



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado
de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA ÓPTICA EN
MONTEVIDEO, URUGUAY***

Tesista: Ingeniero Civil Guido Cesar Carboni

e-mail: guidocarboni@hotmail.com - WhatsApp: +(549) 343-4067281

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/guido-césar-carboni-55b66393/

Legajo: 0123709

22.07.24 - Buenos Aires, Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITE

AGRADECIMIENTOS

La ejecución y finalización de este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo, la orientación y la colaboración de muchas personas a lo largo de este viaje académico. Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas ellas, ya que cada una ha jugado un papel fundamental en la realización de este trabajo.

En primer lugar, quiero expresar mi gratitud a los profesores de la Universidad de Palermo, quienes han compartido sus conocimientos y experiencias, enriqueciéndome no solo académicamente sino también profesionalmente. Sus enseñanzas y el ambiente académico de la universidad han sido esenciales para mi formación. En este ámbito deseo agradecer particularmente a mi tutor en este proyecto, Lucas Pussetto, por su guía a lo largo del proceso de confección de este.

Agradezco profundamente a mis compañeros de clase, quienes han sido una fuente de apoyo y camaradería. Las discusiones, el intercambio de ideas y la colaboración han hecho que este viaje sea más enriquecedor y menos solitario.

Mi agradecimiento se extiende también a las personas y organizaciones que participaron y colaboraron en las encuestas necesarias para la realización de esta investigación.

No puedo dejar de mencionar a mi familia y amigos, cuyo apoyo emocional y logístico ha sido inestimable. Les agradezco por entender mi ausencia en tantas ocasiones y por siempre estar ahí cuando más lo necesitaba. Su apoyo constante ha sido una fuente de fortaleza y motivación para seguir adelante.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que, de una forma u otra, han contribuido. A aquellos que me brindaron una palabra de aliento, un consejo sabio o simplemente un oído dispuesto a escuchar, mi más sincero agradecimiento.

Este logro no es solo mío, sino de todos los que han estado a mi lado durante este camino.

Gracias por ser parte de esta aventura y por ayudarme a alcanzar esta meta.

RESUMEN

Este proyecto se centra en la realización de un análisis de factibilidad para la creación de una nueva óptica en Montevideo, Uruguay. La investigación está estructurada para evaluar tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos del mercado y proporcionar una base sólida para la toma de decisiones empresariales.

Para ello, se han utilizado diversas herramientas financieras y de análisis estratégico. Estas herramientas permiten una comprensión integral del entorno competitivo y de los factores internos y externos que pueden influir en el éxito de la óptica.

La recolección de datos se ha llevado a cabo mediante encuestas. Las mismas han permitido reunir información cuantitativa valiosa sobre las necesidades y preferencias de los potenciales clientes, así como sobre sus hábitos de consumo relacionados con la salud visual. Además, se ha recurrido a fuentes secundarias de información para la recolección de datos esenciales para la comprensión de la situación actual y futura del mercado.

El análisis económico-financiero del proyecto permite proyectar ingresos, costos y beneficios a lo largo del tiempo, amparado por indicadores económico-financieros, proporcionando una visión clara de la viabilidad de la nueva óptica.

En resumen, el presente proyecto ofrece un análisis exhaustivo de la factibilidad de establecer una nueva óptica en Montevideo, utilizando una combinación de herramientas financieras, estratégicas y de investigación de mercado. Los resultados obtenidos y las conclusiones

presentadas proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas y estratégicas, encaminadas a garantizar el éxito y la sostenibilidad del negocio.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	15
Objetivo general:.....	16
Objetivos específicos:	16
Hipótesis:	16
Diseño metodológico y marco teórico	16
Capítulo 1: Marco Teórico.....	17
1.1 Pan de Negocios.....	17
<i>1.1.1 Análisis de Factibilidad</i>	17
1.2 La Empresa	19
1.3 Análisis de mercado	19
<i>1.3.1 Las cinco fuerzas de Porter</i>	19
1.4 Matriz FODA	21
1.5 Marketing estratégico (SPT).....	21
1.6 Modelo de negocio.....	22
<i>1.6.1 Canvas business model</i>	23
1.7 Plan organizacional.....	25
1.8 Plan de operaciones.....	25
1.9 Comunicación, publicidad y promoción	26
1.10 Plan financiero	26

1.10.1 Puesta en marcha.....	27
1.10.2 Costos generales	27
1.10.3 Estimación de la demanda.....	27
1.10.4 El punto de equilibrio	27
1.10.5 Indicadores Contables	28
1.10.6 Key Performance Indicators (KPI).....	29
Capítulo 2: El Sector.....	31
2.1 La Visión en el mundo.....	31
2.1.1 La visión en Uruguay.....	34
2.2 El mercado y los competidores.....	35
2.2.1 Gafas de sol.....	37
2.2.2 El volumen del mercado.....	38
2.3 Conclusiones del capítulo	40
Capítulo 3: Análisis Estratégico.....	41
3.1 Las cinco fuerzas de Porter	41
3.2 Matriz FODA	43
3.2.1 Análisis FODA.....	43
3.2.2 Matriz FODA	44
3.3 Marketing estratégico (SPT).....	45
3.4 Canvas Business Model	49

3.5 Estrategia (Misión, Visión y Valores)	52
Capítulo 4: Metodología de Investigación	54
4.1 Justificación de la investigación de mercado.....	54
4.2 Objetivo general de la investigación de mercado	55
4.3 Diseño de la investigación	55
4.3.1 Unidad de análisis	56
4.3.2 Unidad de respuesta	56
4.4 Desarrollo de la metodología.....	57
4.5 Resultados y análisis de datos.....	57
4.5.1 Descripción de la muestra	57
4.5.2 Resultados generales	59
4.5.3 Resultados específicos	67
4.5.4 Análisis de resultados	80
5.1 Sumario.....	83
5.2 Cash Flow	84
5.2.1 Parámetros de proyección.....	84
5.2.2 Estado resultado	99
5.2.3 Working capital.....	100
5.2.4 Free Cash Flow.....	100
5.3 Valuación del proyecto	101

5.3.1 Valor residual (VR).....	101
5.3.2 Descuento flujo de caja y valor residual	101
5.4 Herramientas financieras	102
5.4.1 Payback – VAN – TIR.....	102
5.5 Análisis de sensibilidad y escenarios.....	102
5.5.1 Análisis de Sensibilidad.....	102
5.5.2 Análisis de Escenarios	104
Capítulo 6: KPI.....	106
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	109

TABLA DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1-N° afectación visual	31
Ilustración 2 - Afectación Visual	33
Ilustración 3 - previsión personas con miopía	33
Ilustración 4 - Prevalencia especifica según edad.....	34
Ilustración 5 - Matriz FODA.....	44
Ilustración 6 - Business Canvas Model.....	52
Ilustración 7 - Gráfico salud visual.....	59
Ilustración 8 - Gráfico deficiencia visual.....	59
Ilustración 9 - Gráfico consulta profesional.....	60
Ilustración 10 - Gráfico uso de anteojos recetados	60
Ilustración 11 - Gráfico renovación anteojos receptados.....	61
Ilustración 12 - Gráfico compra de anteojos recetados.....	61
Ilustración 13 - Gráfico uso de lentes de contacto	62
Ilustración 14 - Gráfico frecuencia de uso de lentes de contacto	62
Ilustración 15 - Gráfico de compra de lentes de contacto.....	63
Ilustración 16 - Gráfico uso de lentes de sol.....	63
Ilustración 17 - Gráfico renovación de lentes de sol.....	64
Ilustración 18 - Gráfico adquisición lentes de sol.....	64
Ilustración 19 - Gráfico uso de lentes deportivos	65
Ilustración 20 - Gráfico salud visual de sus hijos	65
Ilustración 21 - Gráfico efectuación visual de sus hijos	66
Ilustración 22 - Gráfico consultas profesionales - hijos.....	66

Ilustración 23 - Uso lentes recetados - 19 a 24 años.....	67
Ilustración 24 - Uso lentes recetados - 25 a 40 años.....	67
Ilustración 25 - Uso lentes recetados - 41 a 60 años.....	68
Ilustración 26 - Uso lentes recetados - más de 60 años	68
Ilustración 27 - Uso lentes de contacto - 19 a 24 años.....	69
Ilustración 28- Uso lentes de contacto - 25 a 40 años.....	69
Ilustración 29- Uso lentes de contacto - 41 a 60 años.....	70
Ilustración 30- Uso lentes de contacto - más de 60 años	70
Ilustración 31 - Uso lentes de sol - 19 a 24 años	71
Ilustración 32 - Uso lentes de sol - 25 a 40 años	71
Ilustración 33 - Uso lentes de sol - 41 a 60 años	72
Ilustración 34 - Uso lentes de sol - más de 60 años	72
Ilustración 35 - Uso lentes recetados – Mujeres	73
Ilustración 36 - Uso lentes recetados - Hombres	73
Ilustración 37 - Uso lentes de contacto – Mujeres.....	74
Ilustración 38- Uso lentes de contacto - Hombres	74
Ilustración 39 - Uso lentes de sol – Mujeres.....	75
Ilustración 40 - Uso lenes de sol - Hombres.....	75
Ilustración 41- Uso lentes recetados – Montevideo.....	76
Ilustración 42 - Uso lentes recetados – Interior	76
Ilustración 43- Uso lentes recetados - Otros lugares	77
Ilustración 44 - Uso lentes de contacto – Montevideo.....	77
Ilustración 45 - Uso lentes de contacto – Interior.....	78

Ilustración 46 - Uso lentes de contacto - Otros lugares	78
Ilustración 47 - Uso lentes de sol – Montevideo.....	79
Ilustración 48- Uso lentes de sol – Interior.....	79
Ilustración 49- Uso lentes de sol - Otros lugares	80
Ilustración 50 - Distribución demográfica Montevideo.....	85
Ilustración 51 - Distribución Demográfica Montevideo con valores.....	85
Ilustración 52 – Ventas lentes de contacto y recetados.....	88
Ilustración 53 - Ventas lentes de sol y deportivos	88
Ilustración 54 - Precios de mercado.....	89
Ilustración 55 - PBI per cápita Uruguay	90
Ilustración 56 – CMV	92
Ilustración 57 - Resumen de ventas	93
Ilustración 58 - Gastos Fijos	93
Ilustración 59 - Zona atención al público	94
Ilustración 60 - Equipamiento específico	94
Ilustración 61- Fachada.....	95
Ilustración 62 - Proyección de inflación	96
Ilustración 63 - Inversión inicial.....	97
Ilustración 64 - Parámetros de proyección.....	99
Ilustración 65 - Estado de resultado.....	99
Ilustración 66 - Working capital	100
Ilustración 67 - Free Cash Flow	100
Ilustración 68 - Valor Residual.....	101

Ilustración 69 - Valor Actual	101
Ilustración 70 - Payback - VAN - TIR.....	102
Ilustración 71 - Parámetros análisis de sensibilidad	102
Ilustración 72 - VAN análisis de sensibilidad.....	103
Ilustración 73 - Gráfico de sensibilidad	103
Ilustración 74 - Gráfico VAN según tasa de corte	103
Ilustración 75 - Parámetros Escenario conservador	104
Ilustración 76 - Parámetros Escenario Optimista.....	104
Ilustración 77 - EERR Conservador	105
Ilustración 78 - EERR Optimista	105
Ilustración 79 - Resultados Conservador/Optimista	105

Introducción

Investigaciones de la OMS acerca de la visión han dejado en evidencia que el envejecimiento de la población, los cambios en el estilo de vida y el acceso limitado a la atención ha llevado a que hoy día más de dos mil doscientos millones de personas tienen deficiencia visual de algún tipo.

En un mundo donde la visión es esencial para la interacción humana y el bienestar general, surge una oportunidad en el corazón de Montevideo. El presente proyecto presenta una propuesta para la creación y operación de una óptica diseñada para satisfacer las necesidades visuales y estilísticas de la comunidad.

Montevideo, una ciudad donde convergen tradiciones culturales y avances contemporáneos, una ciudad que presenta un crecimiento sostenido a lo largo de los años, con una economía estable y alta capacidad adquisitiva, presenta un escenario propicio para esta iniciativa empresarial. Con una profunda comprensión de la importancia de la visión en la calidad de vida, se vislumbra una brecha en el mercado local. Apuntamos a posicionar nuestro comercio como un destino para aquellos que buscan no solo soluciones visuales de alta calidad, sino también una experiencia única en el cuidado de sus ojos.

Este plan de negocios detallará los pasos esenciales para llevar a cabo esta visión. Desde la ubicación estratégica hasta las estrategias de marketing, canales de distribución y el compromiso con la excelencia en el servicio al cliente.

Pregunta de investigación: ¿Es rentable abrir una óptica en la ciudad de Montevideo?

Objetivo general:

Desarrollar un plan de negocio para una óptica en Montevideo, Uruguay.

Objetivos específicos:

Analizar el mercado y la demanda de este.

Segmentar el mercado y definir el tipo de consumidor.

Diseñar un modelo de negocios, fundamentado en las necesidades del mercado, con los recursos disponibles.

Determinar la viabilidad económica y financiera.

Hipótesis:

La puesta en marcha de una óptica en Montevideo, Uruguay, es económicamente sustentable.

Diseño metodológico y marco teórico

La investigación se basará en un enfoque cuantitativo. La misma se llevará a cabo utilizando cuestionarios estructurados que constarán principalmente de preguntas cerradas, complementadas con un número limitado de preguntas abiertas.

Este diseño metodológico permitirá la recolección de datos precisos y medibles que respaldarán el análisis y la toma de decisiones informadas. Por medio de la observación directa, se analizarán estrategias llevadas a cabo por la competencia.

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Pan de Negocios

Según Longenecker (2007) un plan de negocios es un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura.

El plan de negocios tiene como objetivo analizar la viabilidad de una hipótesis. Se basa en diversos aspectos, desde el contexto global y local hasta el análisis detallado del mercado, la estrategia empresarial y el plan financiero.

1.1.1 Análisis de Factibilidad

El análisis de factibilidad es una parte fundamental del proceso de planificación empresarial que implica evaluar la viabilidad y el potencial éxito de un proyecto desde varios ángulos.

Al analizar el aspecto comercial, se examinan aspectos como la demanda del mercado, la competencia, el potencial de crecimiento y las estrategias de comercialización necesarias para alcanzar el éxito en el mercado objetivo.

Será relevante también hacer foco en la factibilidad técnica, la cual refiere a la evaluación de la capacidad y los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto con éxito. Se examinan aspectos como la disponibilidad de tecnología adecuada, la experiencia técnica del equipo y la viabilidad de implementar las soluciones técnicas requeridas.

En cuanto a aspectos legales, se centrará en evaluar si el proyecto cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables. Se examinan aspectos como los requisitos legales para operar en el

mercado objetivo, la obtención de licencias y permisos, y cualquier riesgo legal potencial que pueda surgir durante la implementación del proyecto.

Será determinante analizar la factibilidad organizacional del proyecto, la cual refiere a la evaluación de la capacidad de la empresa para implementar y gestionar el proyecto de manera efectiva. Se examinan aspectos como la estructura organizativa, la disponibilidad de recursos humanos y la capacidad de gestión para garantizar el éxito del proyecto.

En el análisis económico-financiero se examinan aspectos como los costos de inversión, los ingresos esperados, los flujos de efectivo proyectados y la rentabilidad general del proyecto.

Por último, luego de realizar todas las etapas de armado del proyecto, es necesario someterlo a distintos escenarios, llamado análisis de riesgo. Dichos escenarios pueden realizarse desde dos enfoques, análisis de sensibilidad y análisis de escenarios.

El análisis de sensibilidad implica evaluar cómo varían los resultados del proyecto ante cambios en ciertos factores clave, como costos, ingresos o condiciones del mercado. Se identifican los factores más críticos que podrían afectar al proyecto y se analiza cómo estos cambios podrían influir en la rentabilidad y viabilidad del mismo. Esto permite a los responsables del proyecto comprender mejor su exposición a diferentes riesgos y tomar decisiones informadas sobre cómo mitigarlos.

En cambio, al realizar el análisis de escenarios, se someterá el proyecto a diferentes situaciones hipotéticas, cada una con sus propias variables y condiciones únicas. Se pueden crear varios escenarios para representar una variedad de condiciones económicas, competitivas o regulatorias que podrían afectar al proyecto. Cada escenario se analiza para evaluar su impacto en el proyecto y se desarrollan estrategias de contingencia para hacer frente a los riesgos identificados. Este

enfoque permite a los responsables del proyecto prepararse para una variedad de situaciones posibles y tomar medidas proactivas para mitigar los riesgos.

1.2 La Empresa

En términos estrictamente económicos la empresa es el conjunto de esfuerzos realizados con el fin de obtener un beneficio económico, mediante el desarrollo de una actividad en particular, que generalmente se trata de la producción de un producto o la prestación de un servicio, los cuales pueden ser ejecutados por una persona o un grupo de personas. Las empresas se pueden clasificar por varios criterios dependiendo, de su actividad, tamaño o el tipo de capital.

1.3 Análisis de mercado

El análisis de mercado es una herramienta para estudiar, comprender y evaluar los aspectos cualitativos y cuantitativos. Su finalidad es conocer en profundidad el nicho que se pretende conquistar, como así también su grado de rentabilidad.

Una investigación acerca de un mercado específico debe contemplar los aspectos demográficos y la segmentación a la que nos dirigimos, su tamaño, evolución pasada y futura, tendencia, factores de éxito perceptual de los destinatarios, un análisis de competencia, canales de distribución y comercialización.

1.3.1 Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter sirve para entender la dinámica competitiva de una industria específica. Proporciona una estructura analítica que permite identificar las diferentes fuerzas que afectan a la rentabilidad y el éxito de las empresas dentro de esa industria.

Es una herramienta valiosa para comprender la dinámica competitiva de una industria y tomar decisiones estratégicas informadas. Permite a las empresas identificar oportunidades, mitigar amenazas y desarrollar estrategias competitivas sólidas para alcanzar el éxito en el mercado.

La amenaza de los nuevos competidores refiere a la probabilidad y la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar a la industria y competir con las empresas ya establecidas. Se analizan los obstáculos que enfrentan los nuevos competidores para ingresar al mercado, como altos costos iniciales, economías de escala de los competidores existentes, acceso a canales de distribución y regulaciones gubernamentales; a su vez se estudia la capacidad de las empresas existentes para responder a la entrada de nuevos competidores a través de estrategias como reducción de precios, mejoras en la calidad o innovación.

Al analizar el poder de los proveedores, hacemos foco en la capacidad que tienen los mismos para influir en los precios, la calidad y las condiciones de suministro de los insumos necesarios para la industria. Contempla la concentración de proveedores y la pluralidad de Insumos.

Así mismo, debemos analizar el poder de clientes; cuando se hace foco en estos últimos, se examina la capacidad que tienen los clientes para influir en los precios y las condiciones de compra de los productos o servicios de la industria.

Otra de las fuerzas a estudiar es la amenazada de productos sustitutos, donde se examina la disponibilidad y la probabilidad de que los productos o servicios sustitutos reemplacen a los existentes en la industria. Debe analizarse aquí el precio relativo y la disponibilidad de los sustitutos en el mercado.

La rivalidad entre competidores focaliza sobre el nivel de competencia y lucha por la participación en el mercado entre las empresas que ya operan en la industria. Influyen el número de Competidores y el crecimiento de la industria.

1.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y los Factores Externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan a una empresa o proyecto.

La sigla "FODA" proviene de las palabras en español que representan cada una de estas categorías: fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.

La matriz FODA se representa típicamente como una cuadrícula dividida en cuatro secciones, una para cada categoría. En cada sección, se identifican y enumeran los factores relevantes correspondientes. El objetivo del análisis FODA es ayudar a la empresa a comprender su posición actual, identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Según (Fred R., 2008) es factible diferenciar estas estrategias unas de otras, las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los líderes buscan organizaciones en una posición tal que puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

1.5 Marketing estratégico (SPT)

El enfoque SPT en el marketing estratégico ayuda a las empresas a identificar y satisfacer las necesidades específicas de los clientes, diferenciarse de la competencia y lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Philip Kotler (2016) aboga por la segmentación del mercado como un enfoque fundamental para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva. Él enfatiza la importancia de dividir el mercado en segmentos más pequeños y homogéneos, lo que permite a las empresas dirigir sus esfuerzos de marketing de manera más precisa y adaptar sus productos, precios, promociones y distribución a las necesidades específicas de cada segmento. Kotler también señala que la segmentación efectiva requiere la identificación de segmentos relevantes, la evaluación de su atractivo y la selección de segmentos objetivo que sean consistentes con los objetivos y recursos de la empresa.

Kotler considera el posicionamiento como una parte crucial de la estrategia de marketing de una empresa. Él define el posicionamiento como la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa para que ocupen un lugar distintivo y valioso en la mente de los clientes objetivo. Kotler destaca la importancia de identificar y comunicar claramente la propuesta de valor única de la empresa, destacando los atributos y beneficios que la diferencian de la competencia. También señala que el posicionamiento efectivo requiere una comprensión profunda de las percepciones y preferencias de los clientes, así como una evaluación cuidadosa de la competencia en el mercado.

1.6 Modelo de negocio

El modelo de negocios describe la lógica fundamental mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor. Es una representación simplificada de cómo una empresa opera y genera ingresos.

1.6.1 Canvas business model

El Canvas de Modelo de Negocios es una herramienta ampliamente utilizada para describir, diseñar y analizar modelos de negocios de manera visual y concisa. Consiste en nueve bloques clave que representan los aspectos fundamentales de cualquier negocio:

Alexander Osterwalder (2010) describe la propuesta de valor como un componente esencial en la creación de modelos de negocio exitosos. Destaca la importancia de comprender al cliente, diferenciarse de la competencia y comunicar de manera efectiva el valor ofrecido por el producto o servicio.

La propuesta de valor es una declaración que describe los beneficios tangibles e intangibles que un producto o servicio ofrece a sus clientes y cómo se diferencia de la competencia.

Esencialmente, responde a la pregunta: "¿Por qué los clientes deberían elegir nuestro producto o servicio en lugar de los de la competencia?" Una propuesta de valor efectiva comunica claramente qué problemas o necesidades de los clientes resuelve el producto o servicio y por qué es único y valioso.

En la segmentación de ***clientes*** se deberá identificar los diferentes grupos de clientes a los que la empresa intenta servir. Puede incluir segmentos de clientes masivos, de nicho, segmentados, diversificados, entre otros.

