



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ÓPTICA CON
TECNOLOGÍA DE ÚLTIMA GENERACIÓN PARA LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

KAREN VIRGINIA GÓMEZ ECHEVERRÍA

AÑO

2017



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ÓPTICA CON
TECNOLOGÍA DE ÚLTIMA GENERACIÓN PARA LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en
Administración de Empresas

Profesor guía
Econ. MFRM Carlos Palomino

Autora
Karen Virginia Gómez Echeverría

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Econ. MFRM Carlos Alberto Palomino Lazo

C.I. 171063523

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Juan Unapanta R., MBA

C.C. 1710865013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Karen Virginia Gómez Echeverría

CI: 1724356348

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad y capacidades para trabajar y estudiar. A todos y cada uno de mis profesores, sin ellos no habría logrado afianzar mis conocimientos en todo este recorrido universitario. También agradezco a mi profesor guía, Carlos Alberto Palomino, por el apoyo de inicio a fin, en la realización de este proyecto.

Karen

DEDICATORIA

A todas las personas con problemas comunes de visión que necesitan empresas que garanticen verdadera salud visual en Ecuador.

Karen

RESUMEN

De acuerdo a visitas realizadas a ópticas alrededor de Ecuador, se logra identificar 3 aspectos importantes. El primero, en la mayoría de ópticas se presenta escases de equipos de atención con tecnología de punta. Segundo, existe una importante oportunidad de mejora sobre conocimiento de producto en el personal de atención, para un correcto asesoramiento a los clientes. Tercero, la falta de amplitud de un catálogo de productos que se alinea verdaderamente a las necesidades de cada tipo de paciente.

Por esta razón, el presente proyecto busca analizar la viabilidad de la creación de una óptica con tecnología de última generación en la ciudad de Quito, con atención personalizada y personal altamente capacitado.

Para ello se presenta un análisis de entorno, investigación cualitativa y cuantitativa de clientes, desarrollo de la oportunidad de negocio detectada, plan de marketing, propuesta y estructura organizacional y evaluación financiera. A la par, el proyecto está enfocado a varios segmentos de personas usuarias de lentes de la ciudad de Quito, entre 35 y 75 años, es por esto que se ha definido una estrategia de marketing para cada uno de ellos. Este grupo de edades se ha determinado en función de una investigación de mercado previa al presente proyecto, en la que se logra identificar que las personas en este rango de edad valoran la creación de una óptica con los diferenciadores que se proponen.

Uno de los diferenciadores importantes a resaltar, consiste en que los equipos para atención visual que se plantean implementar, son únicos en el país. Este dato ha sido confirmado por parte de la marca alemana Zeiss, fabricante de productos ópticos con la más alta calidad a nivel mundial. Los equipos que se definen como un diferenciador, cuentan con 7 etapas por las cuales se garantiza a cada uno de los clientes una atención altamente personalizada que se traduce en productos perfectamente diseñados de acuerdo a su necesidad.

Al respecto de la inversión para iniciar el negocio corresponde a \$229,233, con una tasa de retorno (TIR) de 48,28% y un valor actual neto ajustado (VAN) de \$ 180.344,16, lo que indica que el proyecto es rentable.

ABSTRACT

According to visits made to opticians around Ecuador, it is possible to identify three important aspects. First of all, in the majority of optics there is a shortage of attention equipment with state-of-the-art technology. Second, there is an important opportunity for improvement on product knowledge from staff, for a correct advice to the clients. Third, the lack of breadth of a product catalog that truly aligns with the real needs of each type of patient. For this reason, this project seeks to analyze the viability of the creation of a state-of-the-art optic in the city of Quito, with personalized attention and highly trained personnel.

For this purpose, we present an analysis of the environment, qualitative and quantitative research of the clients, development of the business opportunity, marketing plan, proposal, organizational structure, and financial evaluation. At the same time, the project is focused on several segments of users of lenses in the city of Quito, who are between 35 and 75 years, which is why a marketing strategy for each segment has been defined. This age group has been determined based on a market research prior to this project, through which it is possible to identify people in this age range that value the creation of an optic with the differentiators that are proposed. One of the important differentiators to highlight is that the equipment for visual attention that are proposed to implement are unique in the country. This data has been confirmed by the German brand Zeiss, manufacturer of optical products with the highest quality worldwide. The teams that are defined as a differentiator, have seven stages by which each customer is guaranteed a highly personalized attention that translates into products perfectly designed according to their need. The investment to start the business is \$229,233, with an internal rate of return (IRR) of 48.28% and an adjusted net present value (NPV) of \$180,344.16, indicating that the project is profitable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación	1
1.2. Objetivo General	2
1.3. Objetivo Específico	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNO	2
2.1. Análisis de entornos externo.....	2
2.1.1. Análisis PEST.....	2
2.1.1.1. Entorno Político.....	2
2.1.1.2. Entorno Económico.....	4
2.1.1.3. Entorno Social.....	6
2.1.1.4. Entorno Tecnológico	7
2.1.1.5. Entorno Legal.....	8
2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)	10
2.1.2.1. Factores que influyen en la amenaza de entrada de nuevos competidores:.....	10
2.1.2.2. Factores que influyen en la amenaza de salida	12
2.1.2.3. Factores que influyen la rivalidad entre competidores	13
2.1.2.4. Factores que influyen en la capacidad de negociación de compradores	17
2.2. Análisis de Externo	20
2.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	20
3. ANALISIS DE CLIENTE	22
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	22
3.1.1. Análisis de encuestas.....	22
3.1.2. Análisis de Focus Group	25
3.1.3. Entrevista a expertos.....	27
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	30
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio	30
5. PLAN DE MARKETING	32
5.1. Estrategia general de marketing	32
5.1.1. Mercado objetivo	32

5.1.2. Propuesta de valor	34
5.2. Mezcla del Marketing	34
5.2.1. Producto	34
5.2.1.1. Características de lunas de visión sencilla marca Essilor y Zeiss	35
5.2.1.2. Características de lunas progresivas marca Essilor y Zeiss	36
5.2.1.3. Branding y Slogan.....	37
5.2.2. Precio	37
5.2.3. Plaza	38
5.2.4. Promoción	39
5.2.4.1. Presupuesto marketing	40
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	41
6.1.1. Misión:.....	41
6.1.2. Visión.....	42
6.1.3. Objetivos estratégicos	42
6.2. Plan de Operaciones	42
6.2.1. Cadena de Valor.....	42
6.2.2. Mapa macro de procesos del negocio en punto de venta E-commerce:.....	43
6.2.3. Detalle de proceso de indagación y presentación de beneficios en punto de venta:.....	44
6.2.4. Personal requerido en la operación.....	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.1.1. Proyección de ingresos	47
7.1.2. Proyección de costos y precio	49
7.1.3. Proyección de gastos	50
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	51
7.2.1. Inversión inicial	51
7.2.2. Capital de Trabajo	52

7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	53
7.3.1.	Proyección de Estado de Resultados.....	53
7.3.2.	Proyección de Situación Financiera	53
7.3.3.	Proyección de Estado de Flujo de Efectivo	54
7.3.4.	Proyección de Flujo de Caja del proyecto	54
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	55
7.4.1.	Flujo de caja del inversionista	55
7.4.2.	Cálculo de la tasa de descuento	55
7.4.3.	Criterios de valoración.....	56
7.5.	Índices financieros	56
7.6.	Evaluación financiera, análisis de sensibilidad y escenarios.....	57
8.	CONCLUSIONES GENERALES	58
9.	REFERENCIAS.....	60
	ANEXOS	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Ventas anuales principales ópticas.....	16
Figura No 2 Mercado Objetivo.....	33
Figura No 3: Branding	37
Figura No 4 Proceso del negocio	43
Figura No 5: Proceso de indagación	44
Figura No 6: Organigrama empresarial	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1 Presupuesto marketing	41
Tabla No 2: Frecuencia de compra	48
Tabla No 3: Cálculo participación primer año.....	49
Tabla No 4: Ingresos anuales.....	49
Tabla No 5: Proyección de costos.....	50
Tabla No 6: Gastos de ventas, marketing y administrativos.....	51
Tabla No 7: Inversión total.....	52
Tabla No 8: Cierre Estado de Flujo	54
Tabla No 9: Flujo de caja del proyecto	55
Tabla No10: Flujo de caja del inversionista	55
Tabla No 11: tasa de descuento.....	56
Tabla No 12: Criterios de valoración	56
Tabla No 13: Índices financieros	57

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Según datos del último censo, en la ciudad de Quito existen 20,730 personas con discapacidad visual (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016) y de acuerdo a un sondeo general el 32% de la población de niños en esta ciudad, presenta problemas de refracción. (Domínguez, 2012).

Para atender esta necesidad, según información tomada del laboratorio proveedor de lentes Indulentes, existe en esta ciudad alrededor de 700 locales, centros y clínicas que cuentan con servicio y productos relacionados a optometría.

De acuerdo a las visitas realizadas a estos puntos, se ha detectado que de los 700 centros apenas alrededor del 5% cuenta con equipos optométrico de última generación y son pocas las personas con conocimientos profundos de producto para un ideal asesoramiento a pacientes. El mercado de las ópticas en su mayoría es un tanto informal por la falta de capacitación continua en productos, estrategias de venta y post venta, falta de implementación de estrategias de servicio al cliente, fidelización, entre otros. Adicionalmente otro de los aspectos a resaltar es que este tipo de negocios son bastante rentables y por eso hay apertura permanente de nuevos puntos.

Una vez detectada esta situación, se presenta la oportunidad de realizar un proyecto innovador y diferenciado que genere valor para el cliente con la creación de una óptica en la ciudad de Quito que cuente con equipos de optometría de última generación tecnológica, acompañado de un plan de capacitación continua al personal en aspecto de catálogo de productos y comercialización y un servicio integral de optometría y oftalmología, para lograr acercamiento personalizado con las necesidades de cada cliente.

1.2. Objetivo General

Determinar la viabilidad comercial y financiera de la creación de una óptica con tecnología de punta, atención personalizada y personal altamente calificado, en la ciudad de Quito.

1.3. Objetivo Específico

- Determinar el ambiente macro y micro, oportunidades y amenazas de la industria de la salud que generen impacto en el negocio y permita una visión global del mercado.
- Identificar las oportunidades del mercado y necesidades de las personas con problemas de salud visual para desarrollar una propuesta de valor y diferenciación.
- Analizar la rentabilidad del negocio, para determinar su viabilidad económica.
- Generar una propuesta innovadora que garantice un negocio sostenible.

2. ANÁLISIS DE ENTORNO

2.1. Análisis de entornos externo

2.1.1. Análisis PEST

2.1.1.1. Entorno Político

- La Secretaría Nacional de la Administración Pública en unión con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIESS) y la Secretaría de Gestión de Riegos (SNGR), dentro del Acuerdo 1653, en el Artículo 1, plantea la detección temprana e intervención escolar de la discapacidad visual en el Ecuador (Secretaría Nacional de la Administración Pública,

2016). Gracias a ello se puede identificar continuamente el porcentaje de población en edad temprana que requiere productos y servicios de salud visual, lo que genera un impacto positivo para el proyecto debido a que se podría identificar la demanda proyectada.

- La nueva ley que regula a las empresas de medicina prepagada y asistencia médica, ha generado que muchas aseguradoras eviten atender al segmento corporativo, lo que podría tener impacto en el negocio debido a que las personas se ven obligadas a invertir más en salud y esto podría reducir su presupuesto para casos de salud visual que nunca tuvieron cobertura, pero que antes sí podían ser pagados.
- Ecuador participa en la iniciativa mundial “Visión 2020: el derecho a ver”, creada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), que plantea concientizar la visita al optómetra una vez al año con o sin prescripción. También plantea prevenir los efectos dañinos de los rayos ultravioletas a través del uso de gafas (Agencia Internacional para la Prevención de la Ceguera (IAPB), 2014). Esta campaña genera un impacto positivo en el negocio debido a que el Ministerio de Salud promueve mensajes de atención visual continua, lo que podría ampliar la demanda del servicio y productos que se plante ofrecer.
- El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) “contempla más de 20 incentivos para la inversión productiva, la cual destina flujo de recursos a la producción de bienes y servicios, a la ampliación de la capacidad productiva y sea generadora de empleo” (Ministerio Coordinador de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013). Este código en su artículo 4, literales d y g, dicen:

Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;

g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y

ambientalmente aceptables (Ministerio Coordinador de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013).

En el Art 24 literales a y h dicen:

- a. La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;
- h. La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva. (Ministerio Coordinador de la Producción, Comercio e Inversiones, 2013).

Esta reforma está encaminada a la generación de empleo digno y de calidad, a través de nuevas inversiones innovadoras. Estos incentivos son calculados en base al incremento de gastos por generación de nuevos empleos.

- Este año de elecciones a la presidencia, han presentado en el Ecuador una cierta incertidumbre sobre el futuro del país. Sumado a esto la contracción económica como consecuencia de la caída del petróleo. Estos factores podrían impactar negativamente en los negocios que aspiran invertir en el país.

2.1.1.2. Entorno Económico

Para el entorno económico, se obtuvieron los siguientes datos según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

- Ecuador ha registrado una disminución progresiva del nivel de inflación desde el 2011 hasta el 2016, siendo esta 4,47% en 2011, 4,16% en 2012, 2,70% en 2013, 3,67% en 2014, 3,38% en 2015 y 1,12% en 2016 . (Banco Central del Ecuador, 2017)
- Para el mes de enero y febrero del presente año, la tasa de inflación se encontró en promedio en 1,09% (Banco Central del Ecuador, 2017). Un nivel bajo de inflación evita la incertidumbre y, por ende, incentiva la inversión. También permite crear estabilidad macroeconómica, debido a que promueve el uso eficiente de los recursos productivos. Por otra parte, permite que los costos en un negocio se mantengan estables y evita que

las empresas deban destinar más recursos al manejo del portafolio para evitar pérdidas. Por estas razones, este es un indicador que tiene un impacto positivo en el proyecto.

- En el 2016 se identificó que las familias destinaban apenas el 8% del presupuesto a temas de salud (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). Esto podría impactar al negocio negativamente debido a que el nivel de demanda de productos y servicios de salud visual sería reducido. Para mitigar este hecho, es necesario buscar las estrategias necesarias que incentiven el consumo de productos de salud visual, como por ejemplo ventas institucionales, alianzas con seguros médicos, alianzas con colegios, entre otros. Se requiere mayor creatividad para incentivar la demanda.
- Los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011). Este indicador evidencia un bajo poder adquisitivo de la mayor parte de la población, por ende, la mayoría de hogares se privan en adquirir productos o servicios no emergentes. Impacta negativamente en el proyecto ya que se podría reducir la demanda y el sector comercial general se ve afectado.
- El nivel de subempleo en Ecuador pasó de 14% a 19,9% entre diciembre del 2015 y 2016, siendo este un deterioro para los indicadores laborales. Sin embargo, la población económicamente activa pasó de 7,4 millones a 7,8 millones, en este mismo periodo. En lo que respecta a la tasa de desempleo, pasó de 4,8% a 5,2%. Y la tasa de pobreza por ingresos se presenta en 22,9% en diciembre del 2016 frente al 23,3% del 2015. En relación a la tasa de pobreza extrema, su salto fue de 8,5 a 8,7% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). Estos datos afectan negativamente el proyecto debido a que la población presenta un panorama de crisis global, lo que conlleva a que se debilite el consumo. Por otra parte, el consumidor se ve obligado a priorizar productos y

servicios a bajo precio, con menor énfasis en temas de calidad, diferenciación o innovación.

- El nivel de desempleo en Quito es 9,1% y el 91% de trabajadores se concentran en el sector privado (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, 2017). Estos indicadores son positivos debido a que esta ciudad es un referente de la mejor plaza para el negocio que se quiere llevar a cabo en el proyecto.
- El nivel de PIB en Ecuador ha presentado un decrecimiento constante. En el 2014 el PIB se situó en 3,99 comparado al 2015 en el que se situó en 0,15. Mientras tanto la participación en el PIB del sector de enseñanza y salud en el año 2014 y 2015 subió de 1.1 a 1.5, en lo que respecta al 2016 decayó a -0.3 banco (Banco Central del Ecuador, 2015). En este sentido, se entiende que la industria de salud no se ha visto afectada y generaría una cadena cíclica: más empleo, mayor consumo y mayor capacidad de adquisición, lo que impacta positivamente al proyecto.

