



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

PLAN DE EMPRESA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ÓPTICA EN LA LOCALIDAD DE DENIA

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Soriano Muntaner, Álvaro

Tutor/a: Guerola Navarro, Vicente

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

RESUMEN

En España el 55% de la población utiliza algún tipo de corrector visual y en el mundo lo hace un tercio de esta. Si bien los datos actuales invitan a considerar que el establecimiento de una óptica es interesante, más lo hacen las previsiones. En 2010 el 28% del mundo era miope y se espera que en 2050 ese porcentaje suba hasta el 50%. Las cifras, a primera vista, son alentadoras, pues hacen del sector uno de los más prolíferos en la actualidad y sobre todo en el futuro, pues la necesidad de equipamientos ópticos en el día a día de la gente debe ser satisfecha. Si a estos datos le sumamos que en España existen, a día de hoy, aproximadamente 10.000 ópticas y que la Comunidad Valenciana ocupa la posición número diez del país en cuanto a ópticas por habitante, no es descabellado ejecutar un plan de empresa para establecer una óptica en alguna ciudad de esta comunidad. Por lo tanto, la idea es clara: desarrollar todos los procedimientos y estrategias para comprobar la viabilidad de montar una óptica en la localidad costera de Denia e intentar convertirlo en un proyecto empresarial de futuro. La intención es seleccionar una zona en la que el cliente potencial se encuentre cómodo y en la que se pueda ofrecer un servicio óptimo en términos de distancias, plazos, ejecución y sostenibilidad. Además, la confección de este proyecto permitirá identificar si la idea de negocio cuenta con viabilidad económica y financiera.

PALABRAS CLAVE:

- Corrector visual
- Óptica
- Viabilidad
- Denia
- Negocio
- Estrategia

RESUM

A Espanya el 55% de la població utilitza algun tipus de corrector visual i al món ho fa un terç d'aquesta. Si bé les dades actuals conviden a considerar que l'establiment d'una òptica és interessant, més ho fan les previsions. El 2010 el 28% del món era miop i s'espera que el 2050 aquest percentatge pugui fins al 50%. Les xifres, a primera vista, són encoratjadores, ja que fan del sector un dels més prolífers actualment i sobretot en el futur, ja que la necessitat d'equipaments òptics en el dia a dia de la gent ha de ser satisfeta. Si a aquestes dades li sumem que a Espanya existeixen, avui dia, aproximadament 10.000 òptiques i que la Comunitat Valenciana ocupa la posició número deu del país quant a òptiques per habitant, no és desgavellat executar un pla d'empresa per establir una òptica a alguna ciutat d'aquesta comunitat. Per tant, la idea és clara: desenvolupar tots els procediments i estratègies per comprovar la viabilitat de muntar una òptica a la localitat costanera de Dénia i intentar convertir-lo en un projecte empresarial de futur. La intenció és seleccionar una zona on el client potencial es trobe còmode i on es pugui oferir un servei òptim en termes de distàncies, terminis, execució i sostenibilitat. A més, la confecció d'aquest projecte permetrà identificar si la idea de negoci compta amb viabilitat econòmica i financera.

PARAULES CLAU:

- Corrector visual
- Òptica
- Viabilitat
- Dénia
- Negoci
- Estratègia

ABSTRACT

In Spain, 55% of the population uses some type of visual corrector and in the world a third of it does so. Although the current data invites us to consider that the establishment of an optics is interesting, the forecasts do more. In 2010, 28% of the world was myopic and it is expected that in 2050 that percentage will rise to 50%. The figures, at first glance, are encouraging, since they make the sector one of the most prolific at present and especially in the future, since the need for optical equipment in people's day-to-day lives must be satisfied. If we add to these data that in Spain there are, today, approximately 10,000 opticians and that the Valencian Community occupies the tenth position in the country in terms of opticians per inhabitant, it is not unreasonable to execute a business plan to establish an optician in some city of this community. Therefore, the idea is clear: develop all the procedures and strategies to check the feasibility of setting up an optician in the coastal town of Denia and try to turn it into a business project for the future. The intention is to select an area in which the potential client is comfortable and in which an optimal service can be offered in terms of distances, deadlines, execution and sustainability. In addition, the preparation of this project will allow to identify if the business idea has economic and financial viability.

KEYWORDS:

- Vision corrector
- Optics
- Viability
- Denia
- Business
- Strategy

Índice

1. Introducción.....	12
2. Análisis del sector óptico	14
3. Análisis estratégico.....	17
3.1 Análisis del entorno	17
3.1.1 Análisis del macroentorno. Análisis PESTEL.....	17
3.1.2 Análisis de microentorno. 5 Fuerzas de Porter.....	34
3.2 Análisis de recursos y capacidades	39
3.2.1 Capacidad estratégica y análisis interno.....	41
3.3 DAFO.....	41
3.4 CAME	43
4. Propósito estratégico.....	46
4.1 Misión y Visión.....	46
4.1.1 Misión.....	46
4.1.2 Visión.....	46
4.2 Objetivos estratégicos	47
4.3 Grupos de interés.....	48
4.4 Forma jurídica y fiscal de la empresa.....	51
4.5 Medidas de seguridad principales	51
4.6 Estrategia competitiva	52
4.6.1 Ventajas competitivas.....	53
5. Análisis de operaciones.....	55
5.1 Localización	55
5.2 Distribución del local	56
5.3 Método de trabajo.....	57
6. Marketing empresarial.....	59
6.1 Estrategias de segmentación y posicionamiento	59
6.1.1 Segmentación de mercado	59
6.1.2 Elección del mercado objetivo.....	60
6.1.3 Estrategia de posicionamiento de mercado	60
6.2 Estrategia de comunicación.....	61
6.2.1 Identificar a la audiencia objetivo.....	62
6.2.2 Definición de los objetivos de comunicación	62
6.2.3 Diseño del mensaje	63
6.2.4 Elección de los medios.....	64
6.2.5 Elección de la fuente del mensaje.....	65
6.2.6 Diseño del sistema de recopilación de retroalimentación	66
7. Análisis económico y financiero.....	67
7.1 Plan de inversión-financiación	67
7.2 Previsión de ingresos y gastos	72
7.3 Proyección de los resultados económico-financieros	77



7.3.1	Cuenta de pérdidas y ganancia previsional	77
7.3.2	Balance de situación previsional	81
7.3.3	Análisis de ratios	83
8.	Conclusiones.....	86
9.	Bibliografía.....	89

Índice de gráficas

Gráfica 1: Evolución del PIB de España 1996-2022. Fuente: INE, www.epdata.es	20
Gráfica 2: Evolución de la tasa del paro en España 2005-2022. Fuente: INE, statista.com	20
Gráfica 3: Evolución de la tasa del paro juvenil en España 2005-2022. Fuente: INE, www.epdata.es	21
Gráfica 4: Evolución del gasto medio de los turistas extranjeros en España. Fuente: INE, www.epdata.es	22
Gráfica 5: Evolución del número de sociedades mercantiles constituidas en España. Fuente: INE, www.epdata.es	23
Gráfica 6: Evolución tasa de ahorro en los países vecinos 2015-2022. Fuente: Eurostat, Datawrapper.	23
Gráfica 7: Nacimientos mensuales en España 2016-2023. Fuente: INE, www.epdata.es	24
Gráfica 8: Nacimientos anuales en España 1975-2021. Fuente: INE, Datawrapper. ..	25
Gráfica 9: Número de mujeres ocupadas y tasa de natalidad en España entre 2017 y 2021.	25
Gráfica 10: Redes sociales más usadas en España en 2022. Fuente: Meltwater.	27
Gráfica 11: Evolución del uso de gafas y lentillas de 2017 frente a 2021. Fuente: Libro Blanco de la Visión 2022.....	29
Gráfica 12: Edad media de jubilación de los españoles entre 2005 y 2020. Fuente: Seguridad Social, www.epdata.es	29
Gráfica 13: Países más innovadores en 2022. Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, statista.com	31
Gráfica 14: Países que más invierten en inteligencia artificial 2013-2022. Fuente: NetBase Quid via Standford Univeristy, statista.com	32
Gráfica 15: Matriz de Porter. Fuente: Elaboración propia.	50

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Uso de internet, móviles y redes sociales en el año 2022. Fuente:	26
Ilustración 2: Tiempo de uso diario en redes sociales de los españoles en 2022. Fuente:	28
Ilustración 3: Población que lleva gafas por países en 2020. Fuente: Fuente: Europeon Council of Optometry and Optics, IM Ópticas.....	28
Ilustración 4: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: ISO 9001:2015.....	35
Ilustración 5: Distribución ópticas en Denia. Fuente: Google Maps.....	40
Ilustración 6: Fotografía del interior del local. Fuente: fotocasa.es.....	55
Ilustración 7: Fotografía del exterior del local. Fuente: fotocasa.es.....	56
Ilustración 8: Situacion en el mapa del local. Fuente: GoogleMaps	56
Pasos para la segmentación y posicionamiento de mercado. Fuente: Apuntes Carrera	59
Ilustración 9: Estrategias de posicionamiento. Fuente: Apuntes carrera.....	61
Ilustración 10: Etapas en el desarrollo de una comunicación eficaz. Fuente: Apuntes carrera.....	62
Ilustración 11: Etapas de disposición de compra. Fuente: Apuntes carrera.....	62
Ilustración 12: Jordi Cruz.....	65

Índice de tablas

Tabla 1: Amenazas y oportunidades del microentorno. Fuente: Elaboración propia. ...	34
Tabla 2: Amenazas y oportunidades del microentorno. Fuente: Elaboración propia. ...	39
Tabla 3: DAFO. Fuente: elaboración propia.	42
Tabla 4: Adquisición de stock inicial y bienes de consumo. Fuente: elaboración propia	69
Tabla 5: Inversiones de capital no corriente. Fuente: Elaboración propia.	70
Tabla 6: Plan de financiación. Fuente: elaboración propia.	71
Tabla 7: Cuadro de amortización del préstamo, primeros 12 meses. Fuente: elaboración propia.	71
Tabla 8: Cuadro de amortización del préstamo, últimos 12 meses. Fuente: elaboración propia.	72
Tabla 9: Ingresos por mes, primer año. Fuente: elaboración propia.	73
Tabla 10: Ingresos por mes, segundo año. Fuente: elaboración propia.	73
Tabla 11: Ingresos por mes, tercer año. Fuente: elaboración propia.	73
Tabla 12: Gastos de comunicación por mes, escenario realista. Fuente: elaboración propia.	74
Tabla 13: Previsión de gastos tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	76
Tabla 14: Sueldos y salarios personal tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	77
Tabla 15: Ingresos y gastos tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	77
Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista, tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	78
Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista, tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	79
Tabla 18: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario optimista, tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	80
Tabla 19: Balance de situación previsional de los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	82
Tabla 20: Fondo de maniobra para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	82
Tabla 21: Ratio de liquidez para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia. .	83
Tabla 22: Ratios de endeudamiento para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	84
Tabla 23: Rentabilidad económica para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	84
Tabla 24: Rentabilidad financiera para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.	85

OBJETIVO PRINCIPAL Y OBJETIVOS SECUNDARIOS

El **objetivo principal** del proyecto es realizar un plan de empresa que permita determinar la viabilidad de la puesta en marcha de un establecimiento óptico en la localidad de Denia.

A partir del objetivo principal se establecen unos **objetivos secundarios** que forman parte del proceso de consecución del primero:

- Analizar la evolución del sector óptico en España.
- Estudiar el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y social de España.
- Extraer amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del análisis del entorno.
- Identificar estrategias competitivas que hagan a una empresa exitosa.
- Examinar los principales defectos visuales que sufre la población española.
- Examinar el comportamiento de los consumidores, proveedores y competidores.
- Establecer la estructura organizativa de nuestra empresa.
- Describir el lugar en el que se llevará a cabo la actividad de nuestra empresa.
- Desarrollar un plan económico-financiero para comprobar la viabilidad del proyecto.
- Detallar el tipo de productos y servicios que se ofrecen en nuestra empresa.
- Describir la misión y visión de nuestra empresa.
- Diferenciar entre datos prepandemia y datos postpandemia.
- Elaborar un plan de marketing avanzado que contenga fases de actuación bien diferenciadas.
- Fijar un horizonte temporal en el que determinen los objetivos de la empresa.

RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS ASIGNATURAS DE LA TITULACIÓN

Como no podía ser de otra manera, el finalizar unos estudios implica poder plasmar conocimientos de las asignaturas en el trabajo de fin de grado. Por ello, aquí se muestran algunas de las asignaturas de las que se ha extraído información y material para la confección del proyecto:

Apartado el TFG	Asignaturas relacionadas
Análisis estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia y Diseño de la Organización. - Investigación Comercial. - Economía española. - Economía Mundial. - Introducción a la Administración de Empresas.
Breve justificación	Estas asignaturas han formado parte del estudio de mercado que se ha realizado así como del análisis del entorno. De todas ellas se han extraído conocimientos para poder llevar a cabo el apartado con garantías.
Propósito estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia y Diseño de la Organización. - Introducción a la Administración de Empresas. - Investigación Comercial.
Breve justificación	Las asignaturas citadas han sido esenciales para que el apartado de propósito estratégico se pudiese realizar de la mejor manera posible gracias a sus contenidos sobre la misión y visión de las empresas, grupos de interés, forma jurídica, estrategia competitiva, entre otros.
Análisis de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de producción y operaciones. - Investigación operativa.
Breve justificación	Las asignaturas citadas han sido esenciales para que el apartado de análisis de operaciones se pudiese realizar de la mejor manera posible gracias a sus contenidos sobre la elección del local, los métodos de trabajo, los puestos de trabajo, entre otros.
Marketing empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia y Diseño de la Organización. - Investigación Comercial. - Dirección comercial.
Breve justificación	Las asignaturas citadas han sido esenciales para que el apartado de marketing empresarial se pudiese realizar de la mejor manera posible gracias a sus contenidos sobre la elección de la audiencia objetivo, el programa integral de comunicación, las estrategias de posicionamiento, entre otros.



Análisis económico-financiero

- Economía financiera.
- Introducción a la contabilidad.
- Análisis y Consolidación Contable.
- Dirección financiera.
- Matemáticas financieras.

Breve justificación

Las asignaturas citadas han sido esenciales para que el apartado de análisis económico-financiero se pudiese realizar de la mejor manera posible gracias a sus contenidos sobre contabilidad, inversiones, financiación, ingresos, gastos, balance de situación, entre otros.

1. Introducción

En el mundo de la atención sanitaria y el comercio minorista, el establecimiento de una óptica requiere de un nivel de gestión tan elevado que es interesante de analizar en un proyecto final de carrera. La industria óptica desempeña un papel esencial para aquellas personas que sufren problemas visuales, tanto a corto como a medio plazo.

Miopía, astigmatismo o presbicia, entre otros, son defectos visuales que sufre un gran porcentaje de la población mundial y que todo el mundo ha escuchado alguna vez, ya sea a algún familiar, amigo o compañero de trabajo. La realidad es que convivimos con este tipo de problemas visuales en nuestro día a día y que la industria óptica hace más sencilla esa convivencia, cada vez más. Gafas graduadas, gafas de sol, lentillas y toda una gama de productos oftalmológicos es lo que ofrece el sector óptico para mejorar la vida de las personas.

Son muchos los factores por los que una persona puede desarrollar problemas visuales, entre los más habituales se encuentran la genética, la edad, las lesiones o la falta de exámenes oculares regulares, que pueden prevenir un posible defecto visual. No obstante, si miramos el problema desde una perspectiva más “actual” podemos estar de acuerdo en que la exposición prolongada y excesiva a las pantallas de los móviles, ordenadores y *tablets* es uno de los factores que más está dañando la salud visual de la población. La razón es muy simple, todo lo hacemos a través de una pantalla, trabajar estudiar, comunicarse, pedir cita en un establecimiento, comprar y muchas otras cosas que desencadenan en un exceso de horas exponiendo nuestros ojos a las pantallas.

Teniendo en cuenta que la industria óptica tiene un peso importante, tanto en la sociedad como en la economía, he decidido centrar mi proyecto en el establecimiento y desarrollo de una óptica en la localidad de Denia. Si bien considero que el sector óptico es muy interesante de analizar, la razón principal de mi elección es que un familiar cercano cuenta con dos establecimientos ópticos y su enfoque y experiencia pueden ser de gran ayuda en la elaboración de mi trabajo final de grado.

En este proyecto, se lleva a cabo un plan de empresa, el cual cuenta con diversas herramientas de análisis y procedimientos esenciales para hacer realidad mi idea y comprobar su viabilidad.

Como todo plan de empresa, este comienza con un análisis del sector en cuestión, en este caso el óptico. Este estudio me permite conocer, no solo cual es la situación actual de la industria, sino cual ha sido en el pasado y, según las previsiones, cuál puede llegar a ser en un futuro.

Por otro lado, se lleva a cabo un análisis estratégico, que permite conocer cuál es la situación del entorno de la empresa. En este entorno distinguimos entre macroentorno, que hace referencia a ese medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad, y microentorno que engloba aspectos de la economía que se encuentran más cerca de la actividad de la propia empresa. Para el macroentorno se utiliza el análisis PESTEL y para el microentorno las 5 fuerzas de Porter. Una vez se haya finalizado el análisis estratégico se podrán extraer debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, que se reflejan en el DAFO.

Tras analizar la parte más “superficial” del proyecto, se le da un poco de forma a la idea a partir del propósito estratégico de la empresa. Este propósito incluye la misión y visión de la empresa, un factor esencial para que el receptor tenga una idea más clara de lo

que es nuestra empresa. La misión establece cuál es el propósito social por el que se crea y la visión determina donde queremos llegar como empresa. Además, se fija un horizonte con objetivos realistas y medibles en el tiempo que determinan de otra manera el propósito de la compañía.

A continuación, se le sigue dando realismo al proyecto a través de la elección del local donde se va a desempeñar toda la actividad de la empresa, así como la distribución en metros cuadrados del espacio, el precio del alquiler y la localización en el mapa del mismo. Este apartado es de vital importancia, pues es el primero que da información alejada de términos más “abstracto” como pueden ser los análisis, los objetivos y las estrategias y se centra en la parte física de la empresa mostrando con imágenes el local donde se lleva la actividad. Gracias a este apartado el lector puede empezar a tener una imagen en su cabeza de la óptica.

Para finalizar con la parte más teórica del proyecto, se desarrolla un programa de marketing empresarial. Si una empresa tiene el objetivo de tener éxito, no solo a corto plazo, sino a largo plazo, tiene que tener claro que le imagen que percibe el mercado de ella es fundamental. Por ello, en este apartado se cuida mucho el detalle y se desarrolla un programa integral de comunicación que se divide en varias fases y que incluye un anuncio de televisión elaborado y explicado detalladamente. Todo ello después de llevar a cabo una segmentación del mercado, una selección del público objetivo y un posicionamiento estratégico.

Para finalizar, se realiza un plan económico-financiero que permite concluir si el proyecto es viable en términos económico, pues si bien la idea es buena, es necesario corroborar que los números son prometedores. Para ello se analiza la inversión a realizar, la financiación, los ingresos y los gastos previstos y se analiza la rentabilidad del negocio a través de diversos ratios.

2. Análisis del sector óptico

Para poder realizar un análisis completo del sector de la óptica es necesario entender que este sector no va ligado al mundo de la compra y venta compulsiva, todo lo contrario, es un sector que cubre una **necesidad social en el ámbito de la sanidad**. Si bien cada óptica es independiente de la otra y cada una busca métodos para vender cada vez más, en el fondo, la función de estas sigue siendo cuidar y mejorar la salud visual de la población. Además, la visión es el sentido que más se valora en la población, con mucha diferencia con el resto, de hecho, una encuesta incluida en el “Libro Blanco de la Visión” desvela que el 92% de la población española elige este sentido como el que más les interesa cuidar. Teniendo en cuenta este dato, se puede considerar que la salud visual realmente supone una preocupación para la sociedad española, sobre todo para aquellos que llevan tiempo lidiando con problemas visuales. Incluso los datos muestran que se da la misma importancia a la salud general que a la visual.

Por otro lado, es interesante conocer cuál ha sido la evolución de las distintas dolencias visuales en los últimos años. Cuando se habla de dolencias visuales se hace referencia a la **fatiga visual, a la vista cansada, a la sequedad ocular, al ojo rojo o al lagrimeo** entre otros. Estos problemas se han visto acrecentados por el confinamiento de 2020, pues el 27% de la población se vio afectada por alguno de ellos durante los meses que duró este, según el “Libro Blanco de la Visión”. En este sentido, mucho tuvo que influir la excesiva y continuada exposición a las pantallas que se tuvo que realizar por parte de la gente para trabajar o estudiar.

Si bien las dolencias mencionadas anteriormente pueden considerarse leves, existen otros problemas de salud visual que sí que requieren de un tratamiento específico como pueden ser la miopía, el estigmatismo, la presbicia, etc. Pues bien, según el “Libro Blanco de la Visión”, en el año 2017 el porcentaje de población española que sufría miopía, astigmatismo y presbicia era de 28%, 24% y 16% respectivamente, en el año 2021 estos porcentajes pasaron a ser del 37%, 35% y 22%. Con estos datos es muy sencillo deducir que los problemas visuales están creciendo de una manera tremenda y que en unos años las ópticas van a tener mucho trabajo.

Los anteriores son solo algunos de los datos que pueden hacernos ver cuál es la situación de la población en cuanto a defectos visuales y su evolución, sin embargo, no son estas las cifras interesantes para este análisis, pues estas se traducen en otras que se consideran más acordes al objeto de estudio. Por ejemplo, una vez se conoce cuál es el porcentaje de población española que sufre problemas de miopía, lo relevante, hablando del sector óptico, es conocer cuantas de esas personas adquieren algún tipo de corrector visual en un centro especializado. Esta adquisición ya supone una venta para una potencial óptica, por lo tanto, lo interesante se encuentra en estos datos.

Para analizar estos datos, también va a ser necesaria la información proporcionada por el “Libro Blanco de la Visión”. En este documento se desvela que en 2021 el 84% de las personas que sufrían problemas visuales utilizaban gafas graduadas. Por otro lado, el 17% de estas utilizaban lentillas. Por último, el 9% de los ciudadanos con problemas visuales no utilizaban ningún sistema de corrección visual. También se puede hacer un análisis más detallado a partir de la información por género, el 81% de los hombres llevan gafas graduadas frente al 88% de las mujeres. En cuanto al uso de lentillas, las mujeres también superan a los hombres.

El cambio de correctores visuales que ha realizado la población que los necesita también se puede considerar clave a la hora de analizar cuál es la situación del sector. Con respecto a esto, los datos del “Libro Blanco de la Visión” muestran que tan solo el

5% de los entrevistados cambiaron sus sistemas de compensación visual después del confinamiento de 2020. Este dato no supone una buena noticia para las ópticas, pues un cambio supone una compra y el porcentaje es muy bajo.

Para intentar solucionar esto es necesario que el sector óptico disponga de las razones por las cuales un ciudadano con problemas visuales decide realizar un cambio. En el “Libro Blanco de la Visión” se identifican tres casos en lo que es muy evidente que el confinamiento influyó en la decisión de cambio. Por ejemplo, el 22% de los entrevistados cambió las lentillas por gafas graduadas durante ese espacio de tiempo, la situación contraria se dio con el 18%. Asimismo, el 19% asegura que comenzó a usar algún sistema de compensación visual a raíz del confinamiento. Estos datos sí que son relevantes a la hora de decidir si establecer una óptica, pues demuestran que la evolución de ventas está siendo creciente.

En el mundo de las gafas graduadas, las opciones son muy variadas, de hecho, los ciudadanos suelen ser desconocedores de lo que utilizan, sin embargo, para poder lograr un análisis completo es esencial conocer que tipos de gafas graduadas existen. Las hay con lentes normales, con lentes progresivas, bifocales, antirreflejos, entre otras. Principalmente, y así lo muestran los datos, la población española utiliza las dos primeras. El 59% utiliza gafas con lentes normales, mientras que el 38% lo hace con progresivas. Este dato puede parecer que resulta a favor de las lentes normales, no obstante, tal y como se muestra en el “Libro Blanco de la Visión” en 2017, el porcentaje de población que utilizaba lentes normales era de 62%, mientras que el otro era de 36%. Esto demuestra que la tendencia de los últimos años está siendo la de adquirir progresivos y no lentes normales.

Si bien anteriormente hablábamos de la importancia para el sector de que hubiera un cambio y una revisión constante de los sistemas de corrección visual por parte de los ciudadanos afectados, la frecuencia de este se presenta como un elemento clave para las ópticas, pues no es lo mismo para estas que un cliente cambie sus gafas cada diez años, que que decida hacerlo con una frecuencia de cinco años. Los datos muestran que el 46% de la población afectada cambia sus gafas cada dos años, mientras que el 39% lo hace con menor frecuencia. Además, es necesario destacar que menos del 1% cambia sus gafas cada seis meses y tan solo el 9% una vez al año.

Para las ópticas, los motivos del cambio son esenciales para poder realizar un estudio e intentar implantar estrategias de venta. Los motivos que se dan son diversos, pero los que más destacan son el ya no ver bien con las gafas, la rotura de estas y el cambio de estilo. Los porcentajes de estos motivos son 66%, 30% y 14% respectivamente.

La diferencia entre usar gafas y usar lentillas puede ser evidente, sin embargo, existen una serie de características que hacen de los dos sistemas de corrección visual adecuados para su uso frecuente. El motivo de usar uno u otro debe ser objeto de estudio, ya que permite a las ópticas implantar estrategias. Así pues, El 40% de los entrevistados determinan que utilizan las gafas por delante de las lentillas por comodidad, mientras que el 19% lo hace por prescripción médica.

Estos anteriores son algunos de los datos que nos hacen percibir la realidad del sector óptico, pues la mayoría de ellos influyen de manera directa en la oferta y en la demanda que existe en el sector.

Si bien los datos asociados a la parte médica son relevantes para en análisis completo del sector, existe otra perspectiva por la que mirar. Hablo del punto de vista de los establecimientos ópticos que existen en España, su evolución, su facturación, entre otros factores.

En España contamos con el mayor ratio de ópticas por habitante de Europa, según el “Libro Blanco de la Visión”. Esto, en primera instancia, puede parecer algo positivo, sin embargo, en los países de nuestro alrededor como Italia, Francia o Alemania la facturación media de las ópticas es mucho más elevada que en nuestro país. En Francia las ópticas facturan de media 525.592€ anuales, mientras que en Alemania llegan a los 581.383€. Incluso en Italia registran una facturación de 315.457€, frente a los 175.002€ de media en nuestro país. Esto hace que el gasto medio por habitante en Francia sea de 99,69€, frente a los 36,16€ que nos dejamos los españoles en este tipo de productos. Teniendo en cuenta estos datos, no es extraño ver como en 2017 el número de ópticas en España era de 10.108 y en 2021 fue de 9.810. La evolución está siendo negativa.

Como no todo son malas noticias, el sector óptico consiguió recuperar de una manera muy rápida los niveles económicos de antes de la pandemia, algo que no ha sido muy común en otros sectores. El año de la crisis sanitaria, los ingresos de las ópticas cayeron en 336 millones de euros, sin embargo, ya en 2021 estos tan solo fueron de 26 millones menos que en el año anterior.