Al analizar los ***canales de distribución*** se indica cómo la empresa llega y se comunica con sus clientes para entregar su propuesta de valor. Esto puede incluir canales de ventas directas, canales en línea, distribuidores, tiendas minoristas, entre otros.

Debe describirse la ***relación con los clientes***, donde se detallan los tipos de relaciones que la empresa establece y mantiene con cada segmento de clientes. Esto puede incluir relaciones personales, de autoservicio, de comunidad, entre otros.

Identificar las **fuentes de ingreso** refiere a las diferentes formas en que la empresa genera ingresos a través de la venta de productos o servicios a sus clientes. Esto puede incluir ingresos por ventas, cuotas de suscripción, publicidad, licencias, entre otros. ¿Cómo generamos ingresos de nuestros clientes?

Es de suma importancia identificar y enumerar los **recursos clave**, en donde se detallan los insumos más importantes que la empresa necesita para operar y entregar su propuesta de valor a sus clientes. Esto puede incluir recursos físicos, humanos, intelectuales y financieros.

De igual forma se debe examinar las **actividades clave**, donde se enumeran las actividades más importantes que la empresa debe realizar para ofrecer su propuesta de valor, mantener sus canales de distribución y relaciones con los clientes, y generar ingresos.

Identificar las **alianzas estratégicas y las relaciones de colaboración** que la empresa tiene con otras empresas, proveedores, socios tecnológicos, entre otros, se entiende como un punto destacable para optimizar sus operaciones y ofrecer su propuesta de valor. Este análisis suele ubicarse bajo el rotulo de socios clave.

Por último, debe analizarse la **estructura de costos**, donde se enumera los costos más importantes en los que incurre la empresa al operar y entregar su propuesta de valor. Esto puede incluir costos fijos, variables, de adquisición de clientes, de desarrollo de productos, entre otros.

1.6.2 Estrategia (Misión, Visión y Valores)

La estrategia empresarial se refiere al conjunto de decisiones y acciones que una empresa lleva a cabo para alcanzar sus objetivos a largo plazo y obtener una ventaja competitiva en su mercado objetivo. Implica la formulación, implementación y evaluación de planes y tácticas que guían el rumbo de la organización hacia el logro de sus metas.

Al desarrollar la estrategia de Misión, Visión y Valores es importante que estos elementos estén alineados con los objetivos de empresa y con las necesidades y expectativas del mercado objetivo que se ha definido. Además, estos aspectos estratégicos deben ser comunicados de manera clara y consistente tanto interna como externamente para asegurar su efectividad en la orientación y el éxito de la empresa.

La misión de la empresa es una declaración que describe el propósito fundamental y la razón de ser de la organización. Es importante que la misión esté alineada con el objetivo principal del negocio y refleje sus valores fundamentales.

La visión de la empresa es una declaración que describe la dirección futura y las aspiraciones a largo plazo de la organización. Debe ser ambiciosa, inspiradora y alcanzable.

Los valores son los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de la empresa. Estos valores deben ser coherentes con la misión y la visión de la organización.

1.7 Plan organizacional

El plan organizacional describe la estructura y el funcionamiento interno de la empresa. Esto incluye la definición de roles y responsabilidades, la creación de organigramas, políticas y procedimientos, así como la cultura organizacional. Es importante establecer una estructura organizacional eficiente que permita una comunicación clara y una toma de decisiones efectiva.

1.8 Plan de operaciones

El plan de operaciones detalla cómo la empresa llevará a cabo sus actividades diarias para producir bienes o prestar servicios. Esto incluye aspectos como la ubicación del negocio, la adquisición de materias primas, el proceso de producción, el control de calidad, la gestión de

inventario, la logística y la cadena de suministro. Un plan de operaciones sólido garantiza la eficiencia y la efectividad en la entrega de productos o servicios.

1.9 Comunicación, publicidad y promoción

La comunicación, publicidad y promoción son esenciales para que la empresa pueda conectarse con su público objetivo, promover su oferta y construir su marca. La estrategia de marketing debe incluir la identificación del público objetivo, la selección de los canales de comunicación adecuados, el diseño de mensajes publicitarios y promocionales, y la implementación de actividades de relaciones públicas.

Es fundamental identificar y comprender a quién se dirige la empresa con su oferta. Esto implica analizar características demográficas, psicográficas y comportamentales de los clientes potenciales para segmentar el mercado y personalizar las estrategias de marketing.

Los canales personales se refieren a aquellos medios de comunicación que implican una interacción directa entre la empresa y el cliente, como el marketing directo, las ventas personales y el servicio al cliente. Estos canales son útiles para establecer relaciones personalizadas y construir confianza con los clientes. Por otro lado, los canales impersonales son aquellos medios de comunicación que no requieren una interacción directa entre la empresa y el cliente, como la publicidad en medios masivos, las redes sociales, el correo electrónico y el sitio web. Estos canales son efectivos para llegar a un gran número de personas de manera más eficiente.

1.10 Plan financiero

El plan financiero es una parte fundamental del plan de negocios que se centra en la gestión de los recursos financieros de la empresa. Proporciona una guía detallada sobre cómo se financiará, operará y gestionará económicamente el negocio. Un plan financiero bien elaborado ayuda a los

emprendedores y gerentes a tomar decisiones informadas, minimizar riesgos financieros y maximizar la rentabilidad a largo plazo.

1.10.1 Puesta en marcha

En este punto, detallas los costos necesarios para iniciar tu negocio. Esto puede incluir gastos como la adquisición de equipo, el alquiler de local, los costos legales y de licencias, el desarrollo de software, entre otros. Es importante calcular cuidadosamente estos costos para garantizar que tengas suficiente capital para comenzar operaciones.

1.10.2 Costos generales

Aquí se incluyen los costos recurrentes que tu negocio enfrentará en su operación diaria. Esto puede abarcar gastos como salarios de empleados, alquiler del local, servicios públicos, seguros, mantenimiento, entre otros. Es fundamental calcular estos costos con precisión para poder determinar el punto de equilibrio y planificar adecuadamente la gestión financiera.

1.10.3 Estimación de la demanda

Para realizar proyecciones financieras precisas, necesitas estimar la demanda de tus productos o servicios. Esto implica analizar el mercado objetivo, la competencia, las tendencias del mercado y otros factores que puedan influir en la demanda.

1.10.4 El punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y alcanzar el punto en el que los ingresos igualan los gastos. Calcular el punto de equilibrio tiende a ayudar a entender las ventas necesarias para ser rentable.

1.10.5 Indicadores Contables

Los indicadores contables son herramientas clave en el análisis financiero de un negocio.

Permiten evaluar la rentabilidad, la eficiencia y la salud financiera de la empresa.

1.10.5.1 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es una medida financiera que calcula el valor presente de todos los flujos de efectivo futuros generados por un proyecto o inversión, descontados a una tasa de descuento adecuada. En otras palabras, el VAN representa la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo entrantes y salientes del proyecto.

Un VAN positivo indica que el proyecto generará un retorno financiero superior a la tasa de descuento utilizada, lo que lo hace financieramente viable. Por otro lado, un VAN negativo indica que el proyecto no generará suficiente valor para cubrir su inversión inicial. El VAN es una herramienta fundamental en la toma de decisiones de inversión, ya que permite comparar diferentes proyectos y seleccionar aquellos que generen el mayor valor para la empresa.

1.10.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es otra medida importante en el análisis financiero que representa la tasa de rendimiento de un proyecto o inversión. Se define como la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de un proyecto sea igual a cero. En otras palabras, la TIR es la tasa de rendimiento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo entrantes y salientes del proyecto. Cuanto mayor sea la TIR, mayor será la rentabilidad del proyecto. La TIR se utiliza para evaluar la viabilidad financiera de un proyecto y compararla con otras oportunidades de

inversión. Un proyecto se considera aceptable si su TIR es igual o superior al costo de oportunidad del capital utilizado para financiarlo.

1.10.5.3 Payback

El período de recuperación, también conocido como Payback, es un indicador simple que mide el tiempo necesario para que una inversión recupere su inversión inicial. Es el período de tiempo en el que los flujos de efectivo generados por el proyecto igualan el monto de la inversión inicial.

El Payback es una medida de liquidez que indica la rapidez con la que se recupera la inversión inicial. Un período de recuperación más corto se considera más favorable, ya que indica una mayor liquidez y menos riesgo para la empresa.

1.10.6 Key Performance Indicators (KPI)

Los indicadores clave de desempeño (KPI) son herramientas esenciales en la gestión empresarial, ya que permiten medir el éxito y la efectividad de las actividades y estrategias implementadas en la empresa. Los mismos se utilizan para evaluar el rendimiento del plan de negocios y asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos.

Se trata de métricas cuantificables que reflejan el rendimiento de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. La finalidad de estos indicadores es proporcionar una visión clara y objetiva del progreso hacia las metas establecidas y facilitan la toma de decisiones informadas.

Algunas de sus funciones pueden ser:

- Medir el Rendimiento: evaluar el éxito de las actividades y procesos empresariales.
- Monitorear el Progreso: identificar áreas de mejora y ajustar estrategias en tiempo real.

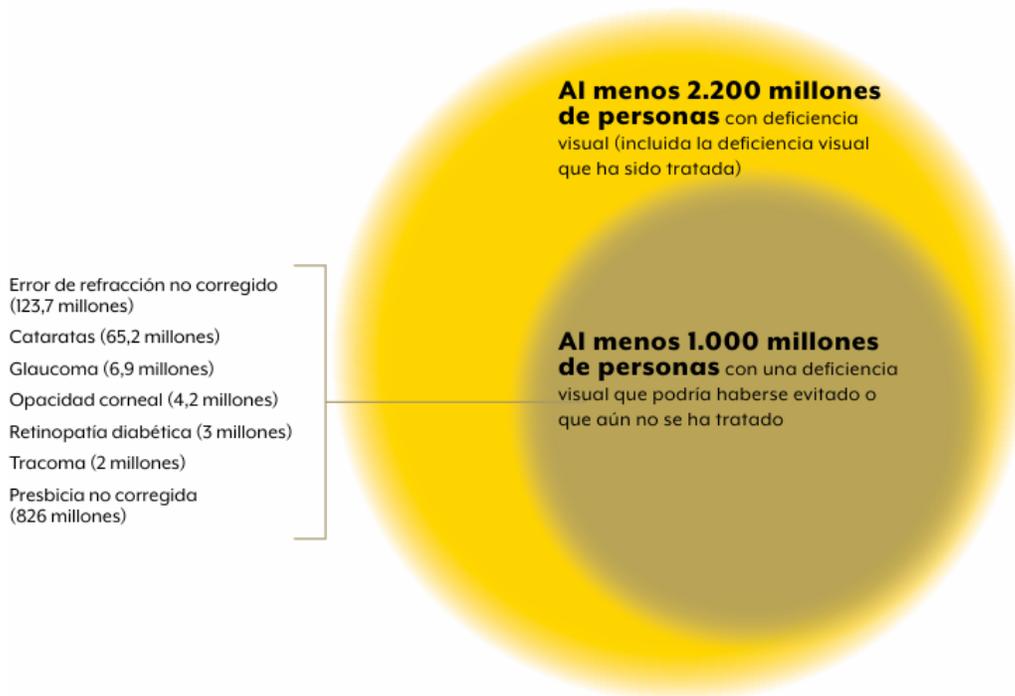
- Alinear Objetivos: asegurar que todas las áreas de la empresa trabajen hacia los mismos objetivos.
- Tomar Decisiones informadas: Proveer datos precisos para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

Para la implementación de los KPIs dentro de una organización, es necesario que los mismos cuenten con una definición clara y específica, presenten un monitoreo continuo y ajuste estratégico y a su vez, sean analizados e interpretados para la toma de decisiones.

Capítulo 2: El Sector

2.1 La Visión en el mundo

La visión desempeña un papel fundamental en todas las etapas y aspectos de la vida humana. Las afecciones oculares y la pérdida de visión pueden tener un impacto significativo en la calidad de vida y la capacidad para realizar actividades diarias. De acuerdo con las últimas publicaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) las afecciones oculares y la deficiencia visual están muy extendidas, y con demasiada frecuencia quedan sin tratar. En todo el mundo, por lo menos 2.200 millones de personas padecen deficiencia visual, y de ellas, por lo menos 1.000 millones tienen una deficiencia visual que podría haberse evitado o que aún no se ha tratado.



*Ilustración 1-Nº afectación visual
Fuente: Informe OMS.*

Si bien la acción concertada por el sistema de salud a nivel mundial durante los últimos 30 años ha tenido muchos éxitos, el progreso no está a la par de las necesidades de atención ocular de la población, ya que se estima que las necesidades de atención ocular en todo el mundo aumentarán considerablemente debido a los cambios demográficos y de estilo de vida.

Se ha identificado que el estilo de vida actual, caracterizado por largas horas frente a pantallas de computadoras y dispositivos móviles, así como el tiempo pasado en interiores con escasa iluminación, contribuye al desarrollo de la miopía y otros trastornos visuales.

La OMS ha emitido alertas sobre el estado de la salud visual a nivel global. La OMS ha reconocido oficialmente la miopía como una pandemia, debido a su creciente prevalencia en todo el mundo. Este trastorno de la visión, que afecta especialmente a niños y adolescentes, ha experimentado un aumento significativo en los últimos años, especialmente en países desarrollados.

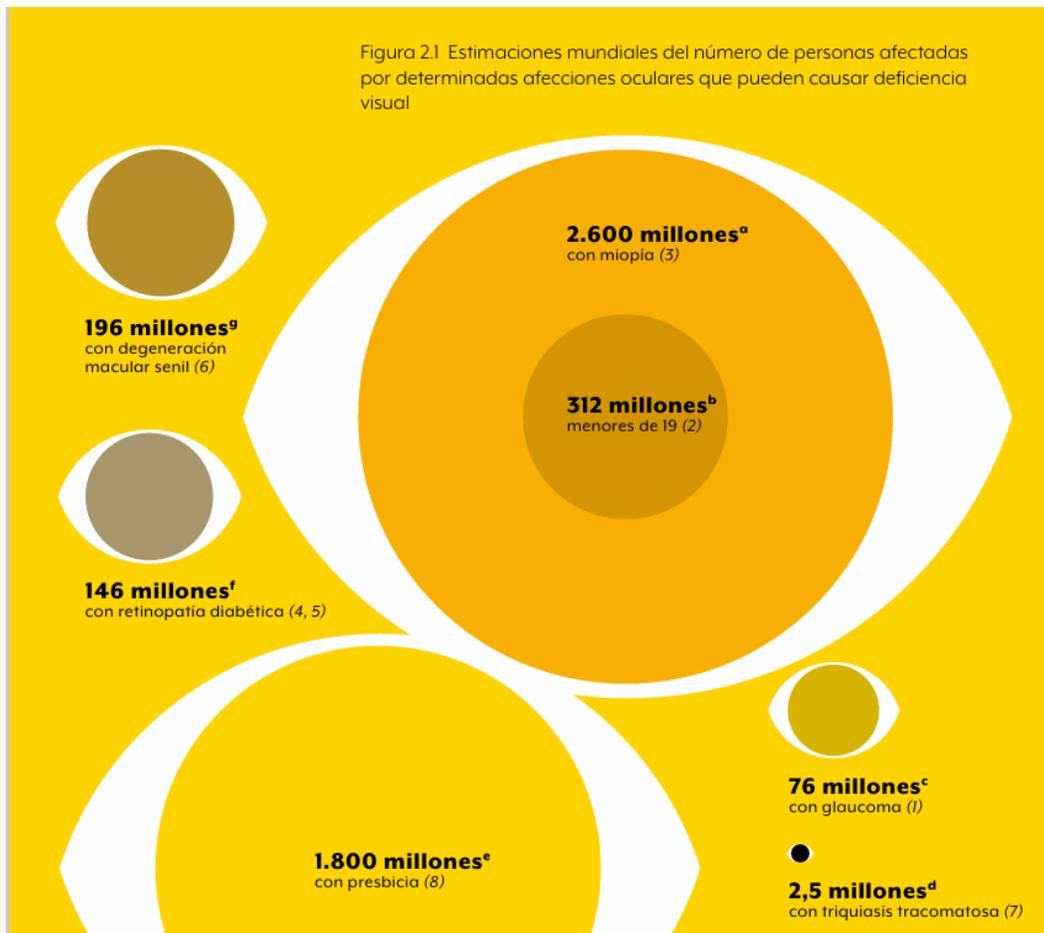


Ilustración 2 - Afectación Visual
Fuente: Informe OMS.

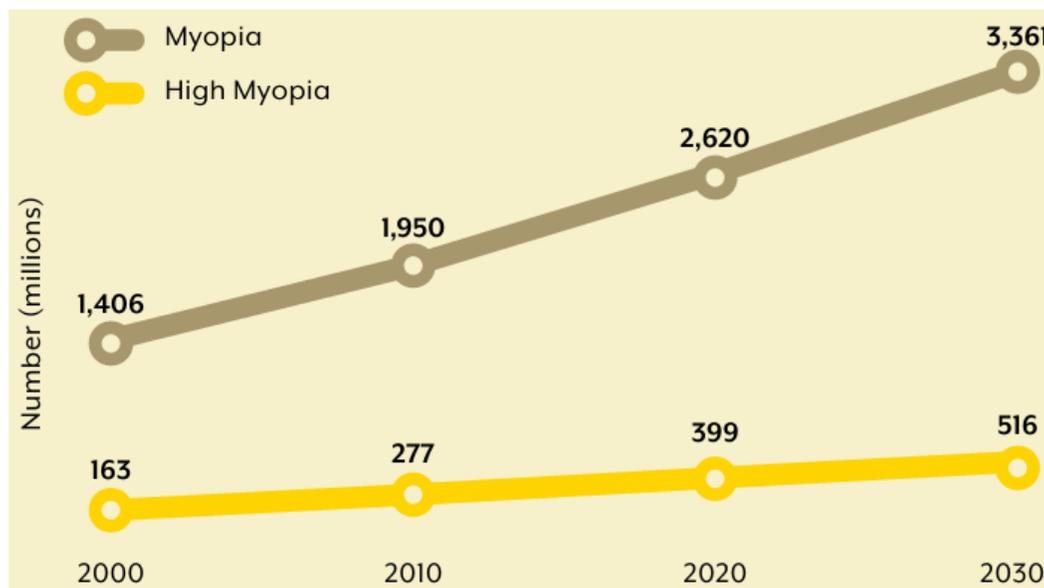
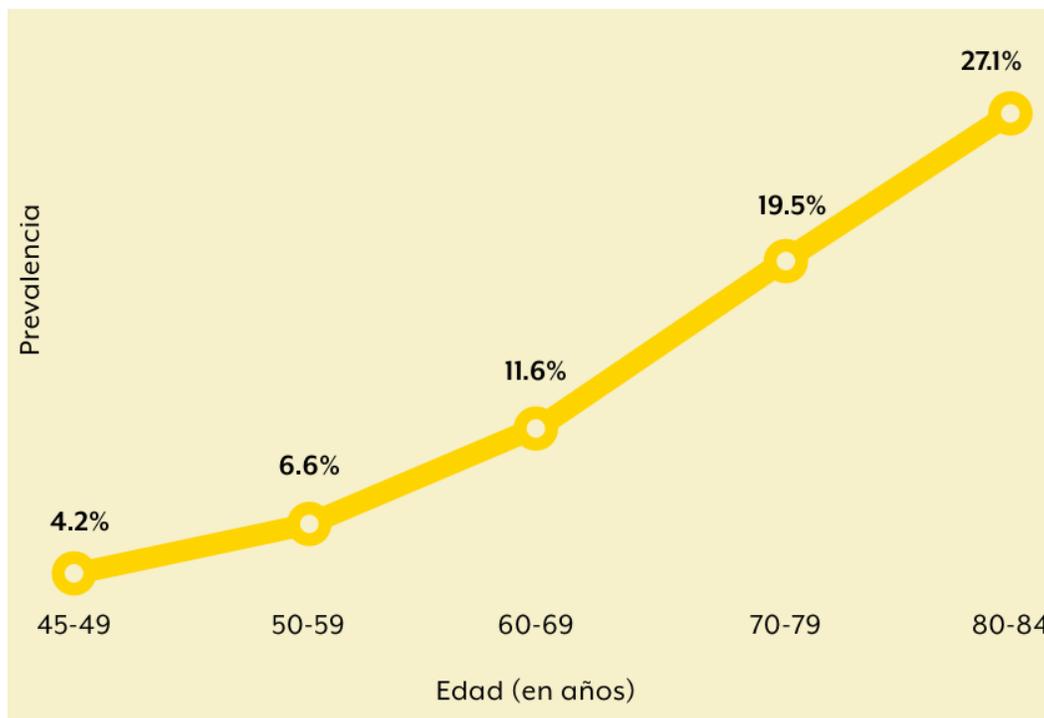


Ilustración 3 - previsión personas con miopía
Fuente: Informe OMS.

Se estima que la necesidad mundial de atención ocular aumentará significativamente en las próximas décadas, lo que representa un desafío importante para los sistemas de salud en todo el mundo.



*Ilustración 4 - Prevalencia específica según edad
Fuente: Informe OMS.*

2.1.1 La visión en Uruguay

En una encuesta realizada por la empresa “Altavista Lab and Trend” sobre la salud visual de los uruguayos, llevada a cabo en marzo de 2015 y declarada de interés ministerial por el Ministerio de Salud Pública, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 90% de los uruguayos considera la vista como el sentido más importante.
- Apenas el 20% de los uruguayos ha visitado al oftalmólogo en el último año.

- El 40% de los uruguayos nunca ha consultado al oftalmólogo, lo que podría significar que aproximadamente 840.000 uruguayos podrían necesitar corrección visual sin saberlo.
- Solo el 40% de aquellos que han visitado al oftalmólogo alguna vez se han sometido a algún estudio o análisis visual.
- A pesar de que dos tercios de los encuestados afirmaron no tener afecciones visuales, el uso de lentes alcanza casi la mitad de la muestra.
- El 45% de los encuestados utiliza lentes recetados, y al agregar las respuestas sobre el uso de lentes recetados por parte de otras personas del hogar, se estima que en el 65,5% de los hogares uruguayos habría al menos una persona que utiliza lentes.

Uruguay presenta una proporción muy baja de profesionales de la salud con práctica clínica por cada 100.000 habitantes en comparación con otros países. Estos hallazgos destacan la importancia de promover la conciencia sobre la salud visual y la necesidad de aumentar el acceso a servicios oftalmológicos en Uruguay. Los datos proporcionados por esta encuesta son fundamentales para comprender la situación actual del país en cuanto a la salud visual y para orientar futuras políticas y programas de salud pública.

