



**METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DAFO PARA
EVALUAR POTENCIALIDADES EN EL PROCESO
DE ELECCIÓN DE ESTABLECIMIENTO ÓPTICO**



María Sánchez Matarí

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Óptica y Optometría

Facultad de Farmacia – Universidad de Sevilla



**Título: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DAFO PARA EVALUAR
POTENCIALIDADES EN EL PROCESO DE ELECCIÓN DE
ESTABLECIMIENTO ÓPTICO**

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Óptica y Optometría

Facultad de Farmacia – Universidad de Sevilla

Autora: MARÍA SÁNCHEZ MATARÍ

Lugar y fecha de presentación: Sevilla, a 13 de junio de 2017

Departamento/Área: Dpto. de Administración de Empresas y Marketing

Tutores: Dra. M.^a Ángeles Revilla Camacho/ Dr. Francisco José Cossío Silva

Tipología TFG: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA APLICADA

RESUMEN

El presente trabajo propone asentar las bases necesarias y los aspectos a tener en cuenta en el diseño y la planificación para la puesta en marcha de un establecimiento óptico, pudiendo servir de documento base para definir un modelo de trabajo destinado a los egresados del Grado en Óptica y Optometría universitarios, así como para justificar la coherencia de financiación externa al proyecto. En suma, intentamos describir aquella hoja de ruta que se erija en guía para aquel emprendedor que desee poner en marcha la actividad.

Para ello, una vez que se expone la situación actual de la salud visual y del sector óptico en España y Europa, se parte del análisis del entorno de la empresa, analizando los principales factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a cualquier negocio de este tipo, para posteriormente llevar a cabo un análisis DAFO con el fin de poder aprovechar oportunidades y resaltar fortalezas; e intentar evitar amenazas y soslayar debilidades que incidan en la cuenta de explotación.

Además, se pulsa el mercado óptico español para conocer cuál es su situación, describiéndose cómo va este evolucionando y algunas de las perspectivas de futuro. Asimismo, se identifica el perfil de los principales competidores potenciales que podemos encontrar en el mercado y la amenaza de entrada de otros nuevos (incluyendo productos sustitutivos), así como el poder de negociación de clientes y proveedores.

Por último, se propone un esquema de análisis situacional, tanto interno como externo, en virtud de la revisión de literatura efectuada, para sugerir un modelo de base para la toma de decisiones en cuanto a un caso concreto de establecimiento de óptica (método del caso). En éste se describe el modelo de empresa, detallándose ciertos aspectos esenciales como son forma jurídica, localización, filosofía de negocio, recursos humanos, marketing/venta y otros aspectos importantes para el arranque del negocio.

Palabras clave: Óptica y Optometría, Marketing, DAFO, Negocio, Emprender.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DEL TEMA.....	3
1.1.- Los problemas visuales: una epidemia difícil de parar.....	3
1.2.- El sector óptico y los problemas visuales.....	3
1.3.- Ópticas: visión de futuro.....	4
2.- OBJETIVOS.....	7
3.- ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.....	8
3.1.- Análisis Externo: El Entorno.....	8
3.1.1.- Factores político – legales.....	8
3.1.2.- Factores económicos.....	9
3.1.3.- Factores socio – culturales y demográficos.....	10
3.1.4.- Factores tecnológicos.....	11
3.2.- Análisis Externo: El Sector.....	11
3.2.1.- Los competidores del sector.....	12
3.2.2.- Amenaza de nuevos competidores.....	13
3.2.3.- Amenaza de productos sustitutivos.....	13
3.2.4.- Poder de negociación de los clientes.....	14
3.2.5.- Poder de negociación de los proveedores.....	15
3.3.- Análisis Interno.....	16
3.3.1.- Plan estratégico de la empresa.....	16
3.3.2.- Localización, elección y características del local.....	17
3.3.3.- Plan de recursos humanos.....	20
3.3.4.-Marketing orientado a los establecimientos de óptica.....	21
4.- ANÁLISIS DAFO.....	22
4.1.- Oportunidades.....	22
4.2.- Amenazas.....	23
4.3.- Fortalezas.....	24
4.4.- Debilidades.....	26
5.- PROPUESTA PERSONAL.....	27
5.1.- Denominación y forma Jurídica.....	27
5.2.- Localización, elección y características del local.....	27
5.3.- Plan de recursos humanos.....	33
5.4.- Marketing y medidas de publicidad.....	33
6.- CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	35
7.- BIBLIOGRAFÍA.....	37
8.- ANEXOS.....	39

1.- INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DEL TEMA

1.1.- LOS PROBLEMAS VISUALES: UNA EPIDEMIA DIFÍCIL DE PARAR

El uso y abuso de las nuevas tecnologías está conllevando a un incremento de los problemas visuales entre los más jóvenes. Se podría afirmar que la miopía (falta de agudeza visual de lejos) se está convirtiendo en una auténtica pandemia adaptativa entre este sector de la población. En un mundo de distancias cortas, en una sociedad donde se usa más la visión de cerca que de lejos, un elevado porcentaje de la población está desarrollando dicho error refractivo como respuesta adaptativa al abuso del enfoque visual próximo.

Según el vicepresidente de la asociación Visión y Vida y del Colegio de Optometristas de Cataluña, Lluís Bielsa, “aunque inicialmente las personas estamos diseñadas para ver de lejos y en espacios amplios, en el siglo XXI para lo que más usamos los ojos es para mirar el móvil y otros dispositivos de visión próxima, de modo que no es tan importante disponer de una buena vista de lejos, sino no tener dificultades para que los ojos converjan bien de cerca”. Sin embargo, esta importancia que ha adquirido la visión de cerca en el día a día no se corresponde con la que adquiere desde el ámbito de la salud ocular (Rius, 2016).

En la última asamblea anual de EUROMI (Federación Europea de Asociaciones de la Industria Óptica) convocada por la AEO (Asociación Española de Fabricación, Comercialización e Importación General de Óptica y Oftalmología) han salido a relucir datos muy preocupantes sobre el mal estado de la visión en Europa. Así, casi la mitad (47%) de los jóvenes (entre 25 y 29 años) de la Unión Europea son miopes, cifra que en las últimas décadas se está incrementando drásticamente. Un ejemplo es el caso de Escandinavia, que en solo una generación se ha pasado del 10 al 50%. Para el sector, los problemas visuales son “la epidemia del futuro”, que afecta cada vez más a los jóvenes debido a las horas que pasan en espacios de interior, sin recibir luz solar y usando las nuevas tecnologías (pantallas) (A.E.O., 2015).

1.2.- EL SECTOR ÓPTICO Y LOS PROBLEMAS VISUALES

El sector de la industria óptica reclama una mayor implicación política para concienciar a la población de la verdadera necesidad de cuidar su visión. Aunque en las encuestas realizadas, la población posiciona a la visión como su sentido más importante ypreciado, ésta no lleva a cabo los hábitos visuales adecuados que además dice conocer. Según distintas encuestas encontramos que el 97% de la población encuestada decía ser peligroso conducir con mala visión, y 8 de cada 10 personas encuestadas asumía que los niños deben pasar revisiones visuales anuales. Sin embargo, la realidad señala que solo el 29% de los prescritos lleva puestas sus gafas al volante, y que solamente 3 de cada 10 niños europeos menores de 7 años se somete a revisiones anuales.

Por otra parte, el sector manifiesta una dificultad a la hora de introducir la salud visual en la agenda europea, por lo que intentan hacerles ver a sus gobiernos nacionales la importancia de una acción preventiva para que el coste social resultase menor en el futuro. Asimismo, EUROMI cree imprescindible unificar y homologar los estudios de óptica en Europa, ya que existen grandes diferencias entre cada país: mientras que por ejemplo en Reino Unido se ven equiparadas las labores de refracción del óptico y del oftalmólogo, en Francia solamente se le permite graduar al oftalmólogo. Por ello, ECOO (*European Council of Optrometry*) está diseñando un plan de estudios de optometría que armonice la enseñanza y de lugar al fomento de la habilitación de más graduados. A esto hay que sumarle la gran diferencia en el sector empresarial causada por la crisis económica que ha afectado en mayor o menor medida a los distintos países, conllevando a que en algunos países (Reino Unido o Francia, por ejemplo) el sistema sanitario reembolse gran parte del gasto óptico y a que en otros, como España, la población tenga que asumir el coste total del producto (Longitud de Onda, 2015).

1.3.- ÓPTICAS: VISIÓN DE FUTURO

Antiguamente el mundo de la óptica se basaba en un comercio tradicional y minorista en el que la calidad de sus servicios y sus productos dependía de la antigüedad del establecimiento. Las gafas y los demás artículos ópticos se consideraban productos de primera necesidad y su único fin era la corrección de los diferentes defectos refractivos, pero no resultaban asequibles para todos los ciudadanos.



Imagen 1 y 2. Antigua postal publicitaria de Óptica y Fotografía "La Gafa de Oro". Principios del siglo XX. León. Y detalle del interior del dicho establecimiento (Fuente: Google imágenes)

Tras la precaria situación económica en España tras la postguerra entre los años 50 y 60 empieza a resurgir la economía, lo que conlleva a un auge de todos los sectores, incluido el óptico. Con ello, van evolucionando los comercios a las empresas que conocemos hoy en día.

En la actualidad, el sector de las ópticas se trata de un mercado ya maduro y muy competitivo en el que era habitual que el óptico se estableciese por su cuenta, pero que sin embargo cada vez es más frecuente que muchos emprendedores se unan a una red para no quedarse atrás y poder ofrecer al cliente lo que éste demanda: productos que presenten la mejor

calidad visual y además estén de moda. Y es en este punto en el que las franquicias¹ juegan su papel, ofreciendo a los empresarios emprendedores un respaldo importante y la fuerza de una imagen consolidada, mejores condiciones de compra, acceso a las técnicas más novedosas. Lo realmente importante es sobrevivir, y como bien dice el dicho, “de la unión nace la fuerza”.

Se trata de un mercado en el que la oferta es cada vez más importante y el cliente más exigente, ya que la mayoría de las personas que acude a una óptica no solo busca ver bien, sino que también desea ‘verse bien’. Es decir, en la actualidad la moda también está muy presente aquí. Por eso las empresas se han visto obligadas a sumar este ítem de la moda a la calidad visual de sus modelos, ofertando monturas para todo tipo de caras y ojos. De esta forma, las gafas han pasado de ser una prótesis en sí a ser además un complemento de moda que cada cual pueda adaptar a su gusto y estilo, existiendo clientes que llegan a tener una gafa para cada ocasión (para vestir, para un estilo más casual, para hacer deporte ...) y otros que incluso piden gafas graduadas sin graduación sólo porque les guste llevarlas como parte de su estilismo. La prueba indiscutible de la gran importancia que ha adquirido la moda dentro de este sector es que muchísimos de los diseñadores de moda han creado su propia línea de gafas. Realmente se trata de conjugar estética y salud, y gracias a los avances tecnológicos cada vez resulta más sencillo. En definitiva, el cliente busca lentes que, además de cubrir la necesidad básica de la visión, sean compatibles con monturas modernas, pudiéndose unir con gran fuerza en concepto de la moda y la estética a la corrección visual.