Estos datos económicos negativos pueden analizarse desde el punto de vista de las gafas graduadas y de gafas de sol. En 2020 la venta de gafas graduadas retrocedió un 17%, mientras que la venta de gafas de sol se hundió un 46%. Esto fue motivo de la poca actividad que se pudo realizar en ese año pandémico, sin embargo, ya en 2021 se recuperaron los niveles de ventas de gafas de sol.

Otro factor clave a la hora de analizar el sector es conocer qué tipo de ópticas se encuentran en nuestro país. Así pues, el 58,4% pertenecen a grupos, el 31,6% a franquicias y tan solo un 10% del total son ópticas independientes.

Si desviamos el enfoque hacia el de las Comunidades Autónomas, en la que más ópticas existen es en Andalucía. En este sentido, la Comunidad Valenciana ocupa el puesto número diez.

3. Análisis estratégico

Para comenzar realmente lo que es nuestra nueva empresa se lleva a cabo un análisis estratégico, que permite conocer cuál es la situación del entorno de la empresa. En este entorno distinguimos entre macroentorno, que hace referencia a ese medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad, y microentorno que engloba aspectos de la economía que se encuentran más cerca de la actividad de la propia empresa.

Para el macroentorno se utiliza el análisis PESTEL y para el microentorno las 5 fuerzas de Porter. Una vez se haya finalizado el análisis estratégico se podrán extraer debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, que se reflejan en el DAFO.

3.1 Análisis del entorno

Mucha gente cree que una empresa es dueña de todo acontecimiento ajeno a ella y que basta con hacer las cosas correctamente de manera interna para que todo funcione. Pues bien, esta afirmación es del todo errónea, pues el entorno es uno de los elementos de la economía que, aunque no lo parezca, más puede influir en el desempeño de la actividad. Así pues, dentro del entorno, se puede distinguir entre macroentorno y microentorno.

El macroentorno es el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad, mientras que el microentorno hace referencia a la parte más cercana a la actividad de la empresa, es decir, al sector o rama al que pertenece esta.

El análisis tanto del macroentorno como del microentorno es esencial para cualquier empresa, ya que otorga a esta una ventaja competitiva sobre sus principales competidores. Esta ventaja viene dada por el simple hecho de conocer cualquier cambio en el entorno y poder implantar estrategias internas acordes a la situación que se esté dando en el exterior.

Para el análisis del entorno, también conocido como análisis externo, serán objeto de estudio elementos como el tamaño actual del mercado de la óptica, el potencial de este, la situación actual del país en términos de tecnología, economía, entre otros. Una vez se haya analizado el entorno, se identificarán las amenazas y las oportunidades que puedan influir en el establecimiento de una óptica.

3.1.1 Análisis del macroentorno. Análisis PESTEL.

Como se ha comentado anteriormente, el análisis del macroentorno hace referencia al estudio de ese medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad. El conocimiento de estos factores permitirá a la empresa estar al tanto de los cambios que se vaya produciendo a su alrededor y crear estrategias y planes acordes a estos.

En concreto, se enfoca este análisis desde el punto de vista de las amenazas y de las oportunidades. Como su propio nombre indica, se considera amenaza cualquier factor externo a la empresa que dificulte su actividad, por lo contrario, se considera oportunidad cualquier elemento ajeno que facilite la actividad de la empresa. Así pues, este enfoque pretende identificar estas amenazas y oportunidades con el objetivo de disminuir los efectos negativos de las primeras y potenciar las segundas. Para ello, son muchas las herramientas que utilizan las empresas, no obstante, existe una muy

conocida y fácil de aplicar: el análisis PESTEL. Esta técnica analítica obtiene su nombre de P: Político; E: Económico; S: Sociocultural; T: Tecnológico; E: Ecológico y L; Legal.

A continuación, se comentan las características de cada dimensión:

- **Entorno Político**

En esta primera parte del análisis PESTEL se analiza la dimensión política, la cual hace referencia a todos aquellos factores relacionados con los gobiernos, tanto a nivel local, como autonómico, nacional e internacional. Esta parte, al igual que el resto, es esencial para el devenir de la actividad de cualquier empresa. En este caso, se analizará el marco político español, pues es el país en el que pretende operar la óptica.

Muy lejos queda ya la pandemia vivida en 2020, las políticas restrictivas ya han sido eliminadas por completo y no parece que vayan a volver. Sin embargo, es necesario recordar que durante esos momentos de crisis sanitaria existieron restricciones, así como planes de desescalada, ayudas económicas, como la bajada del precio de las mascarillas, medidas de prevención, contención y coordinación, entre otras. Si bien esa situación se puede dar por finalizada, es necesario tener en cuenta que esas políticas existieron y golpearon de manera brutal a la actividad y economía de nuestro país.

Uno de los factores que más ha notado la política española es la confrontación que se dio entre bandos políticos con respecto a la gestión de la crisis sanitaria. Esos conflictos constantes acabaron por generar un ambiente de desconcierto en la población española. Esa sensación de desorganización fue incrementándose con el paso de los meses debido a las disfuncionalidades existentes en las decisiones del Gobierno central y las propias Comunidades Autónomas.

Por otro lado, es necesario destacar cual es el sistema político de España, el cual afecta de manera directa en el devenir de las empresas. Así pues, España es un estado democrático, de derecho y de bienestar, con una economía de mercado. El sistema de gobierno se basa en la soberanía nacional, la división de poderes y un sistema parlamentario. Se puede concluir que, pese a todos los problemas económicos que trajo la pandemia o la guerra entre Rusia y Ucrania, de la cual hablaremos más adelante, nuestro país tiene un riesgo comercial y político bajo, así como una política estable.

Aunque pueda parecer que sí, la economía de un país no depende solamente de este, sino que necesita de otros elementos externos para ayudar al desarrollo. Por ejemplo, mantener una buena relación diplomática con otros estados permite la creación de acuerdos y programas para que se produzca la evolución económica de ambos países. En este sentido, España y Marruecos firmaron en febrero de 2023, en la “XII Reunión de Alto Nivel entre España y Marruecos”, un protocolo financiero por 800 millones de euros que permitirá la ejecución de nuevos proyectos en el país africano llevados a cabo por empresas españolas. En este texto se especifican que sectores son lo más prioritarios y en los que más interés se ejercerá para su desarrollo. Estos sectores son: energía, agua, transporte y logística, industria agroalimentaria e innovación.

Esta misma cumbre sirvió también de empujón para el sector turístico, pues la ministra de Industria, Comercio y Turismo, Reyes Maroto, y su homóloga, Fatim-Zahra Ammor establecieron un acuerdo que permitirá a ambos países disponer de conocimientos de marketing, de promoción y de utilización de nuevas tecnologías relacionadas con el turismo.

Tomando las relaciones bilaterales con Marruecos como referencia, la economía española de síntomas de recuperación de la pandemia, pues en el año 2022 las

exportaciones al país africano fueron un 12,7% mayores que en 2021. Por otro lado, las importaciones procedentes de Marruecos subieron en 2022 un 16% con respecto al año anterior.

La formación de los jóvenes también supone una ventaja competitiva, pues son el futuro de la economía y deben estar preparados para cualquier situación. Por ello, para cualquier país es interesante invertir en ese tipo de desarrollo. En España contamos con el ICEX, que es una entidad pública empresarial española y que depende de la Secretaría de Estado de Comercio. Su objetivo es alcanzar una alta competitividad de las empresas españolas y aportar valor a la economía del país a través de la internacionalización de las empresas.

El ICEX es responsable de varios programas, también de “ICEX Vives”, el cual surge con el fin de formar a jóvenes estudiantes en empresas del extranjero. Este programa prevé una oferta de 2000 prácticas remuneradas para el periodo comprendido entre 2022 y 2024.

- **Entorno económico**

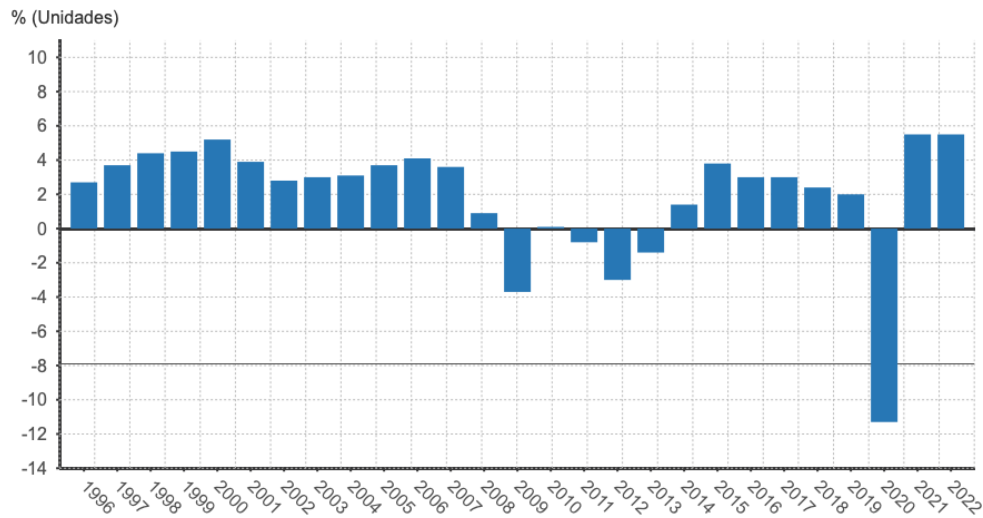
Otra dimensión a tener en cuenta a la hora de analizar el macroentorno es la económica, pues es la que va a determinar cómo es la situación generalizada de las empresas de un país. Como no podía ser de otra manera, en este apartado se analiza la evolución del PIB, los niveles de inflación, la evolución de la tasa del paro, entre otras variables que también son de gran interés. Este tipo de factores económicos son de vital importancia, pues permiten determinar que tendencias está llevando la economía de un país y de qué manera van a influir en la consecución de los objetivos de las empresas de este.

Por otro lado, factores relacionados con el poder adquisitivo de la sociedad también se consideran esenciales, ya que son estos los encargados de consumir en cualquier establecimiento.

Si bien en 2022 el panorama internacional seguía siendo complicado, España ya comenzaba a dar síntomas de una recuperación económica. Sin embargo, el crecimiento del PIB español en el primer trimestre de 2022 se vio interrumpido por el repunte de la variante Ómicron del COVID-19. A esto se le sumó el conflicto entre Rusia y Ucrania, además de la reducción de suministros de algunos bienes provocada por el paro del sector transporte en el mes de marzo.

El indicador que muestra de manera más general cual es la situación económica de un país es el PIB. Como ya sabemos, el Producto Interior Bruto, es una magnitud macroeconómica que representa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un espacio de tiempo determinado que normalmente es un año o un trimestre. Así pues, si analizamos la evolución del PIB español en los últimos años obtenemos la siguiente gráfica:

Evolución del PIB de España

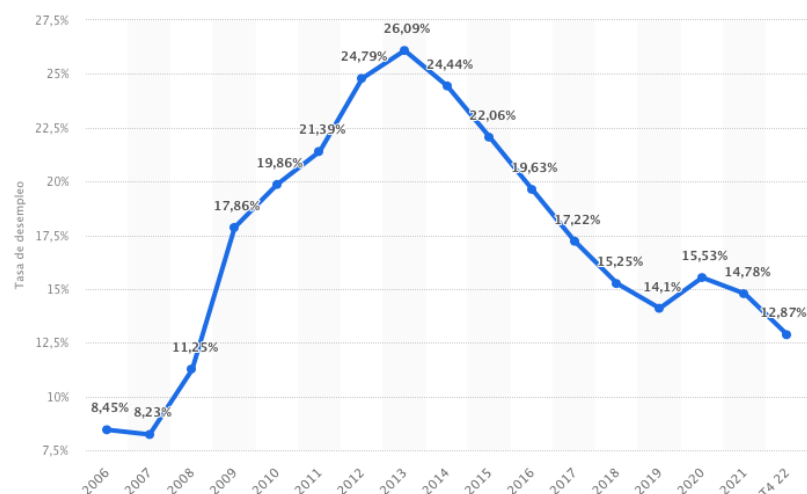


Gráfica 1: Evolución del PIB de España 1996-2022. Fuente: INE, www.epdata.es.

Si bien en la Gráfica 1 encontramos datos de 1996, lo interesante es observar y analizar los más recientes. Ya antes de la crisis sanitaria de 2020, el PIB español venía con una tendencia a la baja, pues desde 2015 la tasa de crecimiento venía siendo cada vez menor, 3,8% en 2015, 3% en 2016 y 2017, 2,4% en 2018 y 2% en 2019. Así hasta llegar al 2020, año en el que tanto España como el resto de países fueron golpeados por una pandemia. Ese año, el PIB decreció en un 11,3% con respecto al año anterior. No obstante, la recuperación ha sido rápida y tanto en 2021 como en 2022 la tasa de intervariación del PIB ha sido de 5,5%.

Según el gobierno, este crecimiento económico ha sido causado por el magnífico desempeño del mercado de trabajo, la constante inversión en bienes de equipo y propiedad intelectual, y sobre todo la intensa recuperación del turismo. De hecho, según Exceltur, el 61% del crecimiento económico de nuestro país en 2022 fue debido al sector turístico, llegando a suponer el 12,2% del PIB nacional.

Otro factor económico clave en cualquier análisis es la tasa de desempleo. Esta tasa, cuanto menor sea mejor para el país, pues supone un mayor número de empleados. La evolución de esta tasa en los últimos años se puede ver en la gráfica siguiente:

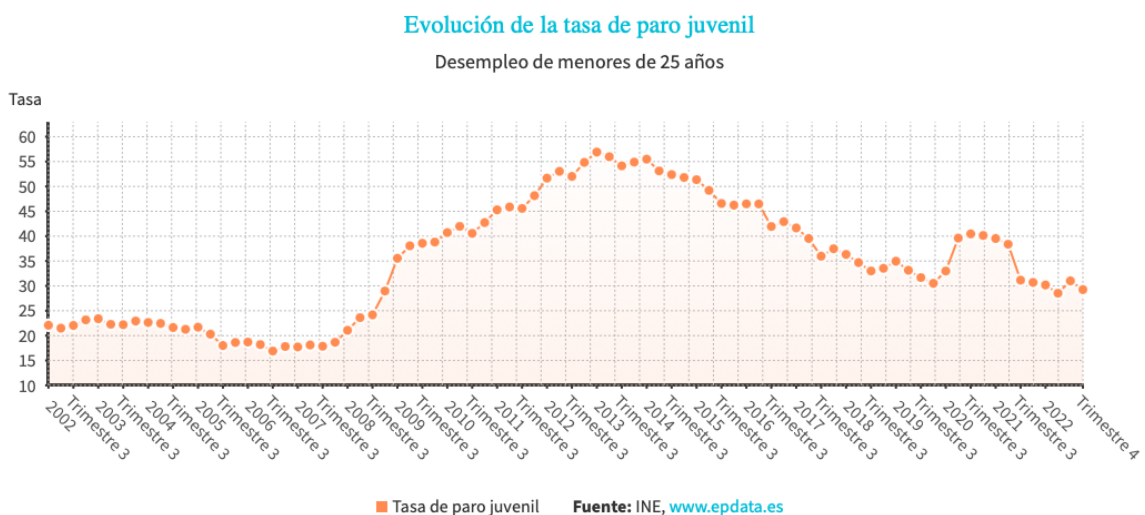


Gráfica 2: Evolución de la tasa del paro en España 2005-2022. Fuente: INE, statista.com

Tal y como se observa en la Gráfica 2, los niveles de paro de nuestro país se han visto golpeados en cada crisis. De hecho, la crisis de 2008 desencadenó en un máximo histórico en 2013 con una tasa de desempleo que superaba el 26%. No obstante, desde ese máximo la tasa ha mantenido una tendencia decreciente hasta llegar a 2020, año en el que se puede observar otro repunte debido a la crisis sanitaria y económica.

A partir del año 2020 se vuelve a ver una tendencia decreciente, de hecho, nuestro país cerró el último trimestre de 2022 con una tasa de desempleo de 12,87%, la más baja desde 2008. Si bien estos datos se pueden considerar positivos, siguen todavía lejos a los anteriores a la crisis financiera, ya que en 2007 la tasa fue de 8,23%, tal y como se observa en la gráfica anterior.

Si bien la tasa de desempleo en nuestro país lleva años manteniendo una tendencia decreciente, la tasa de desempleo juvenil, que engloba a los menores de 25 años, está teniendo una peor respuesta ante la crisis. Para analizar este factor económico se utiliza la siguiente gráfica:



Gráfica 3: Evolución de la tasa del paro juvenil en España 2005-2022. Fuente: INE, www.epdata.es

En la Gráfica 3 se pueden identificar de manera muy evidente tres etapas. Un primera donde la tasa de paro juvenil mantenía unos niveles relativamente bajos, si los comparamos con los de hoy en día. Esta primera etapa se mantiene desde 2002 hasta que irrumpe la crisis de 2007 y mantiene unos niveles de entre 25% y 15%. Estos porcentajes que en su momento podían percibirse como altos, a día de hoy se considerarían una bendición. La segunda etapa comienza a raíz de esa crisis de 2007 en la que los niveles de paro comienzan a subir de manera desmedida hasta alcanzar porcentajes mayores al 55%. La tercera etapa, que es en la cual nos encontramos hoy en día, se inicia en el momento en el que esos niveles comienzan a bajar hasta posicionarse en un ciclo en el que la crispación social comienza ya a ser elevada, sobre todo por parte de los jóvenes en búsqueda activa de empleo. Este descontento viene dado por que, si bien los niveles de paro juvenil han bajado en los últimos años, exceptuando el año de la pandemia, estos siguen siendo muy superiores a los que existían antes de la crisis de 2007.

Esta decepcionante situación suena peor cuando se traspasan fronteras y se observa cuál es la situación general del continente. “Eurostat”, la oficina estadística más relevante del continente europeo, ha revelado en su último informe, que España es el país con mayor paro juvenil de toda Europa. Esta situación es dantesca a ojos de

cualquier analista, pues la tasa de desempleo en jóvenes españoles de menos de 25 años sufrió un incremento en 2022 del 31,2% hasta el 32,3%.

Esta esperable subida en la tabla ha hecho que España supere a uno de los países que más niveles de paro juvenil ha tenido en los últimos años, Grecia, que ocupa el segundo puesto de la tabla con un 31,2%. Asimismo, si nos fijamos en países vecinos, concluimos que algo se está haciendo mal en la economía española con los jóvenes, pues Italia tiene una tasa de paro juvenil del 23%, Países Bajos del 7,8% y Alemania del 5,8%.

Como no todo van a ser malas noticias, tal y como se ha comentado anteriormente, el turismo es uno de los sectores que más ha fortalecido a la economía española en sus peores momentos. Por ello, es interesante analizar cuál es el peso que ha tenido en nuestra economía en los últimos años. Para conocer este dato se utiliza la gráfica siguiente:



Gráfica 4: Evolución del gasto medio de los turistas extranjeros en España. Fuente: INE, www.epdata.es.

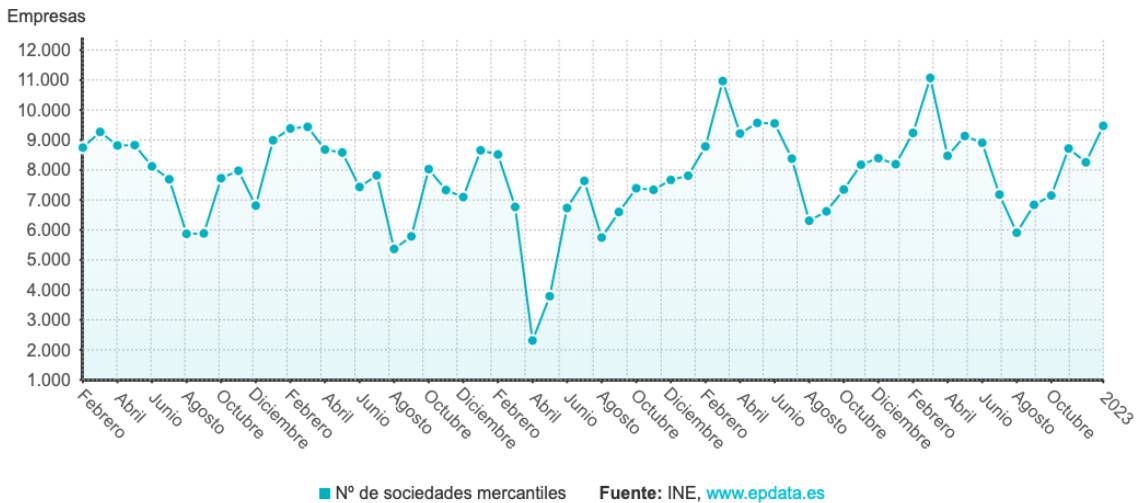
La Gráfica 4 muestra cual ha sido el gasto medio de los turistas extranjeros en nuestro país. De estos datos se puede extraer la conclusión de que a pesar de esa bajada tremenda en 2020 y de otra pequeña disminución a principios de 2021, el gasto que realizan los turistas cuando visitan España ha tenido una tendencia creciente. Si bien en febrero de 2018 el gasto medio fue de menos de 1.100€, en 2022 todos los meses han superado esa cifra, incluso en meses como en junio, julio y agosto se ha superado la media de os 1.200€.

Esta evolución del gasto medio turístico es una muestra más de que el turismo ha supuesto la vía más efectiva y eficaz para la recuperación económica del país tras la pandemia.

Otro elemento interesante a la hora de analizar la dimensión económica es la evolución del número de sociedades mercantiles que se han constituido en España en los últimos años. En la siguiente gráfica se observa esa evolución.

Evolución del nº de sociedades mercantiles constituidas en España

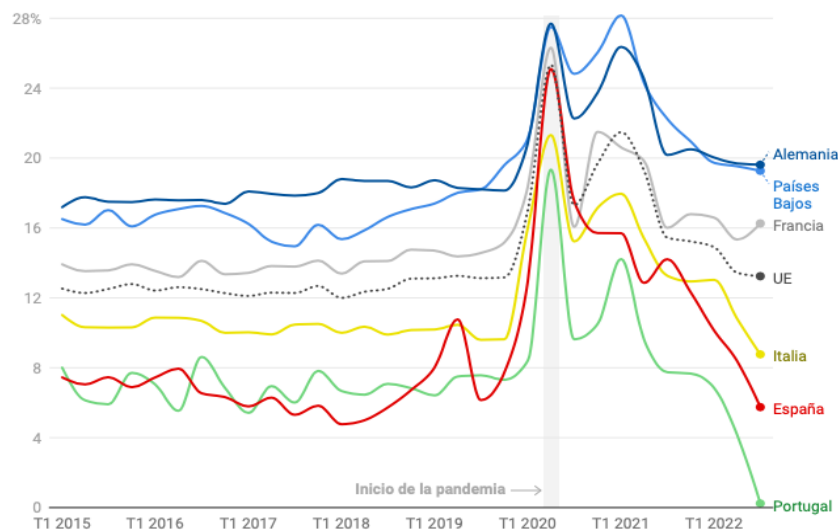
Sociedades constituidas en España mes a mes



Gráfica 5: Evolución del número de sociedades mercantiles constituidas en España. Fuente: INE, www.epdata.es

En la Gráfica 5 se observa cual está siendo la tendencia de la constitución de sociedades mercantiles en nuestro país en los últimos años. Como en cada gráfica que se muestre los datos de 2020 están totalmente influenciados por la pandemia, sin embargo, en esta ocasión se detectan varios picos mínimos a lo largo del tiempo, por ejemplo, en los meses de verano de todos los años.

Por último, es relevante analizar el comportamiento de las familias en lo que a economía se refiere, y una de las tasas que mejor refleja la situación de las familias en nuestro país es la tasa de ahorro.



Gráfica 6: Evolución tasa de ahorro en los países vecinos 2015-2022. Fuente: Eurostat, Datawrapper.

En la Gráfica 6 se muestra la evolución de la tasa de ahorro de las familias españolas en los últimos años, así como la de Alemania, Países Bajos, Francia, Italia, Portugal y la media de la Unión Europea. Si bien la tasa del paro ha subido en cada crisis, la tasa de ahorro ha seguido su mismo camino, pues se pueden identificar de manera muy evidente picos máximos en torno a 2020.

Si centramos el enfoque en la actualidad, según "Eurostat", los niveles de ahorro al finalizar el año 2022 fueron similares a los niveles prepandemia, algo que debería

preocupar a la ciudadanía, pues las familias, tras un año 2020 en el que la situación les obligó a ahorrar, están perdiendo esa capacidad. Tal es la gravedad, que la tasa de ahorro al finalizar 2022 en España fue menor al 6%, y en el segundo trimestre de 2020 llegó a alcanzar el 25%.

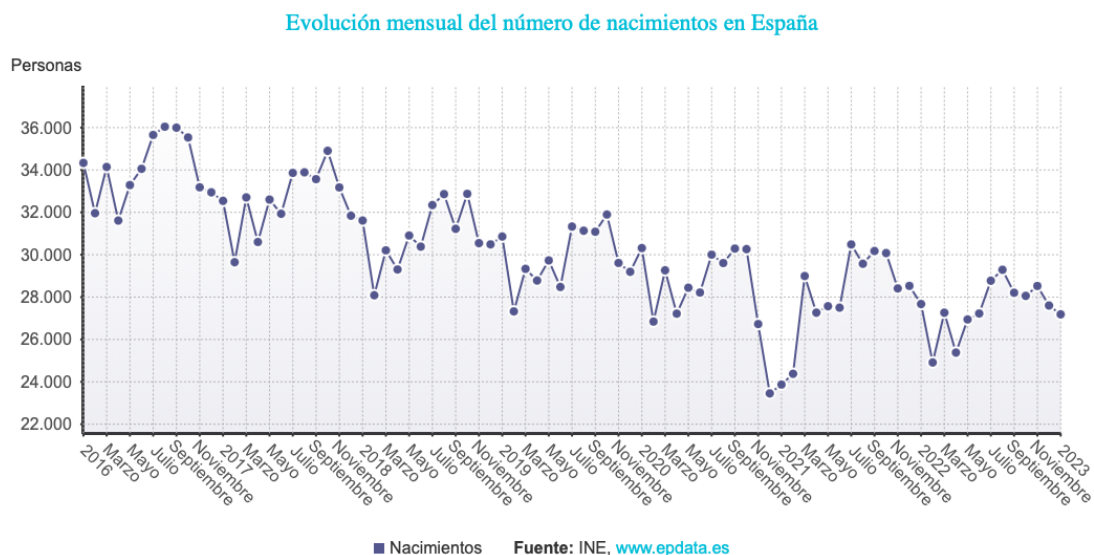
Si bien la tasa de ahorro de nuestro país vecino, Portugal, tal y como se observa en la Gráfica 6, es tremendamente baja, con un 0,2%, la media de la Unión Europea es de 13,2%, una cifra que dobla a la de España. Por otro lado, tanto Italia, como Francia Países Bajos y Alemania tienen una tasa de ahorro de 8,8%, 16,3%, 19,3% y 19,6% respectivamente.