2.2 El mercado y los competidores

Según datos proporcionados por el Banco de Previsión Social (BPS), Uruguay cuenta actualmente con un total de 382 ópticas activas en todo el país. De estas, 202 están localizadas en Montevideo, lo que representa aproximadamente el 52.9% del total nacional. Las restantes

ópticas están distribuidas en otras regiones del país, con 12 en Las Piedras, 11 en Pando y 10 en Maldonado.

Al analizar el panorama competitivo a nivel nacional, se observa que óptica Florida ostenta la mayor presencia, con un total de 17 ópticas en todo el país. Le sigue de cerca óptica Lux, con 7 ópticas, y Óptica del Este con 6 establecimientos, aunque esta última no cuenta con presencia en Montevideo. Al centrarnos específicamente en el mercado de Montevideo, óptica Lux se posiciona como líder, con 6 establecimientos en la ciudad. Le siguen Óptica Florida con 5 y Óptica 18 con 4.

Estos datos adquieren mayor relevancia al considerar la población total de Uruguay, que según el censo del 2017, asciende a aproximadamente 3,423,000 personas. De este total, 1,381,000 viven en Montevideo, lo que representa alrededor del 40.3% de la población total del país.

Al calcular el número de ópticas por cada 100,000 habitantes, se observa que Montevideo tiene una densidad significativamente mayor en comparación con otras regiones del país. Con 202 ópticas en la ciudad, esto equivale a aproximadamente 14.6 ópticas por cada 100,000 habitantes, mientras que en las otras regiones la densidad es considerablemente menor.

En términos de participación de mercado en Montevideo, se observa gran amplitud, sin la presencia de una marca líder acaparando el mercado. Es ese aspecto Optica Lux se destaca como el líder en la ciudad, con una participación del 2.97% del total de ópticas en Montevideo. Óptica Florida y Óptica 18 también se destacan, con participaciones del 2.48% y 1.98%, lo que equivale a 5 y 4 establecimientos en la ciudad respectivamente.

En conclusión, estos datos revelan un mercado óptico altamente competitivo en Uruguay, especialmente en Montevideo, donde la concentración de ópticas es considerablemente mayor en comparación con otras regiones. La presencia de marcas líderes como Optica Lux, Óptica

Florida y Óptica 18 indica un mercado consolidado pero disperso, como así también ofrece oportunidades para la entrada de nuevos competidores y la innovación en el sector.

2.2.1 Gafas de sol

Las gafas de sol, más que simples accesorios de moda, cumplen una función vital al proteger los ojos de los deslumbrantes rayos del sol. Según el Instituto Nacional del Ojo, la exposición excesiva al sol, especialmente sin protección ocular adecuada, puede acelerar la formación de cataratas, siendo alrededor del 20% de estas atribuibles a la exposición a los rayos UV.

La demanda de gafas de sol es impulsada por diversos factores, incluyendo la participación en actividades al aire libre durante todo el año, como deportes, turismo y recreación. Este incremento estacional en la demanda se refleja en un crecimiento sólido del mercado durante los períodos de verano e invierno.

Este aumento en la demanda también se ve respaldado por el crecimiento de la renta disponible de los consumidores, lo que impulsa la búsqueda de productos de marca, bien diseñados y de calidad. Además, la preferencia por reemplazar las gafas de sol deportivas y la tendencia hacia un estilo de vida de lujo que refleje estatus social mediante la posesión de productos de alta gama, también contribuyen a este crecimiento.

El mercado mundial de gafas de sol es altamente competitivo y está compuesto por una mezcla de competidores regionales e internacionales. Entre los principales actores se encuentran Essilor Luxottica, Safilo Group SpA, LVMH y Marcolin SpA. Estos actores globales están expandiendo sus inversiones para aprovechar las oportunidades en mercados emergentes como China, India, Brasil y Sudáfrica.

Además, marcas icónicas como Ray-Ban y Oakley están adoptando estrategias de marketing centradas en las redes sociales y el comercio electrónico para atraer a una base de clientes más amplia.

Se proyecta que el mercado mundial de gafas de sol experimentará un crecimiento constante, con una tasa compuesta anual del 5,03%.

2.2.2 El volumen del mercado

2.2.2.1 El mercado a nivel mundial

En 2022 el mercado global de gafas fue de USD 170 mil millones y se espera que registre una tasa compuesta anual equivalente al 8,1% de crecimiento anual hasta el 2030. Se pueden destacar factores como el crecimiento de la miopía, la creciente demanda de gafas multifuncionales y el mercado de gafas de sol tanto estéticas como deportivas.

De los 2.200 millones de personas afectadas según la OMS, se estima que hay 295 millones de personas con discapacidad visual de moderada a grave.

2.2.2.2 El mercado en Sudamérica

Los factores dominantes del mercado latinoamericano de gafas son el aumento de la prevalencia de los trastornos visuales, la creciente demanda de gafas elegantes y de moda, y la creciente adopción de dispositivos digitales que provocan fatiga y cansancio ocular.

La dimensión del mercado de lentes en América Latina fue de USD 10.80 mil millones en 2019 y se prevé que alcance los USD 15.05 mil millones para 2027, mostrando una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 6.8% durante el período de proyección

Se espera que el mercado de gafas en América Latina gane impulso a una CAGR del 6,1% durante el período de pronóstico de 2024-2032.

2.2.2.3 El volumen del mercado en unidades

De acuerdo con las encuestas realizadas y detalladas previamente, podemos dimensionar los siguientes valores:

- Se estima que el 45% de los uruguayos utilizan lentes recetados.
- Aplicado a la población de Montevideo, podemos estimar que aproximadamente 621.000 personas utilizan anteojos recetados.
- Se detalla que 840.000 uruguayos pueden tener afecciones visuales sin saberlo. Aplicado a la ciudad de Montevideo, existe un mercado latente de 250.000 personas que pueden estar necesitando lentes de receta sin saberlo.
- Basados en diversos estudios, podemos estimar de firma conservadora que aproximadamente el 50% de la población usa lentes de sol durante todo el año; a su vez, un 30% de la misma lo hace solo en verano.

- Aplicado a Montevideo, de forma conservadora podemos interpretar que 690.000 personas usan lentes de sol durante todo el año.

2.3 Conclusiones del capítulo

Los datos proporcionados por la OMS revelan la magnitud de las afecciones oculares y la deficiencia visual, lo que subraya la necesidad de promover la conciencia sobre la salud visual y aumentar el acceso a servicios oftalmológicos.

Uruguay cuenta con un mercado óptico altamente competitivo, especialmente en Montevideo, donde la densidad de ópticas es significativamente mayor que en otras regiones del país. A pesar de la presencia de marcas líderes como Optica Lux y Óptica Florida, hay espacio para la entrada de nuevos competidores y la innovación en el sector.

El mercado mundial de gafas de sol experimenta un crecimiento constante, impulsado por factores como el aumento de la renta disponible de los consumidores y la preferencia por productos de marca y calidad. La expansión de las inversiones en mercados emergentes y el uso de estrategias de marketing en línea son tendencias clave observadas en el sector.

Se proyecta que tanto el mercado global de gafas como el mercado latinoamericano experimentarán un crecimiento significativo en los próximos años. Con tasas compuestas anuales de crecimiento del 8.1% y 6.8%, respectivamente, estos mercados ofrecen oportunidades de expansión y desarrollo para las empresas del sector.

Se destaca la importancia de abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades presentes en el mercado.

Capítulo 3: Análisis Estratégico

El análisis estratégico es una herramienta fundamental para el desarrollo y éxito de cualquier plan de negocios. Este capítulo se enfoca en proporcionar una visión exhaustiva del entorno competitivo y de las capacidades internas de la empresa, utilizando metodologías reconocidas que permitirán una comprensión profunda de las dinámicas del mercado y de la propia organización.

3.1 Las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad en el mercado de ópticas en Uruguay es significativa debido a la alta concentración de estas, especialmente en Montevideo, donde se encuentra más del 50% del total del país. Con 202 ópticas en Montevideo de un total de 382 en todo el país, la competencia es feroz. Óptica Florida, Óptica Lux y Óptica del Este son algunos de los principales jugadores que dominan el mercado, aunque ninguna tiene una posición monopolística. La competencia se basa en factores como la ubicación, la calidad del servicio, la variedad de productos y los precios.

Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado de ópticas es moderada. Aunque el mercado presenta oportunidades de crecimiento debido a la alta demanda de servicios ópticos y productos como gafas recetadas y de sol, existen barreras significativas. Estas barreras incluyen la necesidad de una inversión inicial considerable para establecer un comercio de este tipo, la importancia de construir una reputación y una base de clientes fieles, y los costos asociados con la obtención de equipos especializados y licencias.

Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de ópticas es relativamente baja, ya que las alternativas al uso de gafas y lentes de contacto son limitadas. Sin embargo, existen algunas opciones que podrían considerarse sustitutos, como las cirugías correctivas y el uso de dispositivos electrónicos con tecnología de corrección visual incorporada. Aunque estas alternativas pueden reducir la demanda de gafas y lentes de contacto, suelen ser más costosas y no están al alcance de todos los consumidores, por lo que su impacto es limitado.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el mercado de ópticas varía. Por un lado, los proveedores de lentes y armazones de marcas reconocidas tienen un poder de negociación considerable debido a la demanda de productos de alta calidad y de marca. Estas empresas pueden influir en los precios y las condiciones de venta. Por otro lado, la existencia de múltiples proveedores de lentes y armazones genéricos y de menor costo da a las ópticas la posibilidad de negociar mejores términos y precios. Además, la globalización y el acceso a proveedores internacionales han aumentado las opciones disponibles para las ópticas.

Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores en el mercado de ópticas es alto. Los consumidores tienen acceso a una amplia gama de opciones en términos de productos y proveedores, lo que les permite comparar precios y calidad antes de tomar una decisión de compra. Además, la creciente disponibilidad de productos ópticos en línea ha aumentado la capacidad de los consumidores para buscar mejores ofertas y descuentos. La alta competencia entre ópticas también obliga a

estas empresas a ofrecer precios competitivos y un excelente servicio al cliente para atraer y retener a los clientes.

3.2 Matriz FODA

3.2.1 Análisis FODA

Fortalezas

Alta demanda de productos ópticos: La creciente prevalencia de problemas de visión y la alta proporción de la población que requiere gafas recetadas.

Servicios especializados: La capacidad de ofrecer exámenes visuales y productos personalizados puede ser un factor diferencial, tanto para competidores directos, como para alternativas como tiendas online.

Debilidades

Dependencia de proveedores internacionales: Las ópticas dependen en gran medida de proveedores internacionales para productos de marca, lo que puede afectar los costos y la disponibilidad.

Falta de reputación: En un mercado tan competitivo, la falta de una reputación consolidada dentro de Montevideo es una debilidad.

Oportunidades

Crecimiento del mercado en áreas no atendidas: Expansión en regiones fuera de Montevideo donde la competencia es menor y la demanda está insatisfecha.

Expansión del comercio electrónico: Aprovechar el comercio en línea para alcanzar a una audiencia más amplia y ofrecer conveniencia a los clientes.

Amenazas

Competencia de tiendas en línea: La creciente popularidad de las tiendas en línea de productos ópticos que pueden ofrecer precios más bajos y una mayor conveniencia.

Evolución de tecnologías alternativas: Alternativas como las cirugías correctivas que podrían reducir la demanda de gafas y lentes de contacto.

3.2.2 Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		Alta demandas productos ópticos	Servicios personalizados	Proveedores internacionales	Falta de reputación
Oportunidades	Áreas no atendidas	FO 1 - Desarrollar un servicio de atención personalizada para zonas aledañas a Montevideo.		DO 2 - Generar un plan de publicidad virtual basado en la calidad y en la atención al público de forma personalizada dentro y fuera de Montevideo.	
	Comercio electrónico				
Amenazas	Tiendas en línea	FA 3 - Sistema de venta online.		DA 4 - Programa de difusión de la salud visual. Integrando viabilidad económica, practicidad y calidad.	
	Tecnologías alternativas				

*Ilustración 5 - Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia*

3.3 Marketing estratégico (SPT)

Segmentación

Una posible segmentación, es la siguiente:

Demográfica:

Edad: Niños, adolescentes, adultos jóvenes, adultos mayores.

Género: Hombres y mujeres.

Ingresos: Bajos, medios y altos ingresos.

Geográfica:

Ubicación: Montevideo, otras ciudades principales, áreas rurales.

Psicográfica:

Estilo de vida: Activos, deportistas, profesionales, estudiantes.

Personalidad: Personas preocupadas por la moda y el estilo, personas pragmáticas que buscan funcionalidad.

Conductual:

Beneficios buscados: Protección solar, corrección visual, moda y estilo.

Tasa de uso: Usuarios frecuentes, usuarios ocasionales, no usuarios.

Lealtad a la marca: Altamente leales, moderadamente leales, no leales.

Targeting

Una vez segmentado el mercado, se seleccionan los segmentos más atractivos y se diseñan estrategias específicas para ellos.

Segmento objetivo:

Segmento de adultos jóvenes profesionales:

Características:

Personas de 25-40 años, con ingresos medios a altos, interesados en la moda y la tecnología.

Necesidades:

Gafas de sol de alta calidad, lentes de contacto, servicios de examen visual personalizados, productos de moda y estilo.

Segmento de adultos mayores:

Características:

Personas mayores de 60 años, que pueden experimentar una mayor prevalencia de problemas visuales.

Necesidades:

Gafas recetadas, servicios oftalmológicos completos, productos que ofrecen comodidad y durabilidad.

Segmento de padres de niños y adolescentes:

Características:

Padres de niños y adolescentes, preocupados por la salud visual de sus hijos.

Necesidades:

Gafas para niños, lentes de contacto para adolescentes, exámenes visuales regulares.

Segmento de deportistas y personas activas:

Características:

Personas que practican deportes y actividades al aire libre.

Necesidades:

Gafas de sol deportivas, lentes de contacto resistentes, productos que ofrecen protección contra los rayos UV.

Posicionamiento

Producto:

Amplia gama de productos ópticos:

- Gafas de sol
- Lentes de contacto
- Gafas recetadas
- Productos especializados para deportistas.

- Productos con tecnología avanzada, como lentes con filtro de luz azul para usuarios de dispositivos digitales.
- Proveer servicios oftalmológicos integrales y personalizados.

Precio:

Ofrecer productos de diferentes gamas apuntando a atraer diferentes segmentos del mercado:

- Económicos
- Medios
- Premium
- Asociación con centros oftalmológicos para ofrecer descuentos asociados a servicios integrales.
- Sistema de promociones asociados a temporadas de verano, eventos deportivos e inicios de ciclos lectivos escolares.

Plaza:

Ampliar la presencia en áreas fuera de Montevideo para cubrir regiones menos atendidas.

Desarrollar una plataforma de comercio electrónico robusta para llegar a una audiencia más amplia.

Utilizar una combinación de canales de distribución, incluyendo tiendas físicas y ventas online.

Promoción:

Utilizar campañas de marketing digital para llegar a segmentos jóvenes y tecnológicamente activos.

Desarrollar programas de fidelización y referencias para incentivar la lealtad del cliente.

Realizar actividades de responsabilidad social corporativa, como campañas de concienciación sobre la salud visual

3.4 Canvas Business Model

Propuesta de Valor

- Productos de calidad: Ofrecer una amplia gama de productos ópticos de alta calidad, incluyendo gafas de sol, gafas recetadas, lentes de contacto y productos especializados para deportistas.
- Servicios personalizados: Proveer exámenes visuales completos y personalizados, asesoramiento profesional y seguimiento post-venta.
- Estilo y moda: Productos que combinan funcionalidad con diseño moderno y elegante.

Segmentos de Clientes

- Adultos jóvenes profesionales: personas de 25-40 años.
- Adultos mayores: Personas mayores de 60 años.
- Padres de niños y adolescentes: preocupados por la salud visual de sus hijos.
- Deportistas y personas activas

Canales

- Tiendas físicas: Presencia en Montevideo y otras ciudades principales de Uruguay.
- Comercio electrónico: Plataforma online para ventas y consultas.
- Redes sociales: Canales para promoción y comunicación directa con los clientes.

Relaciones con Clientes

- Atención personalizada: interacción directa en tiendas, servicios de consulta y seguimiento.
- Programas de fidelización: incentivos para clientes recurrentes.
- Comunicación continua: Newsletters y redes sociales.
- Servicio post-venta: garantías, ajustes y reparaciones.

Fuentes de Ingresos

- Venta de productos ópticos: gafas de sol, gafas recetadas, lentes de contacto.
- Accesorios: Estuches, productos de limpieza, complementos.

Recursos Clave

- Equipamiento tecnológico: máquinas para exámenes visuales, herramientas de ajuste.
- Inventario de productos: gafas, lentes de contacto, accesorios.
- Plataforma online: sitio web, aplicación móvil.

Actividades Clave

- Exámenes visuales: realización de exámenes visuales completos.
- Asesoramiento: ayudar a los clientes a seleccionar los productos adecuados.

- Marketing y promoción: campañas publicitarias, presencia en redes sociales.
- Gestión de inventarios: mantenimiento y actualización del stock de productos.

Socios Clave

- Proveedores de productos ópticos: fabricantes de gafas, lentes y equipos.
- Profesionales médicos: Oftalmólogos.

Estructura de Costos

- Costos operativos: alquiler de locales, sueldos de personal, mantenimiento de equipos.
- Marketing y publicidad: gastos en campañas publicitarias, promociones.
- Equipamiento específico: equipos especializados en mediciones visuales.
- Inventario: Compra de productos y gestión de stock.

Lienzo Canvas Business Model

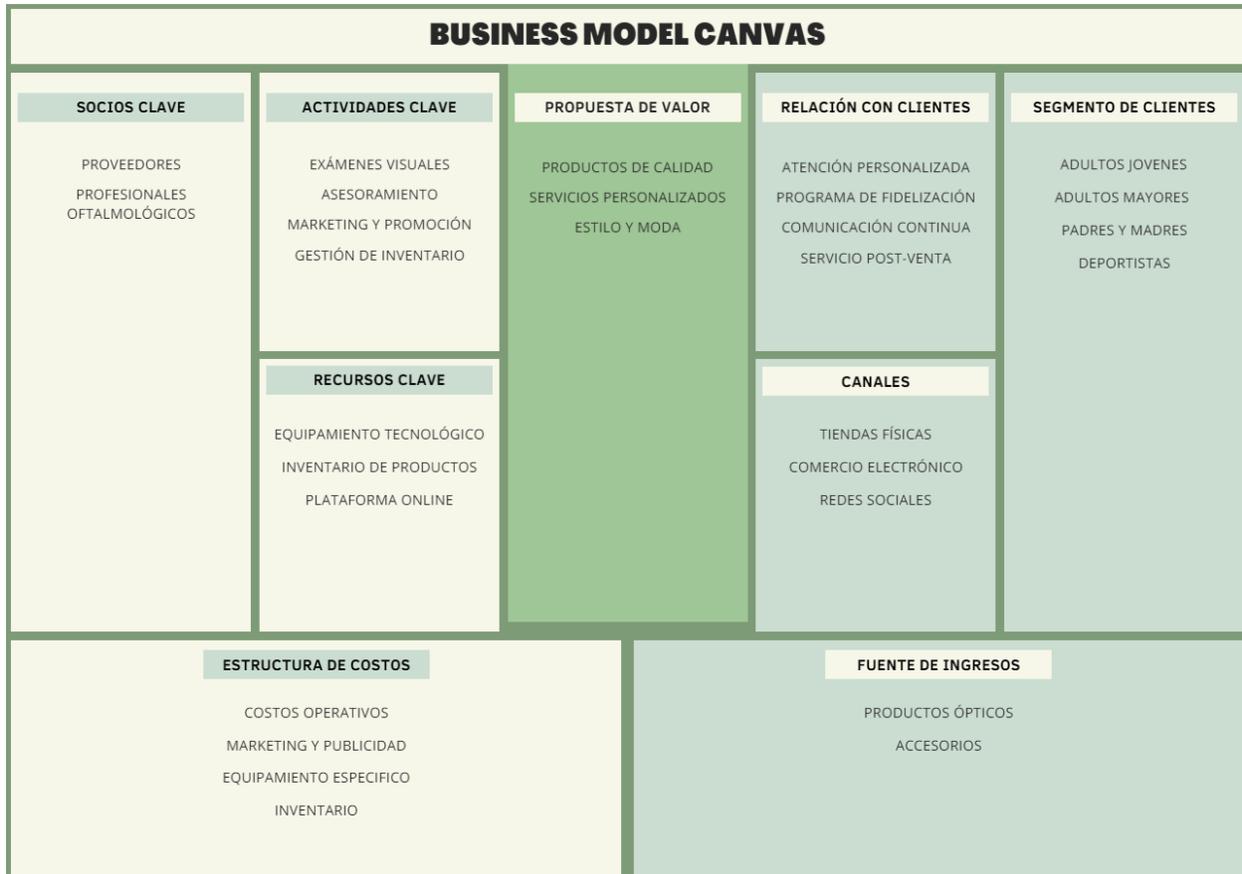


Ilustración 6 - Business Canvas Model
Fuente: Elaboración propia

3.5 Estrategia (Misión, Visión y Valores)

Misión

Nuestra misión es mejorar la calidad de vida de nuestros clientes proporcionando soluciones ópticas integrales y de alta calidad. Nos dedicamos a ofrecer productos y servicios innovadores que satisfacen las necesidades visuales de todas las edades, combinando tecnología avanzada, asesoramiento profesional y un compromiso inquebrantable con la salud ocular.

Visión

Ser la cadena de ópticas líder en Uruguay, reconocida por su excelencia en el cuidado de la salud visual y su contribución al bienestar de la comunidad. Aspiramos a expandir nuestra presencia y fortalecer nuestra reputación a nivel nacional, impulsando la innovación en productos y servicios ópticos mientras mantenemos un enfoque centrado en el cliente y en la mejora continua.

Valores

Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos y servicios de la más alta calidad, asegurando la satisfacción y confianza de nuestros clientes.

Innovación: Fomentamos la innovación en todas nuestras áreas, incorporando las últimas tecnologías y tendencias en el cuidado de la salud visual.

Atención al Cliente: Ponemos a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos, brindando un servicio personalizado y atento a sus necesidades individuales.

Profesionalismo: Contamos con un equipo altamente capacitado y profesional, dedicado a proporcionar el mejor asesoramiento y atención en cada consulta.

Ética: Actuamos con integridad y transparencia en todas nuestras operaciones, construyendo relaciones de confianza con nuestros clientes, proveedores y socios.

Responsabilidad Social: Nos comprometemos con la comunidad, promoviendo la salud visual y participando en iniciativas que mejoren el bienestar general.

