fabricación y de distribución se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas.
- Ya existe una feroz competencia en el mercado por ese producto o se espera que se presente poco después de que se introduzca el producto.

Por tanto, y tras lo explicado sobre estrategia de precios, en nuestro caso la opción más conveniente es la estrategia de precios de penetración. 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.

En cuanto a la fijación de precios tácticos, que implican una cantidad monetaria como contraprestación económica al servicio ofrecido y prestado, las estrategias generales son<sup>27</sup>:

<sup>26</sup> «Marketing», Décima Edición, de Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Págs. 392 al 394.

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/estrprecio/estrprecio.shtml#ESTRAT>

### Fijación de precios basada en el coste:

- Fijación de precios de coste más margen: Es uno de los métodos más simples, consiste en sumar un sobreprecio estándar al coste del producto (precio de coste) o al precio del mismo (precio de venta).
- Fijación de precios por utilidades: consiste en fijar un precio con el fin de obtener cierta utilidad que es establecida como objetivo.
- Fijación de precios para conseguir una determinada rentabilidad sobre la inversión realizada.

La fijación de precios basada en el coste tiene la ventaja de ser sencilla de aplicar y de modificar, además de considerar las acciones de la competencia en los márgenes que se deciden o en la rentabilidad porcentual objetivo, sin embargo, no tiene en cuenta la demanda, sus necesidades ni sus disponibilidades de pago.

### Fijación de precios basada en el valor:

Esta estrategia basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en los costes de su producción. Esto implica que la toma de decisiones sobre precios debe realizarse al mismo tiempo que se toman las decisiones más básicas del negocio, no cuando el producto está ya producido y se pretende un lanzamiento inmediato al mercado.

El siguiente esquema evidencia la diferencia de los 2 métodos mencionados en cuanto a la fijación del precio:

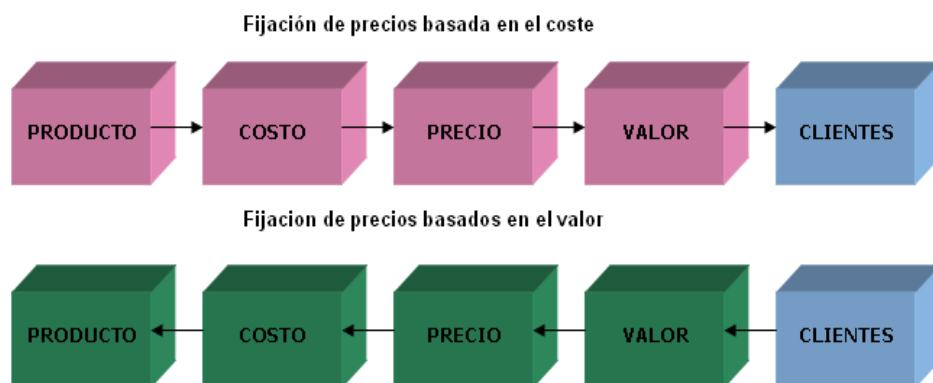


Ilustración 10. Esquema de fijación de precios

El margen sobre ventas ha bajado últimamente (consecuencia de la guerra de precios creciente derivada fundamentalmente de la coyuntura de crisis económica). Dependiendo del establecimiento, y según lo consultado a otros compañeros, puede situarse entre un 40% y un



50%<sup>28</sup>. Puesto que la estrategia de precios es de penetración, esto es, un precio relativamente bajo respecto a la competencia, como forma de entrar en el mercado, sería prudente coger el 40% de margen como referencia.

Debido al servicio que ofrece una óptica, muy dependiente de los materiales y del nivel de daño ocular a resolver, no se dispone de un precio estándar para el producto final. Por ejemplo, para lentes oftálmicas, antes de dar un precio final debemos saber de antemano la graduación del paciente, y, a partir de ésta, dar un precio de lentes oftálmicas según sus necesidades, así como de lentes de contacto. Por eso, el método de fijación de precio basada en el coste es el más cómodo, siempre teniendo en cuenta el tratamiento personalizado.