La conclusión que extraemos es que la economía de nuestro país y, en concreto, el consumo, ya no cuentan con un apoyo crucial para soportar el golpe de la inflación al poder adquisitivo.

- **Entorno sociocultural**

Una vez analizada la dimensión económica de nuestro país, se pasa a estudiar una dimensión esencial para el devenir de este. Esta dimensión es la sociocultural y su análisis permite a cualquier empresa ser conocedora de factores tan básicos como las preferencias, creencias o comportamiento de la sociedad. Esta dimensión cobra una especial importancia debido a la pandemia, pues la situación de máximo peligro que se vivió en el año 2020 y principios de 2021 ha desembocado en un cambio en los intereses de la sociedad española.

Para comenzar con el análisis de este entorno, se comienza con un elemento básico, la natalidad. Este factor lleva años siendo objeto de estudio pues sus niveles cada año son más preocupantes. Esto se aprecia en la siguiente gráfica:



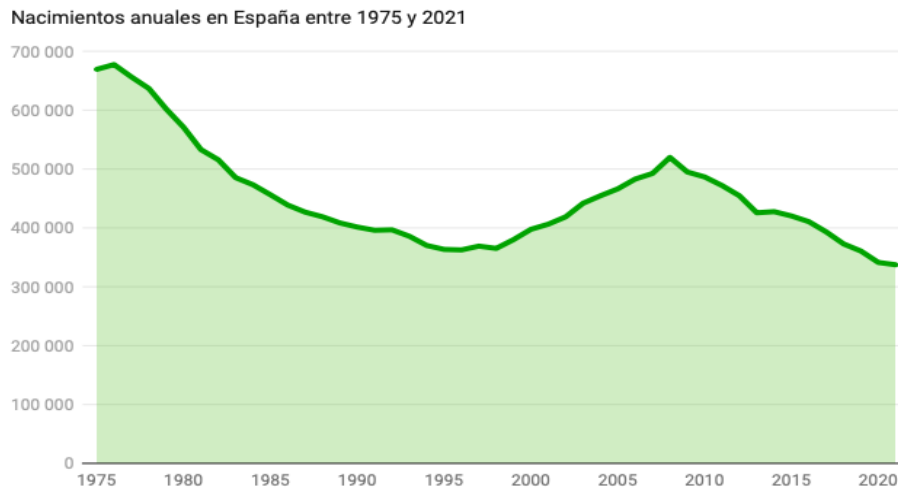
Gráfica 7: Nacimientos mensuales en España 2016-2023. Fuente: INE, www.epdata.es

En la Gráfica 7 se muestra la evolución que ha tenido la natalidad en nuestro país en los últimos cinco años. A simple vista se puede apreciar que la tendencia es decreciente.

Si entramos de pleno en los datos, según “Eurostat”, España registró 7,1 nacimientos por cada mil habitantes en 2021 frente a los 8,4 que se registraron en 2017. El motivo de esta diferencia es evidente, que radica en la crisis sanitaria de 2020, pues la sociedad

entendió que la dramática situación que se estaba viviendo era motivo suficiente como para esperar un tiempo a tener hijos.

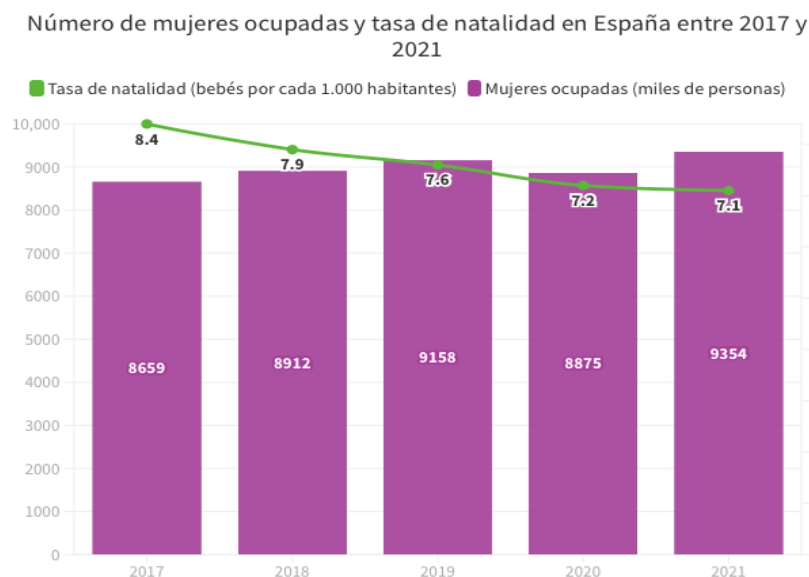
No obstante, tal y como se aprecia en la Gráfica 8, este descenso de la natalidad viene dándose desde hace varias décadas, pues en 1975 se produjeron en España casi 700.000 nacimientos, mientras que en 2021 esa cifra no alcanza los 350.000.



Gráfica 8: Nacimientos anuales en España 1975-2021. Fuente: INE, Datawrapper.

Si comparamos los datos de natalidad de nuestro país con los del resto de Estados miembro de la Unión Europea, salimos perdiendo, pues España presenta la segunda cifra más baja en cuanto a natalidad del territorio, tan solo por delante de Italia, con 6,8 nacimientos por cada mil habitantes en 2021. El otro lado de la moneda es Irlanda, con un total de 12 nacimientos por cada millar de habitantes.

Si bien el motivo del descenso de nacimientos en el año 2021 fue la pandemia, la preocupante evolución de las últimas décadas no se le puede achacar a esta. Un estudio realizado por la escuela de negocios TBS Education - Barcelona revela que existe una alta correlación entre el número de mujeres que trabajan en España y la tasa de natalidad, tal y como se aprecia en la siguiente gráfica:



Gráfica 9: Número de mujeres ocupadas y tasa de natalidad en España entre 2017 y 2021. Fuente: Datawrapper.

En la Gráfica 9 se aprecia como a medida que aumenta el número de mujeres empleadas disminuye la tasa de natalidad. Por lo tanto, se concluye que los niveles de natalidad se ven afectados por factores de carácter cultural, económico y social.

Otro de los elementos socioculturales que más impacto han tenido en el comportamiento de la sociedad en los últimos años son las redes sociales, el internet y las conexiones móviles. Estas herramientas comenzaron a aparecer en la década de los 90 pero nadie se podía imaginar que su impacto iba a ser prácticamente del 100% en todo el mundo.

Como no podía ser de otra manera, este factor, ha sido objeto de estudio en múltiples ocasiones, pues existe una gran incógnita sobre cuál es el uso que hacen, sobre todo lo jóvenes, del internet y de las redes sociales. Esta inquietud ha desencadenado una gran variedad de informes, como el “Informe Digital 2023”, elaborado por “Meltwater” y “We Are Social”, en el cual nos apoyamos en esta parte para proporcionar datos.

En la siguiente ilustración, extraída del informe mencionado anteriormente, se pueden observar algunas de las estadísticas más relevantes en lo que a uso de internet, móviles y redes sociales se refiere.

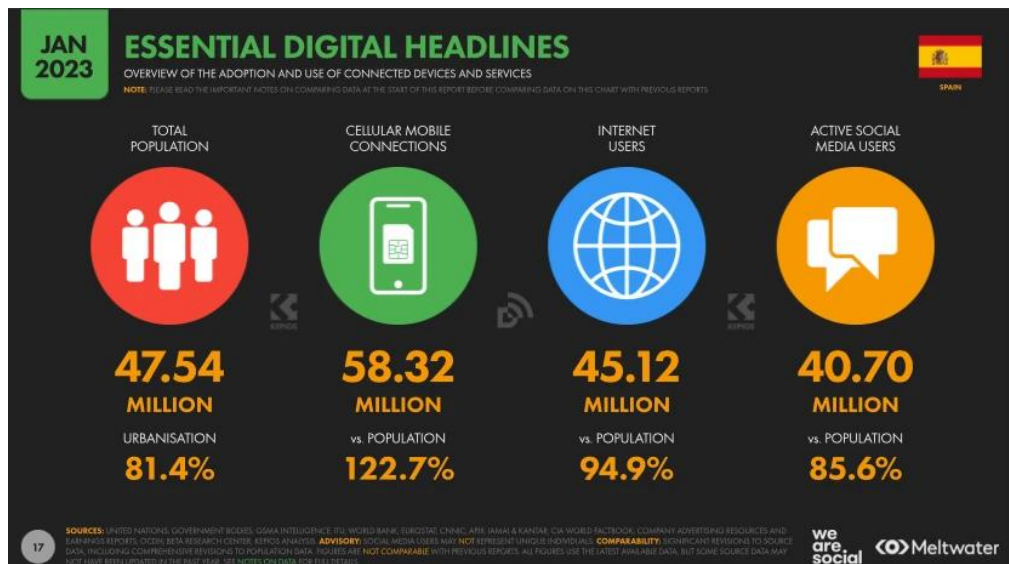


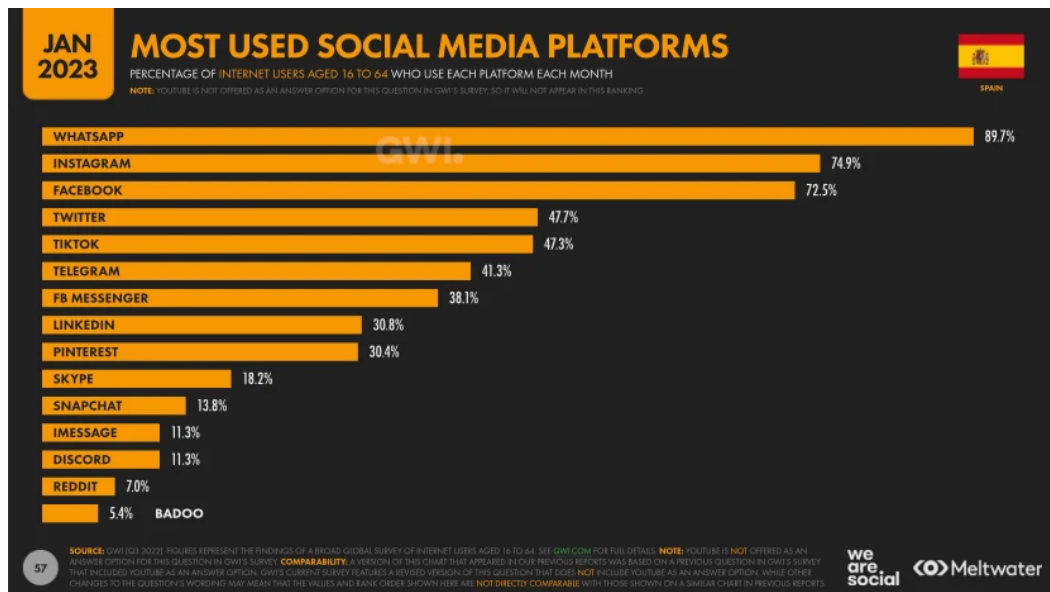
Ilustración 1: Uso de internet, móviles y redes sociales en el año 2022. Fuente: Meltwater.

Tal y como se aprecia en la Ilustración 1, el número de conexiones móviles que existen en nuestro país es muy superior al número de habitantes, algo que puede explicar el uso excesivo del teléfono que realizamos los españoles a lo largo del año. Asimismo, según detalla el estudio, en el año 2022 ese número de conexiones móviles a internet se incrementó en un 2,2% con respecto al año 2021, esto supone la incorporación de, nada ni nada menos que un total de 1,3 millones de conexiones móviles en tan solo un año.

Otro dato determinante es el porcentaje de usuarios de internet que se dieron en España en 2022. El 94,9% de los españoles utilizaron la conexión a internet el año pasado, algo que se presenta desde hace varios años como un elemento clave para cualquier empresa, pues la realización de campañas de marketing vía online es una práctica esencial.

Si pasamos a analizar los datos de uso de las redes sociales, apreciamos que el porcentaje no disminuye con respecto al de las otras herramientas, pues el 85,6% de la población española utilizó alguna red social en 2022.

Tan importante es conocer cuál es la evolución del uso de los elementos anteriores como que redes sociales son las que más usuarios tienen. En la siguiente gráfica se puede apreciar la tendencia de los españoles:



Gráfica 10: Redes sociales más usadas en España en 2022. Fuente: Meltwater.

En la Gráfica 10 se aprecian cuáles fueron las redes sociales más usadas en España en 2022. Con mucha diferencia, “Whatsapp” es la más utilizada con un 89,7%, esto significa que nueve de cada diez españoles utilizan esta red social para comunicarse con sus amigos, conocidos o familiares, entre otros.

Por debajo de “Whatsapp” se encuentra “Instagram”, con un porcentaje de uso de 74,9%. Esta red social es completamente diferente a la primera, ya que el funcionamiento de esta consiste en subir fotos a una plataforma con el objetivo de que tus más allegados puedan saber de ti.

En tercer lugar, se encuentra una red social que durante años fue la más utilizada, pero que, a día de hoy, por mucho que se encuentre tan arriba, pierde internautas cada año que pasa, según el estudio de “Meltwater” y “We Are Social”. Esta red social es “Facebook” y fue utilizada por el 72,5% de los españoles en 2022, un 10% menos que en el año 2020.

Por detrás de estas tres, se encuentran redes sociales que han tenido un uso bastante alto, pero que, sin embargo, están muy lejos de alcanzar los niveles de las tres primeras. Estas redes sociales son “Twitter”, “TikTok”, “Telegram”, entre otras.

Conocer las costumbres y comportamientos de la sociedad también implica conocer que hacen con su tiempo. Por ello, y siguiendo en el ámbito de las redes sociales, es interesante conocer cuáles son los tiempos de uso de los internautas. En la siguiente ilustración se aprecia cuáles son estos tiempos:

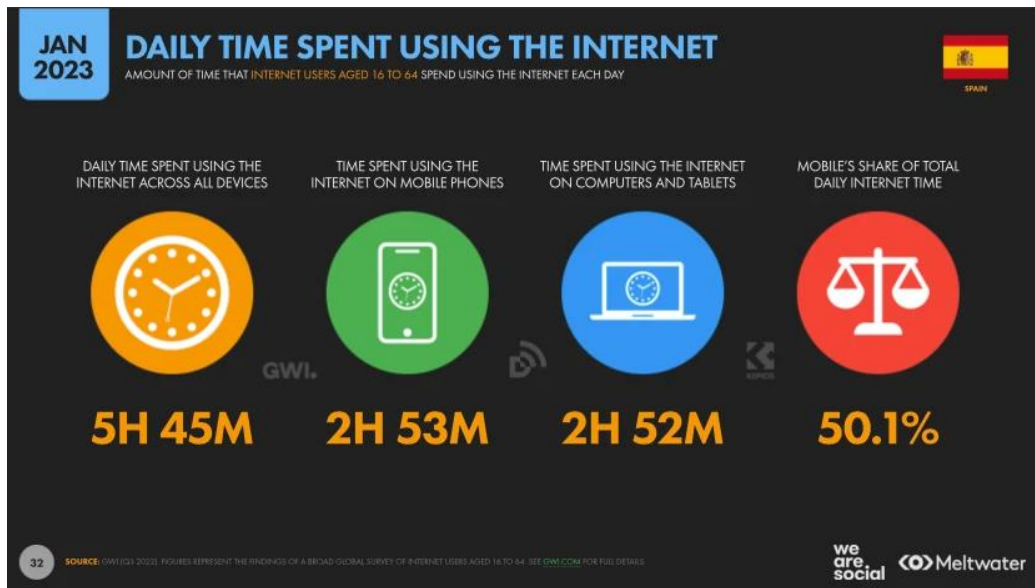


Ilustración 2: Tiempo de uso diario en redes sociales de los españoles en 2022. Fuente: Meltwater.

En la Ilustración 2 se aprecian los tiempos de uso de los internautas españoles en el pasado año. La media de uso es impactante, 5 horas y 45 minutos pasamos de media los españoles al día haciendo uso del internet desde cualquier dispositivo. Esta cifra se divide en dos, una para el uso de internet desde el teléfono móvil y otra para ordenadores y *tablets*. Así pues, la media de uso del primero es de 2 horas y 53 minutos y la de los ordenadores y *tablets* de 2 horas y 52 minutos. Como se ve, la media de uso de ambos dos es prácticamente idéntica.

Al tener como objetivo el establecimiento de una óptica, la importancia de conocer que porcentaje de españoles necesita gafas se multiplica. Para entender más cuál es la situación con respecto a este tema nos apoyamos en la siguiente ilustración, elaborada por “European Council of Optometry and Optics”.



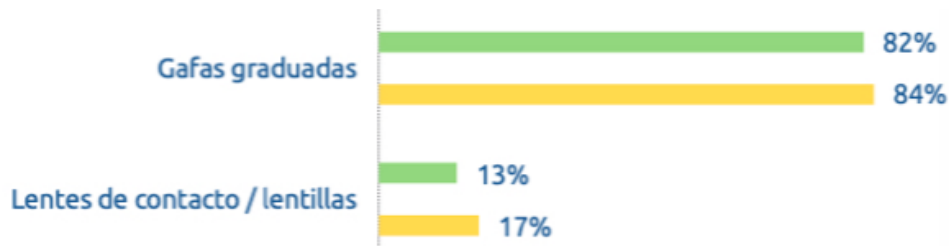
Ilustración 3: Población que lleva gafas por países en 2020. Fuente: European Council of Optometry and Optics, IM Ópticas.

En la Ilustración 3 se aprecia que en España el 55% de la población necesita gafas en su día a día. Este porcentaje es bastante elevado, sin embargo, si lo comparamos con

el de países como Bélgica, Macedonia del Norte o Suiza superan al nuestro con mucha diferencia, pues todos rondan el 70%.

Por otro lado, países como Turquía, Estonia o Hungría presentan unos niveles de población necesitada de gafas muy reducida con respecto a España.

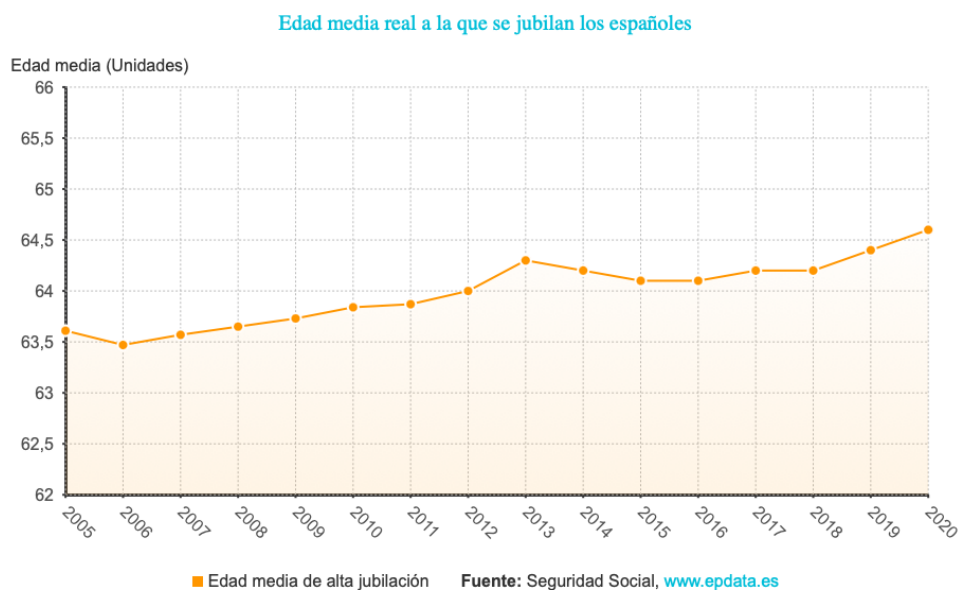
Si centramos el enfoque en nuestro país, es muy relevante conocer qué tipo de correctores utiliza la población con problemas visuales. En esta ocasión se estudian los dos correctores más conocidos, las gafas y las lentillas y la evolución de su uso mediante una comparación del año 2017 frente al año 2021. En la siguiente gráfica la barra verde representa el año 2017 y la amarilla el 2021.



Gráfica 11: Evolución del uso de gafas y lentillas de 2017 frente a 2021. Fuente: Libro Blanco de la Visión 2022.

En la Gráfica 11 se aprecia como el uso de las gafas graduadas en el año 2021 es ligeramente superior al de 2017, así como el de las lentillas. Los porcentajes anteriores no suman 100% debido a que un mismo encuestado puede utilizar ambos productos.

Otro factor sociocultural a tener en cuenta durante el análisis de esta dimensión es a qué edad dejan de trabajar los españoles debido a su jubilación. Este dato influye directamente en la renta disponible de las familias, pues los ingresos de un trabajador y de un jubilado son distintos. Por otro lado, la edad de jubilación influye en el estilo de vida de la sociedad, pues los hábitos de una persona cambian en el momento en el que se jubila. En la siguiente gráfica se aprecia la edad media de jubilación de los españoles en los últimos años:



Gráfica 12: Edad media de jubilación de los españoles entre 2005 y 2020. Fuente: Seguridad Social, www.epdata.es.

En la Gráfica 12 se observa cual ha sido la evolución de la edad real de jubilación de la sociedad española desde el año 2005 hasta el año 2020. Tal y como se aprecia en la gráfica, hace una década y media los españoles se jubilaban entorno a los 63 años, mientras que en 2020 lo hicieron con más de 64 años.

La edad de jubilación es un aspecto que en España siempre ha creado mucha polémica, pues es uno de los países donde la gente se jubila más tarde. Según el Centro Finlandés de Pensiones entre los países que contemplaban una edad de jubilación general más baja en 2022 destacan Francia (62 años), Eslovaquia (62 años y 10 meses), Suecia, que prevé una edad flexible de entre 62 y 68 para pensiones relacionadas con los ingresos, República Checa (63 años y 10 meses) y Malta (63). Por otro lado, a España le asigna los 66 y dos meses que se requerían en 2022 si se había cotizado menos de 37 años y medio.

- **Entorno tecnológico**

Los tiempos cambian, y la evolución de las empresas hacia un uso de un tipo de herramientas de carácter tecnológico es inevitable. Sin embargo, el rápido avance de esta dimensión puede dificultar su análisis, pues prácticamente cada mes surgen nuevas tecnologías.

Por otro lado, las tecnologías más avanzadas tienen un coste, en muchas ocasiones, desorbitado y las empresas no pueden hacer frente a su pago por mucho que se haya demostrado que con ellas la actividad será más fácil y rentable. Además, estas nuevas herramientas dan trabajo a mucha gente a lo largo del año, pues estas deben ser utilizadas por profesionales.

No obstante, en España los niveles de inversión en tecnología en los últimos años están siendo muy positivos. Según el “Barómetro trimestral de la Inversión TIC en las Administraciones Públicas en España”, impulsado por “AdjudicacionesTIC”, las Administraciones Públicas batieron el récord de inversión en tecnología en el primer trimestre de 2022 superando los 1.000 millones de euros. Esto supone un crecimiento del 34,85% con respecto al primer trimestre de 2021.

Si dividimos esta inversión en áreas de crecimiento, según el informe mencionado anteriormente, se detecta una que ha sido el máximo exponente de ese crecimiento. Esta área es la de servicios tecnológicos, la cual creció más de un 50% en el primer trimestre de 2022 con respecto al mismo periodo de 2021, hasta situarse con una inversión de 621 millones de euros. La razón de esta subida es el aumento en la inversión en desarrollo de *software* y servicios *cloud*, con incrementos del 33% y 42% respectivamente.

Si bien existen área en la que el crecimiento ha sido evidente, existen otras que han llevado el camino contrario. La inversión en hardware experimentó en el primer trimestre de 2022 una bajada del 3,87% con respecto al mismo periodo de 2021.

Tan importante es conocer las áreas de crecimiento en inversión tecnológica, como conocer que organismos son los que más han formado parte de ese crecimiento. En el primer trimestre de 2022 el “Ayuntamiento de Madrid” impulsó 11 proyectos con un valor de 65 millones de euros, colocándose así como el organismo que más invirtió en desarrollo tecnológico en ese periodo. A este le sigue la “Secretaría General de Administración Digital (SGAD)” con un total de 14 proyectos valorados en 61 millones de euros. En tercera posición se encuentra ADIF, con un total de 33 contratos y 46 millones de euros invertidos.

A nivel mundial existen indicadores que muestran la evolución de los países en cuanto a innovación y tecnología. Así pues, la siguiente gráfica muestra que países fueron los que mayor puntuación tuvieron en esta materia. Cabe destacar que esta puntuación se establece en base a la evaluación de 132 países a los cuales se les tiene en cuenta las instituciones, el capital humano e investigación, infraestructuras, desarrollo empresarial, producción creativa y tecnología.



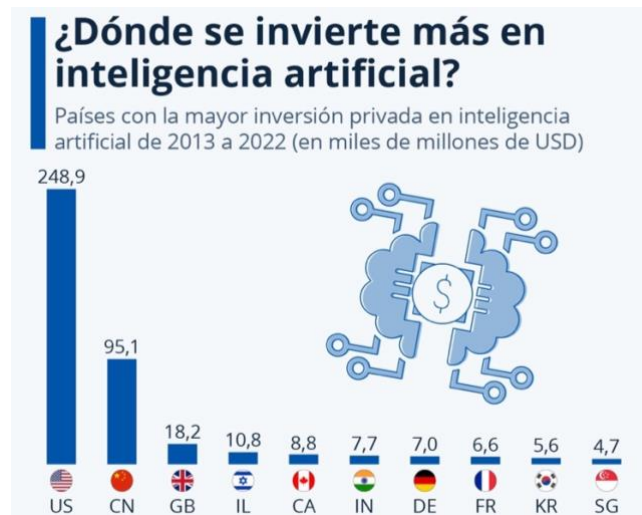
Gráfica 13: Países más innovadores en 2022. Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, [statista.com](https://www.statista.com).

Como se aprecia en la Gráfica 13, en 2022, Suiza, con una puntuación de 64,6 sobre 100, se sitúa como líder mundial en innovación. Esta posición de Suiza no es casualidad, pues, según la OMPI, es la duodécima vez que ocupa esta posición en el ranking de economías con mejor situación en términos de innovación y tecnología. En segundo lugar, se posiciona Estados Unidos, con una puntuación de 61,8 sobre 100, y le sigue muy de cerca Suecia con 61,6.

Hay que irse a la posición número 29 para encontrar a España, con una puntuación de 44,6 y hasta la posición número 50 para encontrar a la primera economía de América Latina y el Caribe que aparece en la lista, Chile con 34.

Un elemento que se ha puesto de moda en los últimos años es la inteligencia artificial, la cual forma parte de un campo de la informática y la ingeniería que se enfoca en la creación de sistemas y máquinas que pueden realizar tareas que requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, el razonamiento, la percepción y la toma de decisiones.

En la siguiente gráfica se identifican los países que más ha invertido en inteligencia artificial desde el año 2013 hasta el año 2022:



Gráfica 14: Países que más invierten en inteligencia artificial 2013-2022. Fuente: NetBase Quid via Stanford Univeristy, statista.com..

En la Gráfica 14 se aprecia como existe un país que lleva todo el peso de la inversión en inteligencia artificial en la última década, Estados Unidos, con una inversión total de 248,9 mil millones de dólares. Lo extraño de esta gráfica es la escasa inversión que han realizado los países europeos en términos de inteligencia artificial, pues tan solo aparecen tres países de esta zona, Inglaterra, Alemania y Francia, con 18,2, 7 y 6,6 mil millones respectivamente.