Además, en la actualidad, no basta con ser un buen profesional de la óptica, sino que es imprescindible saber gestionar correctamente el negocio. Lo ideal es que exista un equilibrio entre ambas partes. A esta idea han contribuido también los últimos avances tecnológicos, pasando, por ejemplo, de la ficha del cliente en soporte papel (cartulina) y el asentamiento de la contabilidad en libros al uso, a los complejos y modernos programas y software de gestión que permiten agilizar y mejorar la gerencia del negocio.

Con respecto a España, en la actualidad el sector de la óptica sigue teniendo un gran potencial, pese a las dificultades económicas que se encuentra atravesando el país. La población envejece al mismo tiempo que el uso de pantallas de ordenadores, móviles y tabletas es cada vez más frecuente, lo que está conllevando a la aparición de mayor cantidad de problemas visuales entre nuestros habitantes. Más de la mitad de la población española utiliza gafas, lentes de contacto o ambos. Cada ciudadano con gafas o lentillas gasta una media de 150 euros al año

¹Franquicia: se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su “saber hacer” empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

(Martín – Valverde, 2011). Aun así, se trata de un sector con una alta competitividad entre las empresas, existiendo una verdadera lucha de precios y de oferta de servicios a los clientes. Además, el creciente aumento de la venta de productos ópticos vía Internet está conllevando, como resulta evidente, un descenso del consumo directo en los establecimientos y cadenas ópticas.

En el sector de la óptica y la optometría, como en todos los sectores comerciales, el marketing está cobrando un papel fundamental, sufriendo grandes transformaciones debido a la competitividad entre las empresas y debido también al momento actual de crisis. La mayoría de las firmas orientan su competencia con estrategias fundamentalmente económicas, generando una guerra de precios que hace que los márgenes comerciales sean cada vez más bajos. Las empresas que salen exitosas son aquellas que hayan entendido las necesidades, motivaciones y expectativas de los clientes, tanto en los productos como en los servicios que proporcionen.

2.- OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es asentar las bases necesarias y los aspectos a tener en cuenta en el diseño y la planificación para la puesta en marcha de un establecimiento óptico, pudiendo servir de documento base para atraer financiación al proyecto, y a su vez, erigirse en guía al emprendedor que pone en marcha el negocio. La estructura del documento intenta contener aspectos jurídicos, económicos, comerciales y de marketing, infraestructura y documentación necesaria (básica de partida) para realizar el proyecto.

La idea es abordar el concepto de establecimiento de óptica como negocio comercial enfocado desde el punto de vista del marketing actual. Desde esa perspectiva, se parte de cero en el diseño y planificación del concepto de negocio y abordaremos las decisiones que cualquier emprendedor debe tomar en el arranque para dar forma a su proyecto de negocio.

Para ello manejaremos de forma general diferentes métodos y técnicas de análisis:

- ✓ Desde el análisis interno y externo (proceso DAFO) asumiremos información relevante para dotar a las múltiples preguntas y dudas que surgen de respuestas coherentes, no exentas de subjetividad pero teniendo en cuenta el control del riesgo que se asume cuando se emprende un negocio.
- ✓ Y desde el análisis de clientes y de la competencia más concretamente, para saber cuál debe ser nuestra propuesta de valor, pudiendo establecer una oferta de productos y servicios, así como saber cómo podemos llegar a distinguirnos y tratar de ser singulares a los ojos del mercado y de la sociedad a la que pertenecemos.

Por último, llevaremos a cabo una *propuesta personal* en mi lugar de residencia (método del caso), aplicando las distintas técnicas de análisis y atendiendo a las ventajas y limitaciones que encontremos.

3.- ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

A continuación se va a realizar un análisis de campo en el cual llevaremos a cabo, por una parte, un análisis externo, dentro del cual hablaremos del entorno en el que puede desarrollarse una empresa actualmente y del sector en el que podemos englobar los establecimientos de óptica; y por otra parte realizaremos un análisis interno, en el que trataremos de temas que puedan ayudarnos a aumentar las posibilidades de que un negocio de este tipo resulte exitoso.

3.1.- ANÁLISIS EXTERNO: EL ENTORNO

Con este análisis se pretende evaluar el entorno en el que puede encontrarse la empresa a partir de los principales factores político–legales, económicos, socio– culturales y tecnológicos.

Para que una empresa obtenga una ventaja competitiva² debe estar siempre atenta, buscando y observando los cambios que se producen en su entorno. A su vez, también tiene que ser ágil para modificar de forma eficaz sus estrategias y planes cuando se enfrente a alguna dificultad o contingencia (factor sobrevenido no previsto o planificado).

El análisis del entorno generalmente hace referencia a distintos datos macroeconómicos, los cuales pueden evaluarse mediante el denominado análisis PEST. La herramienta de análisis PEST es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una empresa a través del análisis de una serie de factores externos (Pascual Parada, 2013). Es decir, se trata de una herramienta de análisis del entorno externo y es el acrónimo de los factores:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza normalmente antes de llevar a cabo el análisis DAFO en el marco de la planificación estratégica. Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa (Parada, 2013).

3.1.1.- FACTORES POLÍTICO – LEGALES

En cuanto a la documentación necesaria para abrir una óptica, existen pequeñas diferencias no muy significativas entre las distintas Comunidades Autónomas.

La documentación habitual es:

²Ventaja competitiva: es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

- Documentación solicitada por el ayuntamiento local:
 - Licencia de obra
 - Trámites de apertura
- Documentación para el Colegio Nacional de Ópticos – Optometristas:
 - Nombramiento de óptico regente con contrato indefinido
 - Colegiación de dicho regente
 - Certificado de la colegiación
 - Procedimientos normalizados de trabajo: se trata de normas escritas donde se normaliza el desarrollo de una óptica, desde la limpieza del local y la indumentaria, hasta el proceso de compra de gafas y de desinfección de lentes de contacto.
 - Registro de prescripciones ópticas: el Colegio de Ópticos envía a cada colegiado regente un libro o soporte magnético donde tiene que registrar las graduaciones que realiza.
- Documentación para la Consejería de Sanidad: es imprescindible para obtener los permisos sanitarios. Se han de cumplir una amplia serie de requisitos que se exponen en el Real Decreto 14/2003 de 13 de febrero entre los que destacan:
 - Requisitos del local
 - Equipamiento básico
 - Proyecto de equipamiento y utillaje
 - Proyecto de personal: es una relación de nombres del personal y el cargo que ocupan
 - Declaración de actividades a desarrollar
 - Plazos previstos de ejecución de las obras de acondicionamiento

3.2.2.- FACTORES ECONÓMICOS

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa. En el caso de los establecimientos ópticos, hablar de ‘producción’ no es relevante ni preceptivo, si bien la prestación de servicios optométricos requiere de una cierta producción propia a cargo del profesional óptico.

Actualmente, en nuestro país, nos encontramos en un momento de recesión económica, lo cual ha afectado, en mayor o menor medida, a la gran mayoría de empresas y familias españolas. La baja productividad y la pérdida de competitividad son problemas actuales del modelo de desarrollo español. Entre los factores que lo condicionan se encuentran el bajo gasto de las empresas en I+D y la atomización del tejido empresarial, entre otros.

La primera razón detrás de esta situación es la crisis económica que vive la sociedad en el momento actual (aunque quepa afirmar que ciertos indicios apuntan a una salida paulatina de la misma) con una fuerte caída en la demanda por parte de los clientes. Esto es algo que afecta al sector de la óptica y optometría y a otros muchos sectores. Sin embargo, en lo que a la óptica y optometría se refiere, existen otras razones adicionales de tipo estructural que agravan la situación y sobre las que conviene reflexionar:

- El sector de la óptica y optometría basa su rentabilidad, mayoritariamente, en la venta de productos y en los márgenes que éstos aportan, más que en obtener dicha rentabilidad de los servicios que los profesionales del cuidado de la visión pueden ofrecer.
- Como ya hemos avanzado, el sector de la óptica y optometría se encuentra altamente atomizado con un elevado número de establecimientos por habitante.
- La mayor parte de las políticas comerciales por parte de los establecimientos están basadas en la variable precio, y no en el desarrollo de conceptos de creación y entrega de valor (añadido).

Todo ello trae consigo una situación compleja que en la pasada época de crecimiento económico estaba enmascarada por el propio tirón de la demanda, y que en el momento actual aflora con toda su crudeza (Rodríguez, 2011).

Según el artículo de Celia García (García, 2016) en *Emprendedores*, la inversión mínima necesaria para iniciar un negocio de este tipo es de un total de aproximadamente 107.020 euros (Imagen 3). Además, conviene contar con un colchón financiero para hacer frente a los gastos de personal, publicidad, suministros, etcétera.

Gastos de primer establecimiento (gastos de constitución de la SL + trámites administrativos)	1.500 euros
Existencias iniciales	18.560 euros
Alquiler del local (primer mes + dos meses de fianza)	2.250 euros
Cuota de entrada Colegio Nacional de Ópticos - Optometristas	210 euros
Cuota del colegio primer año (desde 150euros/semestre dependiendo de la Del. Territorial)	300 euros
Reforma y mobiliario	84.200 euros
TOTAL	107.020 euros

Imagen 3. Inversión mínima necesaria para emprender en un establecimiento de óptica (García, 2016)

3.2.3.- FACTORES SOCIALES

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc. Este tipo de factores serán verdaderamente importantes en nuestro concepto de establecimiento óptico, ya que va a estar destinada al consumo directo del usuario y por tanto los beneficios que obtengamos dependerán directamente de ellos y de sus aptitudes. Estamos en una época en la que la sociedad se muestra favorable al uso de ayudas visuales, pues como ya hemos visto

anteriormente, cada vez más y con mayor frecuencia las personas estamos necesitando de ellas debido al mal uso de la visión que venimos haciendo desde hace unos años. Además, las condiciones climáticas que encontramos en el sur de España hacen favorable el uso de gafas de sol y que por tanto, sus habitantes tengan que recurrir a los establecimientos de óptica para adquirirlas.