Como ejemplo, a continuación vamos a resumir de qué depende el precio de una lente oftálmica:

Hay varios tipos de lentes:

- Monofocales:
  - De diseño común: Esféricas.
  - De diseño especial: Asféricas.
- Multifocales:
  - Bifocales.
  - Progresivas.
  - Ocupacionales.

Dentro de cada uno de estos tipos, las lentes se clasifican atendiendo al material del que están hechas. Concretamente, se distingue entre:

- Lentes minerales: con distintos índices de refracción (dependiendo de la graduación del paciente).
- Lentes orgánicas, también con distintos índices de refracción.

Junto a las tarifas correspondientes a la potencia y al diámetro de la lente, los catálogos también incorporan los costos adicionales que supone la incorporación a la lente de los siguientes suplementos:

- Tratamientos especiales: anti-reflejantes, endurecidos, hidrófobo, monocapas,...
- Color: blanco, fotocromático o degradados, lentes de sol, etc.
- Potencias especiales o fuera de rangos comerciales.
- Diámetros no habituales.
- Efectos prismáticos.

---

<sup>28</sup> <http://blog.cofike.com/2012/10/23/plan-de-empresa-de-una-optica/>

## 12. ANEXO L: MIX PROMOCIONAL

Nuestra empresa prevé la utilización del siguiente mix promocional:

### Publicidad

Se trata de toda la comunicación pagada para la presentación y promoción de los productos y servicios por cuenta de la empresa. Ésta nos servirá para informar al mercado de nuestros servicios, alcanzar a masas de compradores dispersos a bajo coste, construir una imagen corporativa de la empresa, construir preferencia por la misma, recordar a los clientes que el producto/servicio es necesario y mantener el recuerdo en su mente. En este sentido, la imagen que queremos transmitir es una imagen de seriedad, profesionalidad, honestidad, compromiso, cercanía e innovación. Para ello utilizaremos las siguientes herramientas:

- *Tarjetas de visita*: herramienta imprescindible que entregamos como forma de identificación a nuestros clientes, para que conozcan nuestro establecimiento, nuestros productos y servicios y puedan ponerse en contacto con nosotros cuando lo deseen. El coste de impresión de 100 tarjetas es de 10 €.
- *Registro en redes sociales*: como Facebook, Twitter o Tuenti. La moda en la actualidad son las redes sociales. La mayoría de personas, sobre todo jóvenes, pero también empresas, están registradas en alguna de estas páginas. Podemos registrarnos de forma gratuita. Las redes ofrecen un espacio en el que se puede llegar al consumidor con pocos recursos, en definitiva, el canal perfecto para cualquier empresa. Dos de cada tres usuarios utilizan las redes sociales para hacer recomendaciones sobre marcas<sup>29</sup>. Es por tanto, un magnífico método para darnos a conocer además de que ofrece ventajas como:
  - Aumentar la imagen de marca.
  - Facilitar un mayor conocimiento del usuario/cliente.
  - Facilitar las relaciones entre personas, evitando todo tipo de barreras tanto culturales como físicas.
  - Facilitar la obtención de la información requerida en cada momento debido a la actualización instantánea.
  - Nuevo medio de contacto, tanto para nosotros localizar clientes como para ser localizados.

---

<sup>29</sup> Minayo, G. (2011). *¿Dónde encuentro más clientes? Redes sociales: las claves para captarlos*. Disponible en <http://www.cnoo.es/modulos/gaceta/actual/gaceta459/business.pdf>.

A la hora de utilizar las redes sociales como un canal de comunicación con nuestros clientes y potenciales clientes, debemos trabajar para ir construyendo una buena reputación. Hay que mimar a nuestros seguidores y contestar siempre a todas sus dudas y comentarios. Conseguir que se sientan parte de nuestra marca, escuchados o identificados con nuestro centro, será un trabajo lento y trabajoso, pero que favorece la supervivencia en el largo plazo. Una de las bases de esta relación residiría en premiar a los seguidores más fieles, para que sientan lo importantes que son para nuestra empresa. Las redes sociales tienen una gran capacidad para expandir nuestros servicios y productos mucho más allá de nuestros clientes<sup>30</sup>.