- **Entorno ecológico**

En los últimos años, ha cobrado especial importancia aspectos como la sostenibilidad o la ecología. En relación a esto, ha surgido un concepto llamado economía circular, la cual, en contraposición a la economía lineal, pretende optimizar la utilización de los recursos y la energía, preservar el entorno ecológico y estimular el desarrollo económico.

En el caso de España, las iniciativas que se han puesto en marcha en los últimos años con respecto a este modelo se pueden considerar incipientes, ya que han ido centradas a la gestión de residuos, lo cual forma parte de la fase final del ciclo económico. Para ello se contó con un Plan Estatal Marco de Gestión de Residuos (PEMAR), de 2016 a 2022.

Mirando al futuro, el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación, y Medio Ambiente (Mapama), publicó en 2018 un borrador de la Estrategia Española de Economía Circular. Este documento fue revisado por el Ministerio de Transición Ecológica hasta que, finalmente, se aprobó en 2020.

La ejecución de esta iniciativa, llamada “España Circular 2030”, se está llevando a cabo con la puesta en marcha de planes de acción sucesivos y trienales en los que se recogen las disposiciones concretas a ejecutar por la Administración General del Estado. El primero de los planes se aprobó a finales de 2020 y está cubriendo el periodo 2021-2023. A nivel de sectores, el plan en cuestión se centra específicamente en cinco sectores en los que era primordial tomar acción para alcanzar una España circular. Estos cinco sectores son: construcción, agroalimentación, industria, bienes de consumo y turismo.

- **Entorno legal**

La legislación de un determinado país es esencial a la hora de establecer un negocio. Sin embargo, no es relevante toda legislación existente para el establecimiento de una óptica, por ello, en este apartado, se analiza la parte legal que influye en el sector óptico.

En España, el sector óptico está regulado por varias leyes y regulaciones. Algunas de las más importantes son las siguientes:

- Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios: esta ley establece los requisitos para la comercialización y distribución de productos sanitarios, incluyendo dispositivos ópticos, lentes de contacto y gafas.
- Real Decreto 1591/2009, de 16 de octubre, por el que se regulan los productos sanitarios: esta regulación establece los procedimientos de evaluación de la conformidad de los productos sanitarios, incluyendo los dispositivos ópticos.
- Orden SCO/1862/2008, de 2 de junio, sobre publicidad de productos, actividades y servicios con pretendida finalidad sanitaria: esta orden establece las reglas para la publicidad de productos y servicios relacionados con la salud, incluyendo los productos ópticos.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas: esta ley establece las reglas para el registro y protección de marcas, incluyendo las marcas de productos ópticos.
- Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre: esta ley establece las reglas para la protección de los derechos de los consumidores, incluyendo aquellos relacionados con los productos ópticos.

Tabla resumen de amenazas y oportunidades extraídas del macroentorno

El análisis del macroentorno nos ha permitido detectar una serie de amenazas y oportunidades, las cuales pueden influir en el devenir de la empresa. Para apreciar de una manera más clara cuales son estas se utiliza la siguiente tabla:

DIMENSIÓN	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Crispación entre partidos políticos. • Desorganización entre organismo y dirigentes. • Conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de las restricciones sanitarias. • Buena relación diplomática con estados vecinos. • Crecimiento de las exportaciones a Marruecos. • Inversión en desarrollo juvenil.
ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto entre Rusia y Ucrania. • Respuesta insuficiente ante las crisis. • Altos niveles de paro juvenil. • Tasa de ahorro por debajo de la media de la UE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación económica tras la pandemia. • Intensa recuperación del turismo. • Evolucion positiva de la tasa del paro.
SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de natalidad bajos. • Uso excesivo de redes sociales. • Edad media de jubilación elevada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de las redes sociales hacia el mundo empresarial. • Creciente número de personas con gafas.
TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido avance tecnológico. • Coste elevado de las nuevas tecnologías. • Desinformación. • Escasa inversión en IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución positiva de la inversión en tecnología. • Proyectos esperanzadores. • Intervención de organismo importantes.
ECOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas centradas en escasos sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de gran variedad de iniciativas. • España Circular 2030.
LEGAL		<ul style="list-style-type: none"> • Regulación clara y concisa.

Tabla 1: Amenazas y oportunidades del microentorno. Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Análisis de microentorno. 5 Fuerzas de Porter.

Una vez analizado el macroentorno, es de vital importancia estudiar otra parte del entorno, la cual influye en la economía de una empresa de la misma manera que lo hace el entorno más general. Esta parte del entorno es conocida como el microentorno, y engloba aspectos de la economía que se encuentran más cerca de la actividad de la propia empresa y que, por lo tanto, tiene un impacto directo en el devenir de esta. Los elementos del microentorno siguen sin poder ser controlados por la empresa, al igual que ocurría con el macroentorno.

En este análisis se identifican que condiciones de funcionamiento debe tener el negocio, así como la manera adecuada de desarrollarlo. Además, el propio análisis permite detectar que estrategias son las idóneas para implantación de un negocio. Para todo

esto, se analiza el sector en el que se ubica el proyecto, su atractivo y las oportunidades y amenazas que pudiera contener.

Si bien a la hora de analizar el macroentorno se utiliza el análisis PESTEL, en el caso del microentorno se cuenta con una técnica llamada "5 fuerzas de Porter". Esta herramienta de gestión tiene como objetivo medir la competitividad de un negocio en el sector en el que opera, ya sea nuevo o lleve en este un tiempo. La gran utilidad de esta técnica reside en la capacidad que otorga a las empresas de medir y analizar sus recursos frente a las cinco fuerzas establecidas por Michael Porter en su libro "Estrategia Competitiva". Una vez medida y analizada la situación de la empresa, estará en condiciones óptimas para implementar estrategias que le permita potenciar las oportunidades o fortalezas y frenar las amenazas o debilidades.

Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

1. El Poder de negociación de los clientes.
2. El Poder de negociación de los proveedores.
3. La amenaza de nuevos competidores entrantes.
4. La amenaza de nuevos productos sustitutivos.
5. La rivalidad entre competidores.

En la siguiente ilustración se observa de manera gráfica cuales son las cinco fuerzas y en que ámbito influye cada una:



Ilustración 4: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: ISO 9001:2015

A partir de aquí se analizan cada una de las fuerzas orientadas al sector óptico:

- **Poder de negociación de los clientes**

Esta fuerza hace referencia a una parte esencial de la economía, los clientes, son los encargados de hacer que todo funcione y la responsabilidad de las organizaciones es tomar todas las medidas para mantenerlo contento y satisfecho.

El poder de los clientes reside en la capacidad que tienen para organizarse y exigir cambios relacionados con los precios, calidad o servicios. Cuanta más organización tengan los clientes menos margen tendrán las empresas y el mercado se convertirá en menos atractivo.

Por otro lado, el cliente tiene la capacidad de elegir otro producto del mercado, es decir, irse a la competencia, algo que supondría una amenaza.

En relación al mundo de la óptica, el cliente tiene un alto poder de negociación, pues existe un gran número de ópticas en España distribuidas por todo el territorio. Por ejemplo, según Colegio Nacional de Ópticos-Optometristas de España, en Madrid, había en 2019, 1.269 establecimientos ópticos. Este factor puede suponer una amenaza a la hora de establecer una nueva óptica.

Por otro lado, el hecho de que la necesidad de consumir en una óptica no sea una opción sino, en muchas ocasiones, una obligación, ya sea por cualquier defecto visual o por querer proteger la vista del sol, hace que el cliente pierda un poco de poder, pues no puede prescindir tan fácilmente de una óptica. Este factor se percibe como una oportunidad a la hora de establecer una nueva óptica.

En el mundo de la tecnología y la compra online, en el que el cliente cada vez visita menos la tienda física, uno de los sectores que se puede salvar de eso es el óptico, pues la compra de unas gafas ya sea de sol o de vista, de unas lentillas o hacerse una simple revisión implica la presencia en primera persona del cliente. Esta presencialidad permite al vendedor poder tener una relación más personal con el consumidor y en muchas ocasiones esa conexión desemboca en una fidelización del cliente, algo que supone una evidente oportunidad.

Siguiendo la estela de la tecnología, esta permite que el cliente viva completamente informado de precios, ofertas, productos sustitutivos, entre otros. Este elemento se puede considerar una amenaza y una oportunidad al mismo tiempo, ya que en todo momento el cliente va a tener opción de cambiar de establecimiento en el caso de que haya sido informado de una oferta o un precio más asequible. El establecimiento que pierda ese cliente saldrá perjudicado y el que lo haya ganado habrá salido beneficiado, sin embargo, puede volver a cambiar en cualquier momento.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Otra parte esencial de la economía de una empresa es el sistema de provisión con la que cuenta. Formar parte de un sector en el que los proveedores cuentan con un alto grado de organización hace que las empresas tengan una menor capacidad de negociación. A menos proveedores, más dependen las empresas de un mismo lugar y por lo tanto se verán obligadas a acatar cualquier condición en términos de precio, calidad o tamaño de pedidos.

En relación a esto, es importante para una empresa no depender de un solo proveedor e intentar ampliar la cartera de provisión al mismo tiempo que se establecen alianzas a largo plazo con estos. Otra opción para aquellas organizaciones que no quieran verse sometidas por un número escaso de proveedores es pasar a fabricar su propia materia prima. De este modo ellas se proveen a si mismas y se alejan de problemas con terceros.

En el sector óptico, el número de proveedores es alto, pues el elevado número de establecimientos ópticos existentes en el obliga a ello. Como se ha mencionado anteriormente, a mayor número de proveedores, mayor es el poder de negociación de

las organizaciones. En este caso, los establecimientos ópticos tienen la opción de cambiar de proveedor si surgiera algún problema con el actual, lo que se considera una oportunidad.

Por otro lado, la asociación de una óptica independiente con una franquicia permite a la primera obtener unos beneficios en cuanto a imagen de marca, publicidad, así como la entrada a una inversión rentable y de bajo riesgo. Esta situación permite a la propia óptica mejorar las negociaciones con los proveedores.

La calidad de los productos que ofertan los proveedores es muy importante, pues las ventas de un establecimiento óptico vienen dadas por la función que haga, por ejemplo, una gafa de vista, pero también por la calidad de los materiales con los que está hecha, los cuales se perciben en la resistencia del producto o en la durabilidad.

- **La amenaza de nuevos competidores entrantes**

En este apartado se trata algo muy básico, cuantas más empresas puedan hacer competencia a una organización determinada, peor para esta. Estamos hablando nuevas empresas que entran en el mercado y que provocan que el consumidor final tenga más opciones de compra, algo que supondría una amenaza para las organizaciones que ya forman parte de esa industria.

En ese sentido, si las barreras de entrada son altas, mejor para los establecimientos que estén dentro de ese sector, ya que evitaría que nuevas empresas entren en esa industria de manera sencilla y que se adueñen de parte del mercado, robando así cuota de mercado a las empresas que ya estaban dentro del sector.

El objetivo de toda empresa debe ser preservar su cuota de mercado, y para ello existen acciones como la diferenciación del producto, la identificación de la marca, las economías de escala o la experiencia acumulada, entre otras.

En el caso del sector óptico, los competidores actuales son muchos, sin embargo, podrían ser más en el futuro, pues cada vez hay más gente con defectos visuales que necesitan de las ópticas para corregirlos. Por lo tanto, en el mundo de la óptica hay negocio y serán cada vez más los interesados en entrar en este sector, por lo que se deben hacer las cosas correctamente para no perder clientes.

Otra amenaza a tener en cuenta es la creación de un establecimiento óptico por parte de un extrabajador. Este puede haber estado muchos años trabajando en una óptica y montar una el mismo en el que se lleve a todos los clientes que ha ido fidelizando durante ese tiempo. En ese momento aparece un nuevo competidor, el cual no empieza de cero. Existen muchos clientes que no dejarían de ir a la óptica a la que han ido siempre, sin embargo, muchos otros optarán por irse a la óptica del extrabajador con el que han estado tratando durante años.

Por otro lado, el sector óptico es uno de los que más proximidad tiene con el cliente ya que la presencia de este para recibir un servicio en el establecimiento es prácticamente obligatoria. Esto puede ayudar a crear una relación con el cliente hasta tal punto de estar completamente fidelizado. Esto supondría una barrera para los nuevos competidores que se verían faltos de clientes si esto se diese a gran escala.

- **La amenaza de nuevos productos sustitutivos**

Los productos sustitutivos son aquellos que cubren las mismas necesidades que los productos que se ofrecen en un determinado sector y cumplen funciones similares

desde el punto de vista de la demanda. Un sector no es atractivo cuando existe un gran número de productos sustitutivos en los que el cliente se puede fijar. Estos productos se consideran sustitutivos por razones como su avance tecnológico, por su diseño novedoso o por su precio más bajo.

En este caso ocurre algo muy parecido al caso de los potenciales competidores, las barreras para que este tipo de productos no se hagan con una parte del mercado deben establecerse desde las organizaciones del propio sector. Para ello, es esencial que estas se mantengan atentas a las novedades de los sectores a los que pertenecen y a la influencia que pueden tener estas en su futuro.

El sector óptico cubre cualquier necesidad que tengan las personas con defectos visuales: gafas graduadas, lentes de contacto, medicamentos específicos, tratamientos, cirugías correctivas, entre otras. Esto provoca que apenas se encuentren productos sustitutivos.

- **La rivalidad entre competidores**

En esta fuerza competitiva se detecta la rivalidad que existe entre organizaciones de un mismo sector, las cuales ofrecen los mismo productos y servicios orientado a un mismo grupo de clientes, es decir, la rivalidad entre competidores.

Un alto grado de rivalidad entre las empresas de un sector limita la rentabilidad del mismo, disminuyendo el grado de atractivo que tiene la industria (Porter, 2006).

La rivalidad de las empresas de un sector aumenta cuando todas ellas son similares en tamaño y en potencia, ya que todas compiten de igual a igual por llevarse una parte del mercado. Esto no ocurre en industrias más concentradas, en la cual existen un par de organizaciones que acaparan la cuota de mercado y el resto, de menor tamaño, se centran en otra parte de este.

Otro elemento que influye en la rivalidad es el nivel de diferenciación que tiene una empresa. Si el nivel de diferenciación de los productos de una empresa es alto, el cliente seguirá consumiendo en esta, si no lo es, y los productos de esta se perciben igual que los de las otras marcas la rivalidad aumentará.

También habrá un aumento en la rivalidad entre competidores si el crecimiento del sector en el que operan es lento. Esto guarda relación con el modelo de ciclo de vida, que expone que una industria puede encontrarse en la fase de desarrollo, crecimiento, madurez y declive. Este modelo señala que en la fase de madurez o declive la rivalidad aumenta debido a la pérdida de cuota de mercado de las empresas más fuertes.

En cuanto al sector óptico se pueden encontrar diversos competidores. Estos son muy concretos y son los siguientes:

- Las ópticas que se encuentran en la misma zona de afluencia.
- Ópticas que ofrecen productos a precios bajos y se encuentran en grandes superficies como centros comerciales.
- Establecimientos especializados en la venta de gafas de sol y de accesorios para gafas.
- Farmacias en las que se ofrecen gafas de lectura a bajo precio.
- La venta ambulante cada vez más frecuente, sobre todo en celebraciones al aire libre.
- Ópticas que cuentan con una marca con buena reputación detrás.

Tabla resumen de amenazas y oportunidades extraídas del microentorno

Una vez analizado el microentorno a partir del modelo de las 5 fuerzas de Porter, se incluye una tabla con las amenazas y oportunidades que pueden influir en nuestra empresa:

FUERZA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.	<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad médica. • Presencia del cliente para disfrutar del servicio. •
EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de pertenecer a una franquicia. • Alto número de proveedores.
LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES.	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de gente con defectos visuales. • Creación de nuevas ópticas por extrabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de fidelizar al cliente.
LA AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.		<ul style="list-style-type: none"> • Escasa existencia de productos sustitutivos.
LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de competidores. • Sector en fase de madurez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria poco concentrada. • Diferenciación del producto.

Tabla 2: Amenazas y oportunidades del microentorno. Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis de recursos y capacidades

Tras analizar cuál es la situación del entorno de nuestra empresa y que factores de este pueden influir en ella, toca estudiar el sector donde pretende operar. Si bien con el análisis del entorno extraíamos una serie de amenazas y oportunidades, a partir del estudio del propio sector obtendremos un conjunto de fortalezas y debilidades. Las primeras tendrán que ser explotadas y las segundas reducidas.

Como se ha mencionado anteriormente, la idea este proyecto es establecer una óptica en la localidad de Denia. Por lo tanto, el sector a analizar es el óptico. Al ser una empresa emergente, no es posible llevar a cabo un análisis interno muy extenso, pero sí del mercado en el que opera, así como los competidores con los que cuenta o los recursos con los que llevar a cabo su actividad.

Denia cuenta con más de 47.000 habitantes, sin embargo, este dato no era el mismo años atrás, por ejemplo, en 2018 contaba con 41.000. Esto supone una gran subida en el número de habitantes. Por otro lado, en la capital de la Marina Alta, se pueden encontrar aproximadamente 20 establecimientos ópticos, tal y como se muestra en la siguiente ilustración:

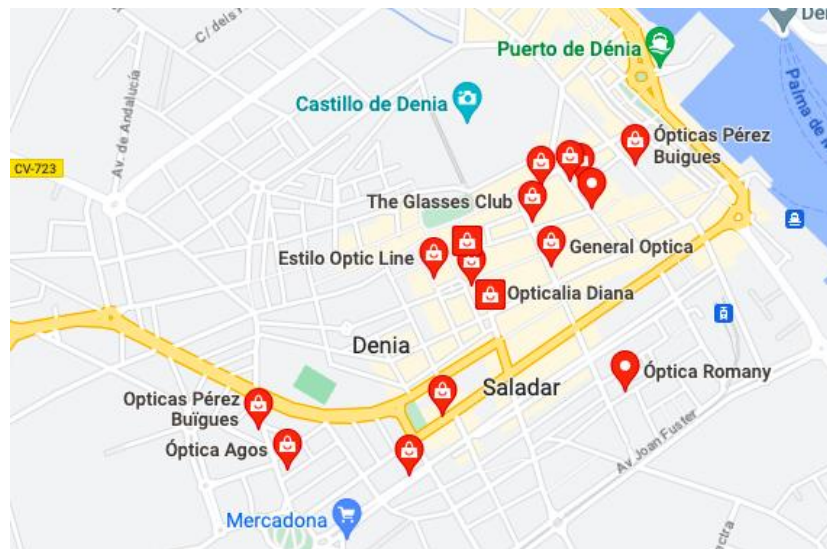


Ilustración 5: Distribución ópticas en Denia. Fuente: Google Maps

El número de establecimientos ópticos en Denia, tal y como se muestra en la Ilustración 5, no es muy elevado, sin embargo, se puede detectar que existe una gran concentración de estas en lo que se puede considerar el centro de la ciudad. Esta gran concentración de ópticas en un mismo punto de la ciudad supone una desventaja para nuestra empresa, ya que es complicado para un establecimiento emergente competir con otros que llevan años en el mercado. Tampoco es interesante establecer un negocio nuevo en una zona poco transitada y apartada. Por lo tanto, habrá que seleccionar una zona en la que no haya un número tan elevado de competidores al mismo tiempo que se mantiene el flujo de personas.

Por otro lado, algunos de esos competidores que encontramos en Denia son franquicias o cadenas, algo con lo que es difícil competir. Por ejemplo, encontramos Opticalia, General Óptica y Alain Afflelou. Entre estas tres deben ocupar una gran cuota de mercado, pues son la más reconocidas en comparación al resto, que son independientes.

Un elemento a tener en cuenta es que Denia atrae cada verano a millones de turistas, los cuales son propensos a gastar. A los turistas es muy fácil que les interese la compra de gafas de sol, de lentillas de 24 horas o de accesorios para las gafas, como los cordones, por ejemplo. Esta estacionalidad, con la que cuenta cualquier destino turístico de sol y playa, puede suponer una desventaja en el momento en el que lleguen los meses de otoño e invierno, en los que la llegada de turistas decrece brutalmente debido a las condiciones climatológicas. En conclusión, los meses de primavera y verano pueden ser claves para el éxito de nuestra óptica y se debe priorizar el lanzamiento de campañas publicitarias, así como de promociones y ofertas en temporada alta.

Por otro lado, se debe tratar de fidelizar a los clientes locales que acudan a la óptica en esa temporada alta, con el objetivo de que sigan viniendo durante el resto del año.

Continuando con el tema de la estacionalidad, es interesante que la apertura de nuestra óptica se haga en los meses de primavera con el objetivo de ir atrayendo clientes desde el principio, ya que, si bien la temporada alta en Denia es en pleno verano, la primavera también cuenta con un clima que incita a salir de casa, lo que puede provocar que la población local descubra nuestro nuevo establecimiento.

A la hora de establecer un nuevo negocio es importante estar atento a las preferencias de la población local, pues la oferta vendrá dada por la demanda. Así pues, al ser una ciudad costera con puerto, la venta de gafas de sol será determinante y desde un inicio su venta será el principal objetivo.

Por otro lado, la edad media de los habitantes de Denia es de 44,08 años, según los últimos datos del INE. Este factor provoca que la venta de gafas graduadas también sea un objetivo para nuestra empresa, pues hay un elevado número de gente adulta, la cual es propensa a tener algún tipo de defecto visual.

Por lo tanto, la intención de nuestra óptica es la de ofrecer a nuestros clientes un producto de calidad, útil y que satisfaga sus necesidades al mismo tiempo que se otorga un servicio íntegro y profesional con un trato familiar y una resolución de problemas e imprevistos rápida y eficaz.

3.2.1 Capacidad estratégica y análisis interno

Una vez analizado cuál es la situación del entorno y del sector en el que operamos, pasamos a analizar a nivel interno nuestra empresa con el fin de determinar su capacidad estratégica. Esta estrategia empresarial se debe definir de tal manera que nos permita diferenciarnos de la competencia. Este análisis nos permitirá conocer cuáles son los puntos fuertes de nuestra empresa.

Como se ha comentado anteriormente, este proyecto está basado en la creación de una nueva empresa, concretamente una óptica, por lo tanto, todo lo tratado en este apartado es algo ficticio y en ningún caso se está analizando una empresa existente.

Nuestra empresa consiste en una óptica en la que se ofrezcan gafas graduadas, gafas de sol, lentillas, accesorios para gafas, como limpiadores o cordones, fundas, entre otros productos. Además, se ofrecen servicios como graduación de la vista, reparación y limpieza de gafas, pedido de gafas de marca, etc. Por otro lado, y teniendo en cuenta que Denia es una ciudad costera, se pretende ofrecer gafas de bucear con graduación, para profesionales del buceo, así como gafas de bucear normales para niños o adultos aficionados.

En cuanto al personal de la óptica, se contarán con dos trabajadores. Uno de ellos deberá ser un óptico colegiado, encargado de llevar a cabo los servicios de graduación de la vista, la reparación de gafas y las cuestiones más técnicas de la profesión. Por otro lado, se contará con un empleado con experiencia de cara al público y el cual se encargará de atender llamadas, resolver pequeñas dudas, vender productos y todo lo relacionado con la atención al cliente.

3.3 DAFO

Este apartado permite a la empresa ser consciente de cuál es su situación real con respecto a los competidores, al mercado, a su interior, entre otros. Ello es debido a que se realiza un diagnóstico completo tanto de las amenazas y oportunidades como de las fortalezas y debilidades. Esta herramienta de marketing proporciona la capacidad de detectar posibles estrategias para hacer crecer un negocio.

Esta herramienta denominada DAFO, engloba el análisis realizado en los apartados anteriores, concretamente hace referencia al análisis PESTEL y al modelo de las 5

fuerzas de Porter, de donde se extraen amenazas y oportunidades. Además, se utiliza el análisis interno para extraer fortalezas y debilidades. Por lo tanto, el nombre “DAFO” proviene de: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades.

ANÁLISIS DAFO			
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS EXTERNO		<ul style="list-style-type: none"> • Crispación entre partidos políticos. • Desorganización entre organismo y dirigentes. • Conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. • Respuesta insuficiente ante las crisis. • Altos niveles de paro juvenil. • Tasa de ahorro por debajo de la media de la UE. • Niveles de natalidad bajos. • Uso excesivo de redes sociales. • Edad media de jubilación elevada. • Rápido avance tecnológico. • Coste elevado de las nuevas tecnologías. • Desinformación. • Escasa inversión en IA. • Iniciativas centradas en escasos sectores. • Alto poder de negociación de los clientes. • Alto número de proveedores. • Calidad de la materia prima. • Elevado número de gente con defectos visuales. • Creación de nuevas ópticas por extrabajadores. • Elevado número de competidores. • Sector en fase de madurez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de las restricciones sanitarias. • Buena relación diplomática con estados vecinos. • Crecimiento de las exportaciones a Marruecos. • Inversión en desarrollo juvenil. • Recuperación económica tras la pandemia. • Intensa recuperación del turismo. • Evolucion positiva de la tasa del paro. • Evolución de las redes sociales hacia el mundo empresarial. • Creciente número de personas con gafas. • Evolución positiva de la inversión en tecnología. • Avance tecnológico. • Proyectos esperanzadores. • Intervención de organismo importantes. • Puesta en marcha de gran variedad de iniciativas. • España Circular 2030. • Regulación clara y concisa. • Necesidad médica. • Presencia del cliente para disfrutar del servicio. • Posibilidad de pertenecer a una franquicia. • Posibilidad de fidelizar al cliente. • Escasa existencia de productos sustitutivos. • Industria poco concentrada. • Diferenciación del producto.
	ANÁLISIS INTERNO		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia. • Competidores concentrados en la zona de más afluencia. • Existencia de franquicias y cadenas. • Guerra de precios. • Empresa desconocida.

Tabla 3: DAFO. Fuente: elaboración propia.

A partir de la tabla anterior se puede determinar cuál es la situación general de la empresa, ya que se muestran todas las amenazas y oportunidades que provienen del entorno general, y las fortalezas y debilidades que se extraen de la idea de empresa que se tiene, así como del mercado en el que pretende operar.

Como se observa en el DAFO, una de las amenazas más difíciles de contrarrestar es la situación política de España. Las empresas viven a merced de lo que se imponga desde el gobierno, por lo tanto, cualquier política puede influir en el devenir de estas. En la actualidad, la desorganización entre organismo se percibe como una amenaza debido a la inestabilidad que aporta a las empresas.

A nivel económico, la elevada tasa de paro juvenil es una de las amenazas que más preocupa, no solo a las empresas, sino a la sociedad, que cada día ve como la gente joven no tiene trabajo. A esta dramática situación se le suma la tasa de ahorro de las familias españolas, que es de las más bajas de la Unión Europea.

3.4 CAME

Una vez determinadas cuales son la amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, reflejadas en el DAFO, toca establecer un plan estratégico con el objetivo de definir que realizar con cada uno esos elementos. Esto se realiza a través de una herramienta complementaria denominada CAME. Esta herramienta recibe su nombre de **C**orregir, **A**frontar, **M**antener y **E**xplotar. A continuación, se observa de que se trata:

- **Corregir debilidades**

Las debilidades de la empresa pueden ser corregidas por la misma si se llevan a cabo las acciones correctas. En nuestro caso, el ser una empresa emergente, implica tener que realizar acciones que nos permitan reducir el impacto de esa condición de desconocida. Para ello, la estrategia de comunicación es vital, pues a través de ella se conseguirá llegar a más gente.