Capítulo 4: Metodología de Investigación

4.1 Justificación de la investigación de mercado

Para llevar a cabo esta investigación de mercado, se ha optado por utilizar principalmente fuentes secundarias. Estas fuentes ofrecen una base sólida de datos y análisis previos, permitiendo una comprensión más amplia y fundamentada del estado del sector óptico en Uruguay y a nivel mundial.

El "Informe Mundial sobre la Visión" publicado por la OMS en 2020 es una de las fuentes más importantes para esta investigación. Este informe proporciona una visión global y detallada sobre las afecciones oculares y la deficiencia visual, destacando su prevalencia, causas, impactos y recomendaciones para la salud pública. La OMS es una autoridad reconocida internacionalmente en temas de salud, lo que garantiza la fiabilidad y validez de la información contenida en su informe. Este documento es crucial para entender el contexto global de la visión y comparar la situación de Uruguay con la de otros países.

Además del informe de la OMS, se han consultado diversos informes emitidos por entidades particulares especializadas en la salud visual y el mercado óptico. Estas entidades incluyen organizaciones no gubernamentales, institutos de investigación y consultoras de mercado. Estos informes proporcionan datos actualizados y análisis específicos sobre tendencias del mercado, innovaciones tecnológicas y comportamientos de los consumidores en el sector óptico.

Para obtener datos específicos del contexto uruguayo, se han consultado registros y publicaciones de entes nacionales como el Banco de Previsión Social (BPS). El BPS proporciona datos detallados sobre el número de ópticas activas en el país, su distribución geográfica y otros aspectos relevantes del sector. Estos datos son esenciales para analizar la estructura del mercado óptico en Uruguay e identificar tendencias y desafíos a nivel nacional.

4.2 Objetivo general de la investigación de mercado

Con los resultados obtenidos, se pretende cuantificar y establecer el posible mercado potencial para productos y servicios ópticos en la ciudad de Montevideo. De modo de estimar un volumen de venta, tanto en unidades como en valores monetarios con el fin de realizar proyecciones económicas-financieras que apunten a la rentabilidad futura del proyecto.

Podemos discretizar los objetivos de la investigación de mercado en los siguientes puntos:

- Determinar tamaño y las características del mercado óptico en Uruguay.
- Identificar las preferencias y comportamientos de consumo de los usuarios de productos ópticos.
- Evaluar la competencia y la distribución de ópticas en el territorio uruguayo.
- Establecer estrategias de negocio basadas en el análisis del mercado y la competencia.

4.3 Diseño de la investigación

La investigación será de tipo cuantitativa, permitiendo cuantificar la información a través de muestras representativas, para luego poder proyectar los resultados en la totalidad del mercado.

Se utilizó un enfoque cuantitativo para recolectar datos a través de encuestas estructuradas, permitiendo cuantificar las variables de interés y analizar las tendencias y patrones dentro del mercado óptico.

Para la recolección de datos diseñó una encuesta estructurada de preguntas cerradas abarcando aspectos demográficos, comportamiento de compra, preferencias de productos ópticos y percepciones sobre la salud visual. La encuesta fue distribuida de forma tal que asegurara una amplia cobertura y facilitando la participación de personas de diferentes regiones.

4.3.1 Unidad de análisis

La muestra estuvo compuesta principalmente por residentes de Montevideo, la capital de Uruguay, aunque también se incluyeron participantes de otras regiones del interior del país y algunos encuestados de Argentina. Este enfoque permitió recoger una variedad de perspectivas geográficas, proporcionando una visión más completa del mercado regional.

Se seleccionaron personas mayores de edad, asegurando que todas tuvieran la capacidad de tomar decisiones de compra relacionadas con productos ópticos. La segmentación de los encuestados se realizó en función de franjas etarias predefinidas, alineadas con la segmentación demográfica utilizada en el plan de negocio. Este enfoque garantizó que se capturaran las diferencias en comportamiento y preferencias de consumo entre distintos grupos de edad, lo cual es crucial para una comprensión detallada del mercado.

4.3.2 Unidad de respuesta

La unidad de respuesta refiere a los resultados que se obtuvieron de forma directa o indirecta:

- Nivel de afectación de deficiencias visuales y concientización sobre las mismas.
- Deficiencia visual en hijos menores a 18 años, nivel de conciencia sobre la salud visual de los mismos.
- Necesidades de artículos ópticos según rango etario y género.
- Frecuencia de renovación de artículos según necesidad.
- Forma de adquisición de artículos ópticos apuntado hacia posibles competidores y amenazas.

4.4 Desarrollo de la metodología

El procedimiento de recolección de datos incluyó las siguientes etapas:

- **Diseño de la Encuesta:** Se desarrolló un cuestionario que abordaba las áreas clave de interés para la investigación.
- **Selección de la Muestra:** Se definió la muestra de 70 personas, asegurando la inclusión de participantes de diferentes edades y regiones geográficas.
- **Recolección de Respuestas:** Se recopilaron y consolidaron las respuestas obtenidas, garantizando la confidencialidad y anonimato de los participantes.
- **Análisis de Datos:** Se realizó un análisis estadístico de los datos recolectados, utilizando herramientas de software para identificar tendencias y patrones.

4.5 Resultados y análisis de datos

4.5.1 Descripción de la muestra

Para llevar a cabo la investigación de mercado, se realizaron encuestas con el objetivo de recopilar datos relevantes que permitieran identificar las tendencias y necesidades del mercado de ópticas en Montevideo y sus alrededores.

El cuestionario utilizado incluyó preguntas cerradas y abiertas para obtener tanto datos cuantitativos como cualitativos. Las preguntas abarcaban temas como la frecuencia de uso de servicios ópticos, preferencias de compra, afectaciones visuales y grado de concientización de los usuarios para con dichas afectaciones.

Se priorizó que los encuestados residieran mayoritariamente en Montevideo o en zonas aledañas. La muestra se diseñó para cubrir todos los rangos etarios definidos en la segmentación del mercado. A su vez, se prestó atención en que la masa de encuestados tenga equidad respecto

al género para asegurar que las conclusiones del estudio no estén sesgadas y reflejen adecuadamente las perspectivas tanto de hombres como de mujeres.

La muestra se estructuró de manera que fuera lo más representativa posible de los clientes potenciales del mercado de ópticas, asegurando una distribución equilibrada basada en la segmentación de mercado definida previamente.

Se realizaron análisis basados en dicha segmentación. Este análisis se enfocó en identificar tendencias y patrones de comportamiento entre los diferentes grupos, buscando identificar oportunidades. Se procuró estudiar las características demográficas de los encuestados, como edad, género y lugar de residencia, y a su vez estudiar comportamientos de compra y uso de productos ópticos, identificar patrones y tendencias en la frecuencia de uso.

La información obtenida de las encuestas se utilizó para ajustar y validar las estrategias de marketing y ventas, asegurando que estén alineadas con las necesidades reales del mercado.

Distribución Geográfica:

Montevideo y alrededores: 61,4% (43 respuestas)

Interior Uruguay: 10,0 % (7 respuestas)

Otros: 28,6 % (20 respuestas)

Distribución de Género:

Hombres: 65,7% (46 respuestas)

Mujeres: 34,3 % (24 respuestas)

Otros: 0,0 % (0 respuestas)

Distribución según rango etario:

Entre 19 y 24 años: 24,3 %

Entre 25 y 40 años: 60,0 %

Entre 41 y 60 años: 8,6 %

Más de 60 años: 7,1 %

4.5.2 Resultados generales

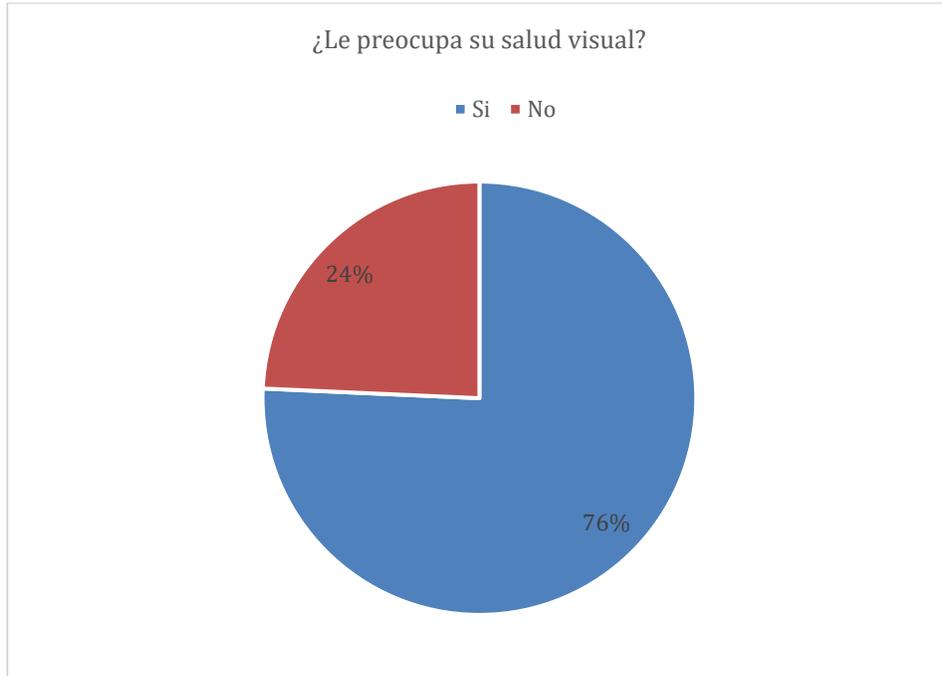


Ilustración 7 - Gráfico salud visual
Fuente: elaboración propia

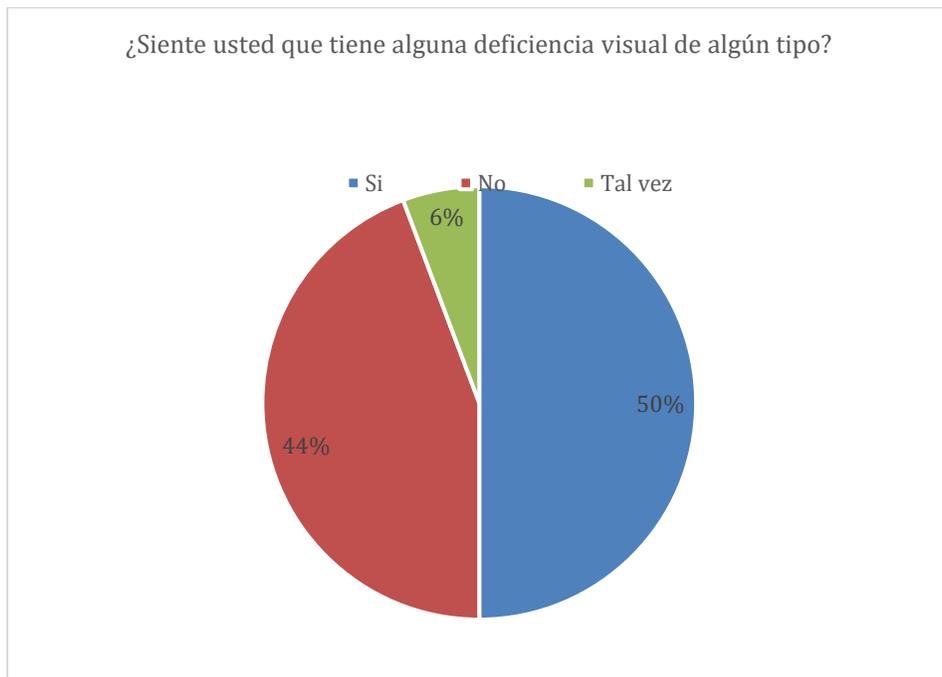


Ilustración 8 - Gráfico deficiencia visual
Fuente: elaboración propia

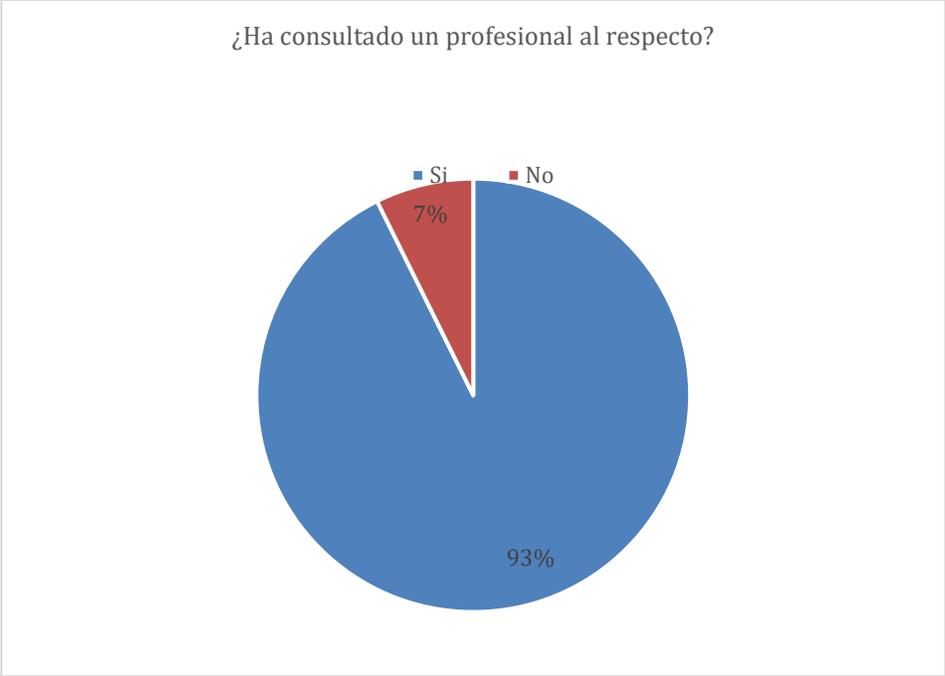


Ilustración 9 - Gráfico consulta profesional
Fuente: elaboración propia

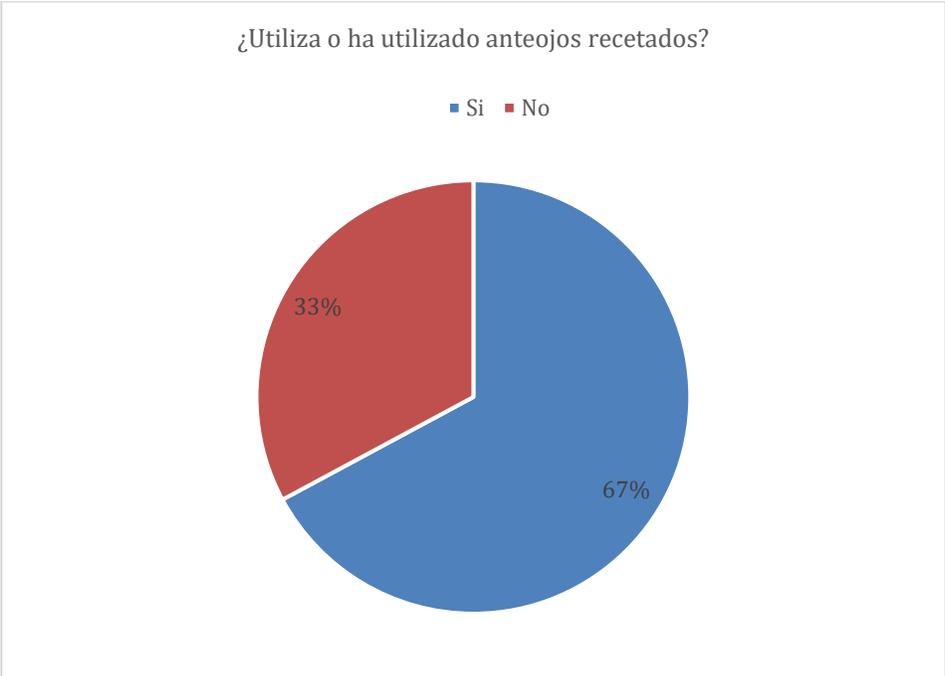


Ilustración 10 - Gráfico uso de anteojos recetados
Fuente: elaboración propia



Ilustración 11 - Gráfico renovación anteojos recetados
Fuente: elaboración propia

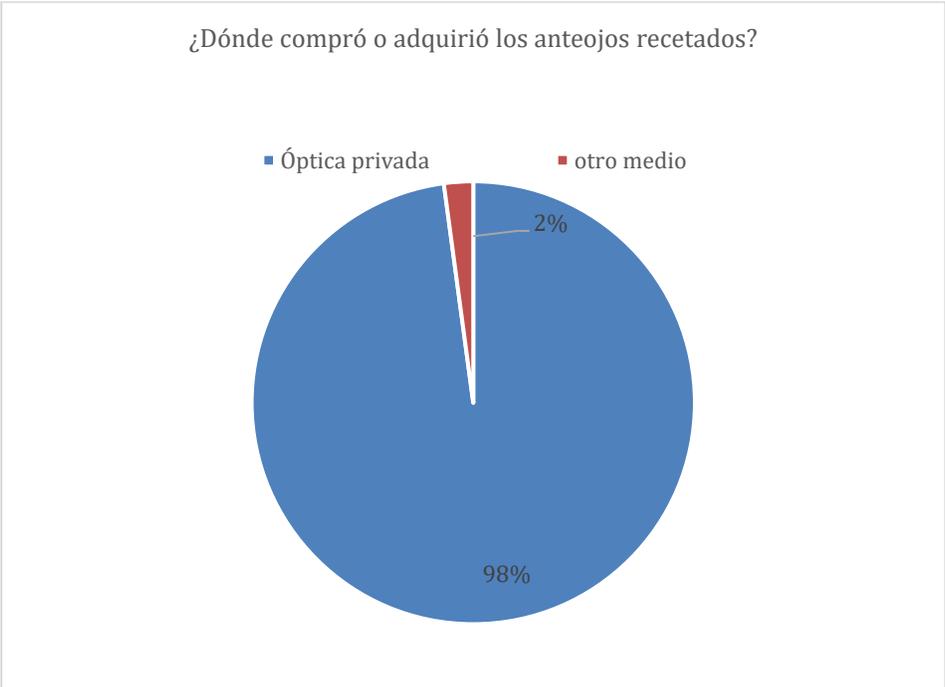


Ilustración 12 - Gráfico compra de anteojos recetados
Fuente: elaboración propia

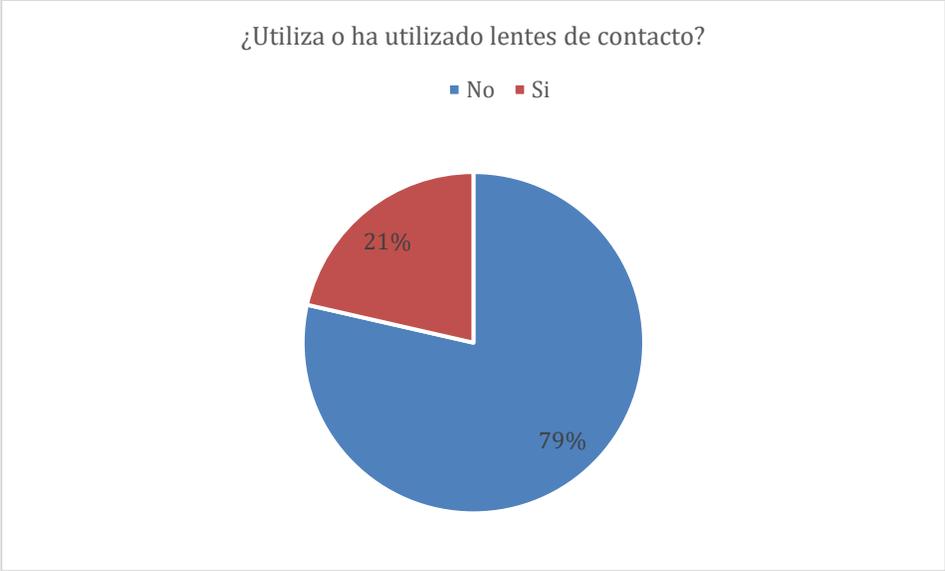


Ilustración 13 - Gráfico uso de lentes de contacto
Fuente: elaboración propia

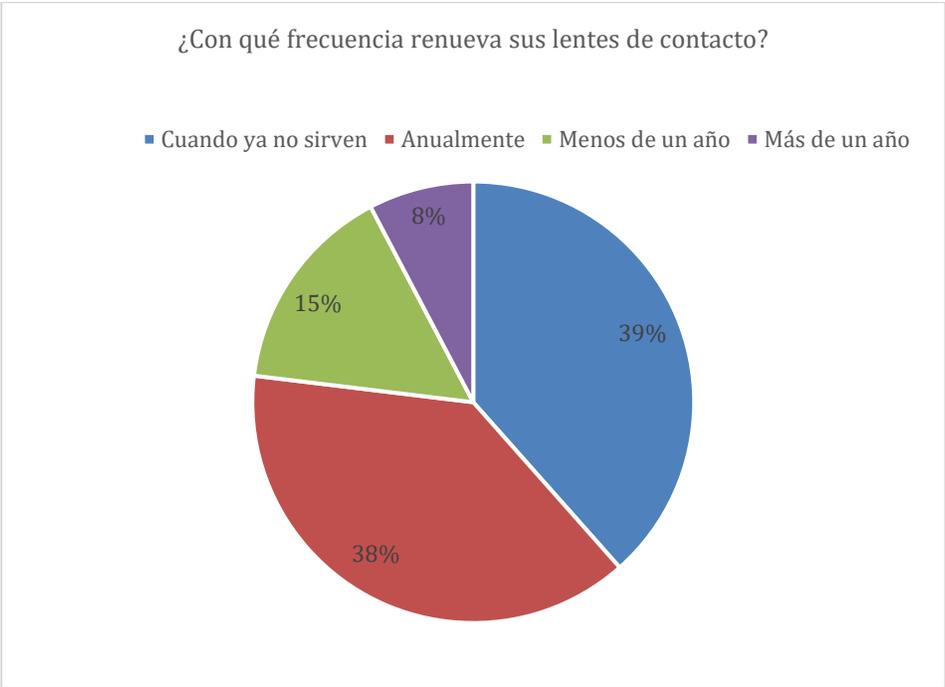


Ilustración 14 - Gráfico frecuencia de uso de lentes de contacto
Fuente: elaboración propia