2.1.1.3. Entorno Social

- El estudio de Kantar Millward Brown, divide a las tres últimas generaciones en Gen Z, X y Y. La Gen Z, actualmente tienen entre 16 y 19 años, la Gen Y entre 20 y 34 años, y la Gen X se ubican entre los 35 y 49 años. Cada generación tiene sus características y diferencias sobre todo en el acceso y uso del internet a través de los diferentes dispositivos. La generación Z es particularmente móvil y prefiere escuchar música y los videos con acceso limitado a la publicidad, pero se puede llegar a este grupo a través de formatos como eventos de marca, al contrario de la Generación Y que accede más a las “opiniones sobre usuarios, las redes sociales e información nativa, mientras que la generación X prefiere la información de la marca” (Millward, 2017).
- Por otra parte, Paola Sauvageot, de la clínica Barraquer en Barcelona, menciona que el uso continuo de dispositivos digitales incrementa los síntomas de fatiga visual. Su opinión se basa en la reacción del campo

visual que se acorta y se acomoda a los espacios cerrados provocando la miopía (Mantilla, 2017).

Esta tendencia sobre cambios en el estilo de vida de las personas, genera la pauta de que a corto o largo plazo podría existir problemas de visión por la exposición constante a la luz azul que emanan los dispositivos móviles. Las personas que usan permanentemente medios digitales, requieren lentes con antirreflejo, anti fatiga y en algunos casos fotosensibles. Es decir, se amplía la demanda de productos y servicios de salud visual.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

- En Quito existen clínicas y hospitales como el “Hospital Metropolitano, que poseen el VISX STAR S4, con el programa de CUSTOM VUE, un microqueratomo MORIA M2, EPILASIK y un equipo de diagnóstico WaveScan” (Hospital Metropolitano, s.f.). Estos equipos poseen la tecnología más avanzada del mundo, la misma que se puede aplicar para pacientes en el Ecuador, que quieran optar por una cirugía para corregir la visión (Hospital Metropolitano, s.f.). Este avance tecnológico en cirugías visuales, constituye una mejora en las alternativas del producto sustituto del proyecto, lo que afectaría negativamente.
- Las nuevas tendencias del mercado exigen lunas anti fatiga. Essilor, líder mundial en soluciones para la visión (Essilor, 2009), ha detectado el uso prolongado de las personas de dispositivos digitales y lanza al mercado el lente Eyezen (Eyezen, s.f.) . Este tipo de avances tecnológicos en lentes permite ampliar la oferta de productos innovadores en el negocio de óptica y pretende atender un nuevo nicho de mercado que corresponde a personas que no necesitan lentes para mejorar su visión, pero sí requieren descanso para los ojos por el contacto continuo con la luz azul que emiten los dispositivos digitales.

- Investigadores de la universidad de Washington y de la Universidad Alto de Finlandia se encuentran en el desarrollo de lentes de contacto que proyecten imágenes y textos. La idea de estos lentes es controlar los computadores a través de los movimientos del ojo y transmitir sin cables la información vía WIFI. Este tipo de avances tecnológicos, benefician al negocio debido que permite un catálogo de productos innovador que se conecta con las nuevas tendencias del mercado para una oferta más amplia al cliente (CNN en Español, 2011)
- La empresa Alcon lanzó al mercado lentes intraoculares multifocales que permiten la corrección de defectos refractivos a través de una cirugía (Comunidad Profesional del Sector Farmacéutico PMFarma, 2015). Estos lentes están destinados para las personas que solicitan una intervención por cataratas y necesitan una opción para mejorar su visión cerca e intermedia. Es decir, a través de este producto se logra seguir ampliando el tipo de oferta para los clientes y por ende da paso a la apertura de un nuevo nicho de mercado.

2.1.1.5. Entorno Legal

Según el Acuerdo Ministerial N° 000000818, emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria (ARCSA) en conjunto con el Ministerio de Salud Pública, emitió y se encuentran vigentes los requisitos para la apertura de una óptica nueva siendo estos:

- Solicitud para Permiso de Funcionamiento,
- Formulario de Inspección,
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario. Copia del RUC del establecimiento,
- Copias de títulos de los profesionales (registrados en el Ministerio de Salud Pública),
- Copia del Certificado emitido por el Consejo Nacional de Educación Superior (Conesup),
- Copia del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión),
- Plano del local a escala 1.50,
- Croquis de ubicación del local; y,
- Listado de equipos de óptica (Ministerio de Salud Pública, s.f.)

En lo que respecta a los requisitos para el permiso de funcionamiento de la óptica, se detalla a continuación:

- a) Registro Único de Contribuyentes (RUC);
- b) Cédula de ciudadanía del propietario o representante legal del establecimiento;
- c) Documentos que acrediten la personería jurídica del establecimiento, cuando corresponda;
- d) Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos o documento que lo remplace;
- e) Categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad, cuando corresponda;
- f) Certificado de Salud Ocupacional del personal que labora en el establecimiento;
- g) Comprobante de pago por derecho de Permiso de Funcionamiento; y,
- h) Otros requisitos establecidos en reglamentos específicos (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, 2014).

En el Artículo 11 textualmente dice:

Art. 11.- Todo establecimiento de servicios de atención al público y otros sujetos a vigilancia y control sanitario, para la obtención del Permiso de Funcionamiento, a más de cumplir con los requisitos establecidos en este Reglamento, debe contar al menos con un baño o batería sanitaria equipados con al menos con un baño o batería sanitaria equipados con:

- a) Lavamanos.
- b) Inodoro y/o urinario, cuando corresponda.

- c) Dispensador de jabón de pared provisto de jabón líquido.
- d) Dispensador de antiséptico, dentro o fuera de las instalaciones sanitarias.
- e) Equipos automáticos en funcionamiento o toallas desechables para secado de manos.
- f) Dispensador provisto de papel higiénico.
- g) Basurero con funda plástica.
- h) Provisión permanente de agua, ya sea agua potable, tratada, entubada o conectada a la red pública.
- i) Energía eléctrica.
- j) Sistema de alcantarillado o desagües funcionales que permitan el flujo normal del agua hacia la alcantarilla o al colector principal, sin que exista acumulación de agua en pisos, inodoros y lavabos.
- k) Sistema de eliminación de desechos conforme a la normativa ambiental aplicable (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, 2014).

2.1.2. Análisis de la Industria (Porter)

2.1.2.1. Factores que influyen en la amenaza de entrada de nuevos competidores:

Barreras de entrada:

- **Economías de escala:**

Las cadenas de ópticas grandes como son GMO y Óptica Los Andes, cuentan con economías de escala por el alto volumen de compra que demandan sus puntos de ventas. Este es un factor negativo que constituye una barra de entrada para el negocio debido a que estas ópticas tienen la capacidad de ofrecer los mismos productos a un menor precio, sin afectar sus niveles de rentabilidad. Por ejemplo, los proveedores Indulentes ofrecen 20% de descuento a ópticas que garantizan volúmenes altos de compra mensual y anual. Otro tipo de beneficio con el que cuentan es tratamiento

antirreflejo gratis, en este caso el ahorro por par de lentes es de \$22. En este sentido, las ópticas pequeñas logran llegar a los precios de las ópticas grandes sacrificando el margen o afectando el precio final.

- **Diferencias de producto en propiedad:**

Las ópticas actuales, en su mayoría no cuentan con un factor diferenciador, debido a que ofrecen variedad estándar de armazones, lunas y lentes de contacto. Por otra parte, el servicio no se caracteriza por ser personalizado o con niveles altos de calidad, por lo tanto, este no constituye un factor de amenaza.

- **Identificación de marcas:**

Existen ópticas con varios años en el mercado, que por historia permanecen en la mente del consumidor, pero no necesariamente han logrado generar valor por la marca. Para lograrlo, requiere un trabajo continuo en servicio, venta, post venta, conexión con los sentimientos del consumidor, entre otros. En el caso de óptica Los Andes, lo han intentado en estos últimos años a través del uso de herramientas como Customer Relationship Management (CRM) y promociones puntuales de acuerdo al perfil de cliente.

- **Requerimientos de capital**

Para invertir en una óptica no se requiere de un capital alto, depende del tipo de negocio que se aspire tener. En el caso de ópticas pequeñas, la inversión se encuentra alrededor de \$7,000, al contrario de ópticas medianas que inician con un capital de \$50,000 y grandes con capital de \$200,000. Por lo tanto, este factor no constituye una barrera de entrada.

- **Experiencia:**

La falta de conocimientos técnicos conocidos como Know how “saber cómo o saber hacer”, es una de las barreras de entrada. Este tipo de negocio requiere de personal especializado en salud visual para ofrecer al cliente el producto adecuado y confianza. Las ópticas que se encuentran liderando el mercado, son aquellas que han generado credibilidad y fidelización sostenible en sus clientes, por los años de experiencia.

- **Conclusión Barreras de Entrada:**

Dentro de todos los puntos analizados sobre los factores que constituyen una barrera de entrada, se concluye que el que mayor afectación podría ocasionar en el negocio son economías de escala con la que cuentan las dos ópticas más grandes del país. Para mitigar esta situación, es necesario buscar un diferenciador importante que no esté enfocado a precios o promociones, sino en calidad, servicio personalizado, especialización de producto, tecnología y servicio integral.

2.1.2.2. Factores que influyen en la amenaza de salida

- **Especialización de activos:**

Los activos son especializados y por ende este factor es una amenaza de salida debido a que no es fácil venderlos. Los activos que requiere el negocio son: silla de la unidad, lámpara de hendidura, tonómetro, proyector, lensómetro, autorefractómetro, queratómetro, mesa hidráulica, retinoscopia, oftalmoscopia, set de diagnóstico, foroptero, montura de pruebas, caja de pruebas, ocluser, cartilla de lectora visión próxima, calibrador de espesores. Estos equipos son requeridos para la atención optométrica y oftalmológica de clientes.

- **Costo de salida:**

Este punto podría constituir una amenaza de salida en el caso de que existan contratos firmados con aseguradoras, clínicas, centros médicos o contrato de arrendamiento, en los que se solicite terminación antes del periodo de las fechas pactadas, en estos casos existen penalidades que se deberían cubrir. Sin embargo, en lo que respecta a un costo de salida por contratos con proveedores, se convierte en una amenaza en caso de que existan créditos pendientes de pagar, caso contrario las ópticas pueden tomar la decisión de cerrar sus relaciones comerciales cuando consideren, sin restricción ni penalidad.

- **Estrategia interrelacionada:**

Existen alianzas comerciales entre hospitales y ópticas, como es el caso de AXXIS, y Hospital Metropolitano. En estos casos existe una amenaza de salida de acuerdo al convenio firmado entre las dos entidades. Dar por terminado estas relaciones comerciales afectarían los beneficios comerciales que genera una estrategia interrelacional.

- **Conclusión Barreras de Salida:**

El factor más relevante sobre barreras de salida, constituye la venta de activos que se debería realizar después del cierre del negocio. Al ser un negocio de salud, los equipos son especializados y a medida que pasa el tiempo la tecnología avanza y quedan obsoletos poco a poco. Sin embargo, en general, no existen factores adicionales que formen parte de una barrera de salida fuerte para el negocio.

2.1.2.3. Factores que influyen la rivalidad entre competidores

- **Cantidad de competidores:**

El análisis de participación de mercado de las ventas anuales de cada óptica, relacionadas a los CIIU G4649.13, G4773,12, Q8690.99 y G4773.12 de acuerdo a datos obtenidos por la Superintendencia de Compañías, se concluyó que 49% de participación de mercado se encuentra captado por Óptica los Andes, seguido por el 27% de GMO. El porcentaje restante está distribuido entre varios competidores pequeños. Estos datos denotan la falta de crecimiento en el mercado de competidores pequeños, siendo esta una oportunidad para el proyecto.

- **Crecimiento de la industria:**

En promedio, en los últimos 5 años, la industria decreció -1%. Este porcentaje se obtuvo de acuerdo a un análisis por actividad económica de los CIIU antes mencionados, en el que se determina la cantidad de compañías año a año que conforman esta industria. Existe la tendencia que demuestra que la industria está en una etapa de madurez, sin embargo, existe falta de innovación de las ópticas. Este es un indicador del cual se

podría deducir la no existencia de nuevos competidores, sin dejar de lado que las ópticas, al ser un negocio rentable, no dejan de ser atractivas para los inversionistas.

- **Costos fijos:**

Los costos fijos más relevantes en este tipo de negocio son: optómetra, oftalmólogo y asesor comercial. En el caso de que el negocio ofrezca un servicio integral de oftalmología y optometría, los costos fijos son más altos que una óptica con únicamente personal de optometría. Esto podría generar que los costos sean más elevados en relación a la competencia y constituiría una desventaja, sin embargo, al ser un servicio integral que comúnmente no existe en el mercado, este aspecto es un factor diferenciador que podría captar y fidelizar más clientes.

- **Características del producto**

Existe una fuerte guerra de precios y productos sin garantía de fábrica por la oferta amplia de réplicas, lo que genera competencia desleal y rivalidad entre los competidores. Por otra parte, están ciertas ópticas que han optado por estrategias de producto para conseguir diferenciación. Por ejemplo, Ópticas Pérez ofrece lentes Essilor importados de Colombia con antirreflejo de mejor calidad. Otras ópticas optan por incluir en su proceso de venta el biselado de los lentes para garantizar un mejor acabado. Sin embargo, en general, la mayoría de ópticas ofrecen un mismo tipo de producto y no cuentan con valor agregado. Por esta razón, este factor no constituye una fuerte amenaza entre los competidores y por lo tanto es un factor que beneficia el proyecto debido a que dentro de las estrategias se proyecta ofrecer producto con diferenciación y valor agregado.

- **Incremento de capacidad**

La industria presenta una alta oportunidad de crecimiento. Las ópticas actuales no han logrado incrementar su participación en el mercado y por años solo dos son las que predominan. El crecimiento de capacidad en este tipo de negocio es por lo general paulatino y se caracteriza por incrementar su participación en el mercado a través de apertura de nuevos locales, como es el caso de Óptica los Andes. Sin embargo, existen ópticas que con un solo

punto de venta han logrado un crecimiento sostenible, como es el caso de Clínica Santa Lucía. Este factor depende del esquema de negocio que se decida plantear. También existe una gran oportunidad de crear un negocio en línea, de acuerdo a las nuevas tendencias de compra a la que se suman poco a poco las personas, por el uso continuo de redes sociales y medio de comunicación digitales. Este factor es relevante debido a que la industria tiene una gran capacidad de crecimiento que en el caso de ser explotada permitirá un posicionamiento fuerte en el mercado.

- **Diversidad de competidores:**

Posterior a un análisis de promedio de ventas de los 5 últimos años por óptica, se determina que Óptica Los Andes y GMO son los más fuertes competidores que predominan el mercado, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Existen distintos competidores que en el transcurso de los años han definido diferentes tipos de enfoque de estrategia de Marketing Mix. En la mayor parte de los casos, la competencia está enfocada en ofrecer el precio más bajo atado a promociones continuas, como es el caso de Óptica Los Andes. Hay otras cadenas de ópticas como GMO que por estrategia comercial han decidido abrir puntos de venta en centros comerciales, con el objetivo de que sus productos y servicios se encuentren al alcance de todos.

Estas cadenas pretenden captar otro segmento de mercado a través de la apertura de outlets en puntos estratégicos del país. A la par, crean productos de marcas blancas, con el objetivo de ampliar el catálogo de oferta, a un precio asequible. En consecuencia, estas estrategias son una amenaza para el negocio, debido a que las ópticas grandes cuentan con la capacidad de reaccionar ante distintas situaciones del mercado con promociones fuertes, apertura de locales y posicionamiento de marcas de productos únicas.

Constan proveedores asiáticos que ofrecen réplicas de lentes oftálmicos, sin garantía. Esto genera competencia desleal en el mercado, debido a las

personas por desconocimiento optan por estos productos de precios más bajos, aunque no contemplan las garantías necesarias de calidad.

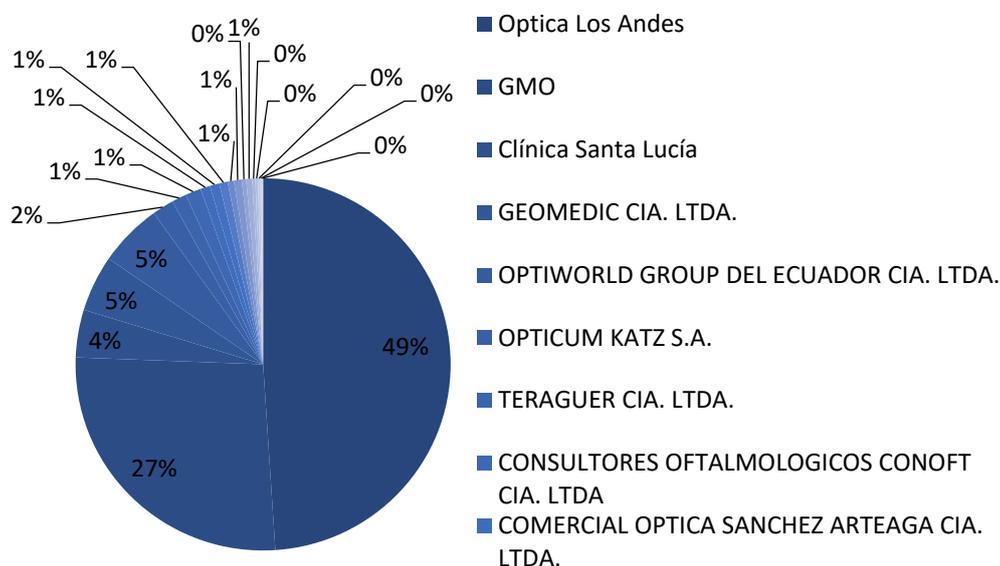


Figura No. 1: Ventas anuales principales ópticas

Conclusión de rivalidad entre competidores

- La fuerte rivalidad entre competidores se centra en aquellas ópticas que han logrado reducir sus costos y por ende ofrecer precios más competitivos. Por otra parte, en este tipo de negocio el mercado está acostumbrado a valorar productos de promoción, al no contar con una oferta atractiva en servicio integral, personalización, tecnología y calidad. La rivalidad entre los competidores se puede mitigar a través de una estrategia de diferenciación e innovación continua que logre atraer nuevos clientes y fidelizarlos.