La estrategia a seguir para corregir esta debilidad es la de apostar por una amplia comunicación en la que se logre una difusión de los servicios que ofrece la empresa, así como de sus precios. Esta estrategia nos permitirá que, con el paso del tiempo, el consumidor reconozca nuestra empresa y que se familiarice con ella, ganando así cada vez más clientes a los que fidelizar.

Concretamente, esta estrategia de comunicación se llevará a cabo a través de anuncios en televisiones, redes sociales, tarjetas de visita, página web, etc.

Con esto, además de llamar la atención del consumidor, se podrá hacer frente a los competidores, que poco a poco verán como una empresa emergente empieza a ser conocida por gran parte de la población, incluidos sus clientes.

- **Afrontar amenazas**

En esta parte, se deben establecer medidas para que las amenazas afecten lo mínimo posible a nuestra empresa, ya que estas no pueden ser controladas, pero sí es posible adaptarse a ellas. Si las amenazas no son afrontadas de la manera adecuada pueden convertirse en debilidades.

Las amenazas que se reflejan en el DAFO son múltiples, sin embargo, existen algunas a las que es más fácil adaptarse que otras. Por ejemplo, una de las que más pueden influir en nuestra empresa, es la creación de nuevas empresas por parte de extrabajadores del sector. Si bien nuestra empresa es emergente y no cuenta con

extrabajadores, la salida y creación de una óptica por parte de un trabajador de una óptica que lleve años trabajando en ella puede suponer un competidor muy fuerte, ya que conoce el mercado y se lleva consigo a una gran multitud de clientes de su antiguo empleo.

Antes esta situación, nuestra empresa optará por llevar a cabo una estrategia de fidelización del cliente, en la que se tratará al mismo con cercanía, al que se le harán favores en cuanto a plazos de pago, al que se le irán lanzando, cada cierto tiempo, promociones para clientes que hayan sido fieles a la empresa, y al que se le otorgará una tarjeta de cliente con la que obtener beneficios con el paso del tiempo. Con esta estrategia conseguimos crear una atmosfera de fidelización, la cual provocará que el cliente tenga claro que esa es su óptica y que se lo piense bastante antes de elegir a la competencia.

Otra de las amenazas a tener en cuenta es la existencia en la localidad de Denia de ópticas pertenecientes a franquicias o cadenas. Por ejemplo, Opticalia es un grupo de ópticas asociadas que cuenta con más de 1.000 establecimientos en toda España, Alain Afflelou y General Óptica, cuentan con más de 300 establecimientos en el país cada una. Pues bien, estas empresas tienen presencia en Denia, algo que supone una amenaza para la nuestra, pues su reputación les hace ser las elegidas por la mayoría de clientes. Antes esta situación, nuestra empresa se verá beneficiada de la estrategia de fidelización del cliente.

- **Mantener fortalezas**

Tan importante es minimizar el efecto de las debilidades como maximizar el de las fortalezas. Si una empresa controla ambos elementos tendrá un mejor futuro que aquella empresa que solo se centre en protegerse frente a las amenazas y debilidades.

Nuestra empresa cuenta con el factor de la estacionalidad, pues se ubica en una localidad costera en la que la población, debido al turismo, aumenta de manera brutal en los meses de primavera y verano. Ante esta situación, la estrategia de nuestra empresa deber ser agresiva y no dejar perder la oportunidad de hacer mucha caja durante ese periodo de tiempo.

Por lo tanto, la estrategia a seguir es la de ofrecer productos de calidad a un precio más bajo que el de los competidores, pues los turistas buscan un producto barato y que puedan utilizarlo durante todo el verano. También se optará por realizar una campaña de publicidad al inicio de la temporada alta. Esta publicidad, que será en forma de anuncios en televisión y radio, folletos y redes sociales, se llevará a cabo en distintos idiomas, con el objetivo de atraer a los turistas. Esta estrategia nos permitirá mantener esa fortaleza.

- **Explotar oportunidades**

Como no podía ser de otra manera, la explotación de esos elementos que influyan positivamente en la empresa es esencial para mantener la ventaja competitiva de la misma. Actualmente, nos encontramos ante un panorama en el que las oportunidades son variadas y escoger la estrategia adecuada puede suponer la diferencia.

En el caso de nuestra óptica, se percibe como una oportunidad el hecho de que para que el cliente disfrute del servicio tiene que presentarse en el establecimiento. Esto permite a nuestra empresa continuar con la estrategia de fidelización del cliente, pues la presencialidad de este permite crear una relación más cercana que si se ofreciese un servicio de manera online.

Por otro lado, como es evidente, el avance tecnológico debe ser aprovechado por nuestra empresa, que pertenece a un sector en el que la tecnología avanza rápido y la cual es muy utilizada en cualquier establecimiento. Por lo tanto, la estrategia a seguir es la de estar constantemente atento a cualquier lanzamiento de maquinaria relacionada con la óptica que suponga un avance. Con esto se tendrá la capacidad de diferenciarse de la competencia y mantener una ventaja competitiva.

Otra oportunidad a explotar es el hecho de que el consumidor esté cada vez más concienciado de la importancia de cuidar el medio ambiente, por ello, las iniciativas que vayan surgiendo con el paso del tiempo deben servir a nuestra empresa de modelo y de guía para alcanzar un negocio con prácticas sostenibles y que el cliente sea capaz de percibirlo. Con ellos la aceptación de los productos será mayor.

4. Propósito estratégico

Dejando atrás el análisis de la situación del entorno que rodea nuestra empresa, toca centrarse en un paso clave en el devenir del proyecto, pues determina cual es el objetivo de la compañía. Hablamos pues, del **propósito estratégico**.

En la definición de este propósito debe influir lo que se quiere conseguir en un presente y en un futuro y durante el proceso se debe tener en cuenta, en todo momento, cual es este. De esta manera, todas las áreas de la empresa irán en una misma dirección, hacia la consecución de ese propósito.

Si bien este objetivo es general, está formado por pequeñas metas que se deben ir cumpliendo para alcanzarlo. Estas metas se dividen en dos grupos muy marcados, el primero hace referencia a la maximización del beneficio, por lo que se denominan **metas económicas**. Por otro lado, están las **metas sociales**, las cuales se centran en la consecución de elementos como el bienestar social o la satisfacción del cliente. Estas últimas tendrán mucho que ver con la **misión** y **visión** de nuestra empresa, elementos que se definen más adelante.

Como no podía ser de otra manera, ni el propósito estratégico se entiende sin las metas económicas y sociales ni viceversa, por lo tanto, ambos elementos se deben definir de manera que vayan integradas y entrelazadas.

4.1 Misión y Visión

En este apartado se definen la misión y la visión de nuestra empresa, es decir, que somos y a donde queremos llegar. Ambos elementos definen cuales son las metas sociales de la compañía.

4.1.1 Misión

La **misión** de una empresa establece cuál es la razón de ser de la misma, es decir, el propósito social por el que se crea. Este elemento se define a partir de los principios y valores por los que se mueve la empresa y suele responder a preguntas como ¿Por qué existe nuestra empresa? o ¿Qué hacemos y de qué manera lo hacemos?

La importancia de definir de manera adecuada la misión de nuestra compañía es muy grande, pues se percibe como la manera en la que nos queremos presentar a la sociedad.

La definición de nuestra **misión** queda de la siguiente manera:

“Preservar la salud visual de nuestros clientes a partir de la oferta de soluciones ópticas de calidad al mismo tiempo que se otorga un servicio cercano y personalizado”

La dificultad a la hora de definir la misión radica en el hecho de tener que asociar tanto los objetivos de la compañía como los valores por los que se mueve.

4.1.2 Visión

Una vez definida la misión de nuestra compañía, pasamos a definir un elemento que se centra más en un enfoque empresarial, la **visión**. Este elemento determina donde queremos llegar como empresa.

La visión de una empresa debe ser medible en el tiempo, por lo tanto, es esencial trazar un **horizonte** en el que los objetivos vengan dispuestos de manera que al cabo de un tiempo se pueda valorar cuál es su grado de consecución. Este horizonte debe ser de mínimo 5 años.

Tan importante es establecer unos objetivos a medio y largo plazo, como que estos se definan de manera realista y motivadora, pues las metas deben ser percibidas por todas las áreas como factibles de cumplir y motivantes. Para ello, se deben tener en cuenta los recursos y capacidades de la empresa, las cuales se han analizado anteriormente. El estudio de los recursos y capacidades de la compañía permite a esta contar con un horizonte trazado estable y en el que se puedan apreciar avances y logros.

En nuestro caso, definimos la **visión** de nuestra empresa de la siguiente manera:

“Lograr que la población local perciba nuestra óptica como una de las cinco mejores de la localidad de Denia y que esto se traduzca en una llegada de clientes exponencial, al mismo tiempo que se logra un alto grado de satisfacción entre estos”

4.2 Objetivos estratégicos

Como se ha mencionado anteriormente, es esencial trazar un horizonte en el que se establezcan los objetivos en un periodo de tiempo mayor a 5 años. Así pues, en este apartado se tratan esos **objetivos estratégicos** marcados por años. Los objetivos estratégicos que se marca nuestra empresa son los siguientes:

- **De uno a tres años:** Al ser una empresa emergente la primero será la búsqueda y captación de clientes. Una vez se haya logrado atraer a los clientes, el objetivo es llevar a cabo medidas de fidelización, hasta alcanzar una cartera de clientes lo suficientemente amplia como para comenzar a competir con los competidores. Por otro lado, como se ha mencionado en varias ocasiones, es esencial que en los primero tres años se explote el factor de la estacionalidad, pues la captación de clientes se puede ver muy beneficiada de esto.

En cuanto a los proveedores, es esencial encontrar varios, pues ya sabemos que cuantos más tengamos menor será su poder de negociación.

Por último, en los primero tres años es clave encontrar una imagen de marca sólida y de calidad, con el objetivo de tener una reputación a la altura de la competencia. Esto se consigue otorgando un servicio extremadamente profesional y de calidad desde el primer día, pues si desde el principio los clientes perciben fallos en el servicio, es muy difícil de atraerlo de nuevo. Por otro lado, si se consigue una buena reputación, el boca a boca de los consumidores hará que nuestra óptica gane clientes.

- **De tres a cinco años:** A partir del tercer año, con una cartera de clientes bastante amplia y con una reputación intachable, nuestra óptica puede empezar a plantearse otros objetivos. No obstante, nunca hay que dejar de lado la captación y fidelización del cliente, pues cuanto más amplia sea la cartera de clientes de nuestra compañía, mejor.

Por otro lado, se debe empezar a hacer un uso de la tecnología más avanzada e intentar por todos los medios ser pioneros en la utilización de alguna

maquinaria. Esto, se percibirá como una ventaja competitiva y nos permitirá diferenciarnos de los competidores.

- **De cinco a siete años:** A partir del quinto año, podemos considerar que la óptica ya está integrada en la localidad y, por lo tanto, los objetivos serán otros. Uno de los objetivos será el de ampliar el personal de la óptica, es decir, contratar a más empleados para establecer distintos turnos y poder ampliar el horario de apertura.

En esa ampliación de personal, la idea es incorporar a un oftalmólogo, pues, a diferencia del optometrista, está especializado en cirugía y enfermedades del ojo. Por lo tanto, la integración de cirujías en nuestra óptica puede suponer una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

- **A partir de los siete años:** Una vez cumplidos los siete años que dura nuestro horizonte trazado, los objetivos cambian. No obstante, durante toda la vida del negocio deben ir revisándose y cumpliéndose los objetivos propuestos años atrás, por ejemplo, el de captar clientes, el de estar a la vanguardia en cuanto a tecnología o el de llevar a cabo campañas de publicidad.

El propósito de nuestra compañía una vez se alcance el séptimo año es el de lanzar una marca de gafas propia. Esta iniciativa debe ser tratada con cautela, pues el lanzamiento de marcas conlleva una gran complejidad. El motivo de este objetivo es que una compañía que lleva varios años operando en un sector, debe lanzar un golpe de efecto. Así pues, el lanzamiento de una marca hará que, con los años, la compañía sea mucho más reconocible que otras.

Yendo más allá, la idea de nuestra compañía es trabajar la exclusividad de la marca, es decir, que nuestra marca sea percibida por el consumidor como una marca de lujo. Para ello, se deberá confeccionar un sistema de trabajo mucho más amplio y especializado que el que se tiene en un principio.

Una vez establecidos los objetivos que forman parte del horizonte, toca abordar un elemento que guarda una estrecha relación con el devenir de la empresa, concretamente con los agentes de la economía que se vayan a ver influenciados por la actividad de nuestra compañía. Nos referimos a los **grupos de interés**.

4.3 Grupos de interés

Como no podía ser de otra manera, la relación que tenga una compañía con su entorno de actividad influye mucho en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos tanto económicos como sociales, así como para sobrevivir a largo plazo. Por lo tanto, los **grupos de interés** representan a un entorno, social y medioambiental, que presenta una serie de objetivos propios y que por lo tanto están interesadas en el devenir de la compañía. Asimismo, estos grupos de interés van muy ligados a los objetivos estratégico marcado anteriormente y se dividen en internos y externos.

A continuación, se identifican los principales grupos de interés, también denominados **stakeholders**, de nuestra empresa. Además, se les mide el grado de interés y de poder en una escala del 1 al 10.

Grupos de interés internos

Los grupos de interés internos son los que forman parte de la estructura interna de la compañía y son los siguientes:

- **Equipo directivo:** presenta un alto grado de interés en que la actividad y el desarrollo de la empresa se lleve a cabo de forma adecuada. Su interés radica en que es el organismo encargado llevar a cabo las medidas necesarias para cumplir los objetivos marcados en el horizonte. En cuanto a su poder, también es alto, pues toma las decisiones para que exista un desarrollo.
 - Interés: 9
 - Poder: 8

- **Trabajadores:** presentan un grado de interés relativamente alto, pues bajo su responsabilidad queda el desarrollo de la actividad. Por otro lado, el hacer un mal trabajo puede suponer una pérdida de empleo, por lo tanto, serán los primeros interesados en que el negocio vaya bien. En cuanto a su poder, es menor que el del equipo directivo, pues son los ejecutores de las medidas de este.
 - Interés: 9
 - Poder: 7

Grupos de interés externos

Los grupos de interés externos son los que forman no parte de la estructura interior de la compañía y son los siguientes:

- **Clientes:** presentan un grado de interés bastante alto, pues su satisfacción con el producto y el servicio ofrecido es muy relevante en el devenir de la empresa. Existe la obligación de escucharlos y atender a sus necesidades en la medida de lo posible. En cuanto al poder que tienen, es necesario destacar que son una parte esencial del negocio, pues sin demanda no hay oferta. Su poder también reside en el poder de negociación con nuestra empresa y con los competidores.
 - Interés: 6
 - Poder: 7

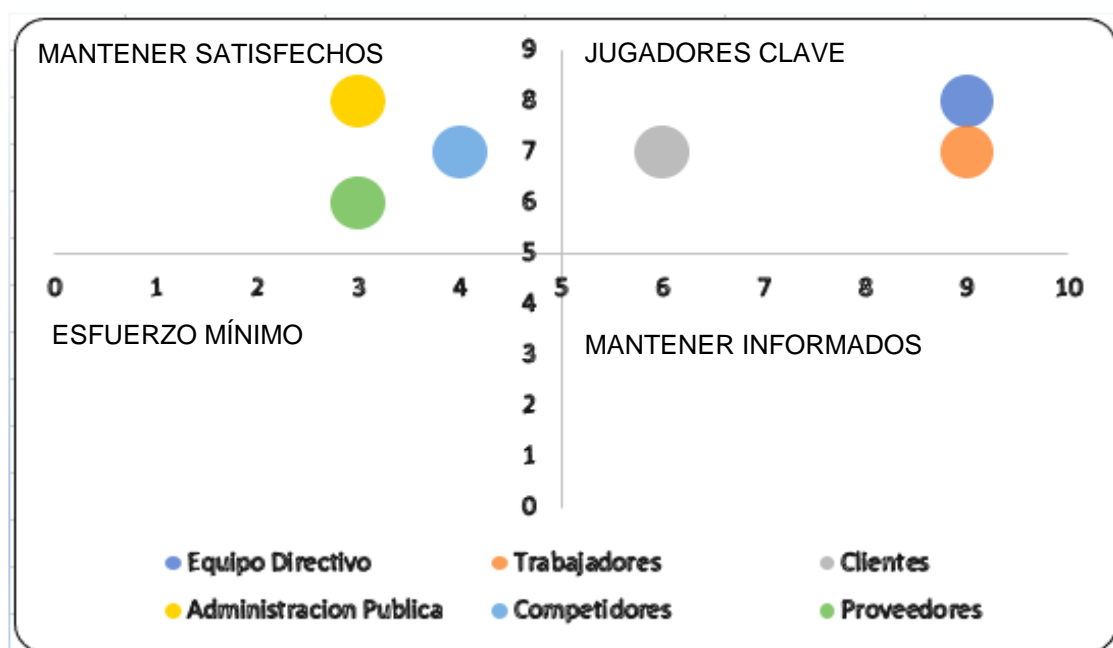
- **Administración pública:** la compañía debe estar en todo momento informada de las novedades legislativas que haya en el sector óptico, así como de las principales políticas que puedan influir en cualquier empresa.
 - Interés: 3
 - Poder: 8

- **Competidores:** en la localidad de Denia existen varios establecimientos ópticos, por lo que el consumidor tiene la opción de elegir donde comprar. Por otro lado, las estrategias marcadas por la competencia también influirán en la nuestra. Si una óptica bajo los precios de manera repentina, la nuestra tiene que replantearse que hacer con sus propios precios.
 - Interés: 4
 - Poder: 7

- **Proveedores:** una organización depende de estos agentes para ser abastecidos de materias primas, por lo que intentan aprovechar esta situación para obtener unos precios más bajos.
 - o Interés: 3
 - o Poder: 6

Una vez se han identificado los principales grupos de interés, se lleva a cabo un análisis que nos permitirá establecer cuál es la estrategia óptima a seguir con cada uno de estos grupos. Esta herramienta se conoce como **Matriz de Porter**.

Esta herramienta determina cuatro estrategias a seguir, según las puntuaciones que se le ha otorgado a cada uno de los grupos de interés. Las cuatro estrategias son: Mantener satisfechos, Jugadores clave, Esfuerzo mínimo y Mantener informados. Más adelante se detallará en que consiste cada estrategia.



Gráfica 15: Matriz de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Una vez se ha elaborado la Matriz de Porter se pasa a analizar los resultados obtenidos. Uno de los beneficios que tiene esta matriz es que de manera muy visual se aprecia en qué estado se encuentra cada uno de los grupos de interés que forman parte del

Dentro de la estrategia de “jugadores clave”, los trabajadores y el equipo directivo son los encargados de dar promoción a la empresa tanto en sus inicios como más avanzado el tiempo, además serán los principales encargados de gestionar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se han marcado. Los trabajadores, al estar cara al público serán los principales responsables de mantener la satisfacción del cliente, así como de lograr su fidelización. Por otro lado, los clientes se perciben como un factor clave a la hora de cumplir objetivos porque son los que tienen la decisión final de compra.

Si bien la matriz está dividida en cuatro partes y una de ellas lleva consigo una estrategia muy evidente, que es reforzar a los jugadores clave, nuestra compañía no debe olvidarse del resto de grupos de interés, pues según su posicionamiento en la matriz se trabaja con ellos de una manera u otra.

En base a esto, se aprecia con facilidad que tanto la Administración Pública como los competidores y los proveedores se encuentran en el segmento de la matriz llamada “mantener satisfechos”. En cuanto a la AA. PP, es evidente que nuestra compañía tiene la obligatoriedad de llevar a cabo su actividad en base a los requerimientos que determina esta si no quiere verse en problemas, para ello es necesario ser conocedores de cada uno de estos. En lo que a los proveedores se refiere, es esencial que nuestra compañía mantenga una buena relación con ellos, pues son los encargados de poner a nuestra disposición material de calidad y de ofrecernos precios asequibles.

La parte más compleja viene con los competidores, pues luchan en el mercado con nuestra empresa y es necesario contar con un conocimiento amplio sobre como desempeñan su trabajo, que ofertan, que precios manejan, con que dificultades cuentan, etc.

En los otros dos segmentos de la Matriz de Porter no se encuentra ningún grupo de interés.

4.4 Forma jurídica y fiscal de la empresa

La forma jurídica seleccionada para el establecimiento de mi óptica es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada y comenzará su andadura a partir de un capital social de 30.000€ provenientes de recursos financieros propios. Asimismo, la compañía tendrá la obligación de llevar adelante la contabilidad conforme a lo requerido por el Plan General Contable y cumplir con el resto de normativa, con el ejercicio anual y con la formulación de cuentas anuales que se cerraran a 31 de diciembre de cada año. A continuación, se detallan dichos deberes para su registro y cumplimiento:

- Impuesto de Sociedades: la empresa estará obligada a realizar una declaración de impuestos en la que se detallen sus ingresos y sus gastos, así como cualquier información que se necesite para obtener el impuesto sobre los beneficios obtenidos durante el año fiscal anterior.
- IVA: es un impuesto indirecto que se aplica al valor añadida en cada etapa de producción y distribución de bienes y servicios. En la mayoría de los casos las empresas pagan el IVA de manera trimestral.
- Retenciones procedentes del IRPF: se efectúan trimestralmente y se agregan de manera resumida al finalizar el año. Este impuesto refleja los pagos que deberá hacer nuestra compañía sobre los salarios de nuestros trabajadores, es decir, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
- Seguridad Social: nuestra compañía tendrá el deber de registrar las cotizaciones de sus trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social. El importe a registrar a cada empleado dependerá de su nómina.
- Existen unas tasas que la empresa deberá pagar según la localización en la que se encuentre, como puede ser la tasa de una comunidad de vecinos o la tasa de recogida de basura.

4.5 Medidas de seguridad principales

La seguridad de una empresa es esencial para que pueda llevar a cabo su actividad sin sobresaltos y sin imprevistos que puedan poner en peligro el devenir de esta. Por ello,

a continuación, se detallan algunas de las medidas que se van a tomar para garantizar la continuidad del negocio:

- **Política de seguridad de la información:** establecer unas bases y expectativas para todos los empleados y contratistas en cuanto a la información con la que se trabaja.
- **Control de acceso:** utilizar herramientas que para su uso sea necesario introducir una clave de acceso, que previa y exclusivamente se le habrá facilitado a cada empleado. Esta medida evita que personas ajenas al negocio puedan tener acceso a información reservada.
- **Registro de la marca:** nuestra empresa registrará su nombre comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- **Protección de datos:** asegurarse de que los datos confidenciales estén cifrados y asegurados, para ello es necesarios definir una política de protección y tratamiento de datos.
- **Antivirus:** proteger nuestras herramientas tecnológicas frente a las amenazas en línea mediante la instalación de programas antivirus en equipos informáticos y demás.
- **Licencias:** adquirir cualquier licencia que se necesite para llevar a cabo nuestra actividad con total normalidad.
- **Registrar nuestra compañía en el registro mercantil.**
- **Seguros:** contratar, aparte del seguro de responsabilidad civil obligatorio, otro seguro privado con el fin de proteger al máximo nuestro equipo de trabajo así como el material utilizado, en casa de robo, daño o ataques en línea.
- **Copias de seguridad:** realizar copias de seguridad periódicas de la información vital de la compañía con el objetivo de perder la mínima cantidad de esta en caso de robo, ataque en línea o daño.
- **Auditorías de seguridad:** llevar a cabo auditorías periódicas para determinar si nuestra compañía muestra signos de vulnerabilidad y si existe algún riesgo.
- **Evaluación de proveedores:** examinar si los proveedores con lo que trabajamos cuentan con sistemas de seguridad adecuados que garanticen a nuestra empresa la continuidad del negocio, pues de ellos depende esta.

4.6 Estrategia competitiva

Una estrategia competitiva hace referencia a un plan diseñado por una empresa para lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que opera. La estrategia que escoja una empresa determina de qué manera se va a posicionar con respecto al resto de competidores y como debe actuar para alcanzar sus objetivos comerciales.

Si bien es verdad que cada empresa escoge libremente su estrategia, existen diversos factores que influyen a la hora de determinarla, como puede ser la situación de la industria en la que opera la empresa, su posicionamiento en el mercado, las metas a corto y largo plazo de la compañía, los recursos disponibles, etc. Asimismo, en muchas

ocasiones, las empresas establecen una mezcla de diversas estrategias que les permita adaptarse a los factores mencionados y no estancarse en una sola estrategia. Todo ellos para finalmente obtener la mayor ventaja competitiva posible.

4.6.1 Ventajas competitivas

Como ya se ha mencionado anteriormente, las ventajas competitivas son aquellos recursos, atributos y capacidades que hacen de una empresa diferente al resto. Estas ventajas competitivas pueden significar que una compañía sea líder de su sector, que de un rendimiento más alto o simplemente que supere a la competencia en algún ámbito. Las ventajas competitivas son clave para la consecución de los objetivos de una empresa a corto y largo plazo.

En el caso de nuestra empresa, se van a diferenciar entre dos tipos de ventajas competitivas, la diferenciación y el bajo coste:

- **Ventaja competitiva basada en bajo coste:** esta situación se da cuando una empresa ofrece al cliente un producto prácticamente idéntico al de la competencia, pero a un precio muy inferior. Los clientes preferirán comprar el producto que menor precio tenga, sobre todo si se trata de un producto estándar con pocas opciones de diferenciarse. Por otro lado, la empresa logra ofrecer este precio competitivo a través de la reducción de costes en el proceso productivo, en la adquisición de materia prima, en la distribución del producto, etc.
- **Ventaja competitiva basada en la diferenciación:** esta situación se da cuando una compañía ofrece al cliente un producto con un valor añadido mayor que el de otras empresas, es decir, que ofrece un producto mejor. Esta ventaja no se puede lograr si la empresa no invierte en innovación, diseño, tecnología, etc, pues son los ámbitos en lo que se logra que un producto adquiera atributos y características que lo hagan diferente al resto. Como es evidente, estos productos tienen un precio superior al resto, pero debido a su valor añadido el cliente lo elige por encima de otros.

Una vez definidas las dos ventajas competitivas, se va a pasar a definir cuál de ellas quiere lograr nuestra compañía. Esta elección debe ser meditada, pues va a determinar en gran medida que estrategia competitiva va a seguir la empresa a largo plazo.

En el caso de mi empresa, se deben tener en cuenta dos factores: que es de nueva implantación y que es una óptica. Estos dos elementos se traducen en que la ventaja competitiva va a ser la de **bajo coste**. La razón es muy sencilla: los productos que se ofrecen en un establecimiento de este tipo no tienen mucha opción de diferenciarse, pues cumplen un papel médico y la mayoría de la gente busca pagar el menor precio posible para solucionar un problema visual.