3.2.4.- FACTORES TECNOLÓGICOS

Se trata de los factores derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Es indiscutible que el futuro desarrollo económico está íntimamente relacionado con el desarrollo tecnológico, ya que es la tecnología la que está permitiendo mejorar la productividad de las empresas. Por este importante motivo, los países avanzados están otorgando a la política científica y técnica un papel fundamental en su estrategia de desarrollo.

Desde otro punto de vista y aprovechando otro tipo de avances tecnológicos, nuestra capacidad de comercialización se podrá ver incrementada por la potencialidad de internet, la que podremos aprovechar, por ejemplo, para crear nuestra página web actualizada detallando los tipos de productos y servicios que ofertamos.

3.2.- ANÁLISIS EXTERNO: EL SECTOR

Este análisis nos va a permitir comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de las otras empresas rivales, y así saber si debemos mejorar o modificar nuestras estrategias.

El sector de la óptica y la optometría dispone de un mayor potencial de crecimiento, basado en (Meana Parajón, 2009):

- El aumento de la esperanza de vida (2 años para hombres y 1,5 años para mujeres según datos del Instituto Nacional de Estadística para la década 2008 – 2018) y la amplitud del mercado al que sirve, pues el 92% de la población con más de 55 años de edad necesita corrección refractiva visual.
- La percepción del ciudadano del impacto que tienen las mejoras visuales en su calidad de vida. De hecho, la visión es la primera capacidad que los españoles temen perder, doblando a la propia movilidad física, valorada en segundo lugar.
- La progresiva incorporación de nuevos canales de formación, concienciación, comunicación y distribución (Internet) complementarios a los actuales.
- La demanda activa de la población en la adopción e impulso de nuevas tecnologías.
- Nuevas lentes oftálmicas progresivas o nuevos diseños de lentes de contacto en avanzados materiales que proporcionan un incremento del bienestar y confort del paciente usuario.

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter (Crece Negocios, 2012) ha sido la herramienta más frecuentemente utilizada para analizar el entorno competitivo. Este modelo describe el entorno competitivo haciendo referencia a cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La rivalidad entre competidores directos del sector
2. Amenaza de nuevos competidores
3. Amenaza de productos sustitutivos
4. Poder de negociación de los clientes
5. Poder de negociación de los proveedores

Este modelo se posiciona como una herramienta de gestión, permitiendo realizar un análisis externo de una empresa teniendo en cuenta el análisis del sector al que pertenece, en este caso el sector óptico.

La finalidad primordial de la estrategia empresarial se basa en indagar de la mejor manera posible en las reglas que sigue la competencia y tratar de analizarlas para aprovechar las que nos interesen y cambiar las que no a favor de la empresa. Conseguiremos así que cada una de estas fuerzas afecte a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Combinando todas ellas se podrán augurar las posibilidades que posee una empresa para obtener altos rendimientos y resultar exitosa (Colina, 2009).

En España existe un menor número de habitantes por establecimiento de óptica y optometría con respecto a otros países. Mientras que en Francia encontramos una óptica por cada 6.330 habitantes y en Estados Unidos una por cada 7.085 habitantes, en España no alcanza los 2.000 habitantes por óptica. Como consecuencia, se registran en nuestro país unas ventas por establecimiento menores respecto a otros países desarrollados: 215.000 euros por óptica frente a 502.000 euros en Alemania, y muy lejos de la cifra de 1.014.000 en Suiza (Aragoneses, 2010).

Como vemos, a lo largo de estos últimos años el sector óptico ha ido sufriendo un proceso de atomización, es decir, ha aumentado enormemente el número de establecimientos que ofertan los mismos productos y servicios con respecto a una prácticamente misma población demandante. Se trata de un mercado caracterizado por un exceso de capacidad productiva, lo que ocasiona evidentemente una fuerte guerra de precios entre los competidores.

3.2.1.- LOS COMPETIDORES DEL SECTOR

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo o concepto de producto/servicio. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

Dentro del sector óptico podemos encontrar los siguientes competidores (Manuera y cols., 2007):

1. Establecimientos de óptica: incluye a todas las ópticas independientes que se encuentran en la misma zona de influencia.
2. Grandes superficies y centros comerciales: como El Corte Inglés o Carrefour, que entre toda la gama de productos y servicios cuentan con ópticas para sus clientes, además de la venta de gafas de sol de primeras marcas.
3. Ópticas pertenecientes a grandes grupos comerciales: es decir, grupos de compra o franquicias como General Óptica, Solóptica, Visionlab, etc.
4. Farmacias: en la mayoría de ellas podemos encontrar gafas de presbicia además de otros productos para la salud ocular y el mantenimiento de las lentes.
5. Supermercados y grandes superficies: en este tipo de establecimientos encontramos productos de higiene y mantenimiento ocular entre otros.
6. Bazares, puestos y venta ambulante: normalmente ofrecen los mismos productos que las farmacias, pero con una pésima calidad.
7. Venta *on-line*: cada vez es más frecuente encontrar páginas Webs que fabrican y venden sus propias gafas de sol, por ejemplo.

3.2.2.- AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se trata de empresas que pueden entrar en el sector óptico pero que aún no compiten en él de forma directa. El grado de amenaza dependerá de las barreras de entrada³ a las que tengan que hacer frente a la hora de acceder al mercado, tales como la falta de experiencia, la poca fidelización del cliente, el gran capital que se requiere, la saturación del mercado, etc. Sin embargo, también tienen la posibilidad de entrar en la competencia si llegasen a contar con productos de calidad superior a los existentes y/o precios más bajos, o presentando servicios distintos a los ya ofertados en las demás empresas de la competencia, por ejemplo.

3.2.3.- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Nos referiremos en este apartado a las empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria óptica.

Una de las más importantes amenazas del sector óptico son las operaciones de cirugía ocular para corregir los problemas de visión. Actualmente, España se sitúa a la cabeza de Europa en número de operaciones de cirugía refractiva, dirigida a eliminar o reducir la miopía, hiperme-

³Barrera de entrada: las barreras de entrada a un mercado son obstáculos de diversos tipos que complican o dificultan el ingreso a un mercado de empresas, marcas o productos nuevos. Pueden existir barreras de carácter económico, legal o incluso relacionadas con ámbitos como la ética o la imagen pública.

-tropía y/o astigmatismo, con más de 250.000 intervenciones realizadas cada año.

La técnica más extendida, a partir del láser “Lasik”, dura aproximadamente 8 minutos por ojo. Un gran porcentaje de los pacientes sometidos a esta técnica mejoran su visión, aunque si bien es cierto que podrían sufrir algunos efectos secundarios, tales como deslumbramiento nocturno, alteración de la sensibilidad al contraste y sequedad ocular entre otros. Además, y aunque cada vez con menos frecuencia debido a los grandes avances, un pequeño porcentaje de pacientes no obtiene un resultado exitoso, conllevando esto a que tengan aún que seguir necesitando el uso de lentes oftálmicas y por ello recurrir a los establecimientos de ópticas.

3.2.4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Es muy importante considerar las características de los clientes actuales y potenciales, teniendo en cuenta ámbito geográfico, número de habitantes/clientes por establecimiento dentro del ámbito de actuación, densidad de población, estructura poblacional y evolución, nivel de renta, número de profesionales dentro del ámbito de actuación, etc. De esta forma, buscaremos evaluar la evolución de la clientela y el potencial y nivel de adecuación de nuestro establecimiento a sus necesidades (Aragoneses, 2010).

Aunque en los mercados de consumo los clientes suelen carecer de una capacidad de negociación relevante (salvo cuando se unen en asociaciones y afines para la defensa de sus derechos), la capacidad de negociación de los clientes de un establecimiento de óptica depende de una serie de factores, entre lo que se pueden destacar los siguientes:

- Alta facilidad de información del cliente: realmente los clientes potenciales de un establecimiento de óptica tienen a su disposición mucha información a través de canales como la televisión e Internet entre otros, lo cual les permite conocer tanto las distintas empresas a las que pueden acudir, así como indagar sobre posibles soluciones que podrían tener sus problemas visuales y conocer las ofertas que ofrecen dichas empresas.
- No importancia del cliente la hora de cambiar entre establecimientos: realmente un cliente buscará la mejor opción según sus objetivos, por lo que deberemos diseñar estrategias que incrementen la fidelización del cliente.
- Gran competencia del sector: al haber una gran competencia, los clientes tienen muchas opciones entre las que poder elegir. Además, en la mayoría de los establecimientos de óptica podemos encontrar las mismas colecciones y modelos de monturas, por ejemplo, por lo que el cliente basará su elección en la mejor oferta encontrada.
- Efectos de la crisis: la situación económica actual da lugar a que el consumidor busque precios más bajos, aunque ello conlleve sacrificar la calidad del producto.

- No posibilidad de fabricación por parte del cliente: éstos no tienen la posibilidad de fabricar sus propias lentes o gafas, lo que les limita a la hora de negociar el precio final del producto, quedando por tanto sujetos a los precios que establece el mercado.

3.2.5.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En el sector óptico existe una gran cantidad de proveedores que abastece a los distintos establecimientos ópticos, ofertándoles desde lentes oftálmicas y lentes de contacto hasta monturas de todo tipo, así como la maquinaria necesaria para el gabinete y para el taller, entre otras cosas.

Ya que a mayor volumen de ventas del establecimiento óptico, mayores beneficios para los proveedores, existe una gran competencia entre éstos, lo que termina conllevando a una disminución del poder de negociación sobre los establecimientos de óptica y que cada vez tengan que enfrentarse a una guerra de precios más frecuentemente. Esta última idea se ve acrecentada, además, por el reducido coste de cambio entre proveedores que les supone a los empresarios. Sin embargo, como tales, deberemos buscar un producto de calidad, es decir, es muy importante buscar proveedores que nos oferten buenos productos.

Los proveedores pueden llegar a ser grandes aliados del óptico – optometrista para el desarrollo de su negocio. Sin embargo, rara vez las relaciones con ellos se plantean desde esta perspectiva. Habitualmente, el óptico – optometrista trata al proveedor como un mero suministrador de productos, sin valorar otros apoyos que el propio proveedor puede ofrecerle. De hecho, la decisión de trabajar con un proveedor u otro se basa en muchas ocasiones, como ya hemos adelantado, de manera errónea, en los descuentos que unos u otros ofrecen. El óptico – optometrista debe plantearse la relación con determinados proveedores de manera mucho más estrecha, convirtiéndolo en un verdadero aliado para el desarrollo del negocio.