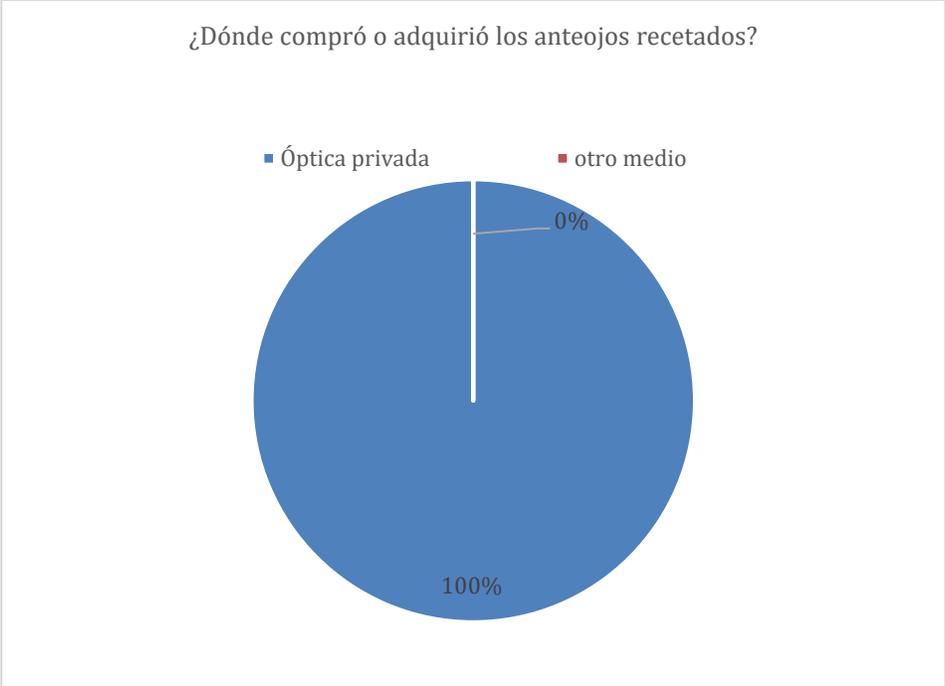


Ilustración 15 - Gráfico de compra de lentes de contacto
Fuente: elaboración propia

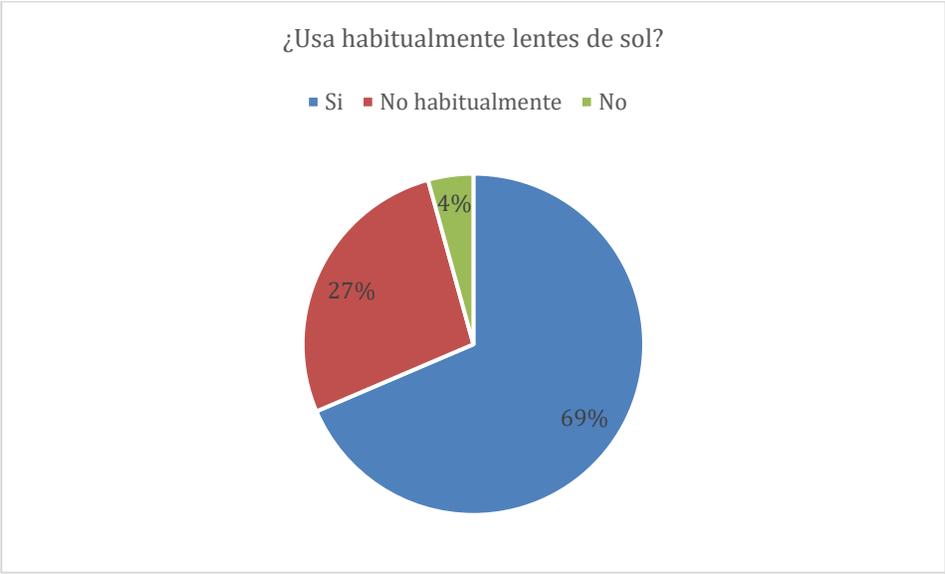


Ilustración 16 - Gráfico uso de lentes de sol
Fuente: elaboración propia



Ilustración 17 - Gráfico renovación de lentes de sol
Fuente: elaboración propia

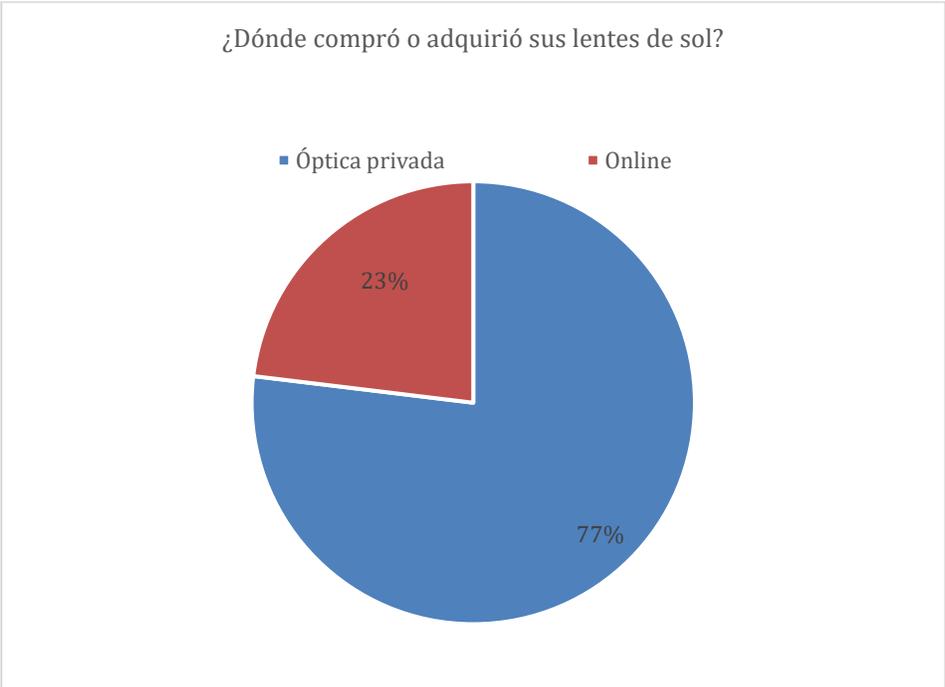


Ilustración 18 - Gráfico adquisición lentes de sol
Fuente: elaboración propia

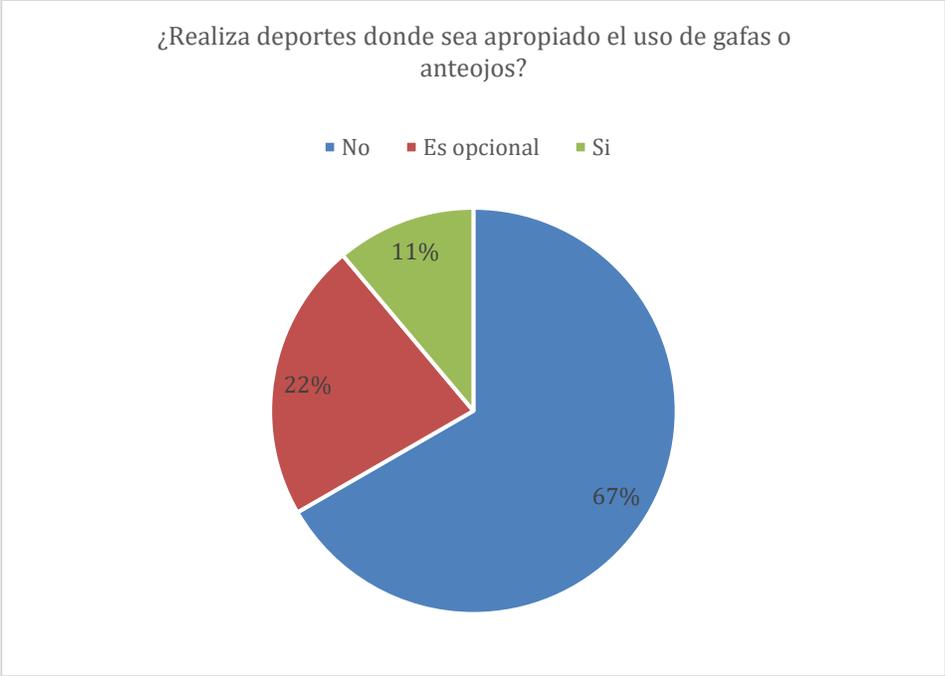


Ilustración 19 - Gráfico uso de lentes deportivos
Fuente: elaboración propia

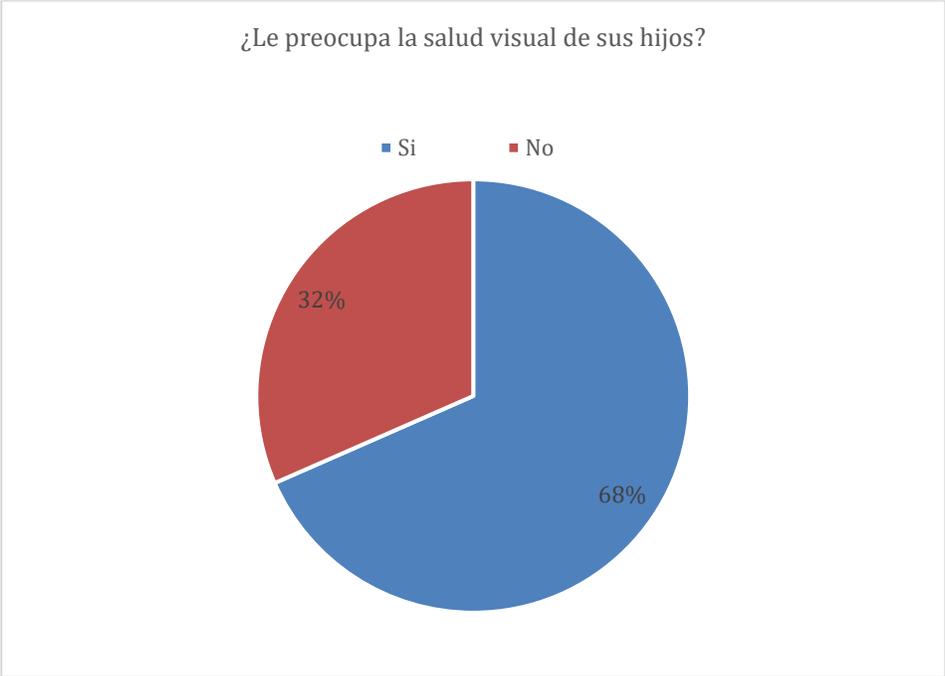
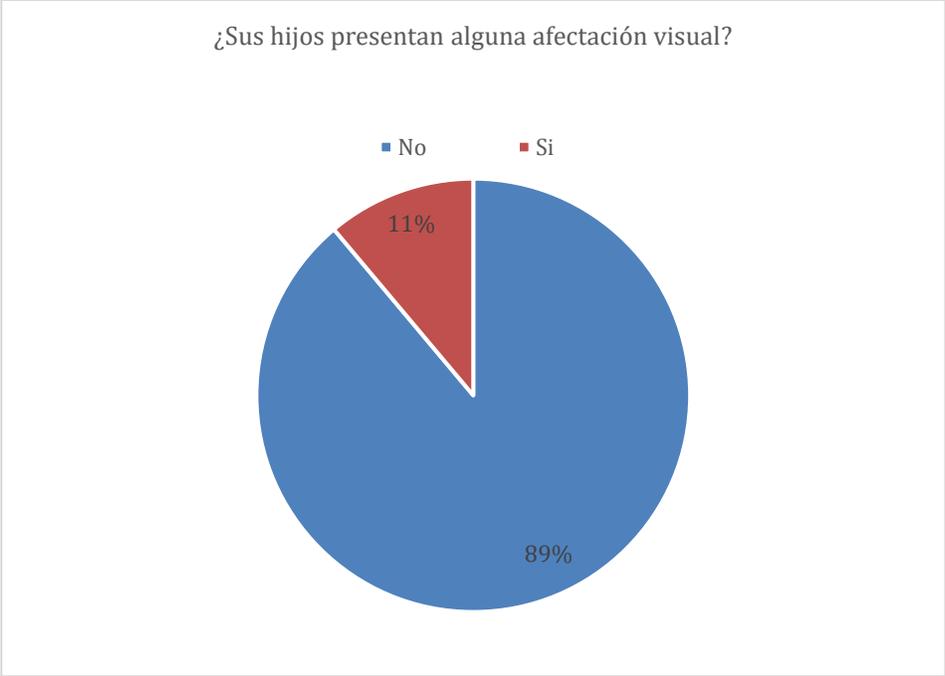
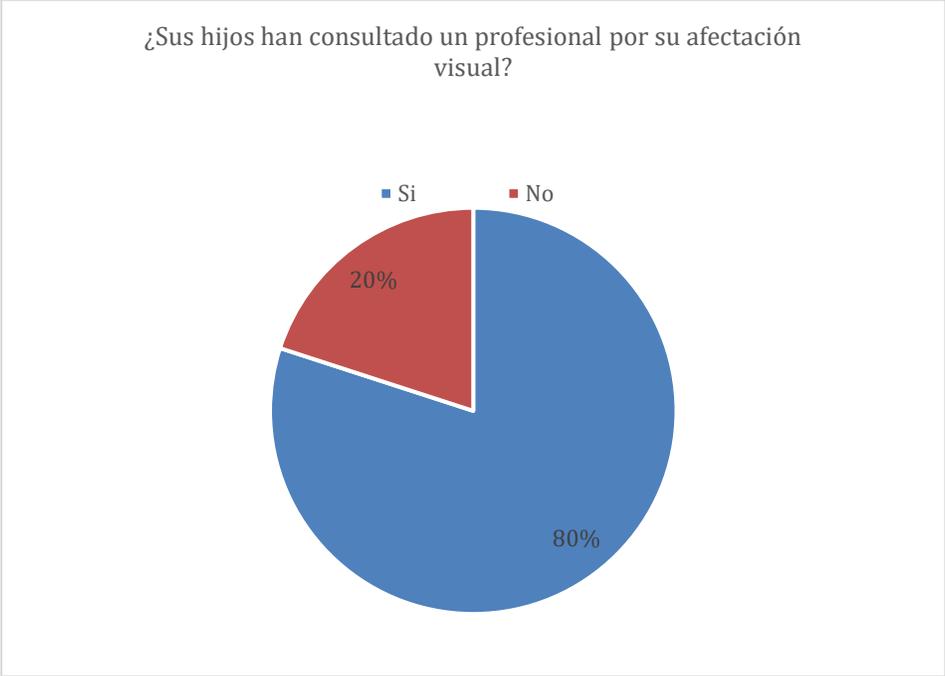


Ilustración 20 - Gráfico salud visual de sus hijos
Fuente: elaboración propia



*Ilustración 21 - Gráfico efectucción visual de sus hijos
Fuente: elaboración propia*

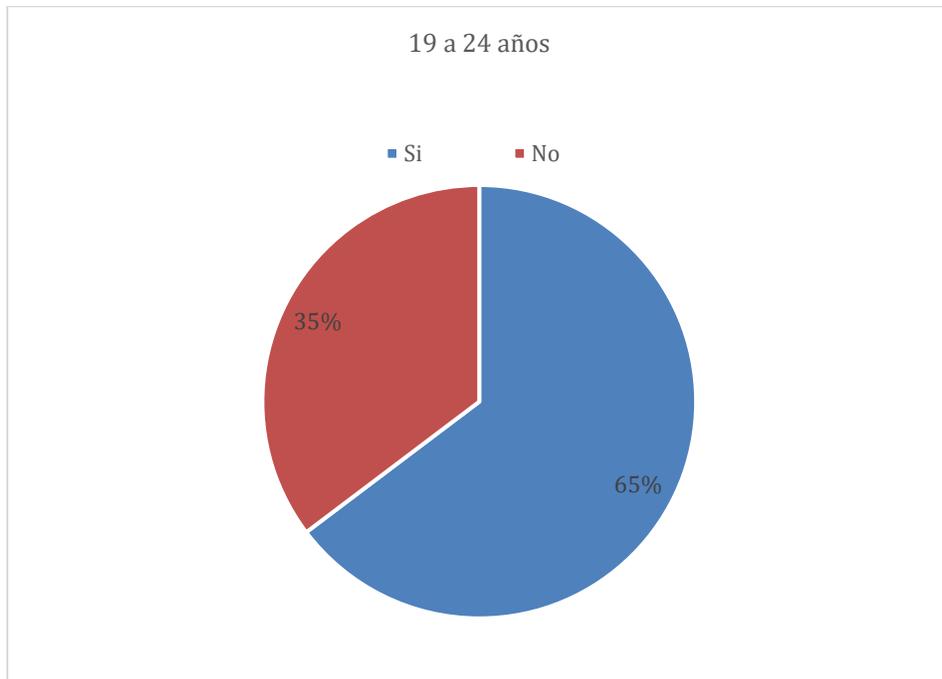


*Ilustración 22 - Gráfico consultas profesionales - hijos
Fuente: elaboración propia*

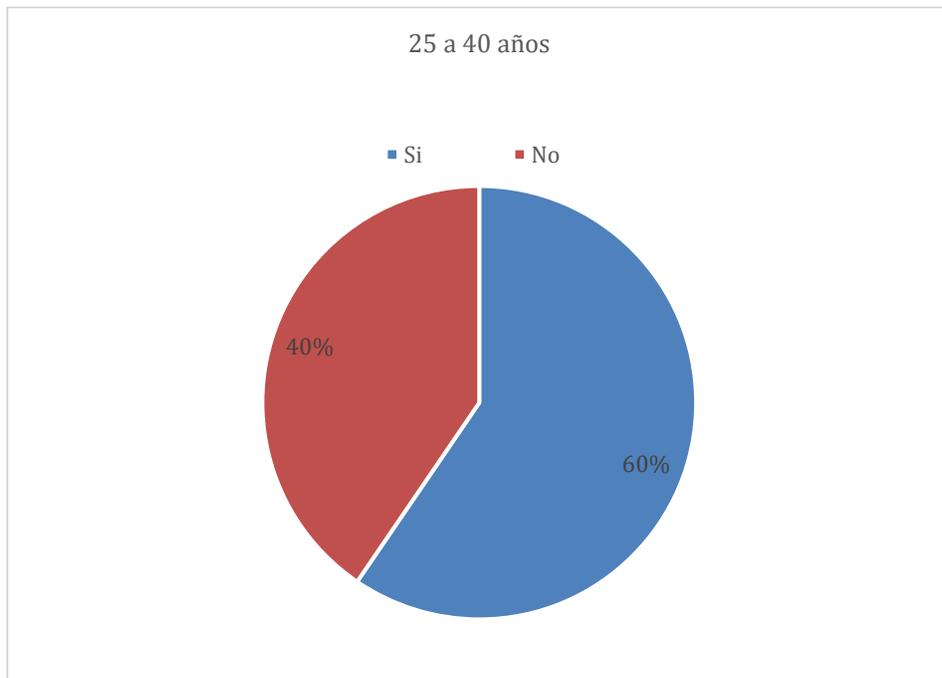
4.5.3 Resultados específicos

- Según rango etario:

○ Uso de lentes recetados:



*Ilustración 23 - Uso lentes recetados - 19 a 24 años
Fuente: elaboración propia*



*Ilustración 24 - Uso lentes recetados - 25 a 40 años
Fuente: elaboración propia*

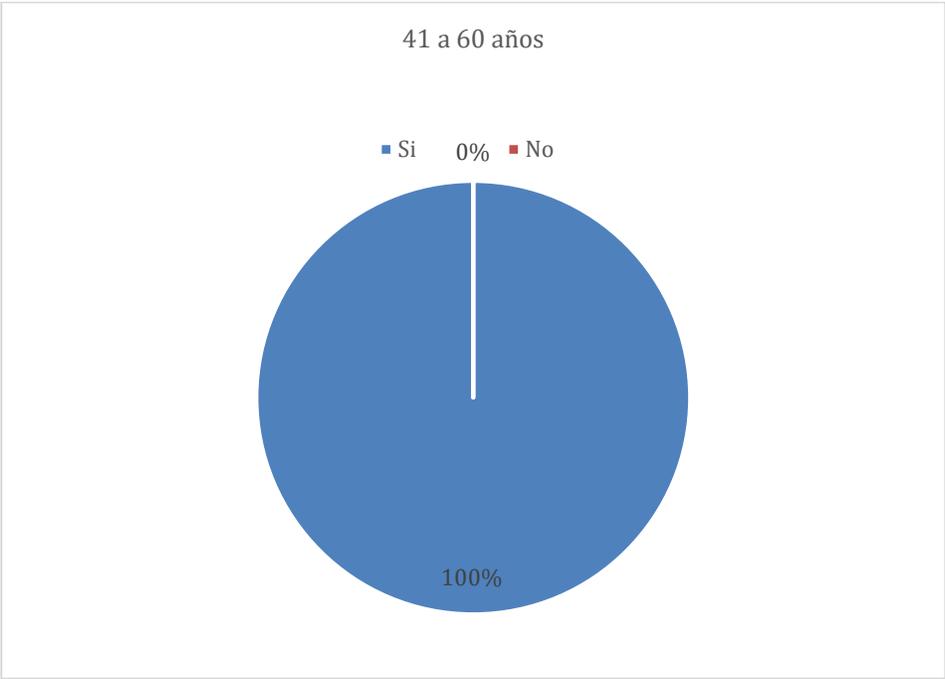


Ilustración 25 - Uso lentes recetados - 41 a 60 años
Fuente: elaboración propia

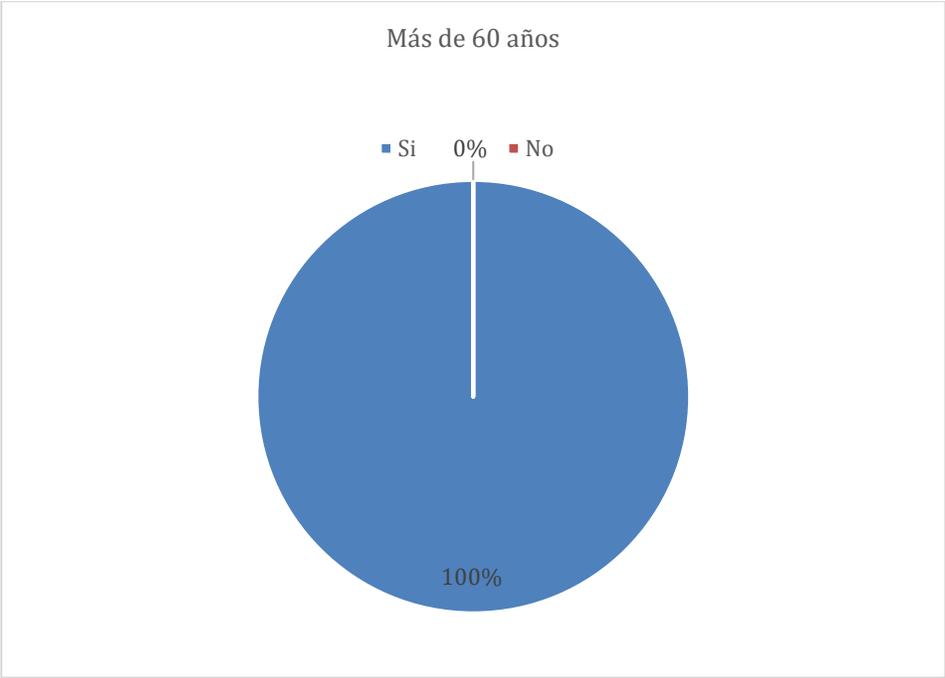


Ilustración 26 - Uso lentes recetados - más de 60 años
Fuente: elaboración propia