La ventaja competitiva seleccionada obliga a la compañía a buscar técnicas que le permitan reducir los costes en la producción, así como en la distribución y tratamiento de los productos o en la compra de materia prima. Cabe recalcar que lograr una ventaja competitiva basada en bajo coste no implica necesariamente reducir la calidad del producto que se ofrece. Una compañía puede llevar a cabo la reducción de costes mencionada con anterioridad al mismo tiempo que no compromete la calidad de su producto o servicio.

Una vez se ha seleccionado una ventaja competitiva se debe escoger una estrategia competitiva, la cual va a posicionar a nuestra empresa en el mercado, es decir, esta

estrategia va a determinar de qué manera nos vamos a enfrentar a nuestros competidores. Existen tres tipos de estrategias competitivas según Porter:

- **Liderazgo en costes:** esta estrategia consiste en ofrecer un producto muy similar al de los competidores, pero con un precio menor. Esta estrategia permite a una empresa hacerse hueco en un mercado en el que hay muy pocas posibilidades de diferenciación de productos y abundan los compradores.
- **Diferenciación:** esta estrategia consiste en ofrecer un producto que cuente con atributos y características que hagan que el cliente lo perciba como mejor y no tenga problemas en pagar un precio superior. Esta estrategia se puede dar en mercado en lo que haya opciones de diferencia productos y crear valor añadido.
- **Segmentación, enfoque o nicho:** esta estrategia consiste en centrarse en un segmento del mercado en el que la empresa considere que tiene más oportunidades de liderar que en otros. Esta estrategia irá de la mano de una de las anteriores, pues una compañía se puede centrar en un segmento de mercado al mismo tiempo que se diferencia en coste o en diferenciación.

Una vez definidas las estrategias competitivas se pasa a seleccionar cual va a seguir nuestra empresa. En el caso de mi empresa, voy a seguir en la línea de ofrecer un producto idéntico al de otras empresas a un precio inferior, por lo tanto, la estrategia escogida es la de **liderazgo en costes**.

5. Análisis de operaciones

En este apartado se añade “realidad” al proyecto, es decir, se muestra el espacio físico donde se va a llevar a cabo la actividad de la óptica, la localización, la distribución del espacio, el precio del alquiler que debe pagar la empresa, entre otras cosas.

Además, se expone el método de trabajo que seguirá la empresa en relación con sus clientes, pues en necesario marcar unas pautas para realizar un trabajo profesional y de calidad.

5.1 Localización

Como no podía ser de otra manera, la actividad de la empresa necesita de un espacio físico para llevarse a cabo. Para ello, se ha pensado en alquilar un local en el centro de la localidad de Denia. El local está situado en la calle *Carlos Sentí, 29, 03700*. La razón principal por la que se ha escogido este local es por su buena ubicación, sin embargo, también cuenta con varios elementos que lo hacen idóneo para el establecimiento de una óptica como aire acondicionado, un espacio amplio para poner estantes y un mostrador, baño, una sala para la maquinaria de trabajo y un despacho. En total cuenta con 130m² y cuesta 900€ al mes. En las siguientes ilustraciones se puede apreciar el interior y el exterior del local, así como su posición en el mapa.



Ilustración 6: Fotografía del interior del local. Fuente: fotocasa.es



Il·lustració 7: Fotografia del exterior del local. Fuente: fotocasa.es



Il·lustració 8: Situación en el mapa del local. Fuente: GoogleMaps

Tal y como se ve en las ilustraciones anteriores, el local escogido se sitúa en el centro de la localidad de Denia, algo que supondrá una ventaja para nuestro negocio. El hecho de que nuestro negocio comience su andadura en una zona céntrica y comercial puede ayudar en las tareas de captación de clientes y de promoción.

5.2 Distribución del local

Tal y como se comentaba anteriormente, el local escogido tiene una superficie total de 130m². La zona principal tiene una superficie de 50 m² (Ilustración 6), y en ella se llevará a cabo toda la actividad comercial, es decir, la atención al cliente, la venta de gafas, se colocarán los estantes, el escaparate, el mostrador, etc.

Por otro lado, el local cuenta con una sala de 35m² donde se establecerá un taller. En este espacio se colocarán la pulidora, los rotadores, las mesas de traslación, el esferómetro y otras herramientas que vayan a ser útiles para la actividad principal de un establecimiento óptico. En este taller también se guardarán los pedidos y los detalles de los clientes, así como el stock.

La tercera y última sala, que tiene una superficie de 35m², se convertirá en lo que se conoce como gabinete para graduar a los clientes, con su silla oftálmica, su pantalla y sus diferentes accesorios para llevar a cabo el proceso de graduación. Además, el local cuenta con un baño para el personal del establecimiento de 10m².

5.3 Método de trabajo

Para entender mejor cual es la actividad de la empresa, en este apartado se detalla cuáles son las fases de actuación cuando un cliente con problemas visuales entra en la óptica. Este método de trabajo puede servir como un manual de instrucciones para cualquier empleado sea nuevo o no. Cabe destacar que el método de trabajo que se expone a continuación está adaptado al tratamiento de clientes con problemas de visión, pues es la actividad que predomina en una óptica. La venta de gafas de sol así como de accesorios para gafas y demás artículos que se ofrecen cuentan con un método de trabajo mucho más sencillo que no es necesario exponer.

Las fases de este método de trabajo son las siguientes:

1. **Registro de clientes:** Al entrar en la óptica, los clientes proporcionan datos personales para los registros de citas o se registran en una cita programada.
2. **Examen visual preliminar:** Antes de ver al optometrista, algunas consultas pueden realizar pruebas básicas de visión con un asistente o un técnico.
3. **Examen ocular completo:** Realizado por un optometrista u oftalmólogo, consiste en una evaluación detallada de la salud ocular y las capacidades visuales. En esta evaluación si incluyen la prueba de refracción que determina la graduación, la prueba de presión ocular y el examen de retina para comprobar la salud del fondo del ojo.
4. **Explicación de la prescripción:** El optometrista explica los resultados del examen oftalmológico y analiza la necesidad de lentes correctoras ya sean gafas o lentes de contacto, así como su graduación.
5. **Selección de montura y lentes:** Si se prescriben o se desean gafas, el cliente pasa a seleccionar las monturas. El óptico asesorará sobre el mejor tipo de lentes en función de la graduación y la montura elegida, así como sobre los tratamientos de las lentes, como el tratamiento antirreflejante o la protección UV.
6. **Adaptación:** El óptico mide la cara y los ojos del cliente para asegurarse de que las gafas se ajustan correctamente. Medidas como la distancia pupilar son cruciales para alinear las lentes.
7. **Tramitación del pedido:** Una vez seleccionadas las monturas y el tipo de lentes, el pedido se envía se prepara en el propio establecimiento y se avisa al cliente cuando están listas para su recogida.
8. **Recogida del pedido y ajustes:** Cuando las gafas están listas, el cliente vuelve para la prueba final. El óptico ajusta las monturas para que queden perfectas y se asegura de que los cristales se adapten correctamente a los ojos del usuario.
9. **Seguimiento:** Algunos ópticos ofrecen servicios de seguimiento para ajustar las monturas si se desajustan o para reevaluar el ajuste de las lentes de contacto.



10. **Revisiones periódicas:** Se recomienda a los clientes que acudan periódicamente a revisiones oftalmológicas, sobre todo si notan cambios en su visión o si ha pasado un año o más desde su último examen.

6. Marketing empresarial

El marketing es uno de los elementos más importantes que debe cuidar una empresa que quiera tener éxito a largo plazo, pues es la forma en la que esta se presenta al mundo exterior, es decir, al mercado. Con ayuda del marketing, una empresa puede decidir que imagen quiere que el mercado perciba de ella.

Así pues, en este apartado se escoge un mercado objetivo después de segmentarlo, para, posteriormente, determinar que estrategia de posicionamiento seguir.

Por otro lado, se desarrolla un plan integral de comunicación en el que se tienen en cuenta elementos necesarios para visualizar con más claridad la estrategia de marketing que quiere seguir la empresa.

6.1 Estrategias de segmentación y posicionamiento

Hoy en día, los consumidores son muchos, muy dispersos y con necesidades y expectativas muy diversas, por lo que las empresas no puede satisfacerlos a todos de la misma manera, ni en forma ni en tiempo. Por ello, toda empresa debe tener en mente a que tipo de clientes o a que segmento de mercado quiere dirigir su actividad.

Más concretamente, nuestra empresa debe realizar una segmentación de mercado, escoger a que segmento quiere dirigirse y, por último, desarrollar las estrategias necesarias para hacerse un hueco en el nicho escogido.

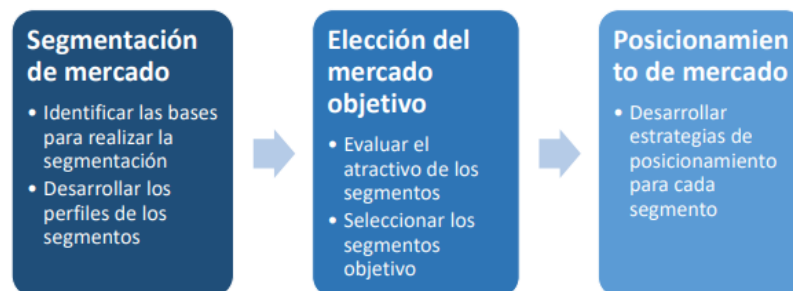


Ilustración 9: Pasos para la segmentación y posicionamiento de mercado. Fuente: Dirección Financiera. Profesor: J. Capó Vicedo. (2020).

6.1.1 Segmentación de mercado

En el sector óptico, la segmentación de mercado es complicada, pues satisface una necesidad médica y ningún establecimiento óptico puede estar cerrado a ningún cliente. Sin embargo, para la idea que tenemos de nuestra empresa, estas son las partes que podemos extraer del mercado:

- **Según la edad:** segmentar el mercado por grupos de edad puede ser útil, ya que las necesidades visuales varían con la edad. Por ejemplo, los niños, los adultos jóvenes y los mayores pueden necesitar distintos tipos de productos y servicios ópticos.
- **Según el problema visual:** algunas personas pueden necesitar corrección para problemas de visión como miopía, hipermetropía o astigmatismo. Segmentar el mercado en función de los tipos de problemas de visión puede ayudar a adaptar soluciones específicas.

- **Según el estilo de vida y actividades:** los hábitos y actividades de una persona pueden influir en sus necesidades visuales. Algunas personas pueden necesitar lentes específicas para actividades como el deporte, la lectura o el trabajo con ordenador.
- **Según el nivel de ingresos:** el poder adquisitivo de los consumidores puede influir en su elección de productos y servicios ópticos. Algunos pueden estar dispuestos a gastar más en gafas de diseño, mientras que otros buscan opciones más asequibles.
- **Según la situación geográfica:** las necesidades y preferencias de los consumidores pueden variar en función de su ubicación geográfica. Las condiciones meteorológicas, la exposición al sol y otros factores regionales pueden influir en la elección de productos ópticos.

Si bien estos son los segmentos que se han identificado, existen muchos otros en los que se puede centrar un establecimiento óptico, sin embargo, para la idea que tenemos de nuestra empresa, estos son los más interesantes y sobre los que se estudiará y se desarrollarán estrategias de marketing. Cabe destacar que, a partir de estos segmentos, nuestra empresa debe seleccionar uno al que dirigirse.

6.1.2 Elección del mercado objetivo

Una vez identificados los segmentos de mercado, nuestra empresa debe valorar cuál de ellos es el más interesante a la hora de establecer una nueva óptica. En nuestro caso, hemos decidido centrar las estrategias de posicionamiento sobre el segmento del nivel de ingresos, pues la estrategia competitiva escogida en el apartado anterior era la de liderazgo en costes.

Dirigirse a este nicho significa que las estrategias de nuestra empresa van a centrarse en las personas con un poder adquisitivo bajo, pues vamos a ofrecer un producto similar al de los competidores, pero a un precio menor.

El objetivo de nuestra empresa a la hora de escoger este segmento es poder ganar cuota de mercado desde el inicio gracias a que los consumidores tengan la percepción de estar ahorrándose mucho dinero por un producto igual al que lo ofrecen el resto de establecimientos. No obstante, el objetivo de la empresa no es estancarse en unos precios bajos para el resto de su vida, sino que una vez se vaya ganando cuota de mercado, la calidad de los productos y servicios sea cada vez mayor y los precios puedan ir subiendo gradualmente.

Esta subida tanto de calidad como de precios no se lleva a cabo de un día para otro, sino que se necesita de innovación para aumentar la calidad de los productos, así como de maquinaria y herramientas que acompañen el proceso de fabricación. Una vez las características y atributos de nuestros productos y servicios sean percibidos como únicos en el mercado, el precio podrá incrementarse.

6.1.3 Estrategia de posicionamiento de mercado

Una vez seleccionado el segmento al que va a dirigirse la empresa, se va a seleccionar la estrategia de posicionamiento de mercado. Este posicionamiento representa una

propuesta de valor de la empresa y se puede definir como la respuesta a la pregunta “¿Por qué de tengo que comprar esta marca?”.

La siguiente ilustración muestra las diferentes estrategias de posicionamiento que existen:

		Precio		
		Superior	Igual	Inferior
Beneficios	Superior	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Igual			Lo mismo por menos
	Inferior			Menos por menos

Ilustración 10: Estrategias de posicionamiento. Fuente: Dirección Financiera. Profesor: J. Capó Vicedo. (2020).

En el caso de nuestra empresa, al haber elegido centrarse en ofrecer unos precios bajos, se seguirá la estrategia de “lo mismo por menos”, pues ofrecemos un producto igual al de los competidores a un precio menor.

Para dejar claras las intenciones de nuestra empresa sobre el posicionamiento, establecemos una frase de posicionamiento:

“Para aquellas personas que requieran de soluciones ópticas, tanto por problemas de visión como por estética, a un precio menor que el de los competidores. En nuestra empresa ofrecemos productos idénticos a los de la competencia, pero con un coste más bajo.”

6.2 Estrategia de comunicación

Como no podía ser de otra manera, nuestra empresa debe promocionarse de manera activa y persistente para que el público objetivo conozca de nuestra existencia y propuesta de valor. Para ello, la comunicación es imprescindible en cualquier proceso de este tipo. La comunicación es un conjunto de herramientas que gestionadas por la empresa deben proporcionar un mensaje claro y conciso sobre lo que representa la empresa, así como su posicionamiento en el mercado, productos y servicios ofertados, sus precios, etc.

En el proceso de comunicación se pueden diferenciar dos partes, la de la empresa, que emite un mensaje codificado, y la del receptor, el consumidor, que debe ser capaz de decodificarlo, e interpretarlo de la manera en la que le interesa a la empresa.

Para que la comunicación se efectiva, nuestra empresa desarrollará un programa integral de comunicación, el cual constará de las siguientes partes:



Ilustración 11: Etapas en el desarrollo de una comunicación eficaz. Fuente: Dirección Financiera. Profesor: J. Capó Vicedo. (2020).

Tal y como se observa en la Ilustración 11, el plan de comunicación se divide en 6 etapas, las cuales se desarrollan a continuación. Cabe destacar, que en las empresas reales los departamentos de comunicación llevan a cabo programas mucho más elaborados y extensos que el que se realiza en este trabajo.

6.2.1 Identificar a la audiencia objetivo

La empresa debe desarrollar una estrategia de comunicación que vaya acorde con el público objetivo al que quiere dirigirse. Por lo tanto, nuestra empresa tendrá la obligación de llevar a cabo una comunicación en la que quede claro que nuestra óptica ofrece productos idénticos a los de la competencia, pero a un precio más barato.

No obstante, se debe confeccionar un plan de comunicación general que sea capaz de llegar a cualquier persona interesada en la compra de los productos que ofrecemos en nuestra óptica, así como de nuestros servicios.

De esta manera la audiencia objetivo ya conocerá nuestra empresa y quizá decida comprar en nuestro establecimiento.

6.2.2 Definición de los objetivos de comunicación

Como toda planificación, la de la comunicación debe ir de la mano de unos objetivos claros y concisos para evaluar el nivel de éxito está teniendo esta. Si se cumplen los objetivos que la empresa ha marcado en el inicio, la comunicación está siendo efectiva.

Además, llegados a este punto, la empresa debe decidir qué respuesta quiere de la audiencia objetivo, sin embargo, la compañía tiene que examinar en que situación de compra se encuentra el consumidor y a que etapa tiene que pasar. Existen 6 etapas en el proceso de compra:



Ilustración 12: Etapas de disposición de compra. Fuente: Dirección Financiera. Profesor: J. Capó Vicedo. (2020).

Tal y como se aprecia en la Ilustración 12, el consumidor pasa por una serie de etapas diferentes hasta llegar a la compra gracias a la comunicación que ha hecho la empresa sobre sus productos y servicios. De hecho, el objetivo del marketing empresarial es ir moviendo a los clientes potenciales a través de este proceso.

Por lo tanto, estas fases determinan los objetivos de la comunicación que ha realizado la empresa, en el caso de la nuestra podemos desarrollar el proceso de la siguiente manera:

Primero se espera que el cliente conozca tanto los productos y servicios que ofrecemos como sus precios, todo esto a través de la comunicación llevada a cabo por nuestra empresa. Posteriormente, al cliente potencial debe gustarle lo que ofrecemos, pero además preferirlo sobre lo que ofrecen otros establecimientos. Una vez convencido de que va a comprar en nuestra óptica, el cliente finaliza el proceso yendo a la óptica y adquiriendo el producto deseado. En ese momento podemos considerar que la comunicación ha sido efectiva, pues a partir de la comunicación se ha conseguido una venta.

6.2.3 Diseño del mensaje

Una vez definidos los objetivos y la audiencia objetivo, se llega a la parte más importante del proceso de comunicación: el **diseño del mensaje**. Esta parte cobra tanta relevancia porque es la forma en la que la audiencia va a conocer que nuestra empresa ya se ha puesto en funcionamiento, por lo tanto, el mensaje tiene que ser potente desde el inicio.

La idea que se tiene en mente desde nuestra empresa es la de realizar un **anuncio de televisión**, además de hacer promoción en **redes sociales**.

Para diseñar un anuncio eficaz es necesario seguir el modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción), el cual consta de 4 partes:

- **Conseguir atención:** la idea de nuestra empresa es conseguir a un personaje famoso y reconocible para toda nuestra audiencia objetivo, que acceda a participar en el anuncio. Además, se utilizará un tono agradable y entusiasta durante todo el tiempo, de esta forma nuestro anuncio conseguirá llamar la atención en un mayor grado.
- **Mantener el interés:** además del personaje famoso, el anuncio tiene que contar con una serie de elementos que lo haga verdaderamente interesante, por lo tanto, la idea de la empresa es crear un anuncio en el que se de información útil para la audiencia, con exposición de productos y servicio, precios, localización del establecimiento, horarios, etc.
- **Despertar el deseo:** el anuncio debe mostrar las cualidades y atributos que poseen nuestros productos y servicios, de esta manera, se generará en la audiencia un deseo de compra que quizá, antes de visualizar el anuncio, solamente fuera un pensamiento.
- **Lograr Acción:** esta parte es improbable, pues estamos hablando de una empresa ficticia, sin embargo, consiste en analizar si el anuncio ha generado un aumento en los niveles de venta de la empresa y en qué medida. Como comentábamos anteriormente, si se ha logrado un beneficio de la comunicación, ha resultado efectiva.

Una vez se conocen que premisas debe cumplir todo anuncio de televisión, se completa la información con los siguientes detalles:

- El anuncio se emitirá en la cadena de televisión “Marina Alta TV”, que es una cadena que sirve a la comarca de la Marina Alta, en la que se incluye Denia.
- El anuncio tendrá una duración de no más de 20 segundos, con el objetivo de abaratar costes.
- La idea de nuestra empresa es emitir el anuncio en la franja horaria de las 13:00 a las 15:00.

Una vez establecidos los detalles del anuncio, se procede a describir paso a paso como sería este:

- **Escena 1:** aparece el famoso cocinero español Jordi Cruz en la cocina de su restaurante, el cual tiene un alto nivel de clientela y los trabajadores no dan abasto. Jordi Cruz, que está en el equipo de cocina, tiene problemas para leer lo que pone en los pedidos, por lo que está retrasando el servicio (en el anuncio se muestra como la visión de Jordi Cruz esta borrosa, evidenciando así que tiene problemas de visión). En ese momento, un camarero se da cuenta del problema de Jordi Cruz y se lanza a ayudarlo, al mismo tiempo que le dice: “yo te entiendo Jordi, me pasaba lo mismo antes de acudir a PlusVisión Denia”.
- **Escena 2:** aparece Jordi Cruz entrando a nuestro local, unos segundos después, se ve como sale ya con unas gafas puestas y diciendo a cámara: “la estrella Michelin de las ópticas: PlusVison Denia”.
- **Escena 3:** aparece Jordi Cruz de nuevo en su restaurante, en la misma situación que en la Escena 1, pero esta vez se ve como lleva sus gafas y el servicio va mucho más fluido, en ese momento Jordi Cruz mira a cámara y dice: “Gracias PlusVison Denia”. En ese momento acaba el anuncio. Mientras transcurre esta última escena, en la pantalla aparecen los precios de los diferentes servicios, la localización del establecimiento, el número de contacto y los horarios.

6.2.4 Elección de los medios

Si bien, el anuncio de televisión es el método de comunicación más importante que va a tener nuestra empresa, no hay que olvidarse de otros canales que nos ayudarán a llegar de otras formas nuestro público objetivo. Antes se ha hablado de las redes sociales, sin embargo, también existen **otros canales** por lo que la empresa se dará a conocer y son los siguientes:

- **Redes sociales:** la idea de nuestra empresa es crear y gestionar perfiles en plataformas populares como Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest. Además, se pretende compartir consejos sobre la salud ocular, mostrar nuestros productos e interactuar con nuestro público objetivo a través de publicaciones e historias.
- **Sitio web:** nuestra compañía ve esencial desarrollar un sitio web fácil de usar que proporcione información sobre sus servicios, productos y ubicación.
- **Google My Business:** configurar y optimizar una ficha de “*Google My Business*” para asegurarnos de que nuestra óptica aparezca en los resultados de búsqueda locales y en “*Google Maps*”.

- **Marketing por correo electrónico:** es muy útil para una compañía emergente recopilar direcciones de correo electrónico de clientes e interesados para enviar boletines, promociones y actualizaciones sobre nuestro establecimiento.
- **Asociaciones:** colaborar con oftalmólogos, proveedores de atención sanitaria y tiendas de moda locales para promocionar mutuamente sus servicios.
- **Opiniones y testimonios en Internet:** animar a los clientes satisfechos a dejar reseñas en su sitio web y en plataformas relevantes.
- **Programas de fidelización de clientes:** implementar programas de fidelización para recompensar a los clientes que repiten y fomentar las recomendaciones boca a boca.
- **Atención al cliente:** ofrecer un servicio de atención al cliente excepcional tanto en la tienda como en Internet para fidelizar a nuestros clientes.

6.2.5 Elección de la fuente del mensaje

Tan importante es el mensaje como el mensajero, pues es la persona encargada de hacer llegar a nuestro público objetivo lo que le queremos transmitir. Para que un mensaje sea efectivo, hay que elegir con cautela al comunicador, en este caso, es Jordi Cruz el elegido para nuestro método comunicativo más potente, el anuncio. Las razones por las que se ha elegido a Jordi Cruz son las siguientes:

Jordi Cruz, además de ser un fantástico cocinero, es uno de los personajes de televisión que más ha crecido en los últimos años, gracias al programa de televisión “MasterChef”, en el que es uno de los principales atractivos. Además de su éxito televisivo, cuenta con diversas distinciones entre las que se encuentra la de ser el segundo cocinero del mundo más joven en conseguir una estrella Michelin o el de ser el tercer cocinero de España con más estrellas Michelin. Todos estos atributos hacen que la audiencia lo reconozca al instante y lo perciba como una persona de éxito, lo que será clave para la imagen de nuestra compañía.



Ilustración 13: Jordi Cruz.

6.2.6 Diseño del sistema de recopilación de retroalimentación

Una vez se ha llevado a cabo el proceso de comunicación, es necesario comprobar si ha sido efectivo. Para ello nuestra compañía llevará a cabo un sistema de retroalimentación que permita detectar que elementos de la estrategia de comunicación han fallado, cuáles han sido realmente determinantes y cuales se deben mantener. Como se ha mencionado anteriormente, esta parte no puede realizarse en este momento, pues hablamos de un establecimiento ficticio. No obstante, se haría lo siguiente para recopilar información:

- Preguntar al cliente de qué manera se ha enterado de la apertura de la óptica, de esta manera podremos obtener una estadística sobre que canal está siendo el más efectivo comunicativamente hablando.
- Preguntar al cliente que parte del anuncio de televisión recuerda de mejor manera, o que le pareció más interesante.
- Aceptar sugerencias de los clientes.
- Lanzar encuestas en los canales de comunicación como las redes sociales o sitios webs.
- Realizar un estudio sobre si a medida que se intensifican las promociones en los canales de comunicación, se intensifican también las ventas.

7. Análisis económico y financiero

En este último apartado se estudia si el negocio que se tiene en mente es rentable o no, a partir del análisis de la viabilidad económico-financiera.

Para que el proyecto tenga éxito a largo plazo, es esencial determinar si el negocio cumple los requisitos de rentabilidad, solvencia y liquidez. Como no podía ser de otra manera, el plan económico y financiero engloba a todos aquellos elementos del proyecto que hacen referencia a la economía y a las finanzas de la empresa.

7.1 Plan de inversión-financiación

Este apartado indica la elección de invertir en una empresa, y se pondrá de manifiesto en la forma en que los fondos financieros se destinan a la obtención de diversos recursos esenciales para la producción de productos y servicios.

⇒ **Inversión en capital no corriente**

Los activos no corrientes son activos que representan propiedades y derechos que no son convertidos en efectivo por una empresa dentro del año y permanecen en ella durante más de un periodo fiscal.

Los activos no corrientes representan una inversión a largo plazo, y esto es un componente de la inversión global de nuestra empresa.

- **Instalaciones**

Como se ha comentado en el apartado 5. Análisis de operaciones, el proyecto incluye la elección de un local en el que llevar a cabo la actividad de la empresa, en este caso una óptica. Concretamente, se ha optado por alquilar un local en el centro de Denia, lo cual no va a suponer un coste muy elevado.

Es necesario recalcar que Sanidad exige que los locales para este tipo de negocios cuenten con unas dimensiones mínimas, de manera que nuestro local que tiene una superficie total de 130m² se divide en:

- Espacio de venta al público con una superficie de 50m². En esta zona se expondrán los productos y se atenderá a los clientes.
- Taller de 35m², en el que se colocaran las herramientas necesarias para la confección de cualquier producto ofertado.
- Gabinete de 35m² en el que se gradúa la vista a los clientes.
- Aseo de 10m².

Si bien este local se encuentra en muy buenas condiciones, es necesario realizar una serie de modificaciones que conviertan el negocio en atractivo para el cliente potencial. Esta serie de modificaciones que conllevarán un coste adicional y son las siguientes:

- Pintar la fachada de los colores elegido por la empresa.
- Poner el rótulo con el nombre de la óptica e instalar iluminación para que sea visible por la noche.