A continuación se va a plantear el análisis del proveedor desde una triple perspectiva (Rodríguez, 2011):

- Los productos y servicios que ofrecen, teniendo en cuenta los siguientes factores:
 - El funcionamiento de sus productos
 - La amplitud de gama
 - La innovación que aportan
 - La imagen de marca que posean
 - Las oportunidades de diferenciación que pueden aportar
- La rentabilidad que pueden ofrecer. Para ello resulta indispensable realizar un análisis objetivo teniendo en cuenta los siguientes factores:
 - La rentabilidad no debe medirse con factores multiplicadores o márgenes porcentuales, sino mayoritariamente en términos de euros por cliente y año al recomendar determinado producto

- Lo importante no es el precio de compra tras los descuentos, sino la diferencia entre el precio de venta final al cliente y el precio de compra tras los descuentos. En este sentido, hay que tener en cuenta que un producto que se ofrezca por parte del proveedor a un precio inferior podrá proporcionar seguramente una rentabilidad también inferior.
- Las oportunidades de vender un producto a un precio superior están relacionadas de forma directa con:
 - El comportamiento del propio producto
 - La imagen de marca del mismo
 - El nivel de precios al que lo ofrecen otros establecimientos de la competencia
 - Las oportunidades de rotación real que presenta
- El apoyo en marketing y ventas que pueden ofrecer:
 - Acciones publicitarias y promocionales
 - Apoyo de materiales para posicionar en el punto de venta
 - Apoyo que ofrece su red comercial

3.3.- ANÁLISIS INTERNO

3.3.1.- PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

De forma tradicional, en el proceso de implementación de una planificación estratégica empresarial se diferencian cuatro etapas (Gaceta Óptica, 2016):

- I. Definición de la Misión, Visión y Valores de la empresa: basándonos siempre, como prioridad, en la mejor atención primaria en Salud Visual que podemos ofrecer al paciente, incluyendo la mejor solución oftálmica o terapéutica. En cuanto a la Visión, debemos preguntarnos sobre cómo vemos a nuestro establecimiento de óptica en el futuro, sobre cuáles son nuestras metas a cumplir.
- II. Definición de objetivos y metas de la empresa: siempre metas detalladas, realistas, incluyendo objetivos comerciales, de comunicación (identificando las oportunidades de negocio, pero también las amenazas), financieros y sociales (con nuestra zona de influencia).
- III. Diseño de la cartera de negocios: servicios optométricos y contactológicos, audiológicos, asesoría profesional, productos oftálmicos que vamos a prescribir...). Aquí se debe incluir el análisis actual y fundamentalmente el de nuestro negocio futuro, mediante la implantación de estrategias de crecimiento.
- IV. Planificación de las funciones empresariales y reparto de las obligaciones y responsabilidades: los propósitos deben estar coordinados de modo que no se generen

conflictos, así como a su vez éstos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

En definitiva, lo más importante consiste en tratar de alcanzar la empatía con el cliente, siempre en busca de la mejor calidad visual del mismo (resolución óptima del problema), a través del asesoramiento personalizado (atención individualizada y ajustada al problema concreto de cada cliente) y un diagnóstico completo de su condición visual (prestación profesional de las aptitudes del óptico para demostrar sus capacidades y competencias, y denotar seguridad y confianza al cliente). Se trata de crear un servicio de calidad al cliente individual/familiar, preferentemente con trato familiar y personal, y que siempre iguale o supere sus expectativas.

3.3.2.- LOCALIZACIÓN, ELECCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL LOCAL

En este apartado conviene comenzar afirmando que existen disposiciones concretas que nos van a alumbrar para estudiar las distintas posibilidades y decidir en este ámbito.

El local debe tener unas dimensiones mínimas que exige Sanidad para poder realizar correctamente la actividad. Las características del mismo también son relevantes: conviene que sea luminoso, que tenga una decoración agradable, amplio, con un buen escaparate y gran cantidad de monturas expuestas que atraigan a los clientes.

Para elegir el lugar adecuado es aconsejable realizar un estudio de mercado de la zona, analizando la competencia, el poder adquisitivo del barrio, el tipo de comercios, etc. La ubicación es vital. Es preferible pagar un alquiler mayor para que tengamos un constante flujo de pacientes en nuestro centro. Conviene que sea una zona de paso y un local de no menos de 85 o 90 m², a ser posible con una gran fachada (García, 2016).

La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de un negocio es determinar la población donde se va a ubicar. Una vez determinada la ciudad, el siguiente paso es elegir el barrio o zona donde ubicar el establecimiento. Para ello es necesario estudiar determinados aspectos como la intensidad de la competencia y el número de competidores.

Uno de los aspectos que más hay que cuidar es no estar muy cerca de otro establecimiento de óptica, salvo que la ubicación sea realmente excepcional y podamos posicionarnos mejor al nivel de servicio y de imagen. Una óptica es un tipo de comercio que tiene que llamar la atención por su buena imagen y la diversidad de modelos expuestos. En este sentido, si nos ubicamos al lado de una tienda mejor presentada, más grande y de una marca más conocida, podríamos tener grandes dificultades para competir.

El hecho de conocer bien la zona y el emplazamiento de nuestro negocio es algo que determinará en el futuro nuestro posicionamiento y nuestros resultados. Las decisiones que

tomamos en este sentido suelen ser a menudo precipitadas, con datos totalmente subjetivos que no nos aportarán conceptos válidos para que nuestro negocio pueda crecer adecuadamente, como el que nos guste una calle en particular, que nos parezca atractivo un local, etc. Y es que, aunque nos dejemos empujar por nuestras intuiciones o por nuestras experiencias anteriores, estos “conocimientos instintivos” nunca serán parámetros definidos tras el desarrollo de un estudio profundo sobre el entorno que deseamos para nuestro negocio, porque ¿acaso hemos hecho un estudio previo del número de personas que podrían pasar por el establecimiento? ¿Sabemos por intuición el tipo de personas que pasan por la zona, su nivel adquisitivo o sus gustos? ¿Estamos seguros de que preferirán nuestro establecimiento antes que los de la competencia? Es aquí donde podría jugar un papel muy importante lo que se conoce como Geomarketing.

El Geomarketing es una disciplina de gran potencialidad y que aporta información para la toma de decisiones de negocio. Nacida de la confluencia del marketing y la geografía permite analizar la situación de un negocio mediante la localización exacta de los clientes, puntos de venta, competencia, etc. Existen muchas empresas que nos pueden dar toda esta información con un coste muy reducido antes de lanzarnos a la aventura de abrir un negocio de óptica propio. Con el geomarketing podemos mejorar la rentabilidad de nuestras inversiones publicitarias y de marketing directo, podremos analizar la competencia e, incluso, el nivel económico y de gasto de nuestros pacientes (Gaceta Óptica, 2016).

Los errores más frecuentes y que por tanto debemos tener en cuenta en la elección de nuestro establecimiento sanitario de óptica (Gaceta Óptica, 2016) son:

- X Elegir un local con poca fachada, poco escaparate y poca visibilidad
- X Elegir un local con pocos metros libres de pared (muchas columnas, mochetas, ventanas, etc). Debemos considerar que los metros de pared son metros de exposición de nuestros productos oftálmicos
- X Elegir un local en una calle definida sin importarnos otras variables. Debemos conocer previamente cómo es el flujo de peatones, qué tipos de tiendas existen, dónde se encuentran las paradas de autobús o entradas de metro más cercanas, cuál es el motor comercial de la zona (¿un supermercado, un centro comercial,...?)
- X Elegir una zona con la población inadecuada a nuestros productos o servicios, tanto por rasgos poblacionales como económicos
- X Seleccionar una zona con una gran presión de la competencia
- X Elegir un local con barreras físicas: entrada estrecha e incómoda, escalera de acceso, etc. Un establecimiento con escaleras en la entrada atrae menos público que una entrada a nivel de calle

A continuación vamos a ir desarrollando las características que debe tener el local según lo dispuesto en la ORDEN del 21 de Septiembre de 2012, por la que se aprueba la Guía de Funcionamiento de los Establecimientos de Óptica.

Los establecimientos de óptica deberán contar al menos con las siguientes áreas o dependencias con la suficiente separación e independencia entre ellas:

- a) Zona de despacho y atención al público: deberá presentar las dimensiones suficientes para que resulte confortable y acorde al aforo previsto para la recepción, atención y espera de los usuarios.

En lugar visible de esta zona deberá figurar el directorio del establecimiento donde consten los siguientes datos:

- Nombre del establecimiento
- Dirección
- Fecha de la autorización sanitaria de funcionamiento
- Clasificación conforme al Anexo I del Decreto 69/2008, de 26 de febrero, por el que se establecen los procedimientos de las Autorizaciones Sanitarias y se crea el Registro Andaluz de Centros, Servicios y Establecimientos Sanitarios.
- Número de registro asignado por la autorización sanitaria de funcionamiento (NICA).
- Nombre de la persona Titular del establecimiento y su NIF/CIF.
- Cartera de servicios, con la oferta asistencial, incluyendo el horario de atención al público.
- Organigrama del personal, donde se haga constar el nombre y apellidos, título, número de colegiado y colegio profesional de adscripción de la persona óptico-optometrista directora técnica y de las demás personas óptico-optometristas sustitutas y adjuntas, así como el nombre y apellidos, y titulación o categoría profesional, en su caso, del personal auxiliar.
- Carteles anunciadores de la normativa antitabaco y de la existencia de hojas de quejas y reclamaciones. Esta zona podrá simultanearse en aquellos establecimientos que desempeñen otras actividades compatibles.

- b) Área de Refracción o Gabinete de Optometría:

Consistirá en una sala independiente del resto del establecimiento, con una superficie mínimo de 8 m², en la que se garantizará una atención personalizada y una distancia que al menos 5 metros lineales entre el test de lejos y la persona examinada, o sistema óptico que compense. Deberá disponer de un lavamanos no manual o fusómetro, de uso exclusivo, con dosificador de jabón líquido y toallas de un solo uso o aire caliente para evitar la posible

contaminación de los productos y materiales. Igualmente, los suelos y las paredes serán lisos, revestidos de material no poroso que soporte limpieza energética y desinfección.

c) Área de taller y montaje

Los establecimientos de óptica deberán disponer del equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades que formen su cartera de Servicios. En todo caso, estarán dotados del siguiente equipamiento y utillaje mínimos:

- Frontofocómetro
- Foróptero o Caja de pruebas con montura de pruebas, lentes, prismas y cilindros cruzados
- Refractómetro o Refracto – Queratómetro o Retinoscopio
- Queratómetro – Oftalmómetro o Refracto – Queratómetro o Topógrafo Corneal
- Oftalmoscopio, o Lente de Exploración de Volk o Retinógrafo
- Optotipos o proyector de optotipos de lejos y cercanas
- Biomicroscopio – Lámpara de Hendidura
- Pupilómetro / interpupilómetro, para el caso de que no se encuentre incluido en alguno de los anteriores equipos
- Ventilete u horno de arena
- Biseladora manual o automática
- Banco de taller equipado con el material y utillaje necesario para el desarrollo de sus funciones propias
- Test Duocrom, para el caso de que éste no se encuentre incluido en el Optotipo
- Centradora, para el caso de que ésta no se encuentre incluida en la biseladora
- Luz de Wood para el caso de que el biomicroscopio – lámpara de hendiduras no disponga de filtro azul cobalto.