### **Campañas de salud**

La intención es realizar campañas en nuestro establecimiento, probablemente al inicio de cada curso escolar, dirigidas a que los escolares revisen su visión y a la detección a tiempo de problemas que repercuten en el rendimiento escolar del menor. También se le haría llegar a los padres mediante folletos una serie de consejos para que puedan detectar el inicio de estos problemas en sus hijos tales como:

- Frunce el ceño, guiña los ojos o gira la cabeza y el cuello para mirar de lejos o de cerca.
- Se le irritan los ojos cuando escribe o lee, le escuecen y se frota los párpados con frecuencia.
- Se queja habitualmente de dolores de cabeza.
- Tropieza con facilidad, consecuencia de la deficiencia en la sensación de profundidad.
- Tuerce un ojo.
- Comete muchos errores al copiar palabras de la pizarra.
- Tiene baja comprensión de la lectura para su edad.
- Tiene excesiva sensibilidad a la luz (fotofobia).
- Evita actividades que requieren visión de cerca, como leer o hacer los deberes, o visión de lejos, como el deporte u otras actividades de ocio.
- Suele sentarse cerca de la tele o se aproxima mucho a los libros.

### **Venta personal**

Este apartado es responsabilidad de los empleados de nuestro establecimiento, que son los encargados de procurar la venta de nuestros productos/servicios mediante la comunicación verbal y la presentación de la oferta. La venta personal, realizada por el equipo o fuerza de ventas de la empresa es una variable de comunicación esencial cuando se pretende ofrecer un producto personalizado y

---

<sup>30</sup> Carrasco Rodríguez, J.R. (2013). *Marketing digital*. Gaceta de optometría y óptica oftálmica Junio 2013. Disponible en: <http://www.cnoo.es/gaceta.asp?anio=2013&cod=96&concreto=s>

adaptado por lo tanto. Así, es importante que el personal conozca bien la filosofía y los productos de la empresa. Deben tener la preparación suficiente para transmitir confianza y seguridad. Las tareas finales del personal de ventas son informar de toda la gama de productos y servicios de que se dispone, escuchar los problemas y necesidades del cliente y aconsejarle sobre el producto más adecuado para resolverlos.

Creemos que este tipo de comunicación es la más efectiva para crear convicción, preferencia, confianza y fidelidad. Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya sobre los siguientes pasos:

- Preparación adecuada: requiere conocer las características del producto/servicio y las necesidades del cliente.
- Detección de los posibles clientes: para ello se ha definido el público objetivo al que queremos dirigirnos.
- Contacto inicial con el cliente: la primera impresión es importantísima. El hecho de proyectar una imagen adecuada a nuestros clientes mejora la opinión que este tiene sobre nosotros y aumenta el nivel de confianza. Nuestro establecimiento contará con un personal muy cualificado, transmitiendo confianza y profesionalidad para que el cliente aprecie que le atiende un experto, capaz de asesorarle y aconsejarle.
- Exposición de argumentos de venta: debemos saber como vamos a vender nuestro producto/servicio para que los clientes sientan curiosidad. De la misma forma poder contestar y resolver todas sus dudas y cuestiones que puedan plantear nuestros clientes.
- Cierre de la venta: se realizará cuando el cliente este dispuesto a adquirir nuestro producto/servicio. Hay que destacar que un buen vendedor es capaz de discriminar las excusas de las verdaderas objeciones, capta el sincero interés del cliente por adquirir nuestro producto, se pone en lugar del comprador para comprender sus dudas y, luego de contrastar las dificultades, contraataca hasta vencerlas para conseguir que el cliente se sienta bien con el producto que nos disponemos a ofrecerle.
- También son muy importantes las actividades de seguimiento para asegurarnos que la venta personal consigue los objetivos previstos. Hay que afianzar los lazos entre el vendedor y el cliente, intentando fidelizarlo para que busque nuestro producto y no los de la competencia.

Consideramos muy importante fomentar la confianza de los clientes. Esto se consigue mediante una eficaz demostración de la calidad de nuestros productos/servicios o una información rápida, sincera y bien presentada de lo que ofrecemos. El trabajo bien hecho y el servicio prestado adecuadamente hacen que el “boca-oído” sea la mejor publicidad para el negocio.