- Instalar un sistema de iluminación en el interior del local acorde al ambiente deseado por la empresa, por ejemplo, luces del color de la empresa.
- Reparar cualquier parte del local que lo necesite.
- Pintar el interior del local de los colores de la empresa.

Estos costes ascenderían a **13.550€** (IVA incluido).

- **Inmovilizado material**

Se incluyen las inversiones que hace la empresa en bienes tangibles que no se destinarán a la venta ni a la transformación y son lo siguientes:

- **Mobiliario**

El mobiliario forma parte del inmovilizado material, pues es una parte fundamental del establecimiento, pero no está destinado a la venta o a la transformación. El mobiliario cumple una función estética, pues debe ir acorde con la imagen que se quiere dar desde la empresa, por lo tanto, a la hora de su elección hay que estar atentos a los detalles estéticos de este. Desde la empresa, la idea es que la decoración de la óptica de a entender que es una empresa profesional, moderna, avanzada tecnológicamente y detallista.

Mas concretamente, el mobiliario necesario para establecer la óptica es el siguiente:

- **Mobiliario esencial para la zona de venta:** estará compuesto por el mostrador, expositores para marcos y dos mesas para la zona de ventas, cada una equipada con tres sillas. Además, se complementaría con muebles y armarios adicionales para almacenar los productos que no quepan en los expositores por falta de espacio.
- **Mobiliario esencial para el gabinete:** estará formado por un sillón para que el cliente se siente mientras dura el proceso de graduación, una silla para el posible acompañante y una mesa para organizar las herramientas de trabajo.
- **Mobiliario esencial para el taller:** consistirá en un banco de trabajo en el que se irán colocando las herramientas de confección de gafas y demás productos.

El coste total del mobiliario ascendería a **9.750€** (IVA incluido). La vida útil del mobiliario será de 5 años, por lo tanto, su amortización de **1950€ anuales**.

- **Equipamiento**

Para poder llevar a cabo la actividad principal de una óptica será necesario adquirir las siguientes herramientas:

- Caja de pruebas: **375€.**
- Foróptero: **1800€.**
- Unidad de refracción: **4100€.**
- Optotipos: **280€.**
- Horno de arena: **160€.**
- Autorrefractómetro más queratómetro: **3650€.**
- Lámpara de hendidura: **1270€.**

- Biseladora automática más centrador: **4500€**.
- Biseladora manual: **135 €**.
- Frontofocómetro: **1220 €**.
- Banco de taller equipado con el material necesario para el desarrollo de sus funciones propias: **650 €**.
- Máquina de montaje de gafas: **11.200 €**.

El precio total que nuestra empresa deberá pagar por el equipamiento es de **29.340€** (IVA incluido). La vida útil del equipamiento será de 5 años, por lo tanto, su amortización de **5.868€ anuales**.

▪ **Stock inicial y materiales de consumo**

Si bien el stock inicial que realicemos va a cubrir las necesidades de los clientes desde el primer día, ya que se adquirirán gafas graduadas, gafas de sol, fundas, líquidos, lentes de contacto, etc, es necesario tener en cuenta que el éxito del negocio vendrá dado por la capacidad de la óptica de destinar una parte del beneficio a ir ampliando el catálogo de productos y servicios.

Por otro lado, también será esencial adquirir ese tipo de elementos que hacen más fácil el trabajo de un establecimiento como, por ejemplo, bolígrafos, grapadoras, folios, libretas, tijeras, papeleras, correctores, lápices, etc.

Para tener una idea de lo que costaría la adquisición del stock inicial y los materiales de consumo se incluye la siguiente tabla:

Stock inicial y bienes de consumo	Importe	IVA	Total con IVA
<i>Primera compra de gafas de sol</i>	4.500 €	810 €	5.310 €
<i>Primera compra de resto de mercancía</i>	11.300 €	904 €	12.204 €
<i>Otros</i>	700 €	126 €	826 €
Total	16.500 €	1.840 €	18.340 €

Tabla 4: Adquisición de stock inicial y bienes de consumo. Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior, el concepto “primera compra de gafas de sol” y “otros” tributa al 18% y el resto de mercancía al 8%.

El precio total que nuestra empresa deberá pagar por el stock inicial y los bienes de consumo es de **18.340€** (IVA incluido).

▪ **Equipos informáticos**

Como se ha comentado en apartados anteriores, la importancia de tener una serie de herramientas informáticas es vital, pues hará mucho más fácil el trabajo diario del personal de la óptica. Los equipos informáticos que se adquirirán son los siguientes:

- Datáfono + cajón portamonedas + máquina de impresión de tickets: **720€**.
- Un ordenador para la zona de atención al cliente: **660€**.
- Una impresora: **60€**

El precio total que nuestra empresa deberá pagar por los equipos informáticos es de **1.440€** (IVA incluido).

- **Inmovilizado intangible**

Como inmovilizado intangible se incluyen todas aquellas inversiones que permanecen en la empresa de manera estable y que son, tal y como su propio nombre indica, intangibles, pero que deben ser contabilizadas económicamente igual que las inversiones materiales. Son las siguientes:

- **Aplicaciones informáticas**

Aquellos programas informáticos que hagan más fácil el trabajo diario del personal como, por ejemplo:

- Microsoft office, que incluye: Outlook, OneDrive, Word, Excel, PowerPoint, OneNote, SharePoint, Teams, y Yammer.
- Software de gestión de ópticas, llamado "Optisof": **850€**.

El precio total que nuestra empresa deberá pagar por las aplicaciones informáticas es de **850€** (IVA incluido).

Una vez se ha establecido las inversiones de capital no corriente y su cuantía, se realiza la siguiente tabla:

Plan de inversiones	Coste
<i>Acondicionamiento del local (instalaciones)</i>	13.550 €
INMOVILIZADO MATERIAL	58.870 €
<i>Mobiliario</i>	9.750 €
<i>Equipamiento</i>	29.340 €
<i>Stock inicial y bienes de consumo</i>	18.340 €
<i>Equipos informáticos</i>	1.440 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE	850 €
<i>Aplicaciones informáticas</i>	850 €
Total Inversión	73.270 €

Tabla 5: Inversiones de capital no corriente. Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se aprecia en la Tabla 5, la inversión total que deberá realizar la empresa para comenzar su actividad es de **73.270€**. Una vez se ha calculado la inversión, se pasa a la financiación.

⇒ **Financiación**

Poner en marcha un nuevo negocio conlleva un **riesgo**, pues se debe incluir una cantidad de dinero para financiar las inversiones que se hacen. Para que el riesgo sea el menor posible, es vital realizar un análisis sobre cómo se va a financiar el proyecto.

En la siguiente tabla se observa el **plan de financiación** de nuestra empresa:

Plan de financiación	Importe
Recursos propios iniciales	40.000 €
Recursos ajenos	40.000 €
Préstamo	40.000 €
Total financiación inversiones	40.000 €
Total financiación	80.000 €

Tabla 6: Plan de financiación. Fuente: elaboración propia.

Tal y como se ve en la Tabla 6, la empresa contará con una financiación total de **80.000€**, dividida en **40.000€ de capital social**, es decir, de recursos financieros propios, y **40.000€ de recursos ajenos**.

Las características del préstamo que se pide para iniciar la actividad son las siguientes:

- Importe: 40.000€.
- Años: 8.
- Comisión de apertura: 0%.
- Interés nominal 7,55%.
- Periodo de pago: mensual.
- Coste efectivo (TAE): 8,3%.
- Tipo de amortización: francés.

A continuación, se muestra, tan solo, el **primer año de amortización**, a través del cuadro de amortización del préstamo por el sistema francés:

MES	CUOTA	INTERESES	PAGO DE CAPITAL	AMORTIZADO	PENDIENTE
0	-	-	-	-	40.000,00 €
1	556,37 €	251,68 €	304,69 €	304,69 €	39.695,31 €
2	556,37 €	249,76 €	306,61 €	611,30 €	39.388,70 €
3	556,37 €	247,83 €	308,54 €	919,83 €	39.080,17 €
4	556,37 €	245,89 €	310,48 €	1.230,31 €	38.769,69 €
5	556,37 €	243,94 €	312,43 €	1.542,74 €	38.457,26 €
6	556,37 €	241,97 €	314,40 €	1.857,14 €	38.142,86 €
7	556,37 €	239,99 €	316,37 €	2.173,51 €	37.826,49 €
8	556,37 €	238,00 €	318,37 €	2.491,87 €	37.508,13 €
9	556,37 €	236,00 €	320,37 €	2.812,24 €	37.187,76 €
10	556,37 €	233,99 €	322,38 €	3.134,63 €	36.865,37 €
11	556,37 €	231,96 €	324,41 €	3.459,04 €	36.540,96 €
12	556,37 €	229,92 €	326,45 €	3.785,49 €	36.214,51 €

Tabla 7: Cuadro de amortización del préstamo, primeros 12 meses. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se muestra el **último año de amortización**, del mes 85 al 96:

85	556,37 €	40,34 €	516,03 €	34.104,82 €	5.895,18 €
86	556,37 €	37,09 €	519,28 €	34.624,10 €	5.375,90 €
87	556,37 €	33,83 €	522,54 €	35.146,64 €	4.853,36 €
88	556,37 €	30,54 €	525,83 €	35.672,47 €	4.327,53 €
89	556,37 €	27,23 €	529,14 €	36.201,61 €	3.798,39 €
90	556,37 €	23,90 €	532,47 €	36.734,08 €	3.265,92 €
91	556,37 €	20,55 €	535,82 €	37.269,90 €	2.730,10 €
92	556,37 €	17,18 €	539,19 €	37.809,09 €	2.190,91 €
93	556,37 €	13,79 €	542,58 €	38.351,68 €	1.648,32 €
94	556,37 €	10,37 €	546,00 €	38.897,68 €	1.102,32 €
95	556,37 €	6,94 €	549,43 €	39.447,11 €	552,89 €
96	556,37 €	3,48 €	552,89 €	40.000,00 €	0,00 €

Tabla 8: Cuadro de amortización del préstamo, últimos 12 meses. Fuente: elaboración propia.

Tal y como vemos en las tablas anteriores (7 y 8), el sistema utilizado para la amortización del préstamo es el francés, el cual tiene la característica de que todas las cuotas a pagar ya sean mensuales, trimestrales, cuatrimestrales, semestrales o anuales, tienen el mismo importe para cada periodo. En este caso, la cuota es de **556,37€** para los **96 meses** que dura la amortización, pues el préstamo se amortiza de manera mensual durante **8 años**.

En la tabla 8, se aprecia como el **pendiente del mes 96 es de 0€** y el **amortizado de 40.000€**, lo que significa que el préstamo se ha amortizado y el proceso está realizado de la manera correcta.

En cuanto a los intereses, se observa de manera muy clara que cada mes son menores, esta es una de las ventajas de sistema de amortización francés, ya que a medida que se va amortizando el préstamo la empresa paga menos intereses. En el **mes 1 los intereses son de 251,86€**, mientras que **en el mes 96 son de 3,48€**. El motivo de esto es que los **intereses se calculan sobre lo pendiente por amortizar** que, obviamente, es menos cada mes.

7.2 Previsión de ingresos y gastos

Una parte importante del análisis económico-financiero es la previsión de los ingresos y gastos que puede tener la empresa a lo largo del año, por lo tanto, en este apartado se analiza por separado los ingresos y los gastos.

⇒ Previsión de ingresos

El mercado de la óptica es uno de los más maduros que se pueden encontrar hoy en día, por lo que son diversos los competidores con los que se va a encontrar nuestra empresa desde el inicio. Para intentar hacerse un hueco en el mercado la estrategia competitiva de nuestra empresa se basa en los precios bajos, un factor que se deberá tener en cuenta a la hora de prever lo que nuestra empresa va a ingresar.

Otro factor a tener en cuenta es la poca estabilidad de los precios del mercado en cuestión, pues los precios en muchas ocasiones vendrán dados por la graduación del cliente, el tipo de lente que necesite, etc. No obstante, también se cuenta con precios estables como pueden ser las gafas de sol, las fundas y demás accesorios.

Tras haber hablado con varios profesionales del sector, se desglosan los ingresos que se prevé que puede alcanzar nuestro establecimiento óptico en sus primeros **3 años**. Además, se estima que los ingresos crecerán un 9% cada año con respecto al anterior. En las siguientes tablas se observa esta previsión:

▪ **Ingresos previstos año I**

<i>Enero</i>	17.000 €	<i>Julio</i>	16.000 €
<i>Febrero</i>	9.000 €	<i>Agosto</i>	15.000 €
<i>Marzo</i>	11.000 €	<i>Septiembre</i>	11.000 €
<i>Abril</i>	10.000 €	<i>Octubre</i>	10.000 €
<i>Mayo</i>	12.000 €	<i>Noviembre</i>	11.000 €
<i>Junio</i>	11.000 €	<i>Diciembre</i>	14.000 €
Total	147.000 €		

Tabla 9: Ingresos por mes, primer año. Fuente: elaboración propia.

▪ **Ingresos previstos año II**

<i>Enero</i>	18.530 €	<i>Julio</i>	17.440 €
<i>Febrero</i>	9.810 €	<i>Agosto</i>	16.350 €
<i>Marzo</i>	11.990 €	<i>Septiembre</i>	11.990 €
<i>Abril</i>	10.900 €	<i>Octubre</i>	10.900 €
<i>Mayo</i>	13.080 €	<i>Noviembre</i>	11.990 €
<i>Junio</i>	11.990 €	<i>Diciembre</i>	15.260 €
Total	160.230 €		

Tabla 10: Ingresos por mes, segundo año. Fuente: elaboración propia

▪ **Ingresos previstos año III**

<i>Enero</i>	20.198 €	<i>Julio</i>	19.010 €
<i>Febrero</i>	10.693 €	<i>Agosto</i>	17.822 €
<i>Marzo</i>	13.069 €	<i>Septiembre</i>	13.069 €
<i>Abril</i>	11.881 €	<i>Octubre</i>	11.881 €
<i>Mayo</i>	14.257 €	<i>Noviembre</i>	13.069 €
<i>Junio</i>	13.069 €	<i>Diciembre</i>	16.633 €
Total	174.651 €		

Tabla 11: Ingresos por mes, tercer año. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en las tablas anteriores (9,10 y 11), los meses con mayores ingresos para los establecimientos ópticos son **enero, julio, agosto y diciembre**, mientras que los meses con menos ingresos son **febrero, abril y octubre**. Esto nos permite tener una idea de cuál es el comportamiento de los consumidores en términos de compra.

Quizá con la llegada de los meses de navidad como diciembre y enero, la gente se anima a comprar regalos y en los meses de verano se puede entender que la gente compra más gafas de sol.

⇒ **Previsión de gastos**

El apartado de gastos lo forman las siguientes partidas:

▪ **Arrendamientos y cánones**

Este apartado es claro, pues hace referencia al **alquiler del local** en el que se va a establecer la óptica. En este caso, el importe de este alquiler es de **900€ mensuales**. El coste anual del alquiler del local es de **10.800€**. No se prevé ningún cambio en el contrato de alquiler del local para los siguientes años, por lo que este gasto será constante.

▪ **Publicidad y propaganda**

Como se ha comentado anteriormente, nuestra óptica debe darse a conocer al público objetivo, y para ello, la forma de comunicación que se ha elegido es la de un anuncio publicitario que se emitirá en la franja de 13:00h a 15:00h en la cadena de televisión “Marina Alta Tv”.

Además, nuestra empresa se va a dar a conocer a través de tarjetas de visita, redes sociales y página web propia. Todo ello conlleva unos gastos que se ven reflejados en la siguiente tabla:

	Anuncio publicitario	Redes sociales	Página web	Tarjetas de visita
	1100€/mes	150€/mes	150 €	70 €
<i>Enero</i>	X	X	X	X
<i>Febrero</i>	X	X		
<i>Marzo</i>	X			
<i>Abril</i>	X			
<i>Mayo</i>	X			
<i>Junio</i>	X			
<i>Julio</i>	X	X		
<i>Agosto</i>	X	X		
<i>Septiembre</i>	X			
<i>Octubre</i>	X			
<i>Noviembre</i>	X			
<i>Diciembre</i>	X	X		

Tabla 12: Gastos de comunicación por mes, escenario realista. Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se aprecian los siguientes gastos:

- **Anuncio publicitario:** se llega a un acuerdo con la cadena de televisión “Marina Alta Tv” de **1100€ al mes** por emitir nuestro anuncio 4 días a la semana en la franja horaria de 13:00h a 15:00h.

- **Redes sociales:** se llega a un acuerdo con las principales redes sociales de nuestro país para incluir promoción de nuestra óptica en sus sistemas de publicidad por **150€ al mes**. En este caso, nuestra compañía ha optado por hacer promoción en redes sociales en los meses de enero y febrero, pues son unos meses clave por que se inicia la actividad de la óptica, pero también en los meses de, julio, agosto y diciembre, que son los meses con más volumen de ventas, como veíamos anteriormente.
- **Página web:** se contrata a un informático que nos cree una página web original y llamativa por **150€**, el resto del año los propios empleados son los encargados de manejar la página web.
- **Tarjetas de visita:** se contrata a una empresa externa para que nos imprima 400 tarjetas de visita por **70€ el primer mes de actividad**. Estas tarjetas de visita se entregan a toda persona que entre en la óptica y cumplen una función clave en el proceso de comunicación.

El total que tendrá que pagar la empresa el primero año por los servicios de publicidad y propaganda es de **14.170€**. No obstante, a partir del primero año, los gastos de la página web y las tarjetas de visita se eliminan, algo que se tiene que tener en cuenta a la hora de realizar la previsión de gastos de los años siguientes.

- **Suministros, servicios y otros gastos**

Se estima que entre luz, agua, teléfono e internet la empresa tendrá unos gastos de **200€ al mes**. En total, la empresa pagará **2.400€ anuales** por estos conceptos. No se prevén cambios en la tarifa de la luz, agua, teléfono o internet para los siguientes años, el gasto será constante.

- **Gastos de constitución y puesta en marcha**

En esta partida se incluyen las cantidades que tiene que pagar la empresa para constituir el negocio, tales como, las tasas del ayuntamiento, el proyecto técnico, el contrato de alta de luz, agua y teléfono, gastos notariales, de gestoría y otros necesarios para iniciar la actividad de manera adecuada.

Se estima que estos gastos serán de **4.000€**. Solo contará como gasto el primer año, a partir de ese momento los gastos de constitución y puesta en marcha serán de **0€**.

- **Otros gastos**

En esta partida se contemplan los gastos que no han sido incluidos en otras como la cuota del Colegio de Ópticos y Optometristas, tributos o seguros.

Se estima que estos gastos serán de **180€ al mes**. En total, la empresa pagará **2.160€ anuales**.

- **Amortización**

Hace referencia a la amortización que paga la empresa por el préstamo solicitado.

- **Intereses y gastos financieros**

En esta partida se incluyen los **intereses** que paga la empresa a la entidad bancaria tras solicitar el **préstamo**.

- **Compras**

En esta partida se incluye la compra de los materiales necesarios para que los empleados puedan llevar a cabo su trabajo de la manera en la que corresponde. Estos elementos son: monturas, tanto para gafas de sol como para gafas de vista, cristales, lentes de contacto, bolsas, fundas para gafas, accesorios, soluciones de mantenimiento, material de oficina, herramientas de montaje de gafas, entre otros.

Las compras no se realizan todos los meses, ya que un mismo pedido puede ser suficiente para abastecer de estos elementos a la óptica durante un periodo amplio. No obstante, es necesario tener un control sobre lo que le falta al establecimiento para pedirlo.

Se estima que cada 3 meses se tendrá que llevar a cabo un pedido de los elementos mencionados anteriormente. Tras hablar con profesionales del sector, se determina que el coste de estas compras trimestrales equivale al **32% de los ingresos anuales**, por lo que el primer año se hará un desembolso de **47.040€**. Además, se prevé que, con el crecimiento de la óptica a partir del primer año, los pedidos serán de mayor volumen y por lo tanto supondrán un gasto mayor, en concreto, el **35% de los ingresos anuales**. El segundo año los gastos en compras serán de **56.080,5€** y el tercero de **61.127,85€**.

En la siguiente tabla se realiza una previsión de los gastos, tanto del primer año, como de los dos siguientes:

Gastos	AÑO I	AÑO II	AÑO III
<i>Arrendamientos y cánones</i>	10.800 €	10.800 €	10.800 €
<i>Publicidad y propaganda</i>	14.170 €	13.950 €	13.950 €
<i>Suministros</i>	2.400 €	2.400 €	2.400 €
<i>Constitución y puesta en marcha</i>	4.000 €	0 €	0 €
<i>Amortización préstamo</i>	5.000 €	5.000 €	5.000 €
<i>Intereses y gastos financieros</i>	2.890,94 €	2.595,02 €	2.275,96 €
<i>Compras</i>	47.040 €	56.080,50 €	61.127,85 €
<i>Otros gastos</i>	2.160 €	2.160 €	2.160 €
Total	88.460,94 €	92.985,52 €	97.713,81 €

Tabla 13: Previsión de gastos tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla 13, los gastos del primer año son menores a los de los dos siguientes, eso se debe a que el crecimiento del negocio hace que el dinero que destina la empresa a la compra de material esencial para la actividad sea mayor en el segundo y el tercer año que en el primero.

- **Sueldos y salarios**

Por último, es esencial determinar el salario de los trabajadores, tanto para el primer año como para los dos siguientes. Para este apartado es necesario especificar el personal con el que va a contar el establecimiento óptico, es el siguiente:

- Un óptico-optometrista
- Un auxiliar

El sueldo para el óptico titulado aumentará un 5% con respecto al año anterior, mientras que el del auxiliar lo hará en un 3%.

Sueldos y Salarios	AÑO I	AÑO II	AÑO III
Óptico-optometrista	26.700 €	28.035 €	29.436,75 €
Auxiliar	14.400 €	14.832 €	15.276,96 €
Total	41.100 €	42.867 €	44.713,71 €

Tabla 14: Sueldos y salarios personal tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la previsión de ingresos y gastos anteriores, a modo de resumen, se lleva a cabo la siguiente tabla:

	AÑO I	AÑO II	AÑO III
Ingresos	147.000,00 €	160.230,00 €	174.651,00 €
Gastos	129.560,94 €	135.852,52 €	142.427,52 €

Tabla 15: Ingresos y gastos tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

7.3 Proyección de los resultados económico-financieros

Para que el estudio de los apartados anteriores tenga sentido es necesario trasladarlo a conceptos como la cuenta de pérdidas y ganancias o el balance de situación, pues son las herramientas que utilizará la empresa para conocer el estado de su economía. Al igual que en el apartado anterior, la previsión tanto de la cuenta de pérdidas y ganancias como del balance se hará a 3 años.

Además, existen diversos factores que pueden poner en riesgo las previsiones que se han hecho, por lo tanto, en este apartado se estudian los conceptos anteriores para tres posibles escenarios: el realista, el optimista y el pesimista.

7.3.1 Cuenta de pérdidas y ganancia previsional

La cuenta de pérdidas y ganancias previsional se entiende como un resumen de los ingresos y los gastos que se han previsto en los apartados anteriores. Esta herramienta ayudará a la empresa a conocer cuál es el resultado final de su actividad, puede haber beneficios o pérdidas.

En esta cuenta se pueden identificar tres resultados que se calculan antes de calcular el final, son los siguientes:

- **Resultado de explotación:** es el resultado de lo que produce la empresa en su actividad.
- **Resultado antes de impuestos:** es la suma entre el resultado de explotación con el resultado financiero.

- **Resultado del ejercicio:** es el beneficio o la pérdida después de que se haya aplicado el impuesto de sociedades al resultado antes de impuestos.

7.3.1.1 Escenario realista

En este escenario se tiene en cuenta los ingresos y los gastos determinados anteriormente. La previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias para los próximos 3 años queda de la siguiente manera:

Cuenta de pérdidas y ganancias	AÑO I	AÑO II	AÑO III
Importe neto de la cifra de negocios	147.000 €	160.230 €	174.651 €
Aprovisionamientos	47.040 €	56.080,50 €	61.127,85 €
Margen bruto	99.960 €	104.149,50 €	113.523,15 €
Gasto de personal	41.100 €	42.867 €	44.713,71 €
Gastos de primer establecimiento	4.000 €	0 €	0 €
Arrendamientos	10.800 €	10.800 €	10.800 €
Publicidad	14.170 €	13.950 €	13.950 €
Otros gastos	2.160 €	2.160 €	2.160 €
Suministros y prima de seguro	2.400 €	2.400 €	2.400 €
Total de gastos generales	74.630 €	72.177 €	74.023,71 €
Amortización	7.818 €	7.818 €	7.818 €
Resultado de explotación	17.512 €	24.154,50 €	31.681,44 €
Gastos financieros	2.890,94 €	2.595,02 €	2.275,96 €
Resultado antes de impuestos	14.621,06 €	21.559,48 €	29.405,48 €
Impuesto de sociedades	4.386,32 €	6.467,84 €	8.821,64 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	10.234,74 €	15.091,64 €	20.583,83 €

Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista, tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 16 lo primero que se puede destacar es el **Margen Bruto**, que supone un 68% del ingreso por ventas que tiene el negocio el primer año, frente al 32% que supone la compra de materiales necesarios o aprovisionamientos. Tal y como se ha comentado anteriormente, en el Año I y Año II, el porcentaje de las compras sobre los ingresos aumentaría al 35%, por lo que el margen bruto para esos dos años sería del 65%. Este incremento se debe a que cuanto mayor es la cartera de negocios de una empresa, mayor cantidad de aprovisionamientos hará falta para satisfacer las necesidades de los clientes.

Asimismo, los gastos generales son mayores en el primero año, pues contamos con unos gastos de constitución, además de unos gastos de publicidad mayores que en los dos siguientes años. Por otro lado, en los años I y II los gastos crecen exponencialmente, lo que hace que los gastos generales de los tres años no sean excesivamente diferentes.

Tras conocer los gastos generales, es necesario calcular la amortización del inmovilizado material, el cual tiene una vida útil de 5 años. El total a amortizar por año es de **7.818€**, y se resta a los gastos generales para obtener el **resultado de explotación**.

A partir del resultado de explotación obtenemos el **resultado antes de impuestos** tras restarle los intereses que debe pagar el negocio por el préstamo solicitado. Estos intereses son cada vez de menor cantidad, pues se amortiza por el método francés.

Por último, para este proyecto se utiliza un **impuesto de sociedades** del 30%, que es el porcentaje más habitual que se le aplica a las empresas. Tras aplicar este impuesto obtenemos el **resultado del ejercicio**, por lo tanto, podremos conocer finalmente si nuestra empresa obtiene beneficios o pérdidas.

El primer año de actividad nuestra óptica obtiene unos beneficios de **10.234,74€**, el segundo de **15.091,64€** y el tercero de **20.283,83€**.

7.3.1.2 Escenario pesimista

Una vez analizado el escenario realista, se estudia un escenario pesimista, en el que se será más duro con la realidad de la empresa. El objetivo de esto es que el negocio esté preparado para sobrevivir en cualquier realidad.