En caso de adaptación de lentes de contacto, las lentes de prueba habrán de ser desechables y de uso exclusivo para cada paciente, siempre que el tipo de lente lo permita; en los demás casos, habrá de disponerse de la correspondiente caja de pruebas de lentes de contacto, así como del correcto sistema para su aseptización.

3.3.3.-PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El personal es otra variable clave a la que se debe prestar especial atención para triunfar en el sector, ya que se lo idóneo es ofrecer una atención profesional y personalizada. Para ejercer la actividad, es imprescindible contar, al menos, con un óptico – optometrista colegiado.

Se debe determinar cuántas personas se van a necesitar, siendo recomendable hacer una previsión del mínimo de personas que se puedan necesitar en un nuevo establecimiento durante

el primer año así como a los 3 y 5 años, teniendo en cuenta qué funciones van a realizar. Así, estaremos llevando a cabo una buena aproximación a las necesidades de la plantilla.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos. Hay que tener en cuenta que uno de los factores que puede hacer diferente a una empresa de otra es el personal, siendo mucho mejor que éste resulte especializado y volcado en la atención primaria de la Salud Visual. Es preciso que se planifique con un enfoque general e individual. El enfoque general tiene como objetivo asegurar las necesidades cuantitativas (número idóneo de empleados) y cualitativas (nivel de formación y experiencia requeridos para cada puesto de trabajo) del personal. El enfoque individual hace referencia al desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en una formación óptima que se diseñará en función de las necesidades, potencial y actitudes de cada empleado (Gaceta Óptica, 2016).

3.3.4.- MARKETING ORIENTADO A LOS ESTABLECIMIENTOS DE ÓPTICA

Desde hace muchos años, entre los especialistas de marketing y comunicación, se habla sobre la conveniencia de aplicar en los centros sanitarios en general y establecimientos sanitarios de óptica en particular, los conceptos de marketing y las herramientas que caracterizan su gestión.

Aunque el marketing sólo estudia las demandas, los responsables de un establecimiento sanitario deben mirar también hacia las necesidades y ser así coherentes con los principios de marketing social. La calidad del servicio sanitario en un centro de óptica debe apoyarse en los elementos tangibles; aquellos que percibe con sus sentidos el paciente (Gaceta Óptica, 2017):

- En la cortesía o buen trato recibido
- En la profesionalidad del óptico – optometrista en el examen visual
- En la fiabilidad o convencimiento de que le prestarán un servicio de forma eficaz
- En la empatía o capacidad de comunicación del personal del establecimiento
- En la rapidez o prontitud en ser atendido
- En la seguridad o confianza en el resultado final

La promoción o comunicación es clave para que la empresa pueda informar a los clientes de sus productos o servicios, persuadirles de que el producto que ofertan les proporcionará más beneficios que los de la competencia y recordarles que nuestro servicio continúa disponible y, de este modo, motivarlos para que lo consuman. Aquí cabe adentrarse en el concepto “Mix Promocional”, el cual consiste en la combinación específica de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos de publicidad y marketing. Estos objetivos son el darnos a conocer en el mercado, crear una imagen y suscitar sentimientos de agrado, preferencia y convicción (Socatelli, 2011).

4.- ANÁLISIS DAFO

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA, FODA, o en inglés *SWOT*, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz adecuada. Se trata de la herramienta por excelencia para conocer la situación real en el que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro (Codina, 2011).

Como acabamos de avanzar, esta metodología se divide en varios conceptos que vamos a ir desglosando a continuación (y que en el Anexo 1 se pueden observar de forma esquematizada en un cuadro resumen):

4.1.- OPORTUNIDADES

Las oportunidades hacen referencia a aquellos factores de los que de forma positiva disponemos en el entorno, de forma externa, y que una vez que los hayamos identificados pueden resultar de nuestro provecho.

Las principales oportunidades que nos ofrece el sector son las siguientes:

- ✓ *España se sitúa entre los principales mercados europeos del sector óptico*: la facturación total del sector óptico se centra en cuatro mercados clave europeos (Italia, Francia, España y Alemania), alcanzando los 8.800 millones de euros en los primeros seis meses de 2016, registrando un incremento de las ventas del 2,8% comparado con el año anterior (LookVisión, 2016).
- ✓ *Aumento de la clientela potencial*: hechos tan evidenciables como el envejecimiento de la población, el mayor uso de las pantallas de visualización de datos, así como también un aumento del cuidado de la estética, son factores que hacen que la demanda de distintos productos ópticos vaya en aumento. Además, estos hechos unido a que se estima que un gran porcentaje de la población presenta algún tipo de discapacidad visual nos permite contemplar el futuro de este negocio con cierto optimismo.
- ✓ *Posibilidad de ofrecer un producto que conjugue calidad, salud y estética*: debido a los grandes avances tecnológicos acaecidos en los últimos tiempos se ha permitido el desarrollo de maquinarias, métodos y equipamiento útil para ofrecer productos no solo de gran calidad y que proporcionen una corrección óptica idónea, sino también productos que a su vez estén dentro del mundo de la moda. Si algo hay de cierto en esta oportunidad es el cambio radical del concepto de “llevar gafas”, pasando de usar solo un modelo a modo de prótesis que supliera una necesidad básica a disponer de distintos modelos para poder conjuntar con las distintas vestimentas diarias. Tanto es así, que actualmente también hay personas que utilizan lentes neutras, sin graduación, simplemente para realzar su atractivo con un

complemento más. Esto resulta realmente beneficioso al sector ya que implica una mayor reposición de lentes por parte de los usuarios y un ensanchamiento del mercado.

- ✓ *Posibilidad de apostar por la diferenciación:* aunque a priori resulte realmente difícil en un mercado donde el producto suele ser similar en todos sus aspectos, es importante diseñar una estrategia que pauté una diferenciación dentro del sector. Como bien anuncia el refrán “son los detalles los que marcan las grandes diferencias”, y es recomendable potenciar una serie de valores que tengan atractivo para el público.
- ✓ *Diversificación y entrada de nuevos segmentos:* se trata de aplicar técnicas nuevas, ofreciendo servicios “extras” (ayudas para baja visión, entrenamiento visual, etc.). Actualmente, los establecimientos ópticos están ampliando su cartera de productos y servicios hacia nuevos segmentos. Un ejemplo son los servicios de audiolología que ofrecen algunas ópticas.
- ✓ *No existe la posibilidad de autoabastecimiento:* los clientes no tienen posibilidad alguna de fabricar sus propias lentes, por lo que siempre van a necesitar un establecimiento de óptica que les facilite el producto y/o el servicio. Si bien es cierto que cada vez hay más facilidades para realizar compras vía Internet en otros países del mundo, pero de momento parece ser que la gente permanece algo reacia a esta opción, pues realmente presenta ciertos inconvenientes como no obtener un trato directo con un profesional ni poder observar el producto presencialmente antes de adquirirlo, por ejemplo.

4.2.- AMENAZAS

Las amenazas engloban situaciones negativas y externas al proyecto que podrían atentar contra éste, y por tanto si esto ocurriese habría que diseñar una estrategia adecuada para poder apartarlas lo máximo posible.

Entre las distintas circunstancias que podrían suponer una amenaza en el sector óptico encontramos las siguientes:

- X *Crisis económica:* la situación económica actual no beneficia al sector ya que los ciudadanos tardan más en cambiar de lentes al poseer menos dinero.
- X *Incremento de la competencia y aparición de nuevos competidores:* cada año sigue aumentando el número de ópticas. Y además, se suma la aparición de otros canales de venta que hacen mucho daño al sector. La venta de gafas de sol y graduadas en los bazares o la venta por Internet sin ningún tipo de control son prácticas cada vez más frecuentes. Aunque es cierto que hasta hace bien poco la venta online solamente se limitaba a productos como las gafas de sol, las lentes de contacto y las monturas sin lentes graduadas, actualmente es posible encontrar sitios Web en los que ofertan las gafas graduadas completas. Además, hoy en día nadie duda la viabilidad de la venta online de productos, resultando cada vez más

sencillo para el comprador, y no siendo el mundo de la óptica una excepción a esta corriente de comercio vía internet. Lo único que puede llegar a suponer una barrera por el momento es la toma de medidas para la realización de una gafa graduada, así como tampoco el poder probártela de forma física para elegir el tipo de montura, pero ya se están llevando a cabo estudios para facilitar el acceso del cliente a los parámetros necesarios y programas que permiten ver cómo quedaría determinada montura en tu rostro a partir de una foto o una webcam.

- X *Gran guerra de precios para captar clientes a costa de disminuir el margen óptico:* esto solo supone un aumento de la competencia, lo que realmente termina perjudicando al sector en sí, ya que se crea una lucha entre las distintas empresas que luchan por sobrevivir, aunque cada vez obtengan menos margen con la venta de sus productos. Además, se le suma el problema de que realmente la disminución de los precios suele conllevar una reducción en la calidad del producto, aumentándose por ello el número de clientes descontentos.
- X *Excesiva concentración de mercado:* el mercado de la óptica en España es un mercado muy atomizado con una densidad de establecimientos que se sitúa por encima de la media europea.
- X *Incoherencia de la imagen en la identificación como sector ante la sociedad:* a veces da la sensación de que simplemente se pretende vender, bombardeando con mensajes publicitarios y a base de una imagen de comercialidad pura y dura, mientras que otras se intenta hacer ver al cliente la profesionalidad sanitaria y la única misión de solucionarle los problemas visuales. Esta incoherencia entre los dos tipos de mensajes hace que se pierda la credibilidad ante el usuario del producto y/o servicio, haciendo que no se tenga claro realmente cuál es el papel del óptico – optometrista.
- X *Poca confianza en la Terapia Visual:* al ser un método relativamente nuevo en la práctica clínica, los pacientes a priori no confían en el poder de unos ejercicios visuales para corregir sus anomalías visuo – cerebrales. De hecho, muchas personas no saben de su existencia. Solo bastaría con darle buena publicidad y explicarlo con detenimiento a nuestros clientes potenciales.
- X *Avances en la cirugía:* una de las grandes amenazas del sector óptico son las operaciones de cirugía refractiva ocular para corregir problemas de visión. España se sitúa a entre los principales países de Europa en número de operaciones de este tipo de cirugía para reducir o eliminar la miopía, hipermetropía y/o astigmatismo, con más de 250.000 intervenciones realizadas cada año.