## Marketing Directo

También intentaremos captar clientela mediante acciones de “marketing directo”, que engloba el conjunto de acciones de comunicación encaminadas a establecer una comunicación directa y personalizada con nuestros clientes.

El marketing directo ha demostrado ser más efectivo en negocios como los establecimientos de óptica y optometría donde la atención al paciente/cliente, la profesionalidad y la calidad del servicio son valores de mucho mayor peso en las decisiones de compra que la marca o el precio de los productos<sup>31</sup>. Así, el marketing directo ofrece las siguientes ventajas:

- Permite una gran segmentación de la audiencia.
- Facilita la personalización del mensaje.
- Potencia la interactividad con el cliente.
- Hace posible transmitir mensajes más largos que la publicidad.
- Su implantación es sencilla, pues los programas informáticos en la actualidad simplifican su desarrollo y control.
- Tácticas o estrategias invisibles: A diferencia de la publicidad masiva, el mailing, e-mailing y marketing de móviles, son medios silenciosos. Los competidores no conocerán fácilmente cuál es nuestra oferta ni a quién nos estamos dirigiendo, por lo que ganaremos tiempo hasta que puedan reaccionar a nuestra acción.
- Su coste es mínimo.
- Crea y mantiene las bases de datos: la base de datos es posiblemente el mayor activo de cualquier negocio y su uso tiene un gran potencial de explotación comercial. Con ella, podemos conocer a nuestros pacientes/clientes permitiendo satisfacerlos adaptándonos a sus necesidades y deseos. Además, permite encauzar ventas cruzadas, complementarias y en el momento clave de una manera más eficaz, maximizando nuestro potencial de ventas.

El marketing directo supone una gran oportunidad para nuestro establecimiento, ya que los productos y servicios que ofrecemos requieren de una mayor segmentación que, por ejemplo, los productos de gran consumo. El impacto de una acción de marketing directo llevada a cabo nosotros, si bien nunca va a ser masivo, sí puede llegar a ser muy interesante dada la baja inversión necesaria, por lo que resulta muy recomendable como complemento a otro tipo de acciones de comunicación.

---

<sup>31</sup> Soto, Ana. (2009). *Marketing de alta rentabilidad para establecimientos de óptica*. Disponible en: [www.cnoo.es/download.asp?file=media/gaceta/gaceta442/Gaceta\\_business.pdf](http://www.cnoo.es/download.asp?file=media/gaceta/gaceta442/Gaceta_business.pdf)

Hoy día, los medios electrónicos están ganando terreno como vehículos de comunicación. En nuestro establecimiento llevaremos a cabo acciones de marketing directo tales como el mailing, los mensajes de texto o el e-mail marketing, donde daremos a conocer nuestros productos o servicios, promociones puntuales y futuras fechas de reuniones o conferencias. El uso del correo electrónico está ampliamente extendido en la población más joven, y el teléfono móvil también está teniendo calado en la población más madura. Su bajo coste, inmediatez y bajo intrusismo hacen que estos medios se contemplen como una gran alternativa al correo postal o al telemarketing<sup>32</sup>.

### **Promoción de ventas**

Las promociones de ventas se realizan como una acción de comunicación temporal que se dirige a conseguir un incremento de las ventas a través fundamentalmente de la captación de clientes nuevos o al mantenimiento de los actuales mediante la modificación de las condiciones originales de venta en algunos productos-servicios y durante un tiempo establecido e informado.

Siempre teniendo en cuenta que nuestro establecimiento pretende diferenciarse por ofrecer un servicio de calidad y orientado al cliente, buscando ser percibidos por los consumidores como proveedoras de un nivel de prestaciones elevado en cuanto a calidad de productos y servicios, se piensa en realizar promociones en ciertas épocas del año y ligadas con la facilidad en el acceso a los servicios por determinados públicos objetivo. Por ejemplo, promociones de ventas dirigidas al público infantil, al inicio del curso escolar, o dirigidas a la captación de clientes nuevos en la campaña de Navidad. También se piensa en promociones de ventas basadas en la entrega de determinados obsequios o regalos por la compra realizada. Estas promociones se dirigen al mantenimiento de clientes y se establecerán por cantidad comprada. Deberán tener un período de vigencia, que se informará en los plazos debidos según la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.