2.1.2.4. Factores que influyen en la capacidad de negociación de compradores

- **Número de clientes:**

En un sondeo realizado hace 6 meses, con una muestra de 120 personas aleatorio simple, se identifica que alrededor del 60% son usuarios o requieren lentes.

Según datos del INEC, el 20,4% de la población de la ciudad de Quito cuenta con discapacidad visual, correspondiente a 14.419 personas en el sector urbano y el 20,25% correspondiente a 6.334 persona en sector rural (Instituto Nacionas de Estadísticas y Censos, 2010) . Por otra parte, el promedio de frecuencia de compra por renovación de lentes es de 1.5 a 2 años. Por lo tanto, el número de clientes es amplio y crece a medida que la población aumenta.

- **Productos sustitutos:**

El producto sustituto de mayor relevancia en este tipo de negocio son las cirugías de vista que por lo general requieren una inversión alta comparado con el precio promedio de un par de lentes. A la par, es necesarios señalar que no todos los clientes son candidatos aptos para este tipo de cirugía. Por otra parte, existen personas que presentan incertidumbre e inseguridad por procedimientos de este tipo. Por lo tanto, el producto sustituto no constituye una fuerte amenaza para el proyecto, incluso porque las nuevas tendencias del mercado han logrado posicionarse como un accesorio de moda, el uso de lentes.

- **Costos de migración de compradores**

El precio promedio de un par de lentes de visión sencilla¹ va en un rango de \$70 a \$160 de acuerdo a la calidad del armazón y lunas. Existen replicas que aparentan garantizar un producto de calidad a precios más bajos. El costo de migración del comprador es muy bajo y debido a la amplia oferta

¹ Lentes de visión sencilla se define a las lentes monofocales que están “diseñadas para corregir la visión a una sola distancia en toda la lente, estas lentes cuentan con una graduación de esfera (que corrige defectos como miopía o hipermetropía), cilindro (que corrige el astigmatismo) o una combinación de ambos casos” (Ópticas Franklin, s.f.)

con la que cuenta, puede tomar en cualquier momento la decisión de cambiar de óptica.

- **Influencia de la calidad**

Debido a la dificultad que experimentan los clientes en acceder a información sobre lentes, existe un nivel de conocimiento bajo sobre las alternativas que se encuentran en el mercado. Esto genera que las decisiones de compra no estén basadas en un análisis de calidad del producto, sino posiblemente en términos más subjetivos como son promociones, atención en punto de venta, diversidad de armazones, etc. Por esta razón la influencia de calidad en los compradores no es fuerte, sin embargo, genera una oportunidad de mejora para captar a través de herramientas innovadoras, la atención de compradores interesados en conocer los productos desde un punto de vista más técnico.

En teoría se pretende dar valor a la marca, sin embargo, en ciertas ocasiones y debido a la coyuntura económica del mercado actual, el consumidor basa su compra en el precio.

Conclusión capacidad de negociación compradores:

La falta de conocimiento por parte del comprador, sobre productos de salud visual y las alternativas que presenta el mercado, hacen que su poder de negociación no sea alto. Sin embargo, por este desconocimiento, el consumidor podría basar su decisión de compra en supuestos, sin hacer mayor énfasis a la calidad.

2.1.2.5. Factores que influyen en la capacidad de negociación de proveedores

- **Cantidad de proveedores**

En Ecuador existen 3 proveedores grandes con alrededor de 40 años en el mercado de lunas oftálmicas. También existen proveedores pequeños que importan desde Colombia y Perú, sin embargo, sus tiempos de

respuesta son largos. Otros proveedores pequeños atienden ópticas sectorizadas con mayor agilidad que los proveedores grandes.

El proveedor alemán Zeiss está presente en el mercado y ofrece la oportunidad de importar lunas fabricadas desde Colombia o Alemania, con procesos de producción validados por la casa matriz, que garantizan lentes oftálmicos exactos y de calidad (ZEISS, s.f.). Conjuntamente presentan la oportunidad de implementar equipos de última tecnología que garanticen en 7 pasos una prescripción optométrica y oftalmológica a los pacientes, sin tener que pagar más. Estos equipos almacenan los datos del cliente y envían de forma automática los parámetros necesarios para iniciar un proceso de producción en Alemania o Colombia. Este tipo de servicio y productos especializados no han sido implementados en Ecuador de manera integral.

- **Costo de migración de proveedores**

No existe ningún costo de migración de proveedores, el mercado cuenta con la cantidad necesaria para decidir con cuál de ellos trabajar. Los requisitos que se requiere para trabajar con un proveedor son: título de optómetra, certificado de funcionamiento de la óptica, firma de formulario para crédito (en el caso de requerir) y RUC.

- **Capacidad de convertirse en competencia**

Indulentes es uno de los proveedores que tiene la capacidad de ser competencia, debido a que cuenta con una cadena de ópticas “Óptica Los Andes”. Los beneficios otorgados tanto en producto como en precios a esta cadena son diferentes a terceros.

La compañía italiana Luxottica, fabricante de gafas y armazones, forma parte de uno de los principales proveedores de Óptica Los Andes, sin embargo, a partir del 2011 este grupo adquirió a la cadena de ópticas GMO, por tal motivo constituye una fuerte competencia en el mercado.

- **Precios de productos a proveer**

Los proveedores deben estar alineados en el nivel de precios que otorgan, de lo contrario constituye una debilidad para ellos. Esto es una alternativa

amplia de precios y calidad de productos, de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

- **Contribución a la calidad de producto**

Los proveedores tienen un alto poder debido a que de ellos depende el éxito o fracaso del negocio. En el caso de que los productos entregados al cliente no sean elaborados correctamente en los laboratorios, es un factor negativo.

Conclusión negociación de proveedores:

Los proveedores constituyen un factor importante en el negocio, por esta razón se debe lograr relaciones a largo plazo que garanticen sinergia sostenible y por ende el producto final sea de calidad. Una buena relación con proveedores genera distintos tipos de beneficios como son: entregas puntuales, precios especiales, verificación del proceso de producción de cada producto que garantice calidad, alianzas en promociones, entre otros.

2.2. Análisis de Externo

2.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Ver Anexo 5

Resultados y Conclusiones

- En Ecuador el PIB general se ha visto afectado en los últimos 2 años, sin embargo, la industria de la salud presenta sostenibilidad y madurez. Debido a que apenas dos empresas constituyen la mayor captación de mercado, se considera la existencia de una gran oportunidad de desarrollar un proyecto en esta industria.
- Las personas destinan el 8% del presupuesto familiar a temas de salud frente a un 21% en Estados Unidos. Para el presente proyecto se considera indispensable crear una estrategia que incentive el consumo de productos de salud visual a través de ventas institucionales, alianzas con seguros médicos y colegios, entre otros.

- El estilo de vida de las personas se ha visto modificado en los últimos años, debido a la digitalización de la información. Las personas han incrementado el uso de dispositivos móviles generando fatiga visual y miopía. Esta es una oportunidad para el proyecto, que permite cubrir una necesidad emergente del mercado, a través de un negocio con servicio especializado en salud visual, con personal capacitado constantemente y una oferta de productos acorde a la necesidad de cada cliente.
- Las cirugías visuales forman parte de una tendencia que se ha incrementado con el paso del tiempo, reemplazando el uso de lentes oftálmicos, debido a que muchas personas buscan mejorar su apariencia. Para ello, es necesario crear una estrategia que logre mitigar este hecho a través de un portafolio acorde a la moda que permita ver y verse bien.
- Las economías de escala con las que cuentan las dos principales cadenas de ópticas de Ecuador, les permiten ofertar productos a menor precio, siendo esta una amenaza para el proyecto. Por esta razón es necesario buscar atributos en servicio y producto que permitan diferenciación, aquellos que la competencia no haya logrado detectar y por ende no contemple en su oferta. De acuerdo a Kotler (2014), la diferenciación consiste en diferenciar la oferta del mercado de la compañía, para que entregue mayor valor a los consumidores.
- La industria cuenta con ópticas que recurren a estrategias masivas de captación de clientes a través de productos a bajo precio, que son aceptados por los clientes por falta de información.
- Actualmente la influencia de la calidad en este tipo de industria es escasa, esto ocurre por la falta de información del consumidor. Adicional a esto, existen ópticas que aprovechan esta situación para ofertar productos asiáticos de baja calidad a menor precio. El presente proyecto pretende incentivar la especialización en producto, enfocando los esfuerzos a describir y demostrar a cada cliente los beneficios del catálogo de productos de mayor calidad, que se alinean a un proceso de producción de última tecnología.

- Los proveedores son de alta importancia para el negocio, por esto se concluye la necesidad de mantener relaciones perdurables con aquellos que garantizan procesos productivos de calidad. Este es un pilar importante, debido a que de ellos depende gran parte de la calidad del producto final.
- El mercado carece de ópticas con equipos de última tecnología. Este aspecto es positivo debido a que existe la oportunidad de crear un servicio de optometría con equipos de última generación que garanticen prescripciones de calidad.

3. ANALISIS DE CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1. Análisis de encuestas

La Matriz de Congruencia que engloba hipótesis y objetivos ver en el anexo 7.

El total de la población de Quito es 2'239,191 personas, de las cuales el 51% son mujeres y 49% son hombres. El 81% de mujeres y hombres se encuentran en edad para desempeñar actividades laborales, sin embargo, solo el 41% de mujeres y 56% de hombres forman parte de la población económicamente activa, correspondiente a un total de 795,690 personas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010). De esta cantidad, el 33.2% de personas se encuentra en un rango de edad de 35 a 75 años, es decir 264169.

El estudio de mercado al cual está enfocada esta investigación cualitativa es a personas en un rango de edad de 35 a 75 años, mujeres y hombres, usuarios y no usuarios de lentes. Estos varios segmentos elegidos, se sustenta en una investigación realizada meses atrás, a personas en un rango de edad más amplio, en la que se determinó que el grupo entre 35 a 75 años, valora un servicio integral de oftalmología y optómetra, con personal especializado, equipos de

última tecnología, sin hacer mayor énfasis en precio sino en calidad. Para efectos del presente proyecto se toma una muestra de este rango de edad de 54 personas.

El 70% de las personas encuestadas usan lentes, de los cuales el 42% se encuentra en un rango de edad de 35 a 45 años. Se determina que la frecuencia de compra de un par de lentes del 40% de encuestados, corresponde a una vez cada dos años y apenas el 13% renueva sus lentes una vez al año.

Los lentes con mayor relevancia de acuerdo al uso de los encuestados corresponden a visión sencilla, progresivos y lectura. El producto visión sencilla es usado por el 44,7% de los encuestados que son usuarios de lentes oftálmicos. Para este tipo de lentes el precio promedio de \$90 resulta tan barato que les haría dudar de su calidad. En promedio, el precio considerado como una oportunidad sin llegar a dudar de su calidad es \$155. El precio promedio que estas personas estarían dispuestas a pagar por este producto son \$250 y el precio promedio que resulta tan caro y por ende no comprarían es \$350 en adelante.

Por otra parte, el 26% de los usuarios de lentes usan progresivos. Para este tipo de lentes el precio promedio de \$100 resulta tan barato que les haría dudar de su calidad. En promedio, el precio considerado como una oportunidad sin llegar a dudar de su calidad es \$170. El precio promedio que estas personas estarían dispuestas a pagar por este producto son \$390 y el precio promedio que resulta tan caro y por ende no comprarían es \$400 en adelante.

Los lentes de lectura tienen una acogida del 23% de las personas usuarias de lentes oftálmicos. Para este tipo de lentes el precio promedio de \$50 resulta tan barato que les haría dudar de su calidad. En promedio, el precio considerado como una oportunidad sin llegar a dudar de su calidad es \$151. El precio promedio que estas personas estarían dispuestas a pagar por este producto son

\$245 y el precio promedio que resulta tan caro y por ende no comprarían es \$390 en adelante.

En lo que se refiere a las preferencias del consumidor, la encuesta arroja que las personas valoran más una óptica con tecnología de punta, atención personalizada, ver bien, servicio de optometría y oftalmología, y recomendación de acuerdo a indagación de las necesidades del cliente. El parqueo, lugar moderno y estatus son los factores menos relevantes para los clientes. Apenas el 2,5% prefiere una óptica con servicios y productos de bajo costo. El 21% prefiere una óptica con oftalmología y optometría en el mismo punto de atención y el 50% prefiere una óptica con atención personalizada y equipos de última tecnología.

Sobre el producto sustituto, que en este caso son las cirugías de vista, el 43% de usuarios de lentes confirma estaría dispuesto a pagar una cirugía, seguido por un 21% que no pagaría. Este dato es una amenaza para el proyecto debido a que existe una alta probabilidad o tendencia de que las personas decidan no usar lentes.

El 31% de los encuestados, recuerdan haber recibido publicidad de lentes en centros comerciales. Y un 42% prefiere encontrar ópticas en este mismo lugar. Sin embargo, en lo que se refiere a búsqueda de información sobre lentes, las personas buscan en páginas web.

Al respecto de la competencia, la óptica con mayor recordación es Óptica Los Andes y el 50% considera haberse sentido a gusto en las ópticas visitadas.

Las personas que no usan lentes, forman parte del 47% de los encuestados. El 97% de estas personas se ha practicado alguna vez un examen visual y el 52% piensa que no necesita lentes porque ve bien. Sin embargo, el 47% cree tener fatiga visual. Es decir que estas personas son clientes potenciales debido a que existen lentes anti fatiga con propiedad de protección ante la luz azul que los dispositivos digitales emanan.

3.1.2. Análisis de Focus Group

El focus group se llevó a cabo en una hora, con la participación de 11 personas en un rango de edad de 28 a 65 años, de las cuales el 70% son usuarios de lentes y el porcentaje restante no.

En esta investigación se concluye que:

- Un verdadero diferenciador para los usuarios de lentes es la tecnología de última generación que las ópticas puedan tener, acompañado de personal especializado en asesoramiento de producto, armazones y tipos de rostros.
- Para estas personas es muy importante la realización de un examen integral de salud visual enfocado a oftalmología y optometría. Otro factor importante es la garantía de los productos adquiridos.
- Consideran que las ópticas no deberían enfocarse a un tema comercial, sino netamente salud visual, acompañado de un servicio post venta de calidad.
- Los clientes valoran mucho la compra en centros comerciales situados al norte de Quito y está atada a un tema de comodidad que implica encontrar parqueo de forma rápida. Sin embargo, no descartan la posibilidad de realizar compras de armazones a través de un portal web.
- Al respecto de preferencias de producto, la mayor parte de personas consideran que el uso de lentes de contacto implica incomodidad. Preferirían una cirugía visual, sin embargo, el costo e incertidumbres es una de las restricciones.
- Un factor crucial en la toma de decisión sobre a qué óptica asistir, es la recomendación que reciben de familiares y amigos.
- Por otra parte, las personas valoran un tiempo de entrega corto y exactitud en las medidas una vez entregados sus lentes. Priorizan el producto y atención que una infraestructura novedosa.
- Las personas consideran que los profesionales en oftalmología tienen mayor experiencia que los optómetras. Según estas personas un

oftalmólogo genera más confianza porque puede analizar desde un sentido macro los problemas visuales.

- Otro factor a valorar es la posibilidad de contar con una óptica especializada en estudios de prevención de causas de deficiencia visual y que determinen cómo prevenirlas.
- En promedio han recomendado alrededor de 3 veces su oftalmólogo de preferencia a hijos y amigos. La razón por la cual estas personas cambiaron de óptica se debe a incumplimientos en tiempos de entrega o problemas con el antirreflejo de sus lentes.
- Las personas que se sometieron a una cirugía de vista, mencionan que la razón primordial que les llevó a tomar esta decisión se relaciona a un tema de imagen. Consideran que el uso de lentes envejece.