4.3.- FORTALEZAS

Las fortalezas incluyen todos los aspectos positivos e internos que diferencian y crean potencialidad al proyecto de otros de igual clase.

Es un establecimiento de óptica nos podemos encontrar con las siguientes fortalezas:

- ✓ *Enfatizar el rol del óptico – optometrista:* se debe intentar que los clientes no vayan sólo a la óptica a comprar algún producto, sino que vayan al óptico – optometrista. Por ello es preferible que en el nombre de la óptica se incluya el nombre del titular y las palabras “óptico – optometrista” a que se llame con algún nombre tradicional en el que solo se especifique “óptica”. Es decir, desde la propia óptica se debe intentar hacer ver a los clientes la importancia del papel del óptico – optometrista en la correcta salud visual.
- ✓ *Estar orientado al cliente:* con respecto a las grandes cadenas de supermercado en las que siguen una estrategia de ventas rápidas, los establecimientos de ópticas independientes deben ofrecer más tiempo de dedicación a sus clientes. Un mayor tiempo por cliente permite realizar un examen visual más completo, bien protocolizado y, al fin y al cabo, de mayor calidad. La clientela valora positivamente que se le dedique el tiempo necesario y que se les aporte un trato individualizado, y esto ayuda enormemente a fidelizarla.
- ✓ *Incorporación de nuevas tecnologías:* se pueden utilizar herramientas que actualmente están a la orden del día, poseyendo por ejemplo una página web y/o participando en distintas redes sociales. Esto permite una mayor accesibilidad a la clientela y aumenta la probabilidad de captación de nuevos clientes.
- ✓ *Apuesta por una formación continuada:* es totalmente recomendable que el óptico – optometrista siga formándose y estando al día de los avances relacionados con su sector.
- ✓ *Inversión en instrumental y maquinaria de última generación:* se debe intentar disponer de instrumentos suficientes, tanto en calidad como en cantidad, para desarrollar un trabajo con seguridad y eficacia. La inversión en instrumental y maquinaria es un valor añadido de rentabilidad indiscutible.
- ✓ *Publicidad:* se pueden llevar a cabo campañas de publicidad para intentar llegar al mayor público posible. Así, informaremos de nuestros servicios y de los productos que podrán encontrar en nuestro establecimiento.
- ✓ *Impulsar el aumento de la faceta de consultoría en la relación con los clientes:* los clientes siempre valoran muy positivamente que se les dedique el tiempo que ellos y sus problemas merecen, así como también que el profesional les informe, les explique y les aclare sus dudas.
- ✓ *Preocupación por los países en desarrollo y los más desfavorecidos:* podremos colaborar en campañas de ayuda a los más necesitados, disponiendo de un punto de recogida de gafas viejas que ya no sirvan a nuestros clientes para posteriormente enviarlas a estos países.

4.4.- DEBILIDADES

Las debilidades, al contrario que las fortalezas, incluyen a todos los aspectos que la empresa ya posee, y que suponen frenos o cortapisas para la consecución de un proyecto exitoso, pues merman la cuenta de resultados económicos del negocio.

En una empresa de este tipo nos podemos encontrar con las siguientes debilidades:

- X *Alto coste de la maquinaria necesaria:* tendremos que llevar a cabo una importante inversión inicial ya que algunos de los instrumentos necesarios para desempeñar el negocio poseen un coste elevado. Para solventar este problema podemos recurrir a la posibilidad de subcontratar un servicio de montaje de gafas en lugar de comprar dicha maquinaria. Fórmulas financieras como leasing y otras pueden ayudarnos en este sentido.
- X *Poco conocidos en el mercado:* al principio, al ser nuevos en el mercado, no tendremos la posibilidad, por ejemplo, de atraer a clientes por referencia (lealtad actitudinal) de otros que ya nos hayan visitado anteriormente. Debemos invertir recursos económicos y tiempo en darnos a conocer, creando campañas publicitarias y promocionales que llegue al público que nos interesa.
- X *Dificultad a la hora de buscar profesionales como trabajadores de nuestra empresa:* además de profesionales sanitarios en la óptica y la optometría, intentaremos buscar personas capaces de desempeñar labores como personal de ventas, capaces de aplicar las técnicas adecuadas para informar al paciente en el establecimiento sanitario de óptica, identificar y satisfacer sus necesidades en función de la oferta existente.

5.- PROPUESTA PERSONAL

Reflexionando sobre el augurador futuro de las ópticas debido a la mayor frecuencia y la mayor precocidad de aparición de problemas visuales se propone la instalación y apertura de una Óptica en la población de Lora del Río (Sevilla). De esta forma, nuestra empresa contaría con un gabinete de optometría en el que se pudieran evaluar los errores de refracción de nuestros pacientes, adaptándoles cuando resultase necesario lentes oftálmicas y/o lentes de contacto que le permitieran alcanzar una buena visión y por tanto una mejor calidad vital, así como también ofrecer el consejo profesional sobre la forma de uso de su visión y evaluar determinadas posibles patologías oculares. Además, creemos interesante que la empresa contarse con un servicio adicional (ahora muy demandando y del que no disponen en la localidad) de terapia visual, a partir del cual se podrían desarrollar, mejorar e intensificar las capacidades visuales alteradas de las personas a partir de un entrenamiento visual.

Es decir, se trataría de aunar dos servicios destinados a la población en un mismo establecimiento. Habrá pacientes que requieran solamente uno de los servicios y pacientes que necesiten un uso simultáneo de ambos.

5.1.- DENOMINACIÓN Y FORMA JURÍDICA

En este apartado se va a presentar la empresa, su denominación y forma jurídica. Su denominación social será María Sánchez Matarí y su nombre comercial será “ÓPTICA Y CENTRO DE TERAPIA VISUAL MARÍA MATARÍ”.

Su logo será el siguiente:



La forma jurídica elegida para esta empresa será la referente al empresario individual o autónomo. Se trata de una forma jurídica en la que una persona física realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dando o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena (CIRCE, 2017).

5.2.- LOCALIZACIÓN, ELECCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL LOCAL

Para situar a nuestra empresa lo primero que debemos determinar es la población donde la vamos a ubicar. En mi caso, propongo ubicarla en la sevillana ciudad de Lora del Río. Se trata

de una localidad con una extensión superficial de 293,69 km², situada a 57 kilómetros de Sevilla, siendo limítrofe con Córdoba. En el año 2015 contaba con 19.328 habitantes. Lora del Río se compone de la localidad en sí y de varias pedanías, entre las que destacan como más importantes (por poseer una mayor cantidad de habitantes que las demás) la pedanía de El Priorato, a 10 kilómetros del núcleo de población y con 1.031 habitantes, y la de Setefilla, a 9 kilómetros y con 428 habitantes.

Entre las localidades cercanas a Lora del Río encontramos a La Campana a 14 km, Alcolea del Río a 20 km, La Puebla de los Infantes a 20 km, Peñaflor a 21km, Villanueva del Río y Minas a 21 km, Constantina a 25 km, Carmona a 25 km, y Palma del Río a 27 km. Además, Lora del Río dispone de una buena conexión con otros pueblos de la provincia de Sevilla y de Córdoba a través de la red de trenes de Renfe, llegando hasta ambas ciudades en poco tiempo (SIMA, 2017).

Una vez determinada la población, el siguiente paso es elegir el barrio o la zona donde vamos a ubicar el establecimiento. Para ello es necesario analizar determinados aspectos como la competencia que encontramos. Las 4 ópticas funcionalmente activas ahora mismo en Lora del Río están ubicadas prácticamente en la travesía que atraviesa la localidad. En el Anexo 2 se pueden observar las fachadas de las distintas ópticas, y en la siguiente imagen se localizan éstas con puntos verdes y numeradas:



Número 1: Multiópticas María Esther Vázquez Corripio

Número 2: Óptica Díaz Mora

Número 3: Centro Óptico Rodolfo Sánchez

Número 4: Óptica y Audiometría Martínez Prieto

Por otra parte, en Lora del Río existen dos grandes supermercados: Mercadoña y Día. Llevando a cabo un análisis de observación directa encontramos que venden tres productos relacionados con el mundo de la óptica y los ojos: solución única para el mantenimiento de las lentes de contacto, humectante ocular para calmar la irritación de los ojos y toallitas limpiagafas. Por su parte, el supermercado Día sólo oferta solución única. Tras comparar los precios con los

de una de las ópticas de la localidad, podemos afirmar que son inferiores con respecto a los de ésta. Aun así, la cantidad de productos ofertados aún por este tipo de competencia no es alarmante y probablemente no van a suponer una competencia arrolladora.

Con respecto a las farmacias de la población, hacen un total de 7 en el núcleo de población y 2 más en barrios y pedanías algo retirados. En ellas podemos encontrar solución única para el mantenimiento y cuidado de las lentes de contacto, colirios y lágrimas para el cuidado de la salud ocular, toallitas limpiagafas y gafas premontadas para la presbicia o “vista cansada”.

Por último, dentro de este tipo de competidores encontramos los grandes bazares. Concretamente en Lora del Río hay varios que venden tanto gafas premontadas de presbicia como toallitas limpiagafas.

En el Anexo 3 se pueden observar distintas fotografías de todos estos productos que acabamos de citar en dichos establecimientos.

Tras llevar a cabo el estudio de la competencia y comprobar que las 4 ópticas funcionalmente activas actualmente y que más importantes problemas de competencia van a suponernos se encuentran en la travesía de la localidad. Por este motivo se decide buscar un local algo alejado de esta zona, adentrándonos un poco más en lo que actualmente se considera el centro o núcleo comercial.

Para la elección del emplazamiento se ha buscado como acabamos de ver una zona en la que la intensidad de competidores no sea alta, y que a su vez es una zona comercial a día de hoy. Se lleva a cabo un análisis de observación⁴ y se encuentran 2 locales disponibles en alquiler (locales A y B en adelante), los cuales compararemos a continuación. Además, también podríamos barajar la posibilidad de un tercer local (local C en adelante), local en propiedad familiar y situado en el casco antiguo de la localidad. Aunque si bien es cierto que actualmente esta zona de la localidad no está en auge comercial y que cada vez más comercios aquí establecidos se están trasladando hacia el “nuevo centro”, encontraríamos la ventaja de no tener competencia. Hace unos meses, la única óptica que hasta entonces abastecía a esta porción de los habitantes (Óptica Díaz Mora) se trasladó a su actual ubicación, quedando éstos alejados de todos los establecimientos de óptica y teniendo que desplazarse a la zona donde se encuentran ahora mismo todas.