Este escenario pesimista se traduce en las siguientes circunstancias:

- **Reducción del 20%** de los ingresos por ventas, ya que es la única partida de la cuenta de pérdidas y ganancias que depende de los clientes y de sus decisiones de compra.
- **Reducción al 31%** de los aprovisionamientos de los tres años, pues si el negocio no va bien se entiende que hay falta de clientes, por lo que no serán necesarios tantos pedidos de aprovisionamientos.
- **Aumento del contrato de alquiler a 1200€**. Imaginemos que nos suben el precio del alquiler en un momento determinado.

La cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario pesimista quedaría de la siguiente manera:

Cuenta de pérdidas y ganancias	AÑO I	AÑO II	AÑO III
Importe neto de la cifra de negocios	117.600 €	128.184 €	139.721 €
Aprovisionamientos	35.280 €	38.455 €	41.916 €
Margen bruto	82.320 €	89.728,80 €	97.804,56 €
Gasto de personal	41.100 €	42.867 €	44.713,71 €
Gastos de primer establecimiento	4.000 €	0 €	0 €
Arrendamientos	14.400 €	14.400 €	14.400 €
Publicidad	14.170 €	13.950 €	13.950 €
Otros gastos	2.160 €	2.160 €	2.160 €
Suministros y prima de seguro	2.400 €	2.400 €	2.400 €
Total de gastos generales	78.230 €	75.777 €	77.623,71 €
Amortización	7.818 €	7.818 €	7.818 €
Resultado de explotación	-3.728 €	6.133,80 €	12.362,85 €
Gastos financieros	2.890,94 €	2.595,02 €	2.275,96 €
Resultado antes de impuestos	-6.618,94 €	3.538,78 €	10.086,89 €
Impuesto de sociedades	-1.985,68 €	1.061,63 €	3.026,07 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-4.633,26 €	2.477,15 €	7.060,82 €

Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista, tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

Para el escenario pesimista quería que se viese la diferencia en el resultado final, de ahí que los cambios sean tan drásticos.

En este escenario, el primer año, el negocio tiene pérdidas, y no es hasta el segundo que ve beneficios. La diferencia con el escenario realista es abismal, sin embargo, la previsión de escenarios trata de eso, de establecer patrones que, por muy irreales que parezca, se pueden dar en la vida real.

7.3.1.3 Escenario optimista

Como no podía ser de otra manera, el escenario optimista es todo lo contrario al pesimista, y se caracteriza por las siguientes circunstancias:

- **Aumento del 11%** de los ingresos por ventas, ya que es la única partida de la cuenta de pérdidas y ganancias que depende de los clientes y de sus decisiones de compra.
- **Se mantiene el precio del alquiler de 900€**, una reducción de este importe sería improbable.

La cuenta de resultados en un escenario optimista quedaría de la siguiente manera:

Cuenta de pérdidas y ganancias	AÑO I	AÑO II	AÑO III
Importe neto de la cifra de negocios	163.170 €	177.855 €	193.863 €
Aprovisionamientos	52.214 €	62.249 €	67.852 €
Margen bruto	110.956 €	115.605,95 €	126.010,70 €
Gasto de personal	41.100 €	42.867 €	44.713,71 €
Gastos de primer establecimiento	4.000 €	0 €	0 €
Arrendamientos	10.800 €	10.800 €	10.800 €
Publicidad	14.170 €	13.950 €	13.950 €
Otros gastos	2.160 €	2.160 €	2.160 €
Suministros y prima de seguro	2.400 €	2.400 €	2.400 €
Total de gastos generales	74.630 €	72.177 €	74.023,71 €
Amortización	7.818 €	7.818 €	7.818 €
Resultado de explotación	28.508 €	35.610,95 €	44.168,99 €
Gastos financieros	2.890,94 €	2.595,02 €	2.275,96 €
Resultado antes de impuestos	25.616,66 €	33.015,93 €	41.893,02 €
Impuesto de sociedades	7.685,00 €	9.904,78 €	12.567,91 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	17.931,66 €	23.111,15 €	29.325,12 €

Tabla 18: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario optimista, tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

En este escenario las ganancias son mucho mayores que en el escenario realista y sobre todo que en el pesimista.

7.3.2 Balance de situación previsional

El balance de situación resume de manera ordenada y detallada tanto los activos que posee la empresa como las deudas que esta tiene y su capital en un momento determinado. El balance determina cual es la situación financiera del negocio y su realización es fundamental para una planificación exhaustiva.

Se compone de las siguientes partidas:

- **Activo:**

Es el conjunto de **bienes y derechos** que posee una empresa que han sido adquiridos en el pasado y que se espera que generen beneficio en un futuro. El activo se divide en dos masas patrimoniales:

- *Activo corriente*: son los bienes y derecho que permanecen en la empresa menos de un año. Son lo que más rotan y que más rápido generan dinero.
- *Activo no corriente*: son los bienes y derechos que permanecen en la empresa por más de un año.

- **Patrimonio neto:**

Es el conjunto de elementos que constituyen la financiación de la empresa. Lo compondrán **fondos propios**, que será el **capital** que aporten los socios y los **beneficios** que obtenga la empresa.

- **Pasivo:**

Es el conjunto de deudas y obligaciones a las que tiene que hacer frente la empresa en un momento determinado. Al igual que el activo, se divide en dos masas patrimoniales:

- *Pasivo corriente*: son las deudas y obligaciones que tiene la empresa con terceros cuyo plazo de vencimiento es **menor a un año**. Estas deudas se utilizan para el ciclo habitual de explotación del negocio.
- *Pasivo no corriente*: son las deudas y obligaciones que tiene la empresa con terceros cuyo plazo de vencimiento es **superior a un año**.

El balance de situación para el **escenario realista** queda de la siguiente manera:

Balance de situación	AÑO I	AÑO II	AÑO III
Activo			
A) Activo no corriente	54.930,00 €	47.112,00 €	39.294,00 €
I. Inmovilizado inmaterial	850 €	850 €	850 €
II. Inmovilizado material	54.080 €	46.262 €	38.444 €
B) Activo corriente	34.114,27 €	42.388,69 €	50.954,43 €
II. Existencias	18.340 €	22.925,00 €	28.656,25 €
1. Tesorería	15.774,27 €	19.463,69 €	22.298,18 €
ACTIVO TOTAL	89.044,27 €	89.500,69 €	90.248,43 €
Patrimonio neto	50.234,74 €	55.091,64 €	60.583,83 €
A) Fondos propio			
I. Capital	40.000 €	40.000 €	40.000 €
VII. Resultado del ejercicio	10.234,74 €	15.091,64 €	20.583,83 €
Pasivo no corriente	32.133,09 €	27.732,62 €	22.988,16 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	32.133,09 €	27.732,62 €	22.988,16 €
Pasivo corriente	6.676,43 €	6.676,43 €	6.676,43 €
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	6.676,43 €	6.676,43 €	6.676,43 €
PASIVO EXIGIBLE Y PATRIMONIO NETO TOTAL	89.044,27 €	89.500,69 €	90.248,43 €

Tabla 19: Balance de situación previsional de los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 19 se aprecia desde un principio que del AÑO I al AÑO III el **activo no corriente** ha disminuido significativamente, esto se debe a que nuestra empresa ha depreciado activos a largo plazo, concretamente en el inmovilizado material, al que se le ha ido restado la amortización de manera anual.

Asimismo, en los dos primeros años el **activo no corriente** es mayor que el **activo corriente**, esto se debe a que la inversión inicial en inmovilizado material es muy alta y no es hasta el tercer año que el activo corriente es mayor que el no corriente. Esto se debe a que al mismo tiempo que disminuye el valor del inmovilizado material aumenta las **existencias y la tesorería**.

En cuanto a las **existencias**, se ha supuesto que, teniendo en cuenta los ingresos por ventas de la empresa, sean un 25% más altas cada año, pues si el negocio tiene cada vez más clientes, necesitará más existencias.

El aumento del **patrimonio neto** deja clara una cosa: el negocio ha dado beneficios año tras año, pues se ve claro que el único incremento es el del resultado del ejercicio.

En lo que a **pasivo** se refiere, el **no corriente** es mucho más alto que el **corriente**, esto se debe a que el préstamo solicitado es muy elevado, sin embargo, la diferencia entre ambas partidas disminuye año tras año, la razón es que el préstamo se amortiza por el método francés y mientras el capital pendiente a amortizar va disminuyendo con los años, la cuota a pagar cada año es constante. En resumen, la empresa tiene cada vez menos cargas financieras a largo plazo.

Para conocer la capacidad de nuestra empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo se va a calcular el **fondo de maniobra** con una operación muy sencilla: activo corriente – pasivo corriente:

Fondo de maniobra	AÑO I	AÑO II	AÑO III
	27.437,84 €	35.712,26 €	44.278,00 €

Tabla 20: Fondo de maniobra para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

El fondo de maniobra sugiere que la empresa tiene capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo, pues los activos que posee a corto plazo están financiados por los recursos a largo plazo.

7.3.3 Análisis de ratios

El análisis mediante ratios es, seguramente, en lo que más se centra una empresa a la hora de determinar si la gestión que se está haciendo es la más conveniente o si sus recursos son lo más apropiados. Esto se debe que a partir de la información que proporciona la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación, se elaboran ratios cuyos resultados dan una imagen real de la situación económico-financiera de la empresa.

Para este análisis se utiliza el **escenario realista**. En este caso se cuenta con las siguientes ratios:

Ratio de liquidez

Este ratio determina la capacidad de la compañía para hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo. Tras comparar los activos corrientes con los pasivos corrientes se establece la necesidad o no de financiación.

Los ratios de liquidez son los siguientes:

Ratios de liquidez	AÑO I	AÑO II	AÑO III
<i>Liquidez general = Activo corriente / Pasivo corriente</i>	5,11	6,35	7,63
<i>Tesorería = Activo corriente - Existencias / Pasivo corriente</i>	2,36	2,92	3,34

Tabla 21: Ratio de liquidez para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

En los tres años el **ratio de liquidez general** es mayor de 2, esto es negativo para la empresa pues indica dos situaciones:

- Una liquidez excesiva, que influirá negativamente en la rentabilidad.
- Activo corriente ocioso, es decir, que se cuenta con recursos que no generan ingresos o que no se utilizan de manera eficiente.

Si el **ratio de tesorería** es mayor que 1 la empresa tiene suficiente efectivo para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, en este caso los valores superan el 2 incluso el 3. Esto indica que, si bien nuestra empresa tiene suficiente efectivo, tiene en exceso, es decir, existe una alta cantidad de dinero que por si solo no genera beneficios. Por lo tanto, la empresa no debe descuidar este tema y barajar la posibilidad de invertir ese exceso de liquidez en recursos que generen el rendimiento adecuado.

Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento proporcionan información sobre la relación que existe entre las deudas de la empresa y su patrimonio neto. Este análisis determina el nivel de endeudamiento financiero de nuestra empresa y su composición.

Los ratios de endeudamiento son los siguientes:

Ratios de endeudamiento	AÑO I	AÑO II	AÑO III
<i>Solvencia = Activo total / Pasivo exigible</i>	2,29	2,60	3,04
<i>Ratio de endeudamiento = Pasivo exigible / PN + Pasivo exigible</i>	0,44	0,38	0,33
<i>Calidad de la deuda = Pasivo corriente / Pasivo exigible</i>	0,17	0,19	0,23

Tabla 22: Ratios de endeudamiento para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

Si el **ratio de solvencia** fuese inferior a 1 estaríamos hablando de que nuestra empresa se encontraría en suspensión de pagos, por lo tanto ya se tiene claro que se evita esa situación. No obstante, los valores superiores a 2 y 3 que se ven en nuestra empresa determinan que cuenta con una solvencia excesiva, lo que influirá negativamente en su rentabilidad. Nuestra empresa deberá trabajar en esos activos improductivos, sobre todo en el tercer año, en el que se supera el valor de 3.

El ratio de solvencia se diferencia del de liquidez por que el primero hace referencia al largo plazo y el segundo al corto plazo. Sin embargo, en este caso, ambos, indican lo mismo: exceso de líquido.

El **ratio de endeudamiento** indica el porcentaje que representa la financiación externa sobre los recursos propios de una empresa. El valor de este ratio debería estar entre 0,4 y 0,6. Si es menor de 0,4 como es el caso de nuestra empresa en el AÑO II y AÑO III, significa que, tal y como se podía imaginar por los valores de ratios anteriores, cuenta con un excesivo número de recursos propios que no explota como es conveniente.

Por otro lado, en el AÑO I, nuestra empresa se financia con un 44% de deuda y el resto con capital propio y pasivos exigibles.

En cuanto al **ratio de calidad de la deuda** se prefiere que sea lo más próximo a 0 posible, pues indicaría una facilidad para devolver los recursos ajenos. Cuanto más próximo sea este valor a 0 más lejanos serán los vencimientos y aumentará la calidad de la deuda.

Por ejemplo, en el AÑO I, el valor de este ratio es de 0,17, lo que significa que el 17% de los deudas de la empresa son a corto plazo. Este valor sube a 0,19 y 0,23 en los dos siguientes años, lo que supone un aumento de la deuda a corto plazo en relación con el pasivo exigible.

Este aumento supone que cada año la deuda a corto plazo vaya subiendo, por lo que la empresa debería ser cauto y gestionar la deuda de una manera más adecuada.

Ratios de rentabilidad económica (ROI)

Estos valores de ROI indican el rendimiento que la empresa está generando sobre sus activos totales y la eficacia con la que está convirtiendo sus ingresos en ingresos de explotación. Un ROI creciente a lo largo de los años suele indicar una mejora de la rentabilidad y un uso eficiente de los activos de la empresa. Un ROI más alto se considera generalmente un signo positivo, ya que muestra que la empresa está generando un mayor rendimiento en relación con los activos y los ingresos involucrados.

Rentabilidad económica (ROI)	AÑO I	AÑO II	AÑO III
<i>ROI = (Ingresos / Activo total) * (BAII / Ingresos) %</i>	19,67%	26,99%	35,10%

Tabla 23: Rentabilidad económica para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

En este caso todos los ROI son positivos y van en aumento cada año, esto significa que el negocio no ha obtenido pérdidas en ningún año y lo invertido ha supuesto que el negocio vaya bien y haya podido ser económicamente rentable.

Ratio de rentabilidad financiera (ROE)

Es un ratio financiero que mide la rentabilidad y eficiencia de una empresa a la hora de generar beneficios para los fondos propios de sus accionistas. Es un parámetro importante para evaluar la salud financiera de una empresa y su capacidad para proporcionar beneficios a sus accionistas.

Un ROE más alto se considera generalmente un signo positivo, que indica que la empresa está utilizando eficazmente el capital propio para generar beneficios.

Rentabilidad financiera (ROE)	AÑO I	AÑO II	AÑO III
<i>ROE= ROI * (Activo total / PN) * (BAI / BAI) * (Resultado / BAI)%</i>	20,37%	27,39%	33,98%

Tabla 24: Rentabilidad financiera para los tres primeros años. Fuente: elaboración propia.

Al igual que en la rentabilidad económica, en los tres años se observa un porcentaje positivo y creciente con los años, lo que significa que nuestra empresa utiliza de manera adecuada el capital propio para generar beneficios en los tres años.

8. Conclusiones

Una vez finalizado el proyecto es esencial concluir si la idea de negocio que se tenía al principio ha sido plasmada con realismo y coherencia. Para ello, se debe analizar si los objetivos que se marcaron al principio del trabajo se han ido cumpliendo a medida que avanzaba este, además de extraer diversas conclusiones de la información dada.

Las conclusiones son de vital importancia para la confección de un proyecto final, pues permiten al lector contar con una visión clara y concisa de todo lo que se ha ido incluyendo en el cuerpo del trabajo. Así pues, se puede concluir lo siguiente:

La industria óptica cumple una función esencial a la hora de atender las necesidades visuales de una parte importante de la población, no solo española, sino mundial. Los defectos visuales como la miopía, el astigmatismo o la presbicia representan un defecto visual para mucha gente, la cual, gracias a la industria óptica, que ofrece una amplia gama de productos, puede llevar una vida mucho más sencilla y sin impedimentos de tipo visual.

Asimismo, los dispositivos electrónicos con pantallas dañinas para nuestros sistemas visuales son cada vez más frecuentes, lo que aumenta la necesidad de someterse a revisiones oculares periódicas con el objetivo de prevenir cualquier tipo de defecto visual. Cuando se habla de defectos visuales provocados por la exposición prolongada a pantallas, no necesariamente se habla de miopía, astigmatismo o presbicia, sino que existen otros problemas que afectan a la gente en su día a día como, por ejemplo, la fatiga visual, la vista cansada, la sequedad ocular, el ojo rojo o el lagrimeo, entre otros.

Para una óptica, como para cualquier negocio, lo importante es conseguir un número de cliente cada vez mayor. En este sentido encontramos dos situaciones contrarias: tan solo el 5% de la población que utiliza algún tipo de corrector visual lo cambió tras el confinamiento, por otro lado, el 19% de la población adquirió algún tipo de corrector visual tras la pandemia. Esto nos hace ver la contradicción del propio sector, si bien el dato de gente que fue a una óptica a comprar unas gafas graduadas, por ejemplo, es prometedor, la industria tiene que intentar aumentar la frecuencia de cambio de los sistemas de corrección visual, pues cuanto más cambie la gente de gafas más ventas harán las ópticas.

El proyecto también ha desvelado que la población prefiere las gafas que las lentillas por su comodidad y facilidad para quitar y poner. Además, se señala que España es uno de los países en lo que menos facturan los establecimientos ópticos y los números están muy alejados de los de Alemania, Francia o Italia. También salimos perdiendo en el gasto medio por persona en las ópticas. Esto sugiere que la industria aún tiene mucho margen de mejora, lo que hace del sector interesante.

En general, la industria de la óptica en nuestro país se enfrenta a varios desafíos y oportunidades. El incremento de defectos visuales, la madurez del mercado, la elevada competencia, el margen de mejor en la facturación, son factores a tener en cuenta.

Si nos centramos en el entorno, se puede concluir que existe un conjunto de dimensiones que lo hacen especial y complicado de analizar. Las dimensiones que lo forman cuentan con características que complican las labores de previsión de las empresas.

A nivel político, se puede destacar la inestabilidad que existe en el país, no solo ahora, sino en los momentos de pandemia en los que los distintos grupos políticos estaban

más centrados en enfrentarse que en remar juntos hacia un sistema que permitiese salvar vidas.

A nivel económico, una de las cosas que más preocupan en España es la tasa de paro juvenil, que según Eurostat es la más alta de Europa, superando por primera vez en muchos años Grecia y alejándonos mucho de países vecinos como Italia o Países Bajos. Además, en la situación económica de España es tan negativa que también tenemos problemas con la tasa de ahorro, la cual está muy por debajo de la media de la Unión Europea.

Las nuevas tecnologías son la clave para la evolución operativa, por lo que es fundamental para cualquier país adaptar las empresas a las nuevas formas de trabajar. La tecnología avanza a un ritmo muy elevado y genera desafíos, pero también una serie de oportunidades que deben ser explotadas al máximo. Si bien la adopción de las nuevas tecnologías conlleva unos costes enormes, a largo plazo supondrán una ventaja competitiva para las empresas.

Así pues, España se está invirtiendo considerablemente en tecnología o al menos eso refleja el récord de inversión en este ámbito por parte de las Administraciones Públicas. Este desvela que son conscientes de la utilidad de elementos como el desarrollo de software o la adopción de servicios a la nube.

Si nos centramos en el entorno más cercano al sector óptico, el microentorno, podemos extraer otras conclusiones como por ejemplo que, al ser una industria con un alto número de competidores, los clientes tienen la oportunidad de elegir entre muchas más opciones. Esto supone una amenaza para las ópticas nuevas que quieran establecerse.

La salud visual es una de las más importantes para la gente, esto hace que aquellas que sufran algún defecto visual tengan que acudir a una óptica si o si. Esto se presenta como una oportunidad para las ópticas pues siempre van a tener un cliente interesado.

Como otra oportunidad para el sector se puede incluir el hecho de que, en una época en la que todo se hace por internet, el servicio que presta una óptica no permite que el cliente no se encuentre de manera presencial en el establecimiento. Para que alguien se gradúe de la vista, se pruebe unas gafas o se las arregle, es completamente necesario acudir a la óptica. Esto permite a este tipo de establecimientos fidelizar al cliente a partir de un encuentro cara a cara con este.

En cuanto a los proveedores, en el sector óptico, la cantidad es alta, pues el elevado número de establecimientos ópticos existentes en el obliga a ello. A mayor número de proveedores, mayor es el poder de negociación de las organizaciones. En este caso, los establecimientos ópticos tienen la opción de cambiar de proveedor si surgiera algún problema con el actual, lo que se considera una oportunidad. En este sentido también podemos concluir que hablamos de un sector en el que es prácticamente imposible encontrar productos sustitutivos, pues una persona con defectos visuales no podría sustituir unas gafas o unas lentillas por otro elemento, esto supone una oportunidad.

También queda clara la importancia de establecer un propósito estratégico que incluya la misión y la visión de la empresa, pues es de donde se comienza a edificar el proyecto entero. Es esencial que tanto la misión como la visión estén bien definidas para que el cliente tenga la percepción del negocio que se desea que tenga.

Por otro lado, los objetivos del negocio a largo plazo también tienen que estar definidos en un horizonte temporal, en este caso, los objetivos se marcan para los primeros siete

años de actividad de la empresa. Estos objetivos se deben revisar periódicamente para comprobar que se está realizando un buen trabajo.

En cuanto a la estrategia competitiva que desea seguir la empresa es la más adecuada para un negocio que está empezando, y es la de ofrecer productos idénticos a los de la competencia a un menor precio. La estrategia competitiva seleccionada obliga a la compañía a buscar técnicas que le permitan reducir los costes en la producción, así como en la distribución y tratamiento de los productos o en la compra de materia prima. Cabe recalcar que lograr una ventaja competitiva basada en bajo coste no implica necesariamente reducir la calidad del producto que se ofrece. Una compañía puede llevar a cabo la reducción de costes mencionada con anterioridad al mismo tiempo que no compromete la calidad de su producto o servicio.

Para llevar a cabo la actividad de la óptica es de vital importancia escoger un local que esté bien situado, que cumpla con las medidas necesarias para el establecimiento de un negocio de este tipo, que cuente con diversos espacios diferenciados, que tenga un precio de alquiler asequible, etc. Además de realizar una elección sensata se debe definir con claridad y exactitud el método de trabajo que va a seguir el negocio con el objetivo de que facilite el trabajo de los empleados.

Nuestra empresa va a seguir un plan de marketing cuya principal baza va a ser el anuncio publicitario en una televisión comarcal. Esta técnica de promoción es una de las que más se espera que atraiga a clientes al establecimiento, pues es llamativo, proporciona información y además cuenta con un famoso. A este anuncio de televisión se le suma una red de fuentes de mensaje como son las redes sociales, las tarjetas de visita y la página web que será de fácil acceso.

En cuanto al análisis económico financiero del negocio se puede concluir que, quizá, y al tratarse de un negocio ficticio, los ingresos establecidos y sus previsiones parecen demasiado optimistas, sin embargo, esto no se trata de un error ya que no hay manera de determinar cuáles serían los ingresos de una óptica que realmente no existe.

En el apartado de previsión de ingresos y cuenta de pérdidas y ganancias se quiere dejar claro la diferencia entre escenarios con el establecimiento de circunstancias completamente opuestas y que pueden parecer inverosímiles, sin embargo, para eso están los escenarios, para que la empresa se puede preparar para el escenario más favorable y para el menos favorable.

En relación al análisis mediante ratios, queda claro que la empresa cuenta con activos ociosos y que si se tratase de una empresa real se tendría que preocupar de dar un valor a esos recursos que no está proporcionando ningún beneficio a la compañía.

Por último, ambas rentabilidades ofrecen buenos niveles, quizá esto se deba al optimismo con el que se han elaborado las cuentas desde un principio. No obstante, no sería tan descabellado ver cifras así en una óptica real, pues pertenece a un sector interesante y que genera mucho dinero a lo largo del año.

9. Bibliografía

- Asignatura: Dirección Financiera. Profesor: J. Capó Vicedo. (2020).
- Asignatura: Estrategia y Diseño de la Organización. Profesor: Jordi Capó Vicedo. (2020).
- Computerworld. *Cifra récord: más de 1.000 millones de inversión pública destinados a tecnología en España.*
< <https://www.computerworld.es/tendencias/cifra-record-mas-de-1000-millones-de-inversion-publica-destinados-a-tecnologia-en-espana>>
- Deipe. *Evolución de las ópticas en España.*
< <https://blog.deipe.com/evolucion-de-las-opticas-en-espana>>
- Digital 2023. Global overview report (2023).
< <https://indd.adobe.com/view/15280b35-8827-433f-9e5a-07f1ec8c23f2?allowFullscreen=true>>
- El independiente. *Faltan ópticos para tantas ópticas.*
< <https://www.elindependiente.com/economia/2022/07/09/faltan-opticos-para-tantas-opticas/>>
- El País. *El turismo supuso el 61% del crecimiento de la economía española en 2022, según Exceltur.*
< <https://elpais.com/economia/2023-01-17/el-turismo-supuso-el-61-del-crecimiento-de-la-economia-espanola-en-2022-segun-exceltur.html>>
- Epdata. *Gráficos y datos sobre población, paro, empleo, crimen.*
< <https://www.epdata.es>>
- Europapress. *Apenas el 7% de los españoles con problemas visuales usa lentillas según datos de Visión Direct.*
<<https://www.europapress.es/comunicados/salud-0910/noticia-comunicado- apenas-espanoles-problemas-visuales-usa-lentillas-datos-vision-direct-20190205160306.html>>
- Gobierno de España. *Informe de situación de la economía española (2022).*
<https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/economia/macro/Informe_Situacion/InformedeSituacion2022.pdf>
- ICR. *La miopía afecta cada vez a más jóvenes y adolescentes.*
< <https://icrcat.com/miopia-jovenes-y-adolescentes-icr/>>
- INEAF Business School. *¿Cuáles son los diferentes factores políticos y legales que afectan a las empresas?*
< <https://www.ineaf.es/tribuna/factores-politicos-legales-empresas/>>

- La Moncloa. España y Marruecos firman un protocolo financiero por 800 millones de euros para la ejecución de nuevos proyectos de empresas españolas.
<<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Paginas/2023/020223-acuerdo-marruecos.aspx>>
- La razón. Secuelas del covid.
<<https://www.larazon.es/sociedad/20220313/xllxreskc5aljap7gjkvvnfwfm.html>>
- Libro blanco de la salud visual en España (2022). Consejo General de Colegios de Ópticos-Optometristas.
- Limón Data. ¿Quién gana en el mercado de la distribución de Ópticas en España?
<<https://limondata.es/blog/mercado-de-la-distribucion-de-opticas/>>
- Mediavista. Un tercio de las personas en el mundo usan lentes... Y sigue creciendo.
<<https://mediavista.cl/un-tercio-de-las-personas-en-el-mundo-usan-lentes/>>
- Monografías. Manual de organización y funciones de una óptica.
<<https://www.monografias.com/trabajos105/manual-organizacion-y-funciones-optica/manual-organizacion-y-funciones-optica>>
- Statista. Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2013 a 2022.
<<https://es.statista.com/estadisticas/640133/aportacion-del-sector-turistico-al-pib-mundial/>>
- The power business school. 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa.
<<https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>>