Conclusión:

- El servicio integral de oftalmología, optometría, equipos con tecnología de punta y conocimiento de producto, son factores diferenciadores para las personas usuarias de lentes y genera un pensamiento de calidad y confianza. Esta conclusión permite pensar que el tipo de negocio que se plantea desarrollar en este proyecto se alinea con las expectativas y preferencias del consumidor.
- Existe un porcentaje de clientes potenciales que no usan lentes actualmente, sin embargo, tienen fatiga ocular. En este proyecto se planteará llegar a estas personas a través de un producto que garantiza descanso visual y protección a niveles altos de luz azul, debido a uso constante de equipos digitales
- Se identifica a la principal competencia que es Óptica Los Andes como una de las de mayor recordación y GMO.
- Los lugares de mayor recurrencia para buscar información de ópticas son redes sociales y páginas web, también se considera importante promocionar el negocio a través de entrega de material POP en centros comerciales de mayor recurrencia.

- Las personas comparten la idea de que el mejor lugar para visitar una óptica es en centros comerciales grandes, sin embargo, no descartan la posibilidad de comprar vía on line siempre y cuando se permitan cambios en caso de que el armazón no llene las expectativas del cliente.
- El producto con mayor acogida son los lentes de visión sencilla, los mismos que resuelven un tipo de problemas visión (lejos o cerca). Las personas valoran más que el precio un producto que les garantice salud visual. Esto se alinea con la cantidad de población de una edad hasta 45 años, a partir de esta edad las personas son presbítas y requieren lentes progresivos² u ocupacionales³.

3.1.3. Entrevista a expertos

Experto 1	Jorge Restrepo
Trabajo	Gerente General Comercial Restrepo
Dirección	Av, Eloy Alfaro N32-543 y Av. De los Shirys
Teléfono	2462-422

Se realiza la entrevista a Jorge Restrepo, Gerente General de la empresa Restrepo Comercial encargada de la importación y distribución de lentes de contacto de la casa Avaira, en Ecuador. Esta persona con experiencia en creación de negocios relacionado a salud visual, considera importante invertir en una óptica enfocada a niños, pues que para la atención optométrica requiere un protocolo especializado que incluye servicios de oftalmología y optometría. Para Jorge, una oportunidad de negocio consiste en asociarse con un centro de atención médica reconocido con años de experiencia. En ese sentido se garantiza la cantidad de clientes a la que se podría llegar. En la entrevista se menciona también la necesidad que tiene el mercado ecuatoriano de realizar

² Lentes progresivos se define al lente que “permite que varios campos visuales se incorporen en un único lente sin ninguna distinción visible entre los campos. El poder de los lentes progresivamente cambia de visión lejana a intermedia. Se los conoce como bifocales o trifocales “sin línea divisoria”” (Aprenda sobre anteojos, 2017).

³ Lentes ocupacionales “son aquellas que se encuentran adaptadas específicamente a una actividad concreta, como por ejemplo trabajar con el ordenador” (Somos optometristas, 2017).

alianzas con seguros de salud y empresas. Considera la importancia de crear un servicio tan personalizado que sea difícil de igualar y eso se consigue con capacitación continua al personal de atención y productos innovadores. Otro aspecto que considera como una oportunidad es la falta de alianzas con empresas grandes del país, menciona que GMO y Óptica Los Andes han logrado captar este nicho en un porcentaje reducido y no recurrente.

Experto 2 Verónica Castro

Trabajo Representante de la marca ZEISS

Dirección Parque Industrial Portos – Bogotá Colombia

Teléfono +57 (1) 3296750

Una segunda entrevista realizada se hace a Marcela Zárate, representante de la marca de lentes oftálmicos alemana Zeiss. Según Marcela existe cierta informalidad en ópticas pequeñas y por falta de diferenciación recurren a productos de menor calidad a menor costo. Para ella es importante que exista una concientización social en Ecuador sobre la importancia que tiene la vista en las actividades diarias del individuo y considera que las personas han dejado de valorar la inversión que deberían realizar por un par de lentes de verdadera calidad. A la par, hace énfasis en los equipos de optometría que ofrece Zeiss a nivel mundial, por medio de los cuales se garantiza exactitud en los exámenes visuales de cada individuo, evitando al máximo la subjetividad del optómetra o cliente en los procesos, debido a que estos equipos agrupan todas las especificaciones necesarias para garantizar un resultado certero.

Experto 3 Carlos Sánchez

Trabajo Director Comercial de óptica los Andes

Una tercera entrevista se llevó a cabo al Director Comercial de Óptica Los Andes, Carlos Sánchez, quien destaca la importancia de contar con personal altamente capacitado en el punto de venta para garantizar niveles de atención altos. Otro

factor importante que menciona en el éxito de una cadena de ópticas es la necesidad de conectarse con el cliente a través de envíos de información o promociones alineados a una correcta segmentación de datos. También considera importante dar seguimiento a ciertos indicadores como son la frecuencia y montos de compra, con el objetivo de premiar a aquellos clientes fieles. En lo que respecta a la oferta de productos, realza la importancia de innovar con ampliación de catálogos de productos de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado. Uno de los problemas detectados es el costo del inventario que no rota en armazones, para evitar que los costos sean mayores ha creado una política que determina un tiempo máximo de permanencia de un SKU en el local, en caso de sobrepasar ese tiempo se envía la mercadería a liquidación en outlets de la misma cadena. Considera que su principal competencia, GMO, tiene mayores oportunidades de diferenciación en precios de armazones importados de la casa Luxóptica, debido a que hace poco esta marca hizo la adquisición de esta cadena de ópticas. Para evitar que este tipo de situación influyan en el desarrollo y crecimiento del negocio, recomienda ser innovadores en la oferta y contar con distintos tipos de proveedores a nivel mundial. Concluye la entrevista mencionando que abrir ópticas en centros comerciales es viable para negocios con estrategias de venta por volumen, sin embargo, para aquellos que se enfocan en diferenciación, es necesario descubrir otro tipo de canal de distribución. Recomienda explorar la idea de lanzar un portal web para compras en línea, con explicación detallada del tipo de armazones que cuenta la óptica. No considera este medio como una oportunidad para la realización de exámenes visuales y por ende prescripción de lentes. Otra recomendación es llevar a cabo una estrategia de apertura de puntos en clínicas y hospitales.

Conclusión:

- Se confirma la importancia de innovar continuamente en el tipo de productos que se ofrece a los clientes. Explorar distintos tipos de proveedores y mantener relaciones perdurables con ellos, garantiza renovar el catálogo de productos de acuerdo a las tendencias del mercado.

- Se descubre un nuevo canal de distribución que podría funcionar, el cual consiste en E-commerce. También se plantea la oportunidad de asociarse con clínicas y hospitales.
- Otro factor considerado como innovación son los equipos de última tecnología con los que cuente el negocio que formen parte de una estrategia integral de atención de calidad para los clientes.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Para una mejor descripción de la oportunidad de negocio se hizo una investigación con datos de ventas anuales de cada óptica a nivel nacional. Estos datos se obtuvieron de la Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas. Se concluyó que actualmente existen alrededor de 700 locales en Ecuador, centros y clínicas que cuentan con servicio y productos relacionados a optometría y oftalmología, de las cuales apenas 2 tienen el 76% de participación del mercado y son GMO y Óptica Los Andes. Por otra parte, de acuerdo a las visitas realizadas a estos puntos, se ha detectado que de los 700 centros apenas alrededor del 5% cuenta con equipos optométrico de última generación y son pocos los puntos de venta compuesto por personal con conocimientos profundos de producto para un ideal asesoramiento a pacientes.

El mercado de las ópticas en su mayoría es un tanto informal por la falta de capacitación continua en productos, estrategias de venta y post venta, falta de implementación de estrategias de servicio al cliente, fidelización, actualización de productos, entre otros. A la par, existe desinformación por parte de los clientes, lo que implica que el criterio de compra sea volátil.

Un factor adicional a tomar en cuenta en este sector, corresponde a que la industria se encuentra en etapa de madurez y no presenta crecimientos

sostenibles. Por esta razón se deduce una reducida probabilidad de nuevos competidores y falta de innovación en los negocios que conforman esta industria.

Por otra parte, según resultados de los estudios de mercado realizados, se confirma un porcentaje alto de usuarios de lentes, correspondiente al 69%, los cuales en su mayoría presente una frecuencia de compra una vez cada dos años. Para estas personas, que se encuentran en un rango de edad de 35 a 75, es de alta relevancia la creación de una óptica con servicio integral de oftalmología, optometría, equipos con tecnología de punta y conocimiento de producto. Son factores diferenciadores que les generan un pensamiento de calidad y confianza. Aspectos que el mercado actual carece de manera integral.

Para atender todas estas necesidades, se considera como oportunidad de negocio la creación de una óptica con equipos de última tecnología, es decir una solución innovadora enfocada a tecnología del siglo XXI que consta de 7 pasos y que en Ecuador ninguna óptica ha implementado. Esta solución corresponde a la marca alemana Zeiss, experta en servicios y productos de oftalmología, presentando al mercado un nuevo proceso de atención a pacientes con tecnología de punta en cada etapa, como una manera de innovar y conectarse con las tendencias actuales de los clientes. Ver Anexo 1.

Se considera la oportunidad de llegar al mercado con un concepto innovador de salud visual que contemple servicio y productos de la más alta calidad al alcance de todos. La realización de un examen visual en estos 7 pasos garantiza un servicio personalizado, con análisis optométrico y oftalmológico, y la capacidad de prescribir a los pacientes, productos alineados a su necesidad real. Un aspecto importante, debido a que muchos clientes consideran que actualmente la mayor parte de ópticas se han desconectado del aspecto de salud y se han enfocado en aspectos netamente comerciales.

A la par, se plantea un negocio enfocado a ofertar un catálogo de productos que con componentes de diferenciación debido a que son productos digitales de las

casas de lentes oftálmicos más reconocidas a nivel mundial como son Essilor y Zeiss. Estos productos garantizan calidad respaldada en los fabricantes, con procesos de producción controlados, a niveles de precios alineados con lo que la mayor parte de clientes están dispuestos a pagar.

Otro aspecto relevante detectado, corresponde a que actualmente las ópticas no han logrado crear alianzas empresariales fuertes para ofertar productos y servicios de oftalmología, esta es una oportunidad para el negocio y se plantea llegar a las empresas más importantes de la ciudad de Quito.

Las dos cadenas de ópticas que controlan el 76% del mercado, conviven con la estrategia de colocación de puntos de venta en centros comerciales. Es una oportunidad para el proyecto debido a que son pocas las ópticas que cuentan con asociación con centros de salud, como son Óptica Axxis, Katz o Clideol.

Debido a las tendencias actuales de uso de medios de comunicación digital, y dada la situación de que ninguna óptica dispone de un portal E-commerce en Ecuador, se considera otra oportunidad crear un espacio enfocado a venta productos oftálmicos en línea. Un medio de comercialización adicional al punto de venta.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

5.1.1. Mercado objetivo

Se ha escogido como mercado objetivo a varios segmentos de mercado de personas entre 35 a 75 años, usuarias de lentes y con actividad económica de la ciudad de Quito.

Este mercado objetivo seleccionado se sustenta en una investigación realizada meses atrás, en la que el segmento entre 35 a 75 años de edad valora una óptica con las características que se plantea en el proyecto. El porcentaje de personas usuarias de lentes corresponde al 69%, obtenido por la actual investigación realizada a través de encuestas.

Por otra parte, según datos del INEC, la población de Quito corresponde a 2'239.191 personas de las cuales el 24% de mujeres y 31% de hombres forman parte del grupo de personas con actividad económica. Posterior a esto, se seleccionó al 33,2% de la población que se encuentra entre 35% a 75%, es decir que finalmente el mercado objetivo corresponde a 288.828 personas.

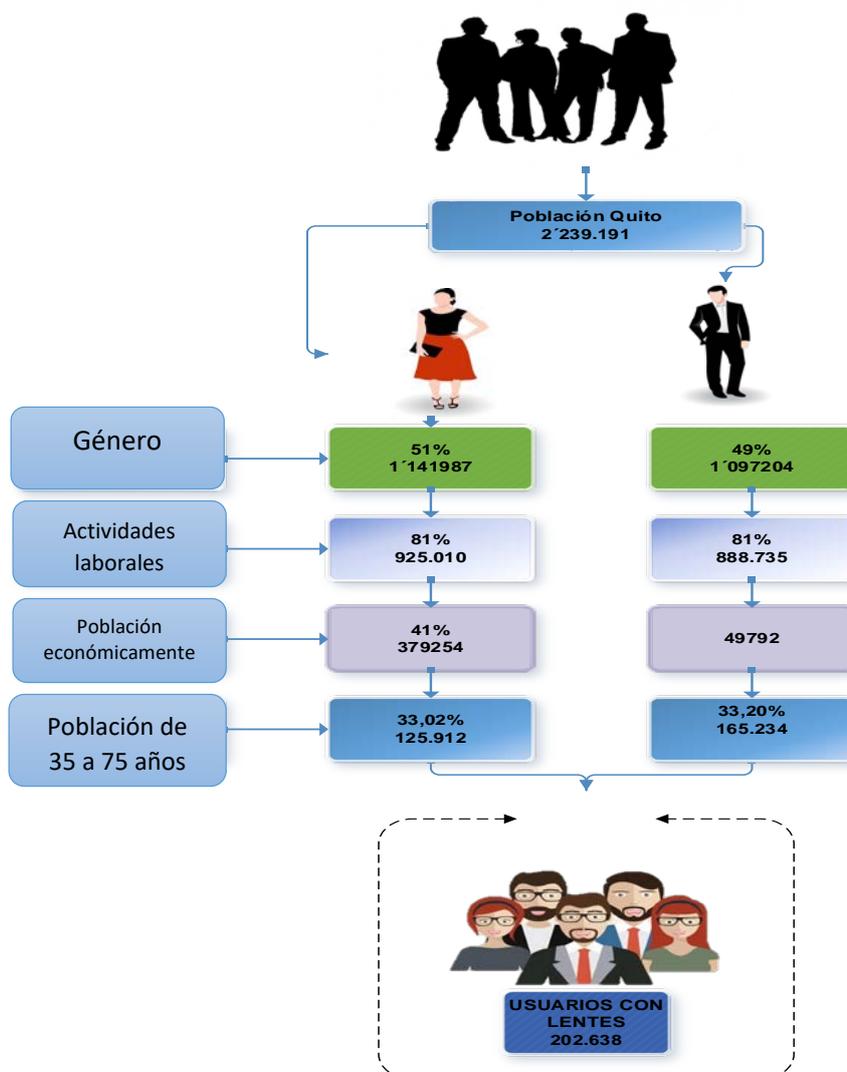


Figura No 2 Mercado Objetivo

5.1.2. Propuesta de valor

El proyecto presenta la propuesta de valor que permitirá una diferenciación crucial ante la competencia, la misma que consiste en contar con equipos de atención visual con tecnología de última generación, únicos en Ecuador. Junto con un catálogo amplio de productos alienado a las necesidades de cada tipo de cliente y atención personalizada con personal altamente capacitado en producto y salud visual.

Es necesario enfatizar en que los equipos asignados para este proyecto, son únicos en Ecuador, es decir ninguna otra óptica cuenta con esta tecnología. Esta confirmación ha sido otorgada por el fabricante alemán Zeiss. La particularidad de estos equipos consiste en la integración de instrumentos, equipos e información, que permiten evaluar a los pacientes sin error humano, de manera cómoda y fácil, dando paso a la nueva era de la tecnología óptica en salud visual. Adicionalmente otra diferenciación consiste en que se pretende ofrecer a cada paciente no solo el pronóstico de alteraciones oculares refractivas, que es la razón de ser de una óptica común, sino también, se podrán definir existencias de patologías, prevenciones, padecimientos y tratamientos de todo el sistema visual.

Cada cliente es analizado de manera personalizada a través de siete procesos que sincronizan la información y permiten enviar los datos directamente al fabricante de las lunas, garantizando exactitud en cada prescripción y elaboración del lente. Ver Anexo 1

5.2. Mezcla del Marketing

5.2.1. Producto

La estrategia de producto está direccionada a ofertar un catálogo actualizado de lunas y armazones de acuerdo a las tendencias del consumidor, alineado a dos

proveedores importantes de clase mundial como son Essilor y Zeiss. El producto y servicio que se ofrecerá consiste en contar con atención personalizada, servicio de oftalmología y optometría en un mismo punto, atención con equipos de última generación tecnológica y personal especializado en productos de salud visual.

El tipo de lunas oftálmicas son fabricadas con tallado digital que garantiza un producto de calidad debido a que los procesos de fabricación son automatizados mediante un sistema de interfaz entre máquinas y software que permite crear cálculos para superficies complejas. Este tipo de lunas logran un alto nivel de desempeño visual fabricado con equipos de última tecnología. Los beneficios obtenidos son: lentes más estéticos, mejor acabado, mayor disponibilidad de materiales, filtros y diseños, visión con colores más reales, evita distorsiones, de fácil adaptación, cumplen procesos altamente controlados por el fabricante. Lo pilares que la tecnología digital ofrece es garantizar un diseño de lentes respaldado por el fabricante, control riguroso del proceso productivo, maquinaria de última tecnología y materia prima de alta calidad.