En la siguiente imagen vamos a ver la localización de los 3 locales que vamos a barajar como posibles para el establecimiento de nuestra óptica:

⁴Análisis o técnica de observación: consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Se suele utilizar principalmente para observar el comportamiento de los consumidores y de los ofertantes.

➤ Local A:

- Superficie: 120 m²
- Ubicación y descripción del local: C/ Sierra de Cazorla, 3. Local rectangular con tres escaparates (dos de ellos grandes y uno pequeño), puerta de acceso única y pequeña.



- Precio alquiler: 700 €/mes
- Ventajas:
 - Se sitúa en una zona de paso, estando rodeado de comercios y al lado de una plaza muy concurrida todos los días de la semana
 - El precio del local podría ajustarse a lo que estaríamos dispuestos a pagar, aunque habría que realizar previamente un estudio de rentabilidad detenidamente
 - Presenta grandes escaparates con los que podríamos llamar la atención de la clientela potencial
 - No habría problemas de aparcamiento para los clientes
 - Se sitúa muy próxima a una rotonda de una calle muy transitada por peatones y por coches, por lo que resulta muy fácilmente accesible además de poseer muy buena ubicación
- Inconvenientes:
 - Habría que hacer un estudio de rentabilidad para valorar el precio del alquiler
 - La puerta de acceso es pequeña

➤ Local B:

- Superficie: 200 m² en cada una de las dos plantas
- Ubicación y descripción del local: C/ Sierra de Hornachuelos, 9. Local cuadrado de dos plantas, gran escalera central para acceder a la segunda planta, grandes ventanales y una cochera.



- Precio alquiler: 1500 €/mes
 - Ventajas:
 - Habría espacio de sobra para diferenciar el gabinete de óptica del centro de terapia visual. Con el tiempo y según los beneficios y la rentabilidad obtenida podríamos barajar la posibilidad de adicionarle un centro de audiolología y/o una parafarmacia, por ejemplo
 - Se sitúa en una zona de paso, estando rodeado de comercios y al lado de una plaza muy concurrida todos los días de la semana
 - No habría problemas de aparcamiento para los clientes
 - Presenta grandes escaparates con los que podríamos llamar la atención de la clientela potencial
 - Inconvenientes:
 - Puede llegar a resultarnos demasiado grande en superficie
 - El precio del alquiler es superior con respecto a los otros dos, y puede resultar demasiado elevado
 - Óptica más cercana a 400 metros
- Local C:
- Superficie: 65 m²
 - Ubicación y descripción del local: C/ Cardenal Cervantes, 1. Local rectangular, una puerta y tres grandes ventanales.



- Precio alquiler: -
- Ventajas:
 - El precio del alquiler sería muy inferior con respecto a los otros locales
 - No hay actualmente ninguna óptica en esta zona

- Aunque no se sitúa en una zona de paso, se encuentra al lado de la iglesia principal del pueblo, de la oficina de la Seguridad Social y del recinto ferial en el que cada martes se instaura el mercadillo local y el que es muy transitado durante las tardes por madres e hijos y por personas que van a hacer deporte.
- Gran zona de aparcamiento cercana
- Inconvenientes:
 - El local podría resultar pequeño para establecer un espacioso y amplio establecimiento de óptica
 - Habría que realizar una reforma al local que probablemente supondría más gasto que en el caso de los otros dos locales
 - No se sitúa en una zona comercial

Tras valorar detenidamente las tres opciones que presentamos, se decide optar por el local A. Aunque si bien es cierto que con el local B tendríamos más posibilidades de poder crecer en el futuro y no tendríamos que buscar un nuevo emplazamiento cuando decidamos crecer, creemos que se debería empezar con algo reducido y adecuado a las necesidades concretas del comienzo, pues se trataría de un primer negocio. Además, creemos que con el local A igualmente podríamos crecer poco a poco, más allá de la empresa tratada en este trabajo.

En principio, se piensa que la mayoría de la superficie del local la destinaríamos a la óptica en sí, pues realmente la terapia visual no requiere de grandes espacios. A continuación se propone un plano de cómo podría ser la distribución de las distintas dependencias que van a formar nuestro negocio.

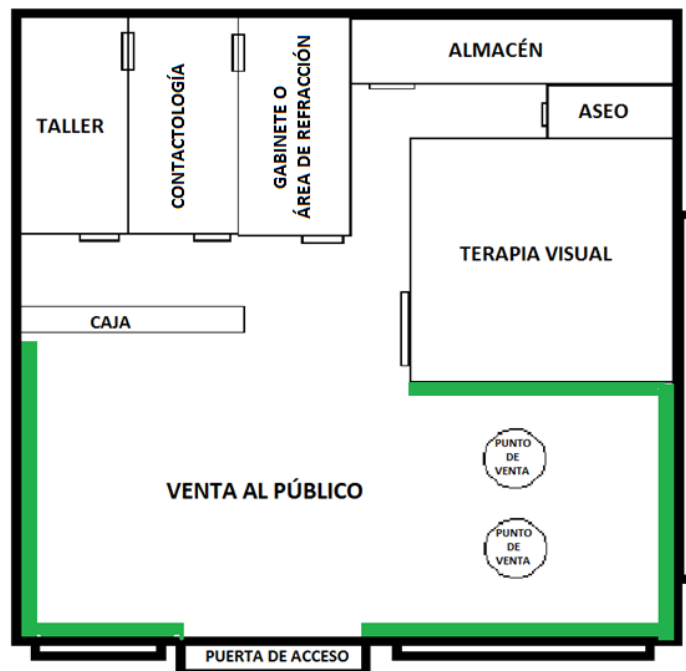


Figura 1.- Plano del local tras el acondicionamiento (Fuente: elaboración propia)

5.3.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En una primera opción, la plantilla se va a componer del emprendedor, que será quien gestione el negocio (esta persona debe ser titulado en Óptica y Optometría, ya que debe estar inscrito en el Colegio Nacional de Ópticos – Optometristas), y de un trabajador a jornada completa que también sea titulado y colegiado.

La duración del contrato será por un tiempo de 6 meses que tomaremos como período de prueba antes de realizar un contrato indefinido, y la jornada puede ser a tiempo completa o parcial. En nuestro caso será a tiempo completo ya que el emprendedor es poseedor del título de óptica y también del de farmacia, por lo que debe ocuparse de la misma y de la gestión de ambos negocios. Hay que tener en cuenta que nuestro negocio va a contar con un servicio de Terapia Visual, por lo que nos interesa buscar a una persona que además de tener el título universitario presente cursos de posgrado o algún máster en terapia visual.

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

5.4.- MARKETING Y MEDIDAS DE PUBLICIDAD

Para conseguir una comunicación adecuada, nuestra empresa empleará el siguiente Mix Promocional:

- Publicidad: ésta nos servirá para informar al mercado de nuestros servicios, alcanzar a masas de compradores dispersos, construir preferencia, recordar a los clientes que el producto y/o servicio es necesario y mantener el recuerdo en la mente de éstos. Con el fin de querer transmitir una imagen de seriedad, profesionalidad, honestidad, compromiso, cercanía e innovación, utilizaremos las siguientes herramientas:
 - Folletos informativos que repartiremos por los buzones de las viviendas de nuestra localidad y localidades cercanas.
 - Tarjetas de visita.
 - Anunciarnos en internet y registrarnos en redes sociales.
 - Anunciarnos en periódicos locales.
 - Realizar un evento de inauguración.
- Venta personal: los empleados de nuestro establecimiento intentarán vender nuestros productos/servicios a partir de la comunicación verbal con nuestros clientes. A éstos se les informará de toda la gama de productos y servicios que ofertamos, exponiendo que lo principal es la salud visual del cliente, escuchando cuáles son sus necesidades y

aconsejándoles sobre qué producto se adecua más a lo que necesitan. Creemos que este tipo de comunicación es la más efectiva para crear convicción, preferencia, confianza, y especialmente, fidelidad.

- Promoción de ventas: realizaremos promociones y ofertas en ciertas épocas del año, como por ejemplo al inicio del curso escolar, en la campaña de navidad y al inicio de la primavera, por ejemplo. También podremos realizar descuentos (dependiendo del precio de la venta) a los socios de los distintos clubs y asociaciones de la población, para así conseguir clientes que puedan suponer un extra en cuanto a las ventas. Además, podemos barajar la posibilidad de entregar pequeños obsequios y regalos por determinadas compras.
- Relaciones públicas: trataremos de construir buenas relaciones con el público objetivo, intentando causarles impacto mediante una comunicación adecuada que dé buena imagen a nuestra empresa. Podremos realizar charlas o reuniones sobre determinados temas que creamos que puedan resultarles de interés, en las que queden informados o resuelvan sus dudas sobre distintos aspectos mientras toman una merienda o tentempié.
- Merchandising: pondremos especial cuidado en el propio establecimiento en sí, atendiendo a escaparates, expositores, disposición de los productos, cartelería, folletos, para así generar una buena imagen de éste.
 - Es muy importante que nuestras vitrinas de exposición muestren un amplio surtido y que los clientes puedan acceder fácilmente a ellos, así como que los productos vayan rotando y cambiando para adaptarse a las modas del momento.
 - También es muy importante el cuidado del escaparate, pues podrá incitar la entrada de posibles clientes al interior del establecimiento. Debe permanecer siempre limpio y ordenado e ir cambiando según la estación del año y las festividades del momento.
 - Prestaremos especial atención a las diferentes zonas y a la circulación de personas, identificando los puntos más calientes y más fríos del local. En función de esto ubicaremos los productos de forma estratégica para promover las ventas.

6.- CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO

Las principales conclusiones que pueden extraerse tras la culminación del Trabajo se pueden resumir en las siguientes:

I. Desde el ANÁLISIS EXTERNO, el sector de óptica y optometría se encuentra actualmente muy atomizado, existiendo una enorme competencia entre las diversas empresas que operan en el sector debido a los bajos costes de cambio. Ello obliga a luchar por la diferenciación para posicionarse adecuadamente en la mente de los consumidores. Frente a esta diferenciación, hemos observado que no pocas firmas emprenden políticas de disminución de precios, derivando en la caída del margen comercial y, con ello, de beneficio.