Las promociones de ventas tienen como requisito adicional para el que la ofrece la fijación de un objetivo u objetivos claros<sup>33</sup>. Aunque el objetivo principal es aumentar momentáneamente el volumen de ventas, bien a través de la captación de clientes nuevos, sobre todo para ciertas categorías de producto-servicio, en las que es muy importante conseguir mayor rotación y usuarios nuevos, como por ejemplo es el caso de las lentes de contacto o los cristales progresivos (productos nuevos, que

---

<sup>32</sup> Rodríguez, H. (2011). *El plan de marketing y las acciones de comunicación a desarrollar en un establecimiento de óptica y optometría*. Disponible en [http://www.cnoo.es/modulos/gaceta/actual/gaceta446/gaceta\\_business.pdf](http://www.cnoo.es/modulos/gaceta/actual/gaceta446/gaceta_business.pdf).

<sup>33</sup> Carrasco Rodríguez, J.R. (2013). *Gestión promocional*. Gaceta de optometría y óptica oftálmica. Disponible en: <http://www.cnoo.es/gaceta.asp?anio=2013&cod=95&concreto=s>. Mayo 2013.

mucha gente desconoce); bien a través de la recompra por parte de clientes actuales, otros objetivos importantes son:

- Disminuir y ajustar el stock de producto: siempre es importante no incurrir en costes excesivos de almacenamiento, algo que puede suceder en el caso de productos con un marcado componente de moda, como es el caso de las monturas y las gafas de sol. Las promociones de ventas de productos dirigidas a este objetivo suelen basarse en promociones de ventas basadas en la disminución del precio.
- Dar a conocer productos nuevos: la introducción en el mercado de productos poco conocidos por el público que pueden aportar mayor valor añadido, fidelización, e, incluso diferenciación de la competencia, puede favorecerse a través de promociones de ventas, que generalmente consisten en ofrecer estos productos con un precio de penetración, relativamente bajo, con un descuento en precio de venta que se acoge a una discriminación en precios por urgencia, denominada así porque se premia con precios más bajos a los primeros compradores del mismo.
- Aumentar la frecuencia de compra: crear el hábito de usar varios productos que pueden o no ser complementarios en el uso, con acciones de venta cruzada bonificada o de regalo.

### **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas son instrumentos de comunicación que pretenden hacer llegar a todo tipo de público, no sólo el mercado objetivo de la empresa, la existencia de la misma, sus elementos de diferenciación y en definitiva, su imagen corporativa. Mientras que se reconoce que hay individuos que no serán nunca clientes del negocio, también se considera que si la imagen que perciben del mismo es positiva, pueden ejercer una tarea de promotores y defensores de su oferta, fundamentalmente a través del “boca-oído”.

En este sentido, se piensa en organizar seminarios, utilizando para ello el propio espacio del establecimiento, sobre un tema del cuidado de la visión o de la audición. Por ejemplo, lentes de contacto para presbicia, cómo detectar problemas visuales en niños, últimas tendencias para corregir problemas auditivos, cómo corregir la miopía mientras duermes, cosas que debes saber sobre la cirugía refractiva, porqué adquirir unas gafas de sol polarizadas, etc...

Un seminario dentro de la óptica es un concepto de marketing interesante porque:

- Permite atraer a interesados en la salud óptica y a interesados en un servicio o producto concreto a la óptica/ instalaciones.

- Optimiza el espacio del establecimiento.
- Permiten dibujar un posicionamiento para el negocio como experto en el tema del cuidado visual ó auditivo tratado.
- La actividad de relaciones públicas en base a seminarios irá precedida de una información sobre su celebración que sirve de comunicación de la existencia y la imagen de la óptica. Por ello, todo aquél que reciba dicha información, aunque no asista al seminario, puede convertirse en emisor de un mensaje positivo sobre la óptica, es decir, el evento favorece el “boca-oído” positivo.

Se puede considerar ofrecer un descuento si se cierra la cita tras el seminario. El evento puede ser informado en nuestra página web y en las redes sociales. También en algún medio de prensa local y por medio de folletos y carteles por nuestra zona de influencia.