5.2.1.1. Características de lunas de visión sencilla marca Essilor y Zeiss

Este tipo de lentes digitales cuentan con la tecnología WAVE que permite un tallado punto por punto en el lente y consiste en:

- Minimizar zona no confort (errores de potencia y astigmatismo)
- Mejorar nitidez y el contraste de imágenes
- Controlar zonas no confort, se forma una imagen más precisa en la retina

También estos lentes pueden contar con un nivel de personalización que permite adaptarse al comportamiento único de cada usuario con diferentes niveles de rendimiento para dar respuesta a sus necesidades, incluso en graduaciones elevadas o cuando hay otros problemas visuales añadidos. Garantizan una calidad visual extraordinaria porque eliminan las molestas distorsiones y la visión borrosa de la zona periférica.

5.2.1.2. Características de lunas progresivas marca Essilor y Zeiss

Este tipo de lente digital está creado para pacientes presbitas que necesitan corregir zonas no confort de alto orden. Los beneficios que presentan son los siguientes:

- Visión más nítida y clara
- Sensibilidad al contraste generado
- Campos Visuales 30% más amplios
- Facilidad de adaptación

Adicional a esto, cuenta con la tecnología DSPC (*Digital Surfacing Process Control*) que consiste en ser un sistema compresivo de control de calidad, asegurando consistencia en la aplicación del diseño de cada lente.

En el caso de lentes progresivos Essilor, ciertos productos cuentan con la tecnología *Eye-Tracker* la cual consiste en generar un rastreo del ojo que permite identificar la zona del lente a través de las cuales miran los usuarios. Esta tecnología también mide el movimiento de los ojos para capturar la postura natural del usuario.

Adicional a esto, se pretende incorporar en el catálogo un producto llamado Eyezen, el cual está enfocado a clientes que ven bien y no tienen medida, sin embargo, tienen fatiga ocular ocasionada por el uso de más de 8 horas diarias de dispositivos digitales. Este lente oftálmico cuenta con la tecnología Eyezen Focus que consiste en ser un potenciador que ayuda al ojo en el esfuerzo que debe realizar para enfocar bien, reduciendo la fatiga ocular. Adicional a esto, cuenta con Light Scan, un filtro de luz azul violeta nociva, permite evitar el deslumbramiento de las pantallas y por lo tanto mejora el contraste y nitidez.

La estrategia de valor a la que se enfoca el proyecto en relación a los productos ofertados, es contar con un amplio portafolio con garantía de fábrica que cubra las necesidades específicas de cada cliente. Acompañando con personal especializado en los beneficios de cada tipo de producto.

5.2.1.3. Branding y Slogan

Para el presente proyecto enfocado a salud visual, se ha procurado que la imagen de la marca gire en torno a la actividad que desarrolla la empresa. Por medio de esta imagen se pretende conectar al cliente con los productos y servicios que ofrece a óptica.

El logo tiene una imagen representativa del ojo humano, el mismo que se presenta a continuación.



Figura No 3: Branding

El color principal usado en el logo busca conectar la óptica a emociones de seguridad, calma, honestidad, fuerza, cuidado y confianza, de los clientes. Es un color que hace referencia a salud.

El slogan utilizado es “Ver bien, para vivir bien”. Por medio del cual la marca pretende informar a los clientes la importancia de la visión en la cotidianidad de cada individuo.

5.2.2. Precio

La estrategia de fijación de precios que será usada para el presente proyecto, está basada en el valor para el cliente y no en costos. Según Kotler (2014), este tipo de fijación de precios utiliza la percepción que tienen los compradores del valor, por esta razón el proyecto, como primera instancia, determina las

necesidades y define la percepción de valor para los clientes. Parte de ello para la colocación de precios tanto en armazones como lentes oftálmicos.

Validada la información con la competencia y el rango de precios que los clientes están dispuesta a pagar, se determina un mix de productos con niveles de precios bajo, medio y alto. Los precios son 10% más altos que el promedio del mercado y se pretende justificar por el nivel de calidad en el producto y servicio integral que se entrega al cliente.

En cuanto al precio de armazones, la propuesta se enfoca en importar marcas alternativas y generar posicionamiento. Existe una alta competencia en precios y diseños en el mercado actual, como se demuestra en el listado de precios. Ver Anexo 2.

5.2.3. Plaza

El estudio realizado a través de encuestas concluye que la mayor parte de clientes valoran una óptica ubicada en centros comerciales. A la par, las dos cadenas de ópticas más importantes como GMO y Óptica Los andes, se alinean a esta estrategia de plaza en centros comerciales, debido a que sus ventas son por volumen. Sin embargo, los expertos mencionan la importancia de considerar la ubicación del negocio en hospitales o clínicas reconocidas. Otra de las ideas generadas en las entrevistas concluyen la necesidad de incentivar los medios E-commerce en un mercado cambiante que usa continuamente medios digitales.

Para el presente proyecto se determina como estrategia de plaza, inicialmente la colocación de una óptica en un hospital o clínica. Acompañado de un sitio web que permita compras en línea, con atención personalizada a domicilio para pruebas de armazones. Este sitio web no contempla la venta de lentes oftálmicos, sino únicamente armazones.

En relación a la creación del sitio web, se plantea un espacio distribuido de forma macro en 5:

1. Enfocado a presentar información técnica y beneficios del catálogo de productos
2. Noticias sobre las nuevas tendencias de salud visual
3. Espacio de interacción con cliente. En este espacio se pretende indagar las necesidades, estilo de vida y preferencias del consumidor para presentar alternativas de productos.
4. Presentación de portafolio de armazones ajustados al rostro del cliente en tiempo real
5. Video cortos con información relevante sobre prevención, concientización y cuidado de salud visual.

El nombre del sitio web sería: www.visionclara.com. El espacio web será de fácil acceso y requerirá el registro del cliente en el caso de que se pretendan ejecutar compras. Este canal de distribución web y local, está alienado a atender las preferencias de los distintos segmentos de mercado a los que se están llegando en este proyecto que van entre 35 a 75 años de edad, usuarios de lentes de la ciudad de Quito, En virtud de ello, las personas mayores de 45 años por lo general no harían una compra a través de una página web, mientras que personas más jóvenes sí.

5.2.4. Promoción

La estrategia de promoción usada para el presente proyecto corresponde a “estrategia de atracción”, la misma que ha sido definida por Kotler como: “la compañía hace promoción directa hacia los consumidores finales, creando un vacío de demanda, que atrae el producto a lo largo del canal

La promoción para la óptica se basará a través de pautas en redes sociales, mailing a base de datos de la clínica u hospital asociado, redirección a portal web, entrega de material impreso en centros comerciales, colocación de pantallas interactivas con información relevante en puntos estratégicos de los principales centros comerciales de Quito, adicionalmente se usará menciones en

radio, entrega de material promocional en empresas top 100 del país y la participación en ferias de salud.

El proceso para incentivar estos canales de promoción consiste en identificar en el transcurso de los 3 primeros meses aquellos con mayor acogida por parte del consumidor para seguir invirtiéndolos.

Existirá un programa promocional en colegios, universidades y empresas, el cual consiste en enviar información enfocada a la oferta de la óptica a través de las alianzas generadas. El programa promocional pretende enviar información a las bases de datos de las personas que integran estas entidades y utilizar sus medios promocionales para presentar los beneficios a la que cada persona puede acceder.

Actualmente los seguros médicos no presentan un plan de alianzas con ópticas, se plantea en este proyecto promocionar productos a los clientes aliados a estos seguros, entregando una tarjeta de beneficios.

Toda esta estrategia de promoción contempla el tipo de publicidad que es preferida por cada tipo de segmento al cual se pretende llegar. Toda la parte digital se enfoca a personas entre 35 a 45 años y las herramientas impresas a personas entre 45 a 75 años.

5.2.4.1. Presupuesto marketing

Para la elaboración del presupuesto de marketing se ha tomado en cuenta los siguientes parámetros:

- Portal E-Commerce: Medio de comunicación web para compras en línea, exhibición de productos y beneficios.
- Impresión material POP: entrega de material en colegios, universidades y empresas en las que se generen alianzas.

- Publicidad en impresos: presencia de marca en revistas enfocadas a nicho de mercado.
- Publicidad Online: comunicación de producto y promociones en redes sociales y páginas web.
- Mailing: envío de información de producto y promociones a base de datos de clientes segmentada.
- Push Notification: envío de información de producto y promociones a celulares.
- Eventos y Sponsoreo: presencia de marca en ferias de oftalmología y optometría.
- Agencia Publicitaria: elaboración de slogan, logo y diseño de artes en general para comunicación.

Tabla No 1 Presupuesto marketing

Categorías / Año	1	2	3	4	5
Portal E-Commerce	\$ 3.000	\$ 1.000	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Impresión material POP	\$ 800	\$ 800	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Publicidad en Impresos (Diarios y Revistas)	\$ 800	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Publicidad Online	\$ 2.800	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Mailing	\$ 900	\$ 1.000	\$ 800	\$ 800	\$ 500
Push Notification	\$ 800	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Eventos y Sponsoreo	\$ 1.200				
Gasto en Agencia de Publicidad	\$ 1.100	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 500	\$ 500
Pantalla interactiva CC	\$ 800	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Asociaciones y Memberships	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Total	\$ 13.000	\$ 10.100	\$ 9.400	\$ 7.900	\$ 7.600

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Mejorar diariamente la vida de los pacientes de oftalmología de la ciudad de Quito, con el respaldo de productos y servicios con los más altos estándares de calidad y un personal altamente capacitado, siendo inclusivos a todo nivel de la sociedad.

6.1.2. Visión

Ser la primera opción en la vida de los pacientes de lentes oftálmicos, enfocados a la innovación y tecnología, cumpliendo con las expectativas de los clientes al ofrecerles el mejor servicio con la más alta calidad. Basados en el principio de “mejorar vidas, mejorando la visión”

6.1.3. Objetivos estratégicos

Objetivos mediano plazo

- Alcanzar 0,50% de participación del mercado de ópticas, en el primer año de ejecución del proyecto.
- Incrementar 9% en ventas a partir del segundo año, a través de un plan comercial que involucra alianzas empresariales, seguros médicos, colegios y escuelas, y un sólido plan de marketing.
- Incrementar anualmente la cartera de clientes en un promedio de 5%.

Objetivos de largo plazo:

- Mantener un margen bruto de 60% en promedio año a año.
- Generar la demanda suficiente que incentiva la apertura de un nuevo punto de venta.
- Ampliar el segmento de mercado a niños y adolescentes.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Cadena de Valor

Según Kotler (2016) describe la cadena de valor como la “serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa” (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 2007, pág. 47).

Para este negocio la cadena de valor se detalla en el anexo 6.

Para el proyecto los macroprocesos corresponden a procesos estratégico, operativo y apoyo son:

- Proceso estratégico: se define al establecimiento de objetivos, políticas y estrategias globales, que delimitaran la función empresarial, todo esto atado a una planificación estratégica.
- Proceso operativo: se refiere los procesos que garantizan alineación antes, durante y después de la venta. Corresponden a acciones de marketing y ventas, atención al cliente con servicios y productos y servicios post venta.
- Proceso de apoyo: genera el soporte de los procesos estratégicos y operativos, en relación a la gestión administrativa y financiera.

6.2.2. Mapa macro de procesos del negocio en punto de venta E-commerce:

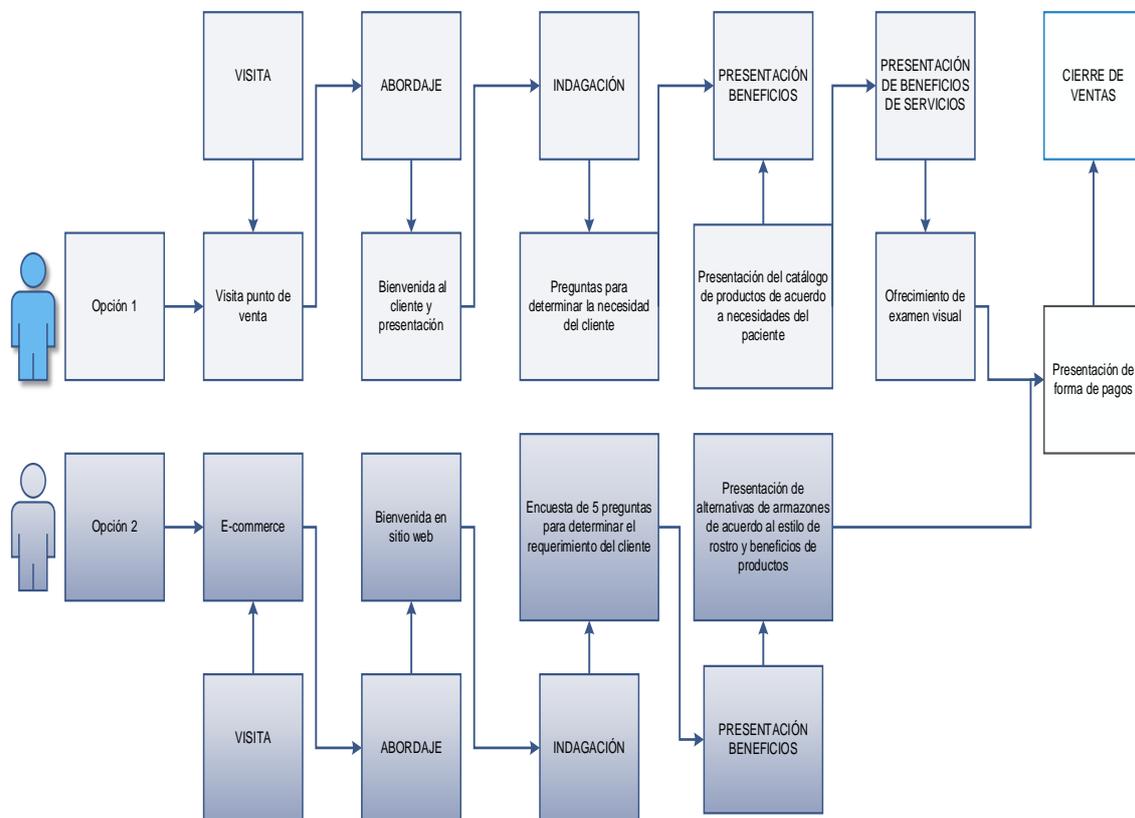


Figura No 4 Proceso del negocio

6.2.3. Detalle de proceso de indagación y presentación de beneficios en punto de venta:

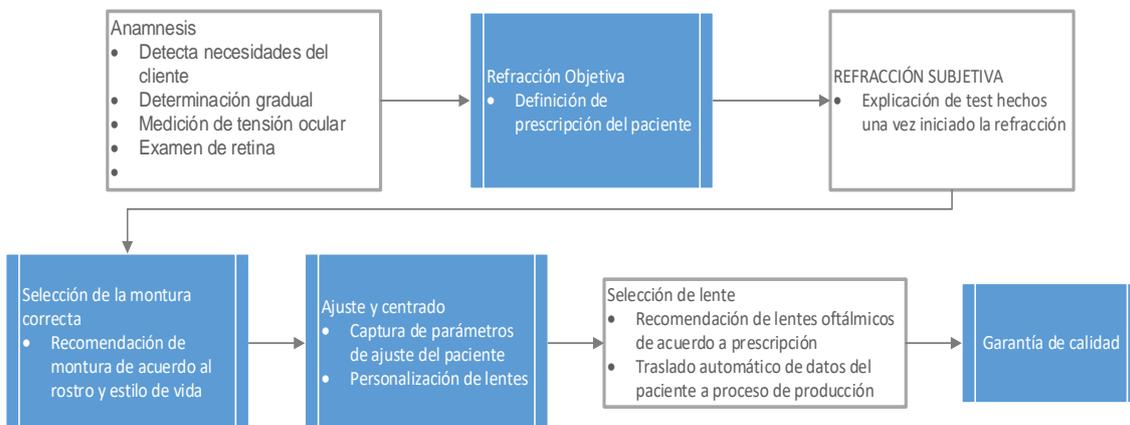


Figura No 5: Proceso de indagación

6.2.4. Personal requerido en la operación

El personal requerido para el normal desarrollo de las actividades del negocio, corresponde a un equipo de 3 personas conformado por:

- 1 Administrador
- 1 Optómetra
- 1 Asesor comercial

6.3. Estructura Organizacional

Innovar continuamente con productos y servicios acorde a las tendencias actuales del mercado

La estructura organizacional del proyecto es vertical y se compone de 5 personas según la siguiente figura.