II. Respecto al ANÁLISIS INTERNO, más lentamente de lo que sería necesario está cambiando la mentalidad del óptico graduado que gerencia un negocio de este tipo. La estrategia busca ser lo más singular posible, y en un mundo con productos y servicios tan estandarizados, esa diferenciación conlleva subrayar la calidad y la orientación al cliente (a través de pequeños detalles y de variadas y creativas iniciativas comerciales que nos hagan ‘distintos’ a los ojos de los consumidores), además de mejoras en la política de precios (para hacerlos igualmente competitivos, es decir, similares a los de los competidores que no son capaces de destacar y sobresalir en base a esos detalles especiales).

Y nos aventuramos a proponer cinco rasgos que sirvan de base a esa imagen moderna y actual que deberíamos transmitir (por comparación a negocios de otros sectores que llevan mucho más avanzado en este sentido, incluyendo el sector farmacéutico), a saber:

- Profesionalidad (dominio técnico de todas las ramas del saber en el ámbito de la óptica y la optometría);
- Honestidad (reputación, imagen);
- Ética (saber estar, valores de la sociedad con la que interactuamos);
- Compromiso (entender el negocio como un proyecto sine die, es decir, que la siembra de hoy permite recoger los frutos mañana, y ello supone que el compromiso de la óptica para con sus clientes es el motor de la lealtad de éstos); y
- Cercanía (marketing relacional, con vínculos estables y duraderos con clientes y *partners* en general: visión a largo plazo).

III. Respecto al ANÁLISIS DAFO, hemos podido conocer distintos aspectos y dimensiones que podríamos encontrar en un proceso tan relevante para los egresados del Grado en Óptica y Optometría: convertirse en autónomos y empresarios. No hemos sido maximalistas, ni siquiera exhaustivos, ni hemos podido compilar todos los factores inherentes a esta realidad, pero sí entendemos que se han barajado los aspectos más sobresalientes en este proceso de toma de decisiones.

Somos conscientes que nuestra propuesta no puede aplicarse en cualquier circunstancia y/o escenario, siendo esta una de las principales limitaciones de nuestro trabajo. Pero entendemos que este es el camino para progresar en esa búsqueda de la excelencia a la hora de decidir aspectos y dimensiones que han de marcar el futuro profesional de aquellos que nos dedicamos a este arte y esta ciencia que tan relevante función social cumple en la actualidad, cual es, la mejora de la calidad de vida de las personas (y de su bienestar) a través de la corrección/solución de los problemas visuales.

A título personal, la realización de este proyecto ha supuesto una grata y fructífera experiencia personal. Me ha permitido conocer aspectos a tener en cuenta en el diseño y planificación para poder poner en marcha un establecimiento óptico. Y estos aspectos se han visto (en mayor o menor medida) durante mis estudios universitarios, pero en este documento han sido enfatizados de manera jerárquica para compilar variada información a considerar.

A lo largo del trabajo he obtenido información sobre cómo funciona este sector y todo lo que le rodea, así como la gran cantidad de factores que se han de tener en cuenta a la hora de iniciarse en emprender un negocio de esta índole. Realmente estoy segura de que estos conocimientos me serán de gran utilidad para iniciarme profesionalmente en un futuro.

Sin duda, y con esto finalizo, es vital prepararse antes de emprender, dar un paso atrás para saltar e iniciar, pues revisada la información cualitativa y cuantitativa *ad hoc* puedo tratar de dirimir en las mejores condiciones posibles, y ello sabiendo que esto no es una ciencia exacta y que el margen de error es significativo. Y si difícil es llegar, más aún es mantenerse. Pero este último reto no es objeto de este trabajo.

7.- BIBLIOGRAFÍA

- A.E.O. (Asociación Española de Fabricación, Comercialización e Importación General de Óptica y Oftalmología). Organizador de la Asamblea anual de EUROM1 en Barcelona. A.E.O., 2015. [En línea]. [Consultado en febrero 2017]. Disponible en: <http://www.aeo.es/AEO-ORGANIZADOR-DE-LA-ASAMBLEA-ANUAL-DE-EUROM1-EN-BARCELONA-1530>.
- ARAGONESES, Luis. ¿Cómo estoy? ¿Es viable mi negocio? Gaceta Business, 2010.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P.; MERINO, M.J.; PINTADO, T. y JUAN, J.M. (2011). Introducción al Marketing, Pearson, 3ª ed. Madrid.
- CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST. 2004. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en: www.degerencia.com. [Consultado en febrero 2017].
- CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas). Portal Autónomo. 2017. [En línea]. [Consultado en febrero 2017]. Disponible en: <http://portal.circe.es/es>
- CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS. Deficiencias en el uso del FODA, causas y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas. 2011; 19: 89-100
- COLEGIO NACIONAL DE OPTICOS Y OPTOMETRISTAS DE ESPAÑA. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en <http://www.cnoo.es/> [Consultado en abril 2017]
- COLINA, JUAN MANUEL DE LA. Las estrategias competitivas genéricas de Porter. El Cid, 2009.
- COSSÍO SILVA FJ, REVILLA CAMACHO MA. Apuntes de Marketing de Grado en Óptica y Optometría de la Universidad de Sevilla. 2016.
- CRECE NEGOCIOS (2012). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-lascinco-fuerzas-de-porter/>
- DELGADO PASCUAL, VÍCTOR. Plan de empresa para una óptica en la ciudad de Valencia. 2009
- GACETA ÓPTICA. 10 conceptos para mejorar el punto de venta en establecimientos sanitarios de óptica. 2017.
- GACETA ÓPTICA. El Geomarketing en los centros sanitarios de óptica. 2016.
- GACETA ÓPTICA. El Marketing orientado a los establecimientos sanitarios (I). 2016.
- GACETA ÓPTICA. La gestión del personal en el establecimiento sanitario de óptica (II). 2016.
- GACETA ÓPTICA. Planificación estratégica en un establecimiento sanitario de óptica. 2016.
- GARCÍA, CELIA. Poner en marcha una óptica requiere de una inversión mínima necesaria. Emprendedores, 2016.
- LONGITUD DE ONDA. Lo problemas visuales, la “nueva epidemia europea”. 2015. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en: <http://www.longitudeonda.com/index.php/los-problemas-visuales-la-nueva-epidemia-europea/>
- LOOKVISION. El mercado europeo de la óptica crece un 2,8% y factura más de 8.800 millones. 2016. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en <http://www.lookvision.es/mercado-europeo-optica-crece>

- MANUERA JL, RODRÍGUEZ AI. Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. 2007.
- MARTÍN – VALVERDE, PILAR. El español con gafas o lentillas gasta una media de 150 euros al año. La Razón, 2011. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en: http://www.larazon.es/historico/el-espanol-con-gafas-o-lentillas-gasta-una-media-de-150-euros-al-ano-NJLA_RAZON_47370
- MEANA PARAJÓN, BEATRIZ. Plan de viabilidad de una empresa de productos ópticos. Universitat Politècnica de Catalunya, 2009.
- PASCUAL PARADA, P. Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno. 2013. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-unaherramienta-de-estudio-del-entorno>
- REAL DECRETO 1277/2003, de 10 de octubre, por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios.
- RIUS, MAYTE. La miopía, una pandemia entre los nativos digitales. La Vanguardia, 2016.. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/edicion-impres/20161117/411925842816/la-miopia-una-pandemia-entre-los-nativos-digitales.html>
- RODRÍGUEZ, HÉCTOR. Competir con éxito en tiempos de crisis. Gaceta Business, 2011.
- SIMA (Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía). Consejería de Economía y Conocimiento. Junta de Andalucía. 2017. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/index2.html>
- SOCATELLI, PIETRO. La promoción y la gestión de medios. 2011. Socatelli, Pietro. La promoción y la gestión de medios. 2011. Disponible en: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-09/semana4/Mercadeo_Turistico_-_LS4.2._Promocion_Gestion_de_Medios.pdf
- SOMOS OPTOMETRISTAS. Colegio Oficial de Ópticos de Andalucía (COOA). 2017. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en <http://somosoptometristas.com/quien-es-y-que-labores-realiza-el-optico-optometrista/>
- Soto, a. Marketing de alta rentabilidad para establecimientos de óptica y optometría. [En línea]. [Consultado en abril 2017]. Disponible en: http://www.cnoo.es/modulos/gaceta/actual/gaceta442/Gaceta_business.pdf.
- VEO OPTOMETRÍA COMPORTAMENTAL. Terapia Visual. 2014. [En línea]. [Consultado en marzo 2017]. Disponible en: <http://www.optometriacomportamental.es/tratamientos/terapia-visual-2/>

8.- ANEXOS

ANEXO 1: Cuadro resumen método DAFO.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><i>-España se sitúa entre los principales mercados europeos del sector óptico</i></p> <p><i>-Aumento de la clientela principal</i></p> <p><i>-Posibilidad de ofrecer un producto que conjugue calidad, salud y estética</i></p> <p><i>-Posibilidad de apostar la diferenciación</i></p> <p><i>-Diversificación y entrada de nuevos competidores</i></p> <p><i>-No existe la posibilidad de autoabastecimiento</i></p>	<p><i>-Crisis económica</i></p> <p><i>-Incremento de la competencia y aparición de nuevos competidores</i></p> <p><i>-Gran guerra de precios para captar clientes a costa de disminuir el margen óptico</i></p> <p><i>-Excesiva concentración de mercado</i></p> <p><i>-Incoherencia de la imagen en la identificación como sector ante la sociedad</i></p> <p><i>-Poca confianza en la Terapia Visual</i></p> <p><i>-Avances en la cirugía</i></p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><i>-Enfatizar el rol del óptico – optometría</i></p> <p><i>-Estar orientado al cliente</i></p> <p><i>-Incorporación de nuevas tecnologías</i></p> <p><i>-Apuesta por una formación continuada</i></p> <p><i>-Inversión en instrumental y maquinaria de última generación</i></p> <p><i>-Publicidad</i></p> <p><i>-Impulsar el aumento de la faceta de consultoría en la relación con los clientes</i></p> <p><i>-Preocupación por los países en desarrollo y los más desfavorecidos</i></p>	<p><i>-Alto precio de la maquinaria necesaria</i></p> <p><i>-Poco conocidos en el mercado</i></p> <p><i>-Dificultad a la hora de buscar profesionales como trabajadores de nuestra empresa</i></p>

ANEXO 2: Fachadas de los establecimientos de óptica en Lora del Río (Sevilla).

Número 1: Multiópticas María Esther Vázquez Corripio



Número 2: Óptica Díaz Mora



Número 3: Centro Óptico Rodolfo Sánchez



Número 4: Óptica y Audiometría Martínez Prieto



ANEXO 3: Algunos ejemplos de productos ópticos ofertados por distintos tipos de establecimientos en Lora del Río.