○ Uso lentes de contacto:

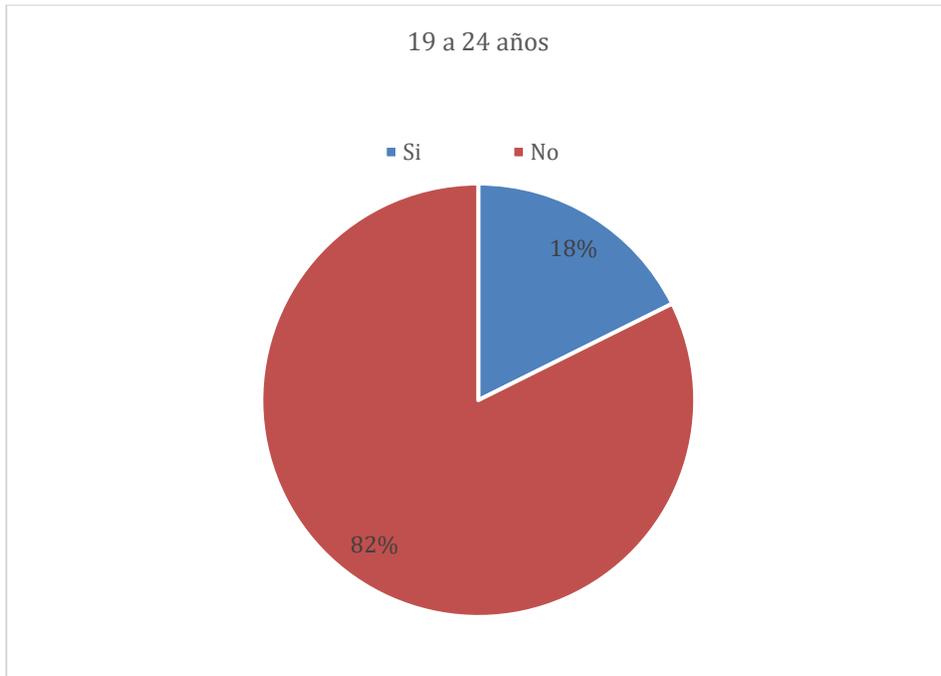


Ilustración 27 - Uso lentes de contacto - 19 a 24 años
Fuente: elaboración propia

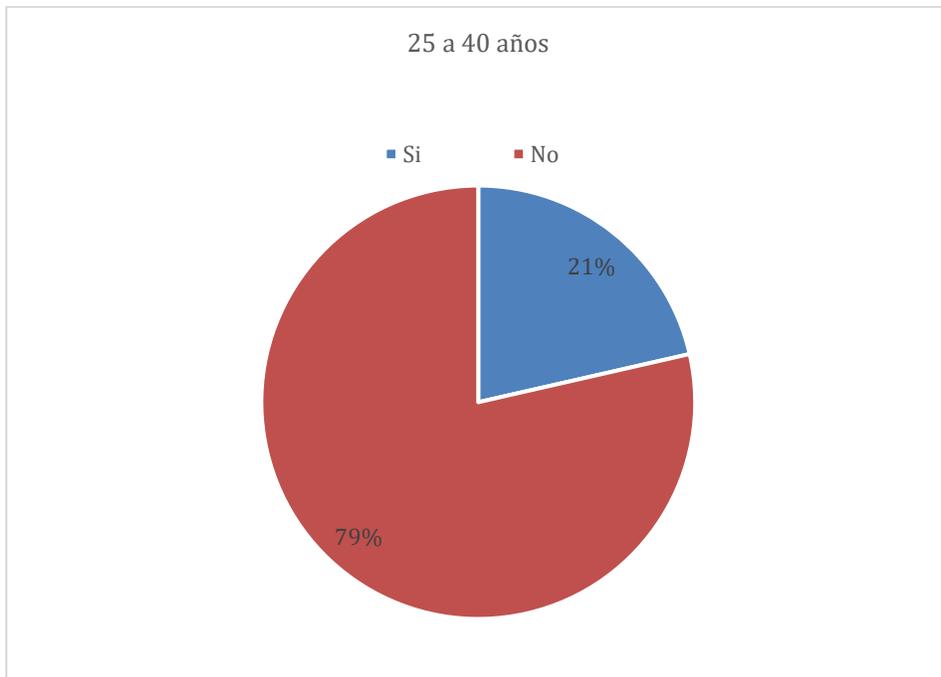


Ilustración 28 - Uso lentes de contacto - 25 a 40 años
Fuente: elaboración propia

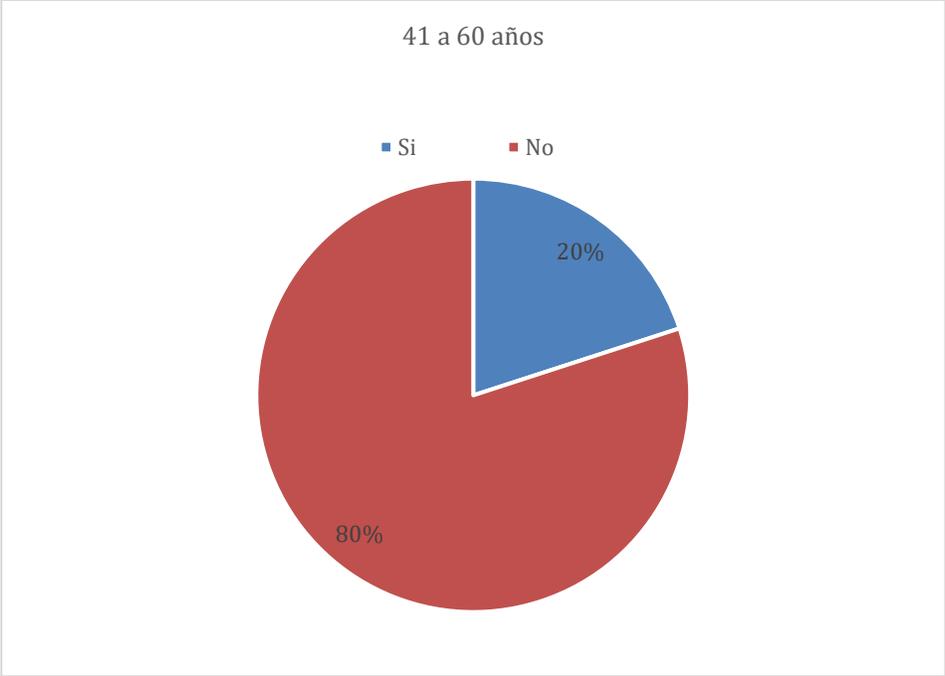


Ilustración 29- Uso lentes de contacto - 41 a 60 años
Fuente: elaboración propia

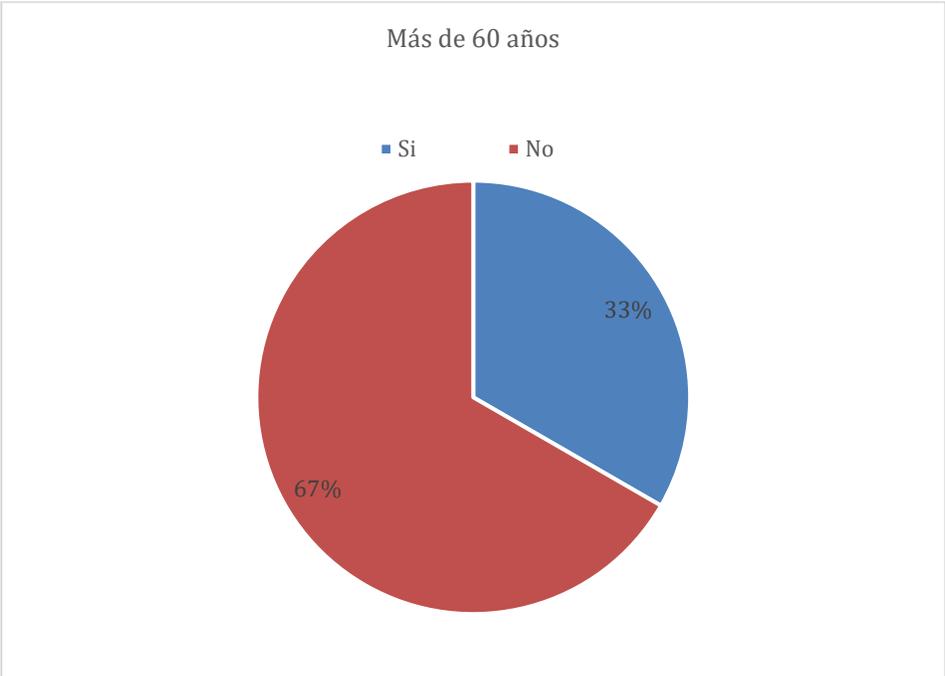


Ilustración 30- Uso lentes de contacto - más de 60 años
Fuente: elaboración propia

○ Uso de lentes de sol:

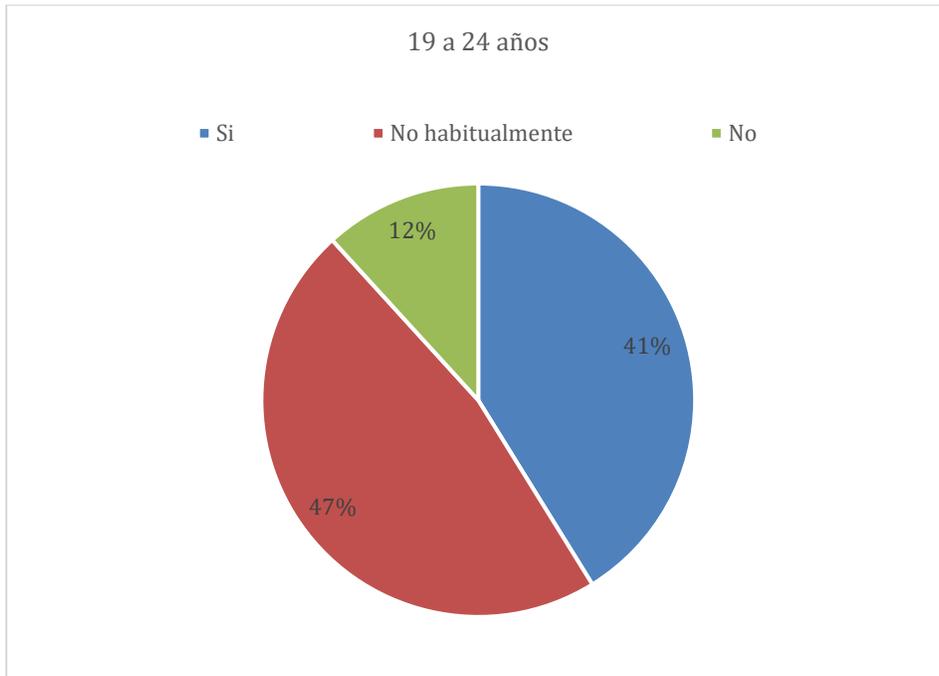


Ilustración 31 - Uso lentes de sol - 19 a 24 años
Fuente: elaboración propia



Ilustración 32 - Uso lentes de sol - 25 a 40 años
Fuente: elaboración propia

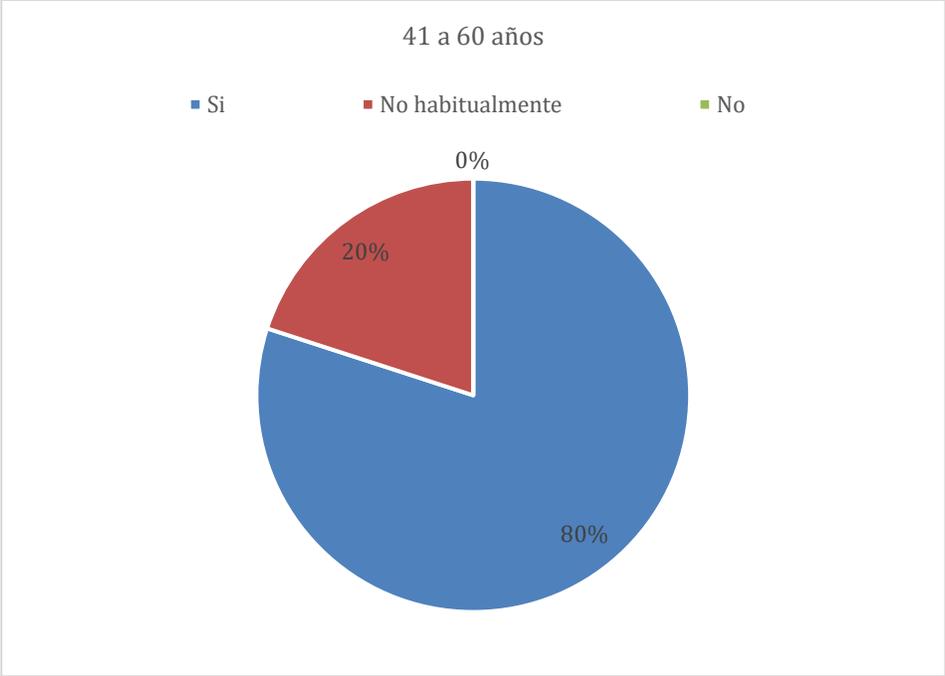


Ilustración 33 - Uso lentes de sol - 41 a 60 años
Fuente: elaboración propia

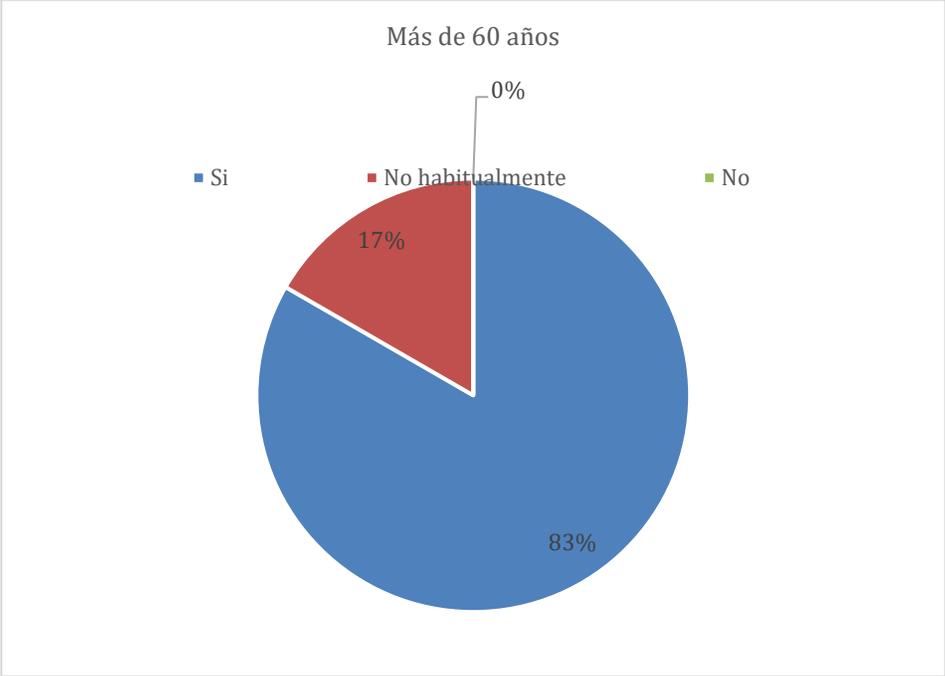


Ilustración 34 - Uso lentes de sol - más de 60 años
Fuente: elaboración propia

- Según género:
 - o Uso de lentes recetados:

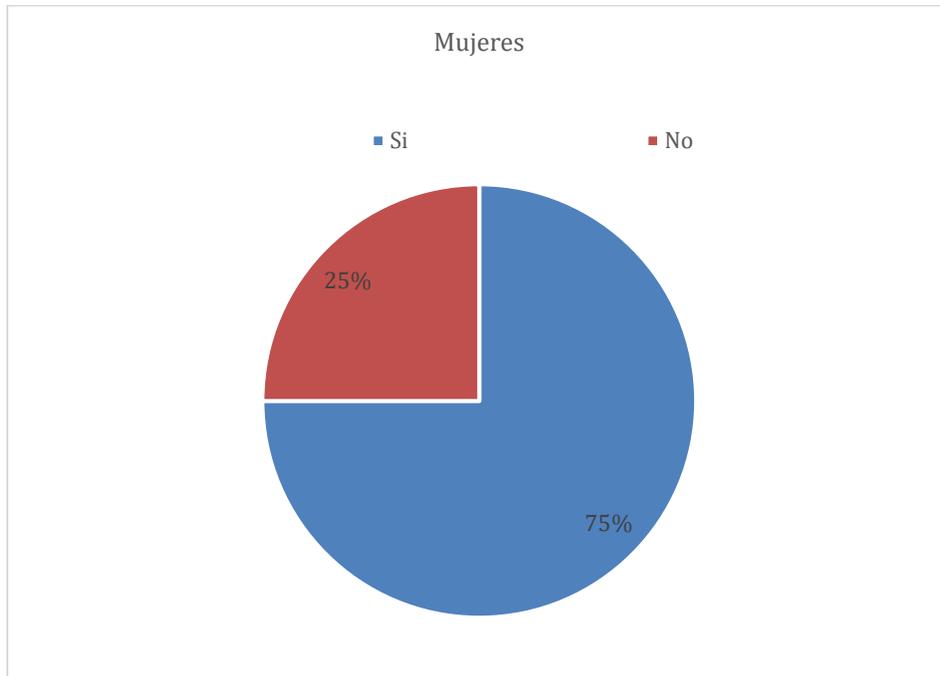


Ilustración 35 - Uso lentes recetados – Mujeres
Fuente: elaboración propia

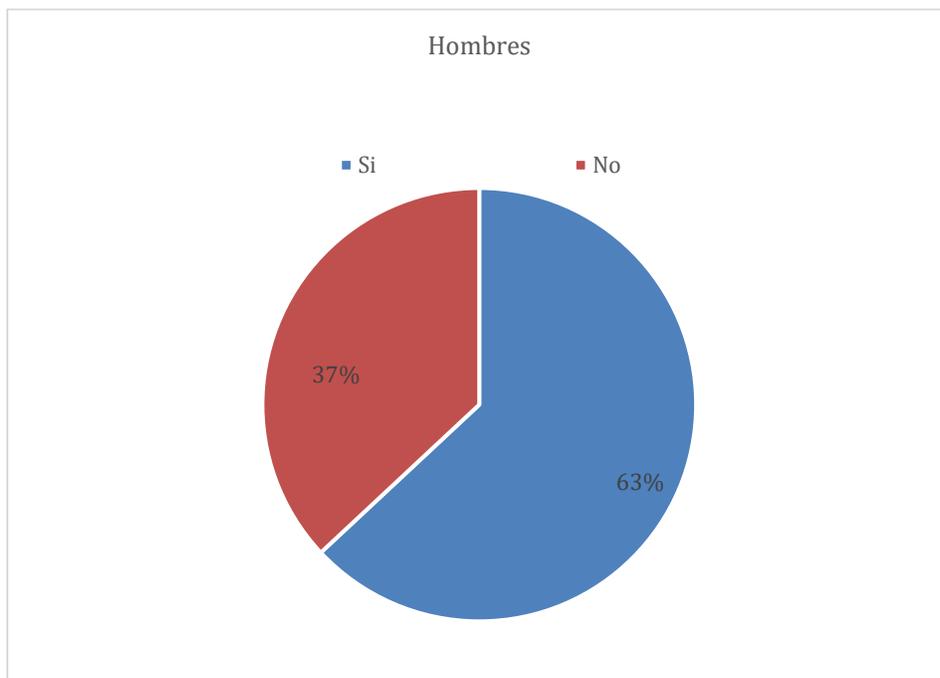


Ilustración 36 - Uso lentes recetados - Hombres
Fuente: elaboración propia

- Uso de lentes de contacto:

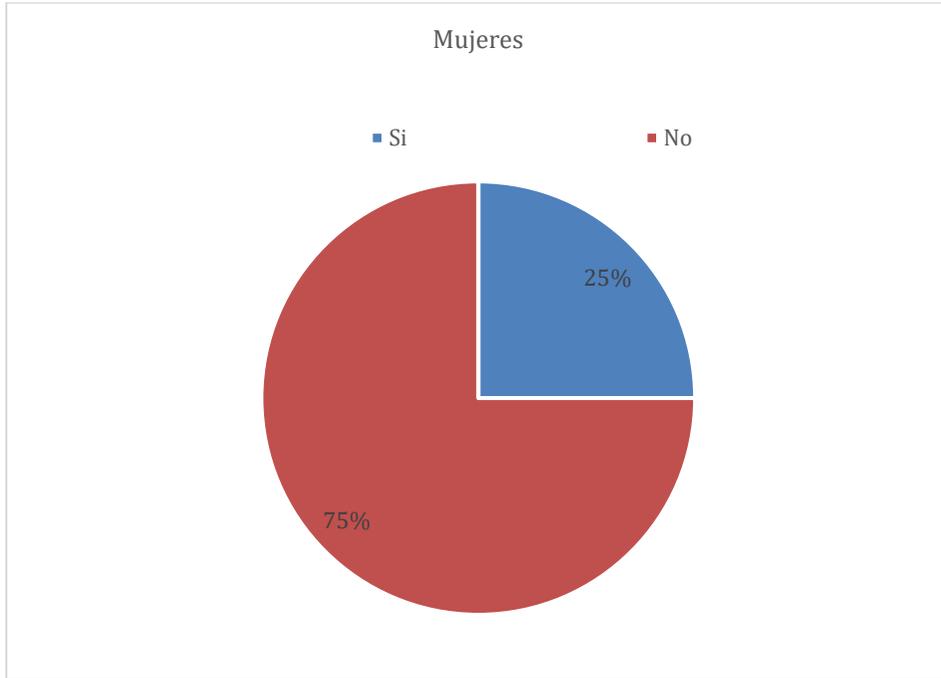


Ilustración 37 - Uso lentes de contacto - Mujeres
Fuente: elaboración propia

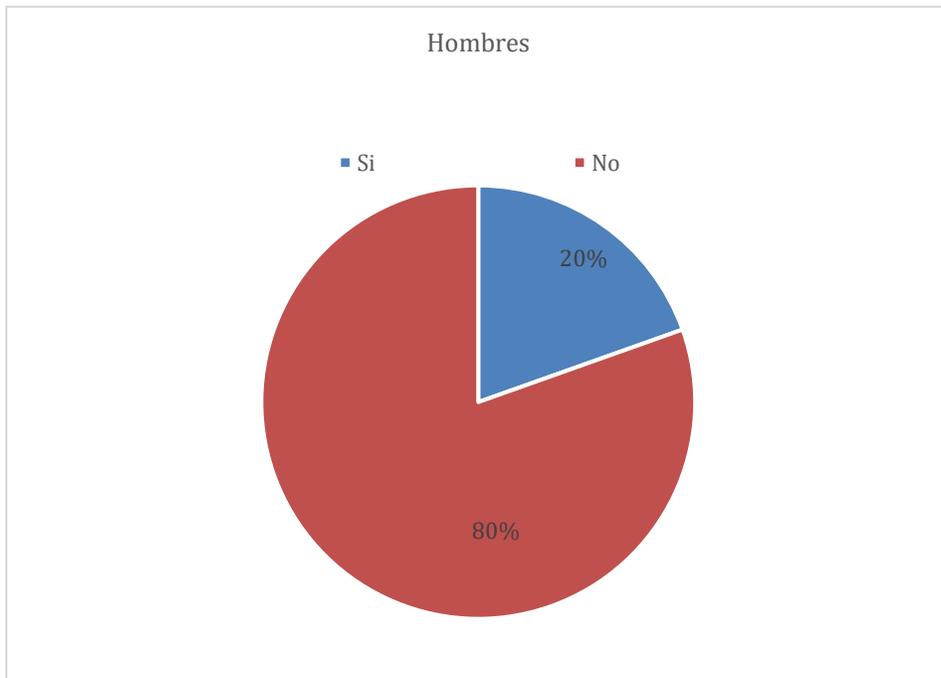
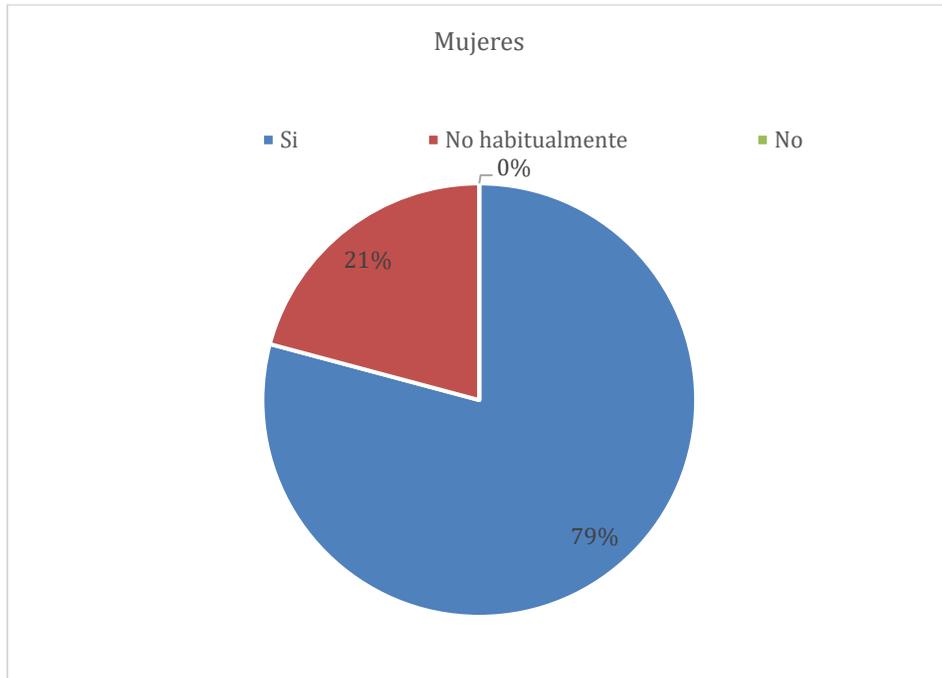
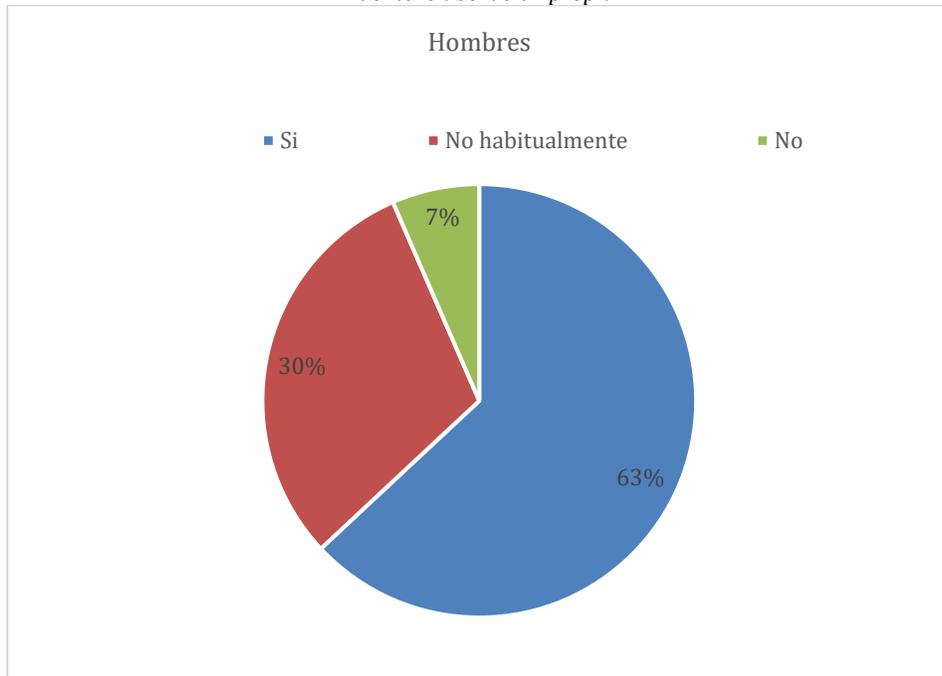


Ilustración 38 - Uso lentes de contacto - Hombres
Fuente: elaboración propia

○ Uso de lentes de Sol:



*Ilustración 39 - Uso lentes de sol - Mujeres
Fuente: elaboración propia*



*Ilustración 40 - Uso lentes de sol - Hombres
Fuente: elaboración propia*

- Según ubicación:
 - o Uso de lentes recetados:

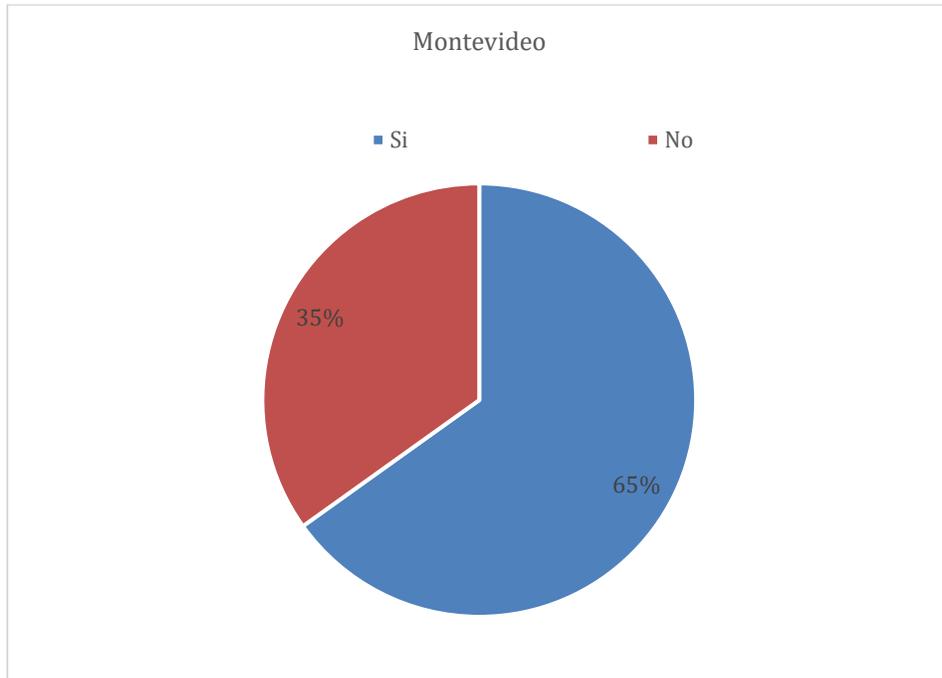


Ilustración 41- Uso lentes recetados – Montevideo
Fuente: elaboración propia

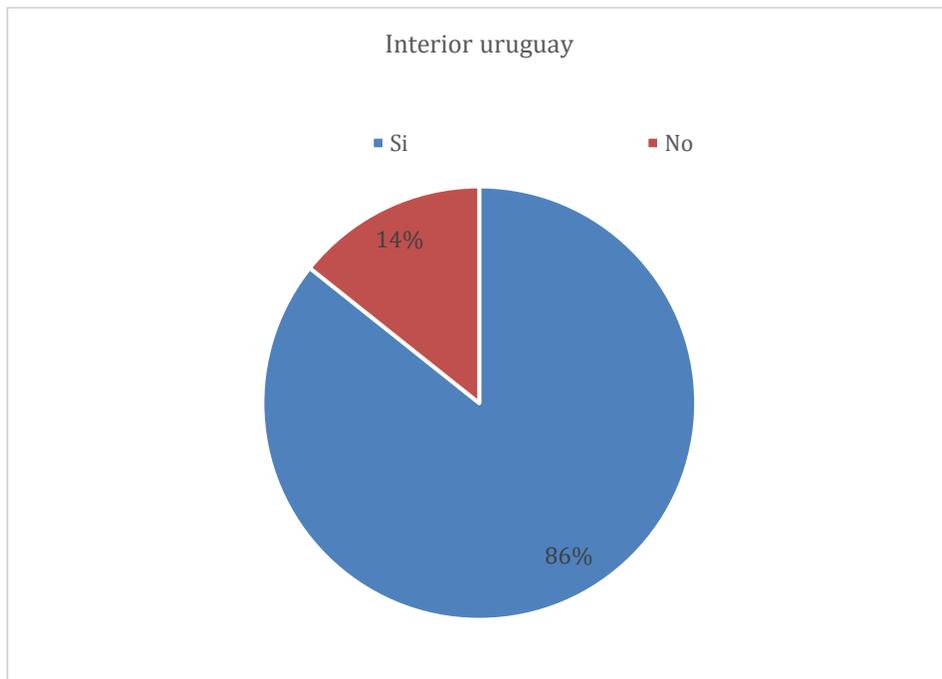


Ilustración 42 - Uso lentes recetados – Interior
Fuente: elaboración propia

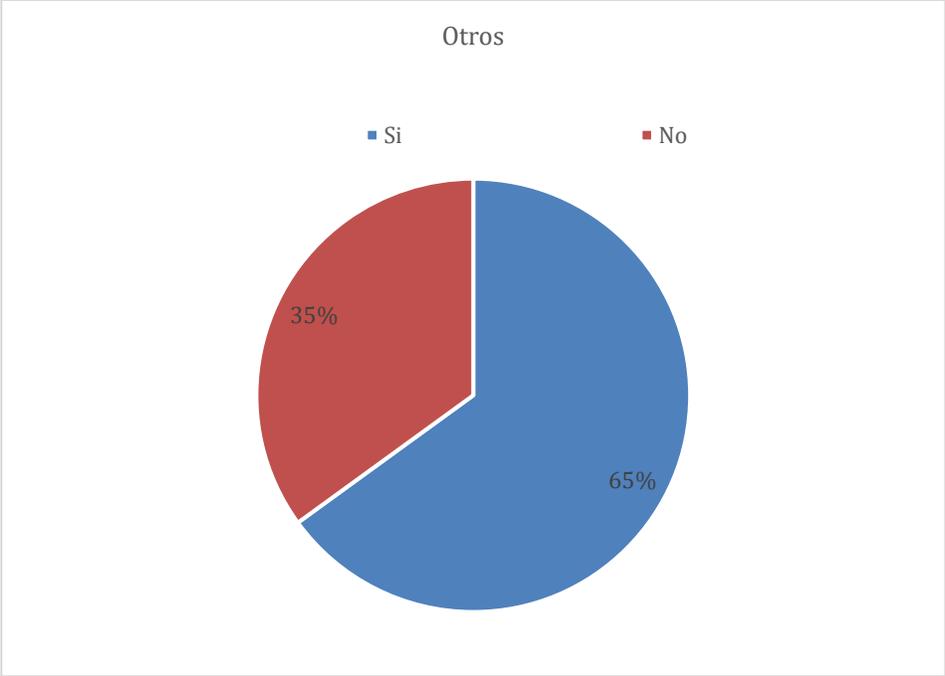


Ilustración 43- Uso lentes recetados - Otros lugares
Fuente: elaboración propia

○ Uso de lentes de contacto:

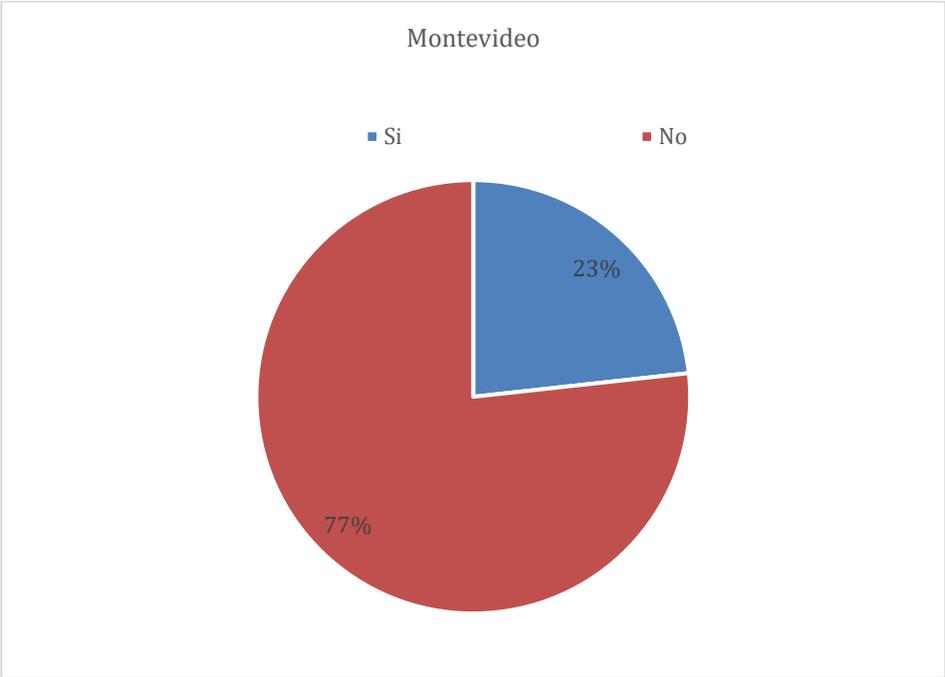


Ilustración 44 - Uso lentes de contacto – Montevideo
Fuente: elaboración propia

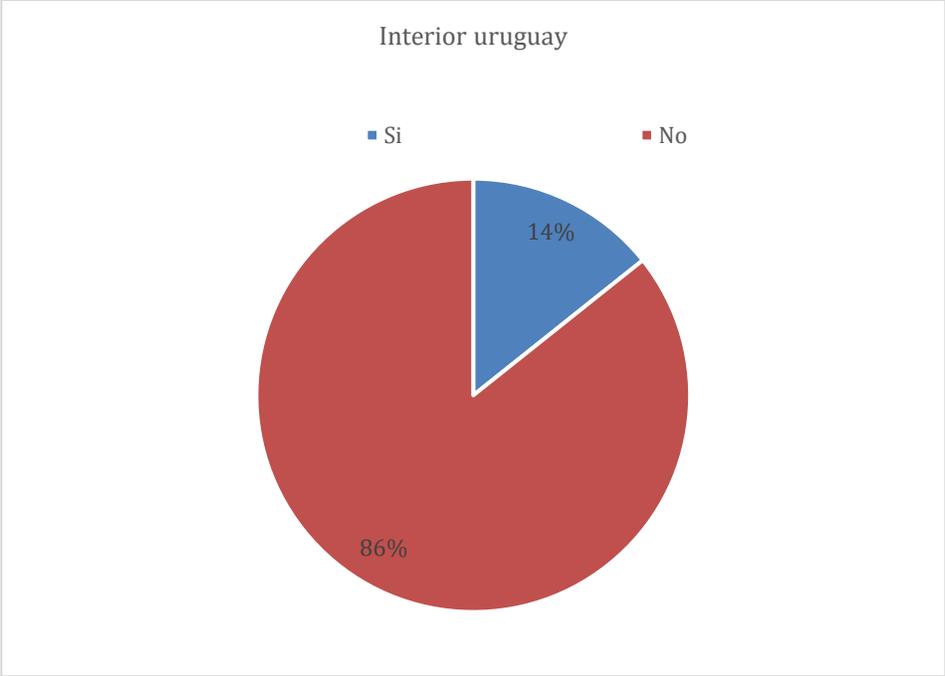


Ilustración 45 - Uso lentes de contacto – Interior
Fuente: elaboración propia

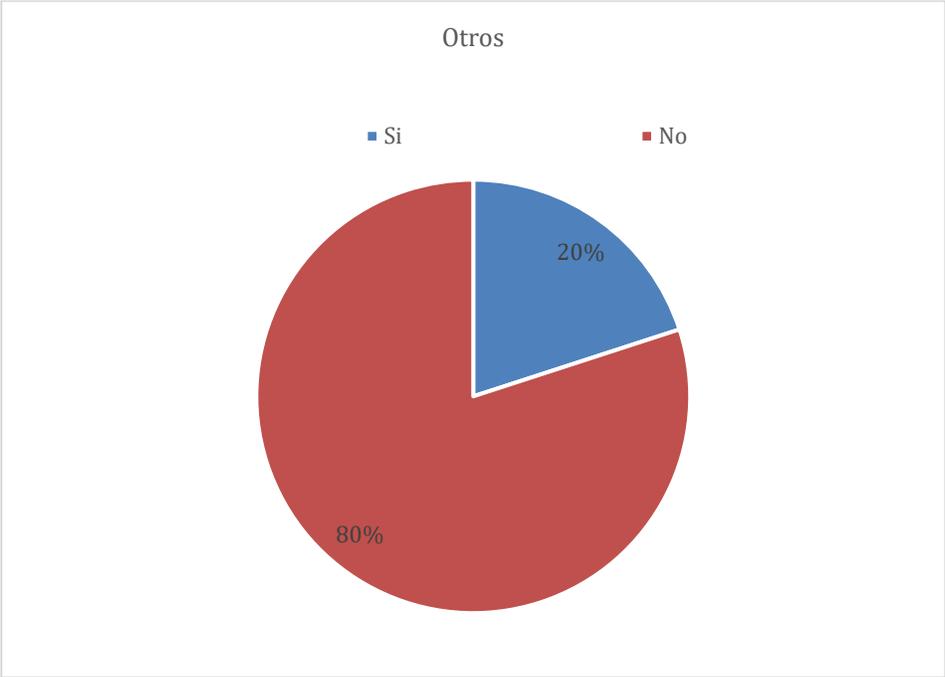


Ilustración 46 - Uso lentes de contacto - Otros lugares
Fuente: elaboración propia

○ Uso de lentes de sol:

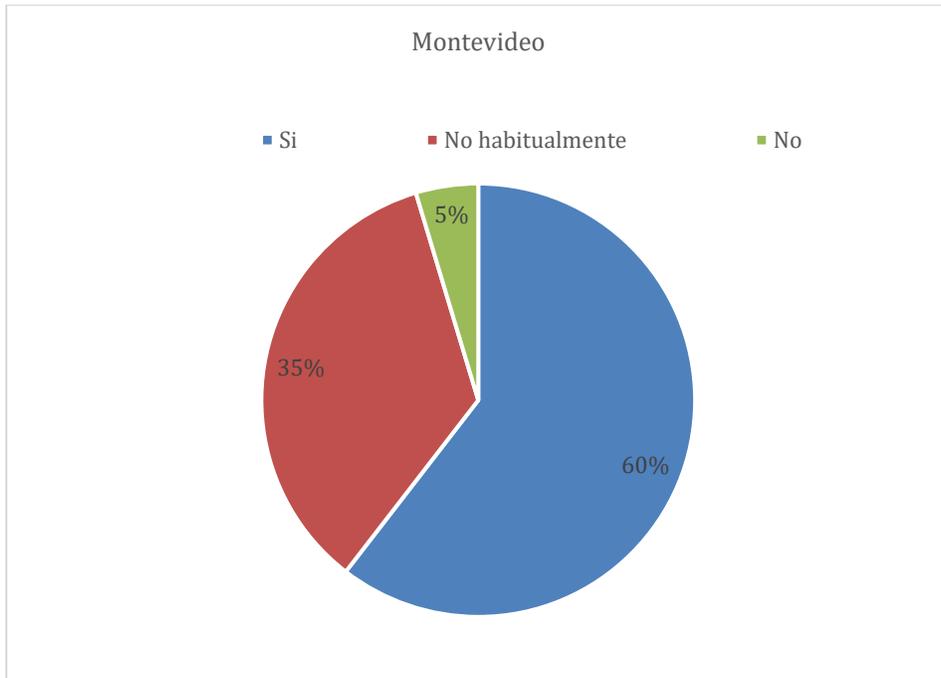


Ilustración 47 - Uso lentes de sol – Montevideo
Fuente: elaboración propia

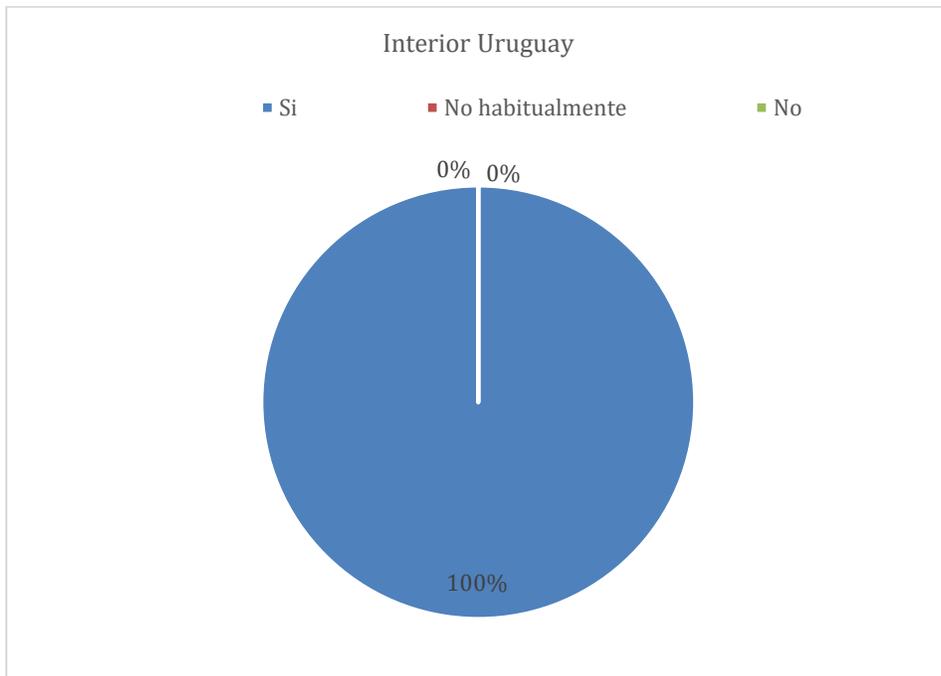
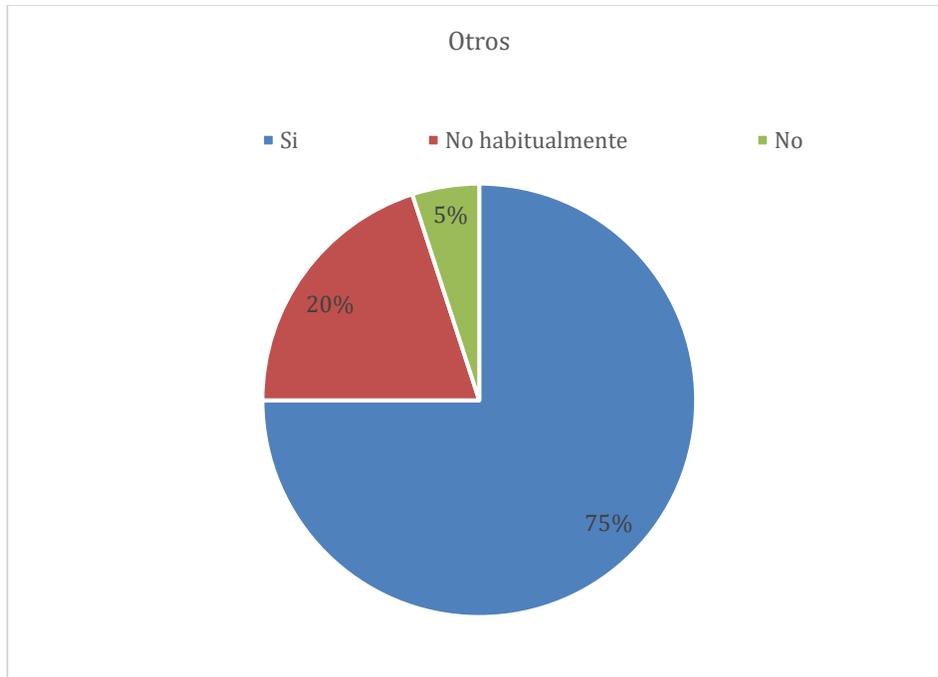


Ilustración 48- Uso lentes de sol – Interior
Fuente: elaboración propia



*Ilustración 49- Uso lentes de sol - Otros lugares
Fuente: elaboración propia*

4.5.4 Análisis de resultados

Factores de corrección

Habiendo evaluado los resultados realizamos as siguientes hipótesis para la corrección de datos pada dar con una muestra representativa, tomando siempre decisiones de orden conservador.

- Eliminaremos arbitrariamente la superposición entre uso de lentes recetados y lentes de contacto. Sin desconocer que dicha superposición puede existir, se entiendo que en términos generales se opta por una de las dos medidas de corrección de la deficiencia visual.
- Se reducirá el ratio de uso de lentes recetados para mayores de 40 años en un 10%. Entendiendo de forma conservadora que esto representa de mejor forma el mercado actual.

Análisis de resultados

Las encuestas realizadas para este estudio proporcionan una visión clara y detallada sobre las percepciones, necesidades y comportamientos de los consumidores en relación con los servicios.

Salud visual:

Se observa un porcentaje significativo en lo que respecta a la preocupación por la salud visual y el grado de visita a profesionales para la consulta de los mismo. Muy por encima de la tendencia mundial, lo que representa una ventaja en relación a otras zonas geográficas.

Necesidad de Corrección Visual

El 50% de los encuestados manifestó la presencia consciente de una alteración en la vista. Esto representa un alto grado de concientización respecto a las deficiencias visual y a su vez, un amplio espectro del mercado.

Se aprecia claramente el aumento de la necesidad asociado a la edad del encuestado. Una tendencia que obedece los datos obtenidos previamente. No obstante, la necesidad de estos productos en menores de 40 años ronda el 60%, lo que puede asociarse al estilo de vida actual.

Uso de Lentes de Sol

Aproximadamente el 70% de la población utiliza lentes de sol de forma regular. Siendo que solo el 4% de los encuestados manifestó de forma de forma rotunda no usarlos. Se puede observar también que el uso disminuye en edades tempranas.

Canales de Compra

Las tiendas físicas siguen siendo el canal preferido para la compra de gafas, pero hay un interés creciente en las plataformas en línea y en el marketing a través de redes sociales, especialmente entre los consumidores más jóvenes principalmente en lo que refiere a lentes de sol.

Oportunidades

Existe un mercado considerable de personas que requieren corrección visual. Además, la creciente demanda de productos de alta calidad y diseño ofrece una oportunidad para las ópticas que buscan posicionarse en el segmento premium.

Conclusión

Los resultados de las encuestas indican un mercado con una demanda sólida y en crecimiento para servicios ópticos, impulsada por una mayor conciencia de la salud visual y una preferencia por productos de calidad.

Las ópticas que puedan adaptarse a las necesidades de los consumidores y aprovechar las oportunidades del mercado digital tendrán una ventaja competitiva significativa.

Capítulo 5: Análisis Económico Financiero

5.1 Sumario

El análisis económico-financiero es una parte fundamental del plan de negocios, ya que permite evaluar la viabilidad económica del proyecto y tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y operaciones. Este capítulo se centra en la evaluación de los aspectos financieros del mercado de lentes y servicios ópticos en Uruguay, proporcionando una visión detallada de los costos, ingresos, rentabilidad y otros indicadores clave de desempeño.

Para ello, se utilizarán diversas herramientas y metodologías financieras, incluyendo proyecciones de ventas, análisis de costos, estados financieros proyectados y análisis de sensibilidad. Este análisis ayudará a identificar los factores críticos que afectan la viabilidad financiera del negocio y permitirá desarrollar estrategias para mitigar riesgos y maximizar el retorno de la inversión.

Además, se explorarán distintas fuentes de financiamiento, tanto internas como externas, y se evaluará la estructura de capital óptima para el proyecto. Este enfoque integral garantizará que todas las decisiones financieras se basen en datos sólidos y análisis rigurosos, proporcionando una base sólida para el éxito del negocio.

El análisis económico-financiero no solo servirá para evaluar la rentabilidad del proyecto, sino también para identificar oportunidades de mejora y asegurar la sostenibilidad a largo plazo del negocio en el competitivo mercado óptico de Uruguay.

5.2 Cash Flow

El cash flow es una herramienta esencial para la gestión financiera de cualquier negocio. Representa la entrada y salida de fondos dentro de la empresa o proyecto durante un período específico y permite a los gestores evaluar la liquidez y solvencia desde el concepto de lo percibido.

Usaremos en todos los ejercicios posteriores, el dólar americano (US\$) como unidad monetaria de comparación.

5.2.1 Parámetros de proyección

Mercado

1.381.000 habitantes Montevideo

621.000 habitantes usan anteojos recetados

690.000 habitantes usan lentes de sol durante todo el año

Distribución etaria

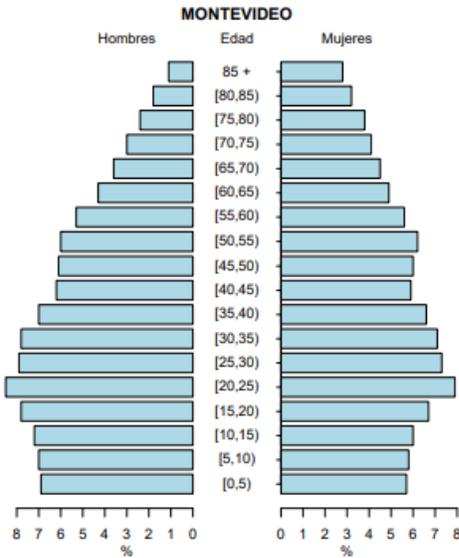
Menos de 18 años: 29,35%

19 – 24 años: 7,45%

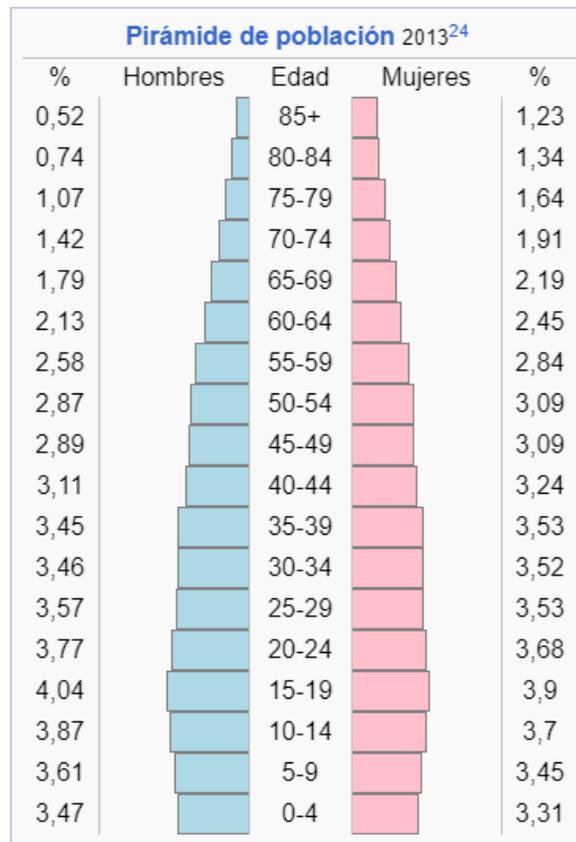
25 – 40 años: 21,26%

40 – 60 años: 23,71%

Más de 60 años: 18,43%



*Ilustración 50 - Distribución demográfica Montevideo
Fuente: censo 2.011*



*Ilustración 51 - Distribución Demográfica Montevideo con valores
Fuente: censo 2.011*

Participación en el mercado

A 202 comercios de operando actualmente en el mercado de Montevideo, podemos suponer un porcentaje de participación de 0,5 %

Lentes recetados y lentes de contacto

$621.000 \times 0,5\% = 3.105$ clientes potenciales totales

Menos de 18 años: 911 clientes potenciales

19 – 24 años: 231 clientes potenciales

25 – 40 años: 660 clientes potenciales

40 – 60 años: 736 clientes potenciales

Más de 60 años: 572 clientes potenciales

Lentes de sol

$690.000 \times 0,5\% = 3.450$ clientes potenciales totales

Menos de 18 años: 1.013 clientes potenciales

19 – 24 años: 257 clientes potenciales

25 – 40 años: 733 clientes potenciales

40 – 60 años: 818 clientes potenciales

Más de 60 años: 636 clientes potenciales

Ventas

Estimación de ventas anuales

Para la estimación de ventas se asumieron los siguientes criterios:

- División y análisis acorde a las franjas etarias determinadas previamente.
- Los porcentajes de consumo de cada producto y el mecanismo de adquisición de este surgen de las encuestas realizadas.
- Para cuantificar la tasa de recambio de cada producto se utilizó la siguiente fórmula de ponderación:

$$0,25 \times X_1 + 0,5 \times X_2 + 1 \times X_3 + 1,1 \times X_4$$

X_1 = % de encuestados que renuevan el producto una vez que este último ya no les sirve. Para lentes de contacto el factor de ponderación asciende a “ $2 \times X_1$ ” en función de la vida útil del producto.

X_2 = % de encuestados que renuevan el producto con una regularidad mayor a un año.

X_3 = % de encuestados que cambian el producto anualmente.

X_4 = % de encuestados que renuevan el producto con una regularidad menor a un año.

Venta lentes recetados y lentes de contacto

Descripción	Estimación de ventas anuales					Total
	0 - 18	19 - 24	25 - 40	41 - 60	+ de 60	
Cantidad	911	231	660	736	572	
Uso Lentes recetados	10%	42%	40%	72%	69%	
Lugar de compra						
Óptica privada	98%	98%	98%	98%	98%	
Otro medio	2%	2%	2%	2%	2%	
% compra anual	47%	47%	47%	47%	47%	
Venta anual (unidades)	42	44	121	243	181	631
Uso Lentes de contacto	0%	18%	20%	18%	21%	
Lugar de compra						
Óptica privada	100%	100%	100%	100%	100%	
Otro medio	0%	0%	0%	0%	0%	
% compra anual	137%	137%	137%	137%	137%	
Venta anual (unidades)	0	57	180	181	164	582

Ilustración 52 – Ventas lentes de contacto y recetados
Fuente: elaboración propia

Venta lentes de sol y deportivos

Descripción	Estimación de ventas anuales					Total
	0 - 18	19 - 24	25 - 40	41 - 60	+ de 60	
Cantidad	1013	257	733	818	636	
Uso Lentes de Sol	0%	41%	76%	80%	83%	
Lugar de compra						
Óptica privada	77%	77%	77%	77%	77%	
Online	23%	23%	23%	23%	23%	
% compra anual	49%	49%	49%	49%	49%	
Venta anual (unidades)	0	40	210	246	199	695
Venta anual (unidades) - Online	0	12	63	74	59	208
Uso Lentes deportivos	0%	11%	11%	0%	0%	
% compra anual	50%	50%	50%	50%	50%	
Venta anual (unidades)	0	13	36	0	0	49

Ilustración 53 - Ventas lentes de sol y deportivos
Fuente: elaboración propia

Precios

Teniendo en cuenta la gran amplitud de productos en circulación, se observa una dispersión de precios que varían en función de marca, modelo, zona geográfica, etc.

Por dichos motivos se utilizará para este análisis valores promedio acorde a los que pueden observar dentro del mercado de productos ópticos dentro de Montevideo.

Se tomarán modelos genéricos, de marcas intermedias. Para anteojos de tipo de sol, se distinguirán dos rangos de calidad entre marcas genéricas y productos importados de alta demanda.

	Precios de referencia				Promedio
Optica	Florida	Americana	Ruglio	Grandvision	
Lentes recetados					
Marca	Armani	Milano	Polaroid	Vogue	
\$	\$ 122,00	\$ 121,00	\$ 127,00	\$ 129,00	\$ 125
Lentes de contacto					
Marca	Acuvue	Acuvue	Air Optix	Acuvue	
\$	\$ 66,00	\$ 74,00	\$ 69,00	\$ 64,00	\$ 68
Uso Lentes de Sol	0%	41%	76%	80%	
Marca	INVU	Oneil	Polaroid	Arnette	
\$	\$ 83,00	\$ 102,00	\$ 96,00	\$ 116,00	\$ 99
Marca	Ray-Ban	Ray-Ban	Ray-Ban	Ray-Ban	
\$	\$ 244,00	\$ 229,00	\$ 264,00	\$ 250,00	\$ 247
Uso Lentes deportivos	0%	11%	11%	0%	
Marca	Armani	Milano	Polaroid	Unofficial	
\$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,00	\$ 72

Ilustración 54 - Precios de mercado

Fuente: elaboración propia

**Valores sin IVA expresados en dólares americanos*

Comportamiento futuro de la demanda

De acuerdo con el INE (instituto nacional de estadística), las estimaciones futuras poblacionales apuntan a una población estable dentro del departamento de Montevideo, sin registrar crecimientos considerables en los próximos años.

Se estima continúe el crecimiento sostenido del PBI per cápita en Uruguay de acuerdo con la tendencia de los últimos años.

Gráfico histórico

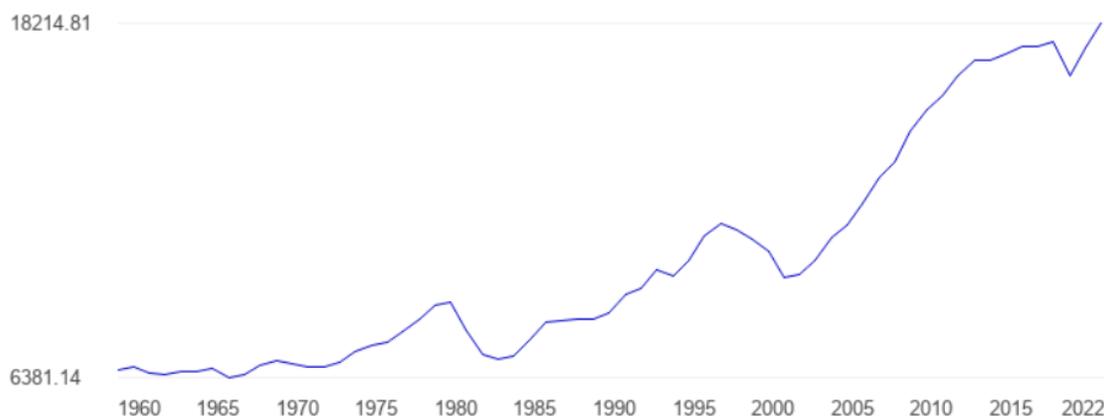


Ilustración 55 - PBI per cápita Uruguay
Fuente: Global Economy

El informe de la OMS de 2020, "Informe Mundial sobre la Visión", señala un incremento global en la incidencia de problemas visuales (Ilustración 3) debido a factores como el envejecimiento de la población y el uso prolongado de dispositivos electrónicos.

Se espera a su vez, un aumento en la conciencia sobre la importancia de la salud visual y un mayor acceso a servicios oftalmológicos. Las campañas de concientización y los avances en tecnología médica han mejorado el acceso y la disposición de las personas a realizarse exámenes visuales periódicos.

Teniendo en cuenta los puntos antes mencionados, se adoptará una tasa de crecimiento de ventas para los primeros años de operación igual al 5%.

Cuando observamos la modalidad de ventas online, la CEDU (Cámara de la Economía Digital de Uruguay) detalla un crecimiento de las compras digitales durante el año 2023, del orden del 22%. Amparado en este estudio, representativo de una tendencia mundial, se estimará una tasa de crecimiento de ventas online del 10% para los primeros años de operación, entendiendo este instrumento de venta como diferencial del plan de negocio.

Costos Variables/Costos de mercadería vendida (CMV)

El costo variable o costo de mercadería vendida (CMV) representa los costos directamente asociados con la producción y venta de un producto.

Dentro del CMV se incluyen los costos de fabricación de lentes correctivos, que varían según la receta y el material del lente (plástico, policarbonato, vidrio, etc.). Los armazones: el cual varía ampliamente dependiendo del material, la marca y el diseño. También incluiremos los costos de técnicos de laboratorio, que para nuestro ejercicio será una tarea tercerizada.

Respecto a los lentes de Sol, el costo de adquisición de lentes de sol también puede ser significativo, especialmente si hablamos de marcas premium.

A su vez quedan incluidos dentro de este rubro los costos asociados a transporte de mercadería y envío a clientes.

Para la aplicación del CMV se definirá un porcentaje equivalente al costo del producto en relación con el precio de venta distinguiendo cada uno de productos ofrecidos:

Anteojos recetados		
Descripción	%	% Acum
Armazones	25%	25%
Lentes correctivos	15%	40%
Laboratorio	13%	53%
Transporte/Almacenamiento	5%	58%
Total		58%
Lentes de contacto		
Descripción	%	% Acum
Lentes	40%	40%
Transporte/Almacenamiento	20%	60%
Total		60%
Lentes de sol		
Descripción	%	% Acum
Lentes	35%	35%
Transporte/Almacenamiento	18%	53%
Total		53%
Lentes deportivos		
Descripción	%	% Acum
Lentes	40%	40%
Transporte/Almacenamiento	20%	60%
Total		60%

*Ilustración 56 – CMV
Fuente: elaboración propia*

Resumen de ventas y CMV

Año	Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Ventas en unidades - LR		568	631	663	696	730
PU - Lentes Recetados		112	125	125	125	125
Ventas en unidades - LC		524	582	611	642	674
PU - Lentes de Contacto		61	68	68	68	68
Ventas en unidades - LS		626	695	730	766	805
PU - Lentes de Sol		156	173	173	173	173
Ventas Online - unidades		104	208	229	252	277
PU - venta Online		156	173	173	173	173
Ventas en unidades - LD		44	49	51	54	57
PU - Lentes Deportivos		65	72	72	72	72
Venta en unidades		1.865	2.165	2.284	2.409	2.542
Precio de venta unitario		114	128	129	129	129
CMV - LR		58%	55%	52%	52%	52%
CMV - LC		60%	57%	55%	55%	55%
CMV - LS		53%	50%	48%	48%	48%
CMV - LD		60%	57%	55%	55%	55%
CMV		58%	55%	53%	53%	53%

Ilustración 57 - Resumen de ventas

Fuente: elaboración propia

Gastos fijos

Gastos Fijos - Anual			
Descripción	\$	meses	Total
Alquiler	\$ 3.000	12	\$ 36.000
Salarios	\$ 1.500	24	\$ 36.000
Aguinaldo + Salario vacacional	\$ 1.500	1,6	\$ 2.400
Comuniti manager + Página y mantenimiento	\$ 1.250	12	\$ 15.000
Servicios (luz, telefonía, internet, etc)	\$ 185	12	\$ 2.220
Tributos	\$ 50	6	\$ 300
Servicios de contaduría	\$ 375	12	\$ 4.500
Gastos de mantenimiento	\$ 250	12	\$ 3.000
\$ Total			\$ 99.420

Ilustración 58 - Gastos Fijos

Fuente: elaboración propia



Ilustración 59 - Zona atención al público
Fuente: Google