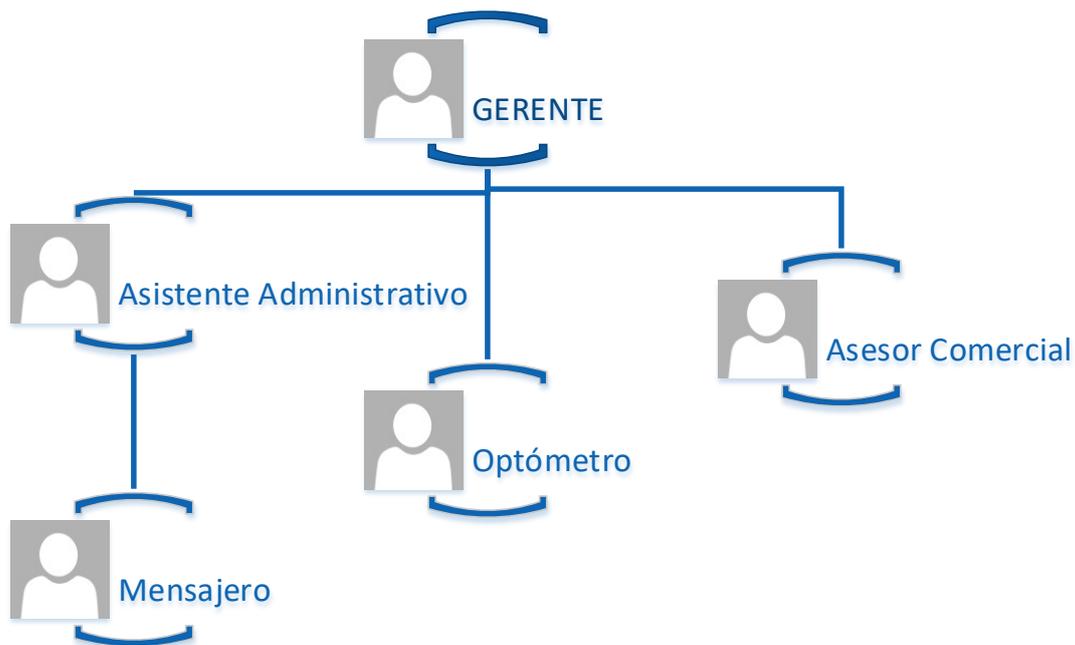


Figura No 6: Organigrama empresarial

Gerente General:

Funciones:

- Representar legalmente a la empresa
- Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos de la empresa
- Dirigir la formulación de los planes operativos de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos
- Controlar la ejecución del presupuesto de la empresa asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y se destinen a los fines planificados
- Asesorar a la Junta Directiva y Presidencia en temas de inversión y modernización de la infraestructura de la Empresa con el fin de integrar las necesidades actuales y reales de la compañía.
- Conferir responsabilidades y delegar autoridad al responsable administrativo que se encuentra bajo su supervisión.

Perfil: Ing. Comercial con 8 años de experiencia en generación de planes de negocio para incremento de ventas, con nivel salarial de \$2,000 a \$2,500

Responsable Administrativo

Funciones:

- Formula y propone a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración de la empresa
- Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.
- Aprobar y firmar notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.
- Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc.).
- Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.
- Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.
- Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.

Perfil: Profesional con experiencia de mínimos 5 años en responsabilidades afines. Nivel de ingresos de \$800 a \$900 mensuales.

Optómetra:

Funciones:

- Examinar a los pacientes en base a los protocolos de optometría.
- Recomendar y explicar los productos de acuerdo su uso en el momento de la entrega.
- Supervisar la realización del control de calidad de los productos.

- Realizar inventarios y arquezos de cajas cumpliendo los parámetros.
- Perfil: profesional graduado de la carrera de optometría, con experiencia de mínimo 2 años en atención a pacientes. Nivel salarial \$650 más comisiones.

Asesor Comercial:

Funciones:

- Cumplir el presupuesto de venta asignado
- Apertura de Caja, Cierre de Caja
- Identifica los diferentes tipos de productos, marcas y categorías.
- Apoya estrategias de campaña, ofreciendo productos

Perfil: Profesional con experiencia de mínimo 2 años en comercialización de productos de salud visual. Nivel salarial \$530 más comisiones.

Mensajero

Funciones:

- Gestión de documentos
- Depósitos bancos
- Entrega a clientes

Perfil: Bachiller graduado con experiencia en gestiones de mensajería. Nivel Salaria \$375. Con licencia de conducir y moto.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

El ingreso inicial se encuentra definido por la venta de unidades proyectadas, atadas a la proyección de precios promedio, que se explica a continuación.

La demanda proyectada considera a personas de la ciudad de Quito, en edades entre 35 y 75 años, de la población económicamente activa. De los cuales el

69,6% son usuarios de lentes, siendo ellos clientes potenciales. Por otra parte, existe la demanda proyectada que se compone de los clientes potenciales y su frecuencia de compra, la misma que corresponde a 0,59 veces al año, según encuesta realizada en el presente proyecto.

Tabla No 2: Frecuencia de compra

Consumo Año	Año	Frecuencia compra	% Consumo encuestados	Consumo Anual
1	1,0	1,0	13%	0,13
1	1,5	0,7	24%	0,16
1	2,0	0,5	40%	0,20
1	2,5	0,4	26%	0,11
Compra en promedio por persona				0,59

La proyección de ventas también está definida acorde a la participación de 0,50% del mercado potencial, porcentaje obtenido de acuerdo a la investigación realizada en este proyecto, sobre la participación de ventas promedio anual de todas las ópticas de Quito. Este indicador ha sido tomado en relación a una óptica con condiciones similares a la que se presente en este proyecto, la misma que cuenta con una participación de 0,60% el primer año y a partir de los siguientes crece en un rango del 5 a 6% en promedio.

Vale recalcar que el crecimiento anual de la participación que se plantea, está relacionado a un plan comunicacional agresivo y a las estrategias que se establecen en el plan de marketing, que permite que las personas estén conscientes de la existencia de la óptica, y conozcan su valor agregado. Este crecimiento anual se convierte en una meta de ventas progresiva planteada de la siguiente manera: 2% para el segundo año, 3, 4 y 5% para los 3 siguientes. A continuación, se presente la composición de participación de mercado del negocio correspondiente al primer año:

Tabla No 3: Cálculo participación primer año

CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO PRIMER AÑO	% part	Proy Ventas	Variación
MES 1	0,00%	0	
MES 2	0,33%	50	
MES 3	0,39%	59	18%
MES 4	0,46%	69	17%
MES 5	0,53%	79	14%
MES 6	0,59%	89	13%
MES 7	0,66%	99	11%
MES 8	0,73%	109	10%
MES 9	0,79%	119	9%
MES 10	0,82%	123	3%
MES 11	0,83%	125	2%
MES 12	0,93%	140	12%
TOTAL	0,5900%	1061	

Sin embargo, la participación que se propone es conservadora y se espera un incremento paulatino mayor, debido a que el negocio contaría con algunos diferenciadores que generan valor en el cliente, como son los equipos de última generación únicos en Ecuador, junto con atención personalizada y un catálogo amplio de productos recomendados de acuerdo a la necesidad real de cada cliente. Igualmente, el plan de promoción es sólido y pretende captar nuevos clientes continuamente. También se plantea alianzas con empresas, universidades y colegios que permitirán captar mensualmente mayores ventas. Todo esto genera una proyección de ventas totales con crecimiento del 9% en promedio, partir del segundo año.

Tabla No 4: Ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales Óptica	\$ 267.440,29	\$ 286.438,38	\$ 309.793,73	\$ 338.306,35	\$ 372.995,53

7.1.2. Proyección de costos y precio

Para el proyecto se ha definido un costo promedio correspondiente a \$93. Este dato se determina de acuerdo al costo promedio ponderado acorde a la

participación del tipo de productos que adquieren los clientes, dato tomado de la investigación de mercado del proyecto, como se observa a continuación:

Tabla No 5: Proyección de costos

	Costo Promedio luna + armazón	Partic. Usuario de lentes	Cantida	PVP	Total Costo	Total PVP
VS	\$ 80,64	43,6%	462	\$ 250,00	\$ 37.286,64	\$ 115.595,97
PR	\$ 125,44	28,2%	299	\$ 390,00	\$ 37.514,69	\$ 116.635,27
Ocup	\$ 69,44	5,1%	54	\$ 150,00	\$ 3.755,74	\$ 8.112,93
Anti	\$ 98,56	10,1%	107	\$ 150,00	\$ 10.556,95	\$ 16.066,78
Lec	\$ 69,44	13,0%	138	\$ 80,00	\$ 9.573,47	\$ 11.029,34
			1061	\$ 1.020,00	\$ 98.687,48	\$ 267.440,29
					\$ 93,06	\$ 252,18

En la columna PVP se observa el precio que están dispuestos a pagar los usuarios de cada tipo de lente, según investigación realizada con método Van Westenderdorp (1976). De acuerdo a ello, se determinará el precio promedio ponderado del proyecto.

Vale recalcar que los costos se incrementarán o disminuirán, proporcionalmente a las ventas realizadas.

7.1.3. Proyección de gastos

En relación a los gastos, se han contemplado 3 rubros grandes que corresponden a Marketing, Ventas y Administrativo. Para el caso de los gastos de Marketing se considera un total de \$18,300 en el primer año, compuesto por un gasto pre operativo a través del cual se pretende realizar un estudio de mercado y otros gastos correspondientes a pagos a la agencia de publicidad que se encargará de afinar el logo, slogan, imagen general de la óptica, entre otros. El siguiente valor que conforma este grupo corresponde al presupuesto de marketing mix que año a año tiene una disminución progresiva, debido a que la mayor fuerza de comunicación se genera en el primer y segundo año tanto en

publicidad, promoción, entre otros, con el objetivo de que la gente conozca este nuevo punto óptico en la ciudad de Quito.

En relación a los Gastos de Ventas, se ha considerado el pago de sueldos y comisiones de optómetra y asesor comercial, quienes tienen un valor fijo y variable correspondiente a 2,5% del ingreso total de las ventas. El valor a pagar por comisiones, se verá afectado por el volumen de ventas.

Al respecto de los Gastos Administrativos, corresponden a los gastos preoperativos que demanda la gestión de apertura del local, a su vez los gastos fijos por mantenimientos de equipos, servicios contables, servicios básicos y gastos en general de sueldos y salarios del personal, excepto lo que corresponde a personal de ventas.

Un dato a recalcar corresponde a que tanto los gastos, costos y precios, consideran una inflación de 3,35% para los siguientes años, de acuerdo a la proyección de inflación del Banco Central.

Tabla No 6: Gastos de ventas, marketing y administrativos

ESTADO DE RESULTADOS						
GASTOS DE VENTAS		\$20.898,21	\$21.443,36	\$22.070,94	\$22.794,24	\$23.629,16
GASTOS DE MARKETING		\$18.300,00	\$10.100,00	\$9.400,00	\$7.900,00	\$7.600,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$63.589,01	\$60.733,55	\$61.188,48	\$61.658,65	\$62.144,58

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

Para el presente proyecto se requiere la inversión inicial de activos no corrientes de \$202,235 correspondientes a un local de 110 m² que cuente con parqueo, localizado en la zona de influencia de alguno de los hospitales privados más grandes del norte de Quito. Dentro de este rubro se contempla la inversión en

equipos de salud visual con tecnología de punta, que garantizan evaluación integral a los pacientes, desde el punto de vista oftalmológico y optométrico. Los equipos tienen la capacidad de enviar la información detallada de la prescripción del paciente al fabricante, para evitar cualquier tipo de error humano en la producción del diseño del lente. Adicionalmente, los equipos permiten conectarse a periféricos y de esta manera se envía y recibe información de manera inalámbrica. También se considera dentro de este rubro, los activos fijos administrativos, necesarios para la operación normal del negocio y la inversión de arranque.

Adicional a esto, se requiere de una inversión por gastos de arranque y el capital de trabajo que, para efectos del proyecto, el cálculo considera lo que sería 2 meses de stock de inventario (costo promedio x producción mensual). Todo esto suma un total de inversión de \$229,233

Tabla No 7: Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	
INVERSIÓN ACTIVO FIJO	\$ 202.235,11
INVERSIÓN GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 10.550,00
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	\$ 16.447,91
INVERSION TOTAL	\$ 229.233,02

7.2.2. Capital de Trabajo

El valor monetario necesario para el funcionamiento del negocio está alineado al rubro correspondiente a 2 meses de stock de productos, para garantizar el inventario necesario para las ventas mensuales. Este nivel de inventario está atado al aumento de las ventas, con el objetivo de evitar desabastecimientos ya que la reposición de producto toma alrededor de 30 días.

En relación al crecimiento de la propiedad, se plantearía un crecimiento en caso de que sea necesaria la apertura de un nuevo punto para atender de manera oportuna a un aumento importante de clientes, para quienes la infraestructura montada no contaría con las condiciones necesarias para garantizar una atención personalizada. Este hecho sucedería si es que existen más de 25 clientes diarios en el punto de venta, sin embargo, este escenario no está contemplado en el presente proyecto debido a que la participación planteada determina la atención diaria de alrededor de 3 a 5 personas.

7.2.3. Estructura de capital

Para efectos del arranque del negocio se toma en consideración un 40% de la inversión financiada con deuda en banco a una tasa del 11,25% en un plazo de 60 meses, garantizado con el local comercial y los equipos optométricos. El 60% restante se financiará a través de la inversión de los socios.

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1. Proyección de Estado de Resultados

En el primer año la utilidad neta del proyecto asciende a \$27,377, lo que representa un margen neto correspondiente al 10% de las ventas totales. A medida que el negocio capta más clientes y adquiere mayor experiencia, el margen neto se incrementa en el quinto año a 25%. Ver anexo 2

7.3.2. Proyección de Situación Financiera

Es necesario resaltar que no existen cuentas por cobrar, debido a que el cobro de la venta se realiza al momento de la facturación, lo que genera liquidez al negocio. Por otra parte, en el primer año las cuentas por pagar corresponden a \$0, ya que es común en esta industria que los proveedores consideren autorizaciones de crédito a partir del segundo año en un negocio nuevo.

Aunque no se ha considerado el cálculo de retención de utilidades, se analiza como una opción importante debido a que esto permitiría proveer mayor liquidez por el crecimiento de la cuenta efectivo. Ver anexo 2

7.3.3. Proyección de Estado de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo se encuentra determinado al cierre de cada año fiscal, como se considera a continuación: Ver anexo 3

Tabla No 8: Cierre Estado de Flujo

ESTADO FLUJO EFECTIVO					
SALDO PARA EL SIGUIENTE PERIODO	\$ 41.425,87	\$ 95.543,05	\$ 153.664,93	\$ 225.773,71	\$ 313.690,57

Debido a que los flujos de efectivo son positivos a partir del primer año, se concluye tanto los recursos o necesidades de efectivo, provienen del mismo negocio. Para el arranque se ha considerado un crédito del 40% de la inversión, sin embargo, a partir de ello, el negocio genera el efectivo suficiente para poder financiar los periodos posteriores al primer año. Todo esto bajo la premisa de tener una participación de mercado de 0,59% con un volumen de venta de 1061 unidades. Un escenario a considera consiste en que, si la participación de mercado no llega a ser mínimo de 0,38%, el negocio requiere financiamiento adicional, a diferencia de una participación de 0,39% a partir de la cual se garantiza flujos positivos. Sin embargo, estas dos últimas participaciones son muy poco optimistas, debido a que ópticas pequeñas que no cuentan con planes de innovación y valor agregado, han logrado llegar a una participación de 0,50%.

7.3.4. Proyección de Flujo de Caja del proyecto

El flujo libre del proyecto considera la no necesidad de endeudamiento externo y al descontar estos flujos del WACC, el VAN y TIR son positivos.

Tabla No 9: Flujo de caja del proyecto

	0	1	2	3	4	5	Valor terminació
Utilidad Neta		\$ 27.377,20	\$ 44.480,94	\$ 58.357,55	\$ 75.808,93	\$ 93.849,11	
Más Depreciación		\$ 16.096,34	\$ 16.096,34	\$ 16.096,34	\$ 14.576,34	\$ 14.576,34	
Más Gasto en Intereses (1-t)		\$ 5.686,12	\$ 4.673,33	\$ 3.537,73	\$ 2.264,43	\$ 836,73	
Menos: CAPEX + WC inicial	\$ 218.683,02						
Menos: Cambios Capital Trabajo		\$ 2.322,66	\$ (9.377,98)	\$ (1.426,59)	\$ (1.635,49)	\$ 20.508,58	
FLUJO LIBRE PROYECTO	\$ (218.683,02)	\$ 46.836,99	\$ 74.628,58	\$ 79.418,20	\$ 94.285,18	\$ 88.753,59	\$ 518.813,34
	\$ (218.683,02)	\$ 46.836,99	\$ 74.628,58	\$ 79.418,20	\$ 94.285,18	\$ 607.566,93	
VAN	\$ 251.165,64						
TIR	43,34%						

Con estos resultados se concluye que el proyecto es rentable.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

Tabla No10: Flujo de caja del inversionista

	0	1	2	3	4	5	
FLUJO LIBRE PROYECTO	\$ (218.683,02)	\$ 46.836,99	\$ 74.628,58	\$ 79.418,20	\$ 94.285,18	\$ 88.753,59	
(-GASTO EN INTERESES) * (1-t)		\$ (5.686,12)	\$ (4.673,33)	\$ (3.537,73)	\$ (2.264,43)	\$ (836,73)	
AMORTIZACIONES DE DEUDA NET.	\$ 80.231,56	\$ (12.597,67)	\$ (14.125,25)	\$ (15.838,07)	\$ (17.758,59)	\$ (19.911,98)	
FLUJO LIBRE DEL INVERSIONISTA	\$ (138.451,47)	\$ 28.553,21	\$ 55.830,00	\$ 60.042,40	\$ 74.262,17	\$ 68.004,88	\$ 362.250,02
	\$ (138.451,47)	\$ 28.553,21	\$ 55.830,00	\$ 60.042,40	\$ 74.262,17	\$ 430.254,90	
VAN	\$ 180.344,16						
TIR	48,28%						

El flujo libre del inversionista, también genera un VAN positivo y tasa de retorno del 48,28%, lo cual ratifica que el proyecto es viable y con esta tasa de retorno atractivo para el inversionista.

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se obtiene a partir del cálculo WACC, para lo cual se calcula el CAPM, en relación a los datos que se detallan a continuación:

Tabla No 11: tasa de descuento

Tasa Libre de Riesgo	1,04%
Tasa de Mercado	10,68%
Beta	0,94
Riesgo País	8,66%
CAPM	18,77%
Tasa de Retorno del Patrimonio	18,76%

WACC	1	2	3	4	5
PESO DE LA DEUDA	27,7%	22,1%	14,4%	7,8%	2,3%
TASA DEUDA DESPUÉS DE IMPUESTOS	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%
PESO DEL PATRIMONIO	72,3%	77,9%	85,6%	92,2%	97,7%
TASA DEL PATRIMONIO	18,8%	18,8%	18,8%	18,8%	18,8%
WACC	15,67%	16,30%	17,15%	17,90%	18,50%

7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios de valoración que considera el proyecto corresponden a Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de recuperación de la inversión e índice de rentabilidad, calculados acorde al flujo de caja del proyecto y del inversionista.

Tabla No 12: Criterios de valoración

	Criterio de valoración de flujo de proyecto	Criterio de valoración de fluo de inversionista
VAN	\$ 251.165,64	\$ 180.344,16
IR		
TIR	43,34%	48,28%
Periodo de recuperación	2,35	3,06

7.5. Índices financieros

En el proyecto los índices financieros son calculado en base a los estados contables proyectado de la empresa.

Tabla No 13: Índices financieros

Indicadores Financiero	1	2	3	4	5
Razón de Liquidez (veces)	4,1	4,6	6,3	8,2	31,6
Prueba Ácida (veces)	2,9	3,8	5,7	7,6	29,6
Rotación de inventario (veces)	6	6	6	6	6
Razón de Deuda (%)	27,7%	22,1%	14,4%	7,8%	2,3%
ROA (%)	11,2%	15,7%	17,9%	19,7%	20,4%
ROE (%)	15,5%	20,1%	20,9%	21,4%	20,9%

Existe un ratio de liquidez desde el año 1 en adelante. Se debe destacar que el modelo financiero no contempla el pago de dividendos a los accionistas lo que afectaría a la caja y liquidez. También es necesarios señalar que el negocio genera los recursos suficientes para poder cubrir los costos y gastos de la empresa.

En relación a la prueba ácida, como se mantiene un nivel óptimo de inventarios los recursos generados del negocio se encuentran en la cuenta efectivo. Este indicador de liquidez presenta resultados positivos. La caja permite cubrir en 2,9 veces el pasivo corriente de la empresa en el primer año, hasta 29,6 en el quinto. La rotación de inventario es de 6 veces en el año, siendo un índice de inventarios saludables para la empresa.

La relación de deuda es más significativa en los tres primeros años, sin embargo, a partir del cuarto y quinto año es apenas de 7,8% y 2,3% respectivamente. El Retorno sobre Activo y Patrimonio (ROA y RAE) demuestra la rentabilidad del negocio ya que la empresa es capaz de generar utilidades desde el primer año y durante los 5 años siguientes no requiere de inversiones adicionales a las que se realizan para poner en marcha el negocio.

7.6. Evaluación financiera, análisis de sensibilidad y escenarios

En relación al análisis de sensibilidad se puede determinar la cantidad mínima de ventas que requiere el negocio para no generar pérdidas, la misma que corresponde a 54 pares de lentes.

Para el caso de los escenarios que podrían ocurrir en el proyecto, el optimista sería si el nivel de participación se mantiene o supera en 0,45% y que tanto el riesgo país, inflación y precios no se vean afectados.

Para el caso de un escenario pesimista podría ocurrir en el caso de que la estrategia de marketing delineada para varios segmentos a los que se pretende llegar, no genere el impacto esperado y por ende la participación se vea afecta, es decir, si la participación de mercado llega a ser menor a 0,44% existiría pérdida el primero año, con un VAN y TIR del flujo libre del inversionista negativo, y VAN negativo en el flujo libre del proyecto. Por tal motivo el proyecto no sería atractivo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Se ha detectado que la creación de una óptica con tecnología de punta, personal altamente capacitado y un amplio catálogo de productos alineada a la necesidad de los clientes, es un negocio deseado para los segmentos de mercado objetivo que corresponde a personas económicamente activas, usuarias de lentes, entre 35 a 75 años de la ciudad de Quito.
- Los equipos de optometría que se contemplan para el proyecto, ninguna otra óptica en Ecuador los ha implementado, razón por la cual se convierte en un diferenciador importante.
- La industria se encuentra en etapa de madurez y no cuenta con nuevos competidores.
- El proyecto contempla varias estrategias de marketing debido a que existen diferentes segmentos de mercado por el rango de edad amplio al que se pretende llegar.
- El nivel de rotación del inventario corresponde a 6 veces en el año y por ende es un inventario saludable.
- El margen bruto del negocio es bastante atractivo debido a que corresponde a 63%. Esta es una característica particular de las ópticas

debido a que el mercado está dispuesta a pagar un precio con margen de ganancia alto.

- Se concluye la existencia de un oligopolio en este tipo de industria, debido que existen solo 2 empresas que predominan el mercado con una participación del 76%, lo que conlleva a que esta será una fuerte barrera de entrada ya que lo que ellos decidan podría impactar en la industria.
- La empresa contaría con suficiente liquidez por tal motivo no requerirá endeudamientos posteriores.
- Este tipo de negocio se caracteriza por cobros de ventas al momento de la emisión de la factura, garantizando liquidez.
- El VAN y TIR de los flujos libres del inversionista y proyecto son positivos, demostrando que el proyecto es altamente rentable y atractivo.
- Los flujos que genera el negocio permiten recuperar la inversión en un periodo de 2,35 años con el flujo libre de proyecto y superior a 3,06 años con el flujo de inversionista.
- Por todo lo anteriormente señalado se concluye que el proyecto es altamente viable tanto comercial como financieramente.

9. REFERENCIAS

- Agencia Internacional para la Prevención de la Ceguera (IAPB). (2014). *El derecho a la Visión*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://www.v2020la.org/Joomla/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA. (2014). *Reglamento sustituto para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Regla-Permiso-de-Funcionamiento-20141.pdf>
- Aprenda sobre anteojos. (2017). *¿Qué son los lentes progresivos?* Recuperado el 28 de junio de 2017, de <http://www.aprendasobreanteojos.com/my-eyeglasses/prescription-lenses/progressive-lenses.aspx>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *En el segundo trimestre de 2015, el PIB de Ecuador mostró un crecimiento inter-anual de 1,0%*. Recuperado el 6 de junio de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Banco Central del Ecuador. (Julio de 2016). *Datos económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/900-econom%C3%ADa-ecuatoriana-entrar%C3%ADa-en-fase-de-recuperaci%C3%B3n-en-este-segundo-semester-seg%C3%BA-indicador-adelantado-del-ciclo-econ%C3%B3mico>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Informe inflación*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflaci%C3%B3n>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Tasas de Interés*. Recuperado el 26 de abril de 2017, de

- <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Chairman, K. S. (s.f.). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/cinco-prioridades-de-liderazgo-para-2017>
- CNN en Español. (2011). *Crean súper lentes de contacto que permiten leer "emails" en el campo visual*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://cnnespanol.cnn.com/2011/11/26/crean-super-lentes-de-contacto-que-permiten-leer-emails-en-el-campo-visual/>
- Comunidad Profesional del Sector Farmacéutico PMFarma. (2015). *ALcon presenta las últimas lentes intraoculares trifocales y precargadas*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <http://www.pmfarma.es/noticias/21488-alcon-presenta-las-ultimas-lentes-intraoculares-trifocales-y-precargadas.html>
- Discapacidades, A. N. (2013 - 2017). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Agenda-Nacional-para-Discapacidades.pdf>
- Domínguez, G. (2012). *Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magister*. Quito. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1439/1/104300.pdf>
- Dominguez, G. (s.f.). *Repositorio USFQ*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1439/1/104300.pdf>
- Ecuador, B. C. (2015). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Ecuador, F. N. (2016). *FENCE*. Obtenido de http://www.discapacidadesecuador.org/portal/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=37&Itemid=109
- Ecuatoriana, A. N. (2016). *Trabajo.Gob*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Ley-Laboral.pdf>
- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. (2017). *Indicadores Laborales Marzo 2017*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf
- Essilor. (2009). *Anti-fatiga*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de http://www.essilor.com.ar/opticas/anti_fatigue.php
- Eyezen. (s.f.). *Lentes Eyezen*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <https://eyezen.es/%20done%20explica%20el%20producto%20eyezen>
- Forum, W. E. (2017). *Weforum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/cinco-prioridades-de-liderazgo-para-2017>
- Hospital Metropolitano. (s.f.). *Láser de Ojos*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <http://hospitalmetropolitano.org/es/noticia.php?ref=17%3A0%2C52%3A0%2C117%3A19>
- INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Información, M. d. (s.f.). *Telecomunicaciones.gob*. Obtenido de http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Libro_plan_tti_REGISTRO-OFICIAL_30_AGOSTO.pdf
- Información, S. N. (2010). *SNI*. Obtenido de <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true&bookmark=Document/BM38>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *encuesta Nacional de empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 30 de abril de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Encuesta nacional de ingresos y gastos (ENIGHUR) 2015*. Recuperado el 6 de junio de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Mercado Laboral*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-junio-2016/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Población con discapacidad visual por provincias y cantones*. Recuperado el 21 de junio de 2017, de http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es

Internacional, F. M. (2016). *imf.org*. Obtenido de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2016/whd/pdf/wreo0416s.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ta ed.). México: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica* (11ava. ed.). México: Pearson Educación.

Mantilla, J. (2017). *La fatiga visual y el precio alto reducen y estancan el libro electrónico*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de http://cultura.elpais.com/cultura/2017/05/03/actualidad/1493830832_576149.html

Millward, K. (2017). *Marcas Get Ready - Gen z está creciendo y Isito para desafiar dice Kantar Millward Brown*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <http://www.millwardbrown.com/global-navigation/news/press->

releases/full-release/2017/01/10/brands-get-ready---gen-z-are-growing-up-and-ready-to-challenge-says-kantar-millward-brown

Ministerio Coordinador de la Producción, Comercio e Inversiones. (2013). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <http://www.produccion.gob.ec/codigo-organico-de-la-produccion-comercio-e-inversiones/>

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *requisitos para establecimientos nuevos - Establecimientos de Servicios Públicos y privados*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

Nacional, G. (2016). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/noticias2>

Ópticas Franklin. (s.f.). *Lentes de visión Sencilla*. Recuperado el 23 de junio de 2017, de <http://www.opticasfranklin.com/vision-sencilla>

Planificación, S. N. (2013). *Planificación.gob*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>

Pública, M. d. (s.f.). *MP*. Obtenido de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

Salud, O. M. (2014). Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/es/>

Salud, O. M. (2014). *OMS*. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/es/>

Secretaría Nacional de Administración Pública. (01 de Julio de 2016). *Acuerdo 1653*. Obtenido de <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/Acuerdo-Ministerial-No.-1653.pdf>

Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2016). *Acuerdo N° 1653*. Recuperado el 2017 de 4 de junio, de <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/Acuerdo-Ministerial-No.-1653.pdf>

Somos optometristas. (2017). *Lentes oftálmicas ocupacionales*. Recuperado el 30 de junio de 2017, de <http://somsoptometristas.com/lentes-oftalmicas-ocupacionales/>

SRI. (2016). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/noticias2>

ZEISS. (s.f.). *¿Cómo se fabrica un lente?* Recuperado el 5 de junio de 2017, de https://www.zeiss.co/vision-care/es_co/eye-care-professionals/conocimiento-optico/conceptos-basicos-sobre-optica/fabricacion-de-lentes/-como-se-fabrica-una-lente-.html

Zeiss. (s.f.). *Carl Zeiss AG*. Obtenido de <https://www.zeiss.es/meditec/productos/oftalmologia-y-optometria/essential-line-diagnostico-basico.html>

ANEXOS

ANEXO 1 DIAGNÓSTICO VISUAL

1. Anamnesis	2. Refracción objetiva	3. Refracción subjetiva
 <p style="font-size: small;">Detecte las necesidades de su cliente con una sencilla anamnesis. Visulens 500 le permite determinar la graduación actual de su cliente. Simultáneamente puede ofrecer a su cliente pruebas adicionales como la medición de la tensión intraocular con el tonómetro Visuplan 500 o el examen de su retina con la cámara fundoscópica Visuscout 100.</p>	 <p style="font-size: small;">i.Profiler^{plus}, un compacto sistema 4 en 1 que le permite acceder a la Tecnología i.Scription. Como alternativa el autorefractómetro queratómetro Visuref 100 le dará una primera prescripción del cliente.</p>	 <p style="font-size: small;">Demuestre a sus clientes su profesionalidad, eficacia y rapidez en realizar un análisis completo e innovador. Explique los tests una vez iniciada la refracción. Garantice la mejor refracción utilizando Visuscreen y Visuphor de ZEISS.</p>

// 1 Examen y Refracción



VISUPLAN 500



VISULENS 500



VISUSCOUT 100



VISUREF 100



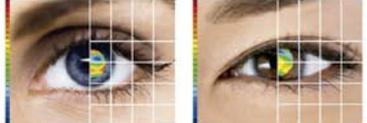
i.Profiler^{plus}



VISUPHOR[®] 500



VISUSCREEN 500



Lentes ZEISS lentes con tecnología i.Scription porque todos los ojos son diferentes

4. Selección de la montura correcta 5. Ajuste y centrado 6. Selección de la lente 7. Ofrezca una mejor visión



No sólo las lentes son importantes sino que también lo es la montura. Junto con su paciente, elija la que se adapte mejor a su rostro y estilo de vida.



Capture los parámetros de ajuste individuales de su paciente utilizando el i.Terminal2. En tan sólo 60 segundos obtenga todos los datos necesarios con una precisión de 1/10 mm. Esto le permitirá optimizar la visión de su paciente y proporcionar una lente totalmente personalizada.



Con base en los resultados de las pruebas de su paciente, identifique y recomiende la lente ZEISS que se adapte mejor a sus necesidades visuales. Los datos de su paciente son trasladados y almacenados en i.Com 2. Gracias a su conexión con el sistema de pedidos LOGON hacer un pedido se hace más rápido, fácil y seguro.



El nuevo par de lentes ZEISS de su paciente ha sido adaptados a sus necesidades visuales específicas para garantizar la plena satisfacción y una experiencia de primera calidad.

// 2 Ajuste y centrado

// 3 Equipos para productividad & eficiencia



ANEXO 2

ESTADO DE RESULTADO

ESTADO DE RESULTADOS						
AÑO		1	2	3	4	5
VENTAS		\$267.440,29	\$289.246,60	\$314.349,52	\$343.281,44	\$376.678,47
COSTO DE VENTAS		\$98.687,48	\$106.734,17	\$112.237,39	\$118.594,51	\$125.914,17
UTILIDAD BRUTA		\$168.752,81	\$182.512,42	\$202.112,13	\$224.686,93	\$250.764,31
GASTOS DE VENTAS		\$20.898,21	\$21.443,36	\$22.070,94	\$22.794,24	\$23.629,16
GASTOS DE MARKETING		\$18.300,00	\$10.100,00	\$9.400,00	\$7.900,00	\$7.600,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$63.589,01	\$60.733,55	\$61.188,48	\$61.658,65	\$62.144,58
DEPRECIACION		\$16.096,34	\$16.096,34	\$16.096,34	\$14.576,34	\$14.576,34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES		\$49.869,26	\$74.139,17	\$93.356,37	\$117.757,70	\$142.814,23
INTERESES		\$8.576,35	\$7.048,76	\$5.335,94	\$3.415,43	\$1.262,03
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$41.292,91	\$67.090,41	\$88.020,43	\$114.342,27	\$141.552,20
IMPUESTOS (.337)		\$13.915,71	\$22.609,47	\$29.662,89	\$38.533,35	\$47.703,09
UTILIDAD (PERDIDA) NETA		\$27.377,20	\$44.480,94	\$58.357,55	\$75.808,93	\$93.849,11
Margen Bruto		63%	63%	64%	65%	67%
Margen Operacional		19%	26%	30%	34%	38%
Margen Neto		10%	15%	19%	22%	25%

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

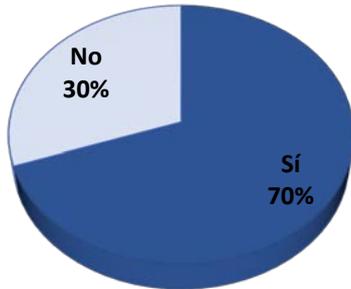
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
		1	2	3	4	5
ACTIVOS		\$ 244.012,56	\$ 283.374,52	\$ 326.317,27	\$ 384.909,23	\$ 459.469,70
	Activo Corriente	\$ 57.873,78	\$ 113.332,08	\$ 172.371,17	\$ 245.539,46	\$ 334.676,26
	Efectivo	\$ 41.425,87	\$ 95.543,05	\$ 153.664,93	\$ 225.773,71	\$ 313.690,57
	Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Inventarios	\$ 16.447,91	\$ 17.789,03	\$ 18.706,23	\$ 19.765,75	\$ 20.985,69
	Otros Activos Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Activo Fijo	\$ 186.138,77	\$ 170.042,44	\$ 153.946,10	\$ 139.369,77	\$ 124.793,43
	Edificios	\$ 83.820,00	\$ 79.640,00	\$ 75.460,00	\$ 71.280,00	\$ 67.100,00
	Maquinaria	\$ 62.838,77	\$ 56.242,44	\$ 49.646,10	\$ 43.049,77	\$ 36.453,43
	Otros Activos Fijos	\$ 39.480,00	\$ 34.160,00	\$ 28.840,00	\$ 25.040,00	\$ 21.240,00
PASIVOS		\$ 67.633,89	\$ 62.514,91	\$ 47.100,11	\$ 29.883,15	\$ 10.594,51
	Pasivo Corriente	\$ 14.125,25	\$ 24.844,35	\$ 27.188,14	\$ 29.883,15	\$ 10.594,51
	Cuentas por Pagar	\$ -	\$ 9.006,27	\$ 9.429,55	\$ 9.971,17	\$ 10.594,51
	Documentos por Pagar	\$ 14.125,25	\$ 15.838,07	\$ 17.758,59	\$ 19.911,98	\$ -
	Pasivo Largo Plazo	\$ 53.508,64	\$ 37.670,56	\$ 19.911,98	\$ (0,00)	\$ (0,00)
	Deuda Largo Plazo	\$ 53.508,64	\$ 37.670,56	\$ 19.911,98	\$ -	\$ 0,00
	Otros Pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO		\$ 176.378,67	\$ 220.859,61	\$ 279.217,16	\$ 355.026,08	\$ 448.875,19
	Capital	\$ 149.001,47	\$ 149.001,47	\$ 149.001,47	\$ 149.001,47	\$ 149.001,47
	Utilidad (Pérdida) Neta	\$ 27.377,20	\$ 71.858,15	\$ 130.215,69	\$ 206.024,62	\$ 299.873,73

ANEXO 3
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO FLUJO EFECTIVO					
PERIODO MENSUAL	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	\$ 229.233,02	\$ 41.425,87	\$ 95.543,05	\$ 153.664,93	\$ 225.773,71
ACTIVIDADES DE OPERACION					
(+) Actividades de Operación					
(+) Utilidad Neta	\$ 27.377,20	\$ 44.480,94	\$ 58.357,55	\$ 75.808,93	\$ 93.849,11
(+) Depreciación	\$ 16.096,34	\$ 16.096,34	\$ 16.096,34	\$ 14.576,34	\$ 14.576,34
(+) Incremento cuentas por pagar Proveedores	\$ -	\$ 9.006,27	\$ 423,28	\$ 541,62	\$ 623,34
(-) Incremento Otros Activos Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Incremento en cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Incremento en Inventario	\$ 16.447,91	\$ 1.341,11	\$ 917,20	\$ 1.059,52	\$ 1.219,94
<i>Efectivo Neto de las actividades de operacion</i>	\$ 27.025,62	\$ 68.242,44	\$ 73.959,95	\$ 89.867,36	\$ 107.828,84
ACTIVIDADES DE INVERSION					
(-) Adquisiciones de Activos Fijos	\$ 202.235,11				
(-) Otras Actividades de Inversión					
<i>Efectivo Neto de las actividades de inversion</i>	\$ (202.235,11)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
(-) Disminucion de Deuda de Largo Plazo	\$ 12.597,67	\$ 14.125,25	\$ 15.838,07	\$ 17.758,59	\$ 19.911,98
(-) Disminucion en Financiamiento Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Disminucion en Documentos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Dividendos Pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Incremento en Acciones Comunes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Efectivo Neto de las Actividades de Financiamiento</i>	\$ (12.597,67)	\$ (14.125,25)	\$ (15.838,07)	\$ (17.758,59)	\$ (19.911,98)
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	\$ (187.807,15)	\$ 54.117,18	\$ 58.121,88	\$ 72.108,78	\$ 87.916,86
(-) Efectivo pagado a otros proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ADMINISTRACION					
Efectivo Neto Previsto en Actividades de Operación	\$ (187.807,15)	\$ 54.117,18	\$ 58.121,88	\$ 72.108,78	\$ 87.916,86
Disminucion de Capital					
SALDO PARA EL SIGUIENTE PERIODO	\$ 41.425,87	\$ 95.543,05	\$ 153.664,93	\$ 225.773,71	\$ 313.690,57
COMPROBACIÓN	0	0	0	0	0
SUMA	0				

ANEXO 4 ENCUESTAS

1. ¿Usted usa lentes? (Si su respuesta es "No" pasar a pregunta 17):



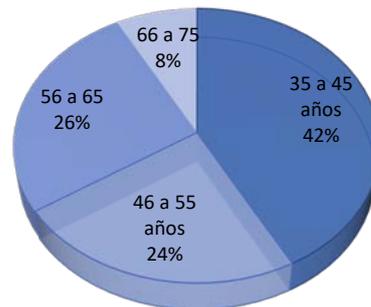
2. En caso positivo ¿Con cuánta frecuencia renueva sus lentes?



3. ¿De las siguientes opciones, qué tipo de lentes usa?



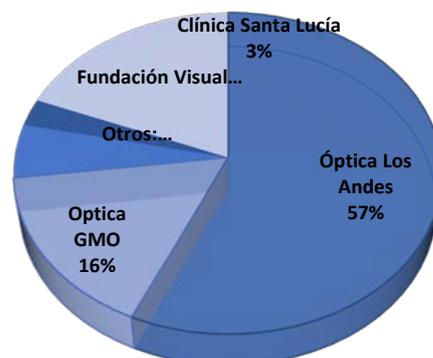
4. ¿Qué es lo que principalmente busca en una óptica? Califique del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante:



5. ¿Optaría por una cirugía de vista? Escoja la respuesta con la que más se identifica:



6. ¿Cuál es la óptica que usted más recuerda?



7. Prefiere una óptica:



8. ¿Qué tipo de pensamiento le viene a la mente cuando le hablan de una óptica con atención integral que incluye: oftalmología, optometría, atención personalizada y equipos de tecnología de punta?



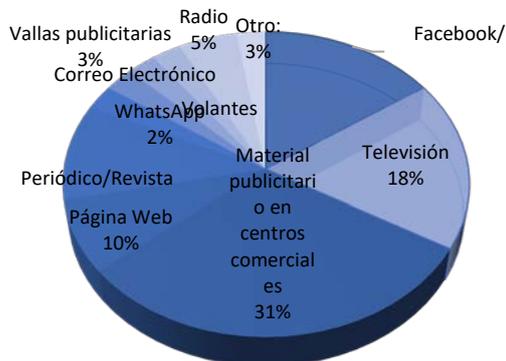
13. ¿En qué lugar preferiría visitar una óptica?



14. ¿Dónde busca información para comprar lentes?



15. ¿En qué medio recuerda haber visto, leído o escuchado publicidad sobre una óptica la última vez?



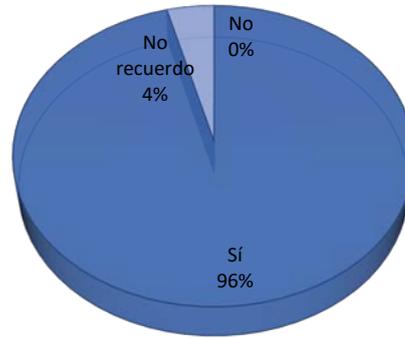
16. ¿Cómo resume su experiencia en la última óptica que visitó?



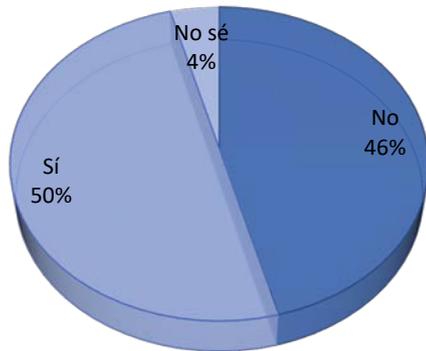
17. En caso negativo ¿Por qué no usa lentes?



18. Alguna vez le han practicado un examen visual?



19. ¿Tiene fatiga ocular, es decir tiene buena vista sin embargo presenta ardor de ojos y necesidad de parpadeo constante?



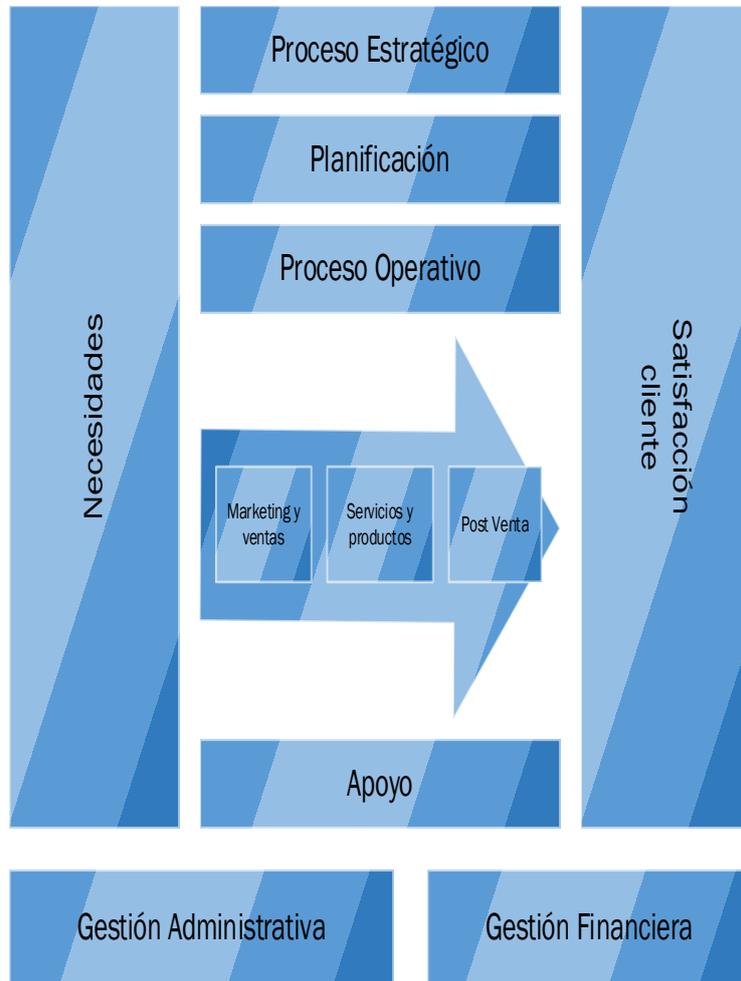
ANEXO 5

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Factores	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades:			
Diferenciación de producto	0,1	4	0,4
Mercado maduro sin innovación	0,08	3	0,24
Cambios de estilo de vida del consumidor	0,09	3	0,27
Falta de atención personalizada de competencia	0,1	4	0,4
Mercado sin identificación de marca, fidelización.	0,08	3	0,24
Amenazas:			
Economías de escala de principal competencia	0,1	2	0,2
Falta de cultura de servicio y productos de calidad	0,1	1	0,1
Crisis económica	0,08	2	0,16
Innovación en cirugías oculares	0,08	1	0,08
Nivel de conocimiento bajo del cliente sobre tecnologías de producto en lentes	0,09	2	0,18
Destinación baja de presupuesto familiar a salud	0,1	2	0,2
Resultado	1		2,47

ANEXO 6

CADENA DE VALOR



ANEXO 7

MATRIZ DE CONGRUENCIA

Pregunta	Objetivo	Hipótesis	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Pregunta de la Encuesta
¿Cómo incide en el cliente la falta de tecnología de última generación y un correcto asesoramiento?	Realizar un estudio de mercado para determinar la importancia en el cliente del uso de tecnología de punta en ópticas y servicio personalizado	Los clientes de 35 a 65 años prefieren una óptica moderna con equipos de última tecnología y productos que garanticen calidad, sin darle mayor importancia al precio; a diferencia de cliente de 18 a 34 años que prefieren una óptica que ofrezcan productos a bajo precios con productos innovadores.	Necesidades y gustos del consumidor	Tecnología: Conjunto de conocimiento técnicos y científicos	Nivel de importancia del uso de tecnología en servicio de optometría y oftalmología	¿Qué tipo de pensamiento le viene a la mente cuando le hablan de una óptica con atención integral que incluye: oftalmología, optometría, atención personalizada y equipos de tecnología de punta?
¿Qué elementos requiere una óptica para garantizar calidad de atención a pacientes?			Producto	Satisfacción cliente: compensar un requerimiento o exigencia de cliente	Nivel de satisfacción de cliente por medio de encuestas, medición de NPS	Prefiere una óptica: Con productos y servicios de bajo costo. Con equipos de última tecnología y atención personalizada. Con atención de oftalmología y optometría en el mismo punto. Con variedad de estilo de armazones. Otros.
¿Qué óptica es la que más recuerdan los cliente			Competencia	Recordación: traer a la memoria un hecho, dato, marca, etc.	Competencia con mayor posicionamiento en la mente del consumidor	¿Cuál es la óptica que usted más recuerda?
¿Cuál es la frecuencia de visita de un cliente a una óptica?	Descubrir la frecuencia de compra de un usuario de lentes	Las personas de 26 a 65 años frecuentan poco una óptica, a diferencia de las personas de 18 a 25 años	Frecuencia de compra	Lealtad de cliente: es la probabilidad de que un cliente recomienda el producto a su amigo o familia	Nivel de Frecuencia de compra del cliente, monto dispuesto a pagar y producto	¿De las siguientes opciones, qué tipo de lentes usa? Visión sencilla, progresivos, ocupacionales, anti fatiga
	Analizar la competencia directa e indirecta		NPS (Net Promoter Score)			¿Con cuánta frecuencia renueva sus lentes?
¿Cuál es el mejor lugar para abrir una óptica?	Definir plaza para proyecto	Los clientes prefieren una óptica en hospitales y clínicas	Plaza	Distribución: lugar físico o área geográfica en donde se va a distribuir, promocionar y vender cierto producto o servicio	Nivel de preferencia de visitas a ópticas cercanas a clínicas u hospitales	¿En qué lugar preferiría visitar una óptica?
¿Una óptica con tecnología de punta encarecería el producto final?	Identificar el nivel de precios que están dispuesto a pagar los clientes	Los clientes de 26 a 65 años están dispuesto a pagar un nivel de precios de acuerdo al servicio o producto otorgado	Precio	Precio: Cantidad de dinero que permite la adquisición o uso de un bien o servicio	Rango de precios que los clientes están dispuesto a pagar por un producto o servicio de optometría	<p>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un examen visual que no solo mide su vista con exactitud, sino también determina los factores de prevención para evitar que su vista empeore con el paso del tiempo?</p> <p>¿Qué precio considera usted una "oportunidad" para comprar el tipo de par de lentes que usa, sin llegar a dudar de su calidad?</p> <p>¿Qué precio le resulta caro para el tipo de lentes que usa, pero estaría dispuesto a pagar por tenerlo?</p> <p>¿Qué precio le resulta tan caro para el par de lentes que usa, que ni siquiera consideraría su compra?</p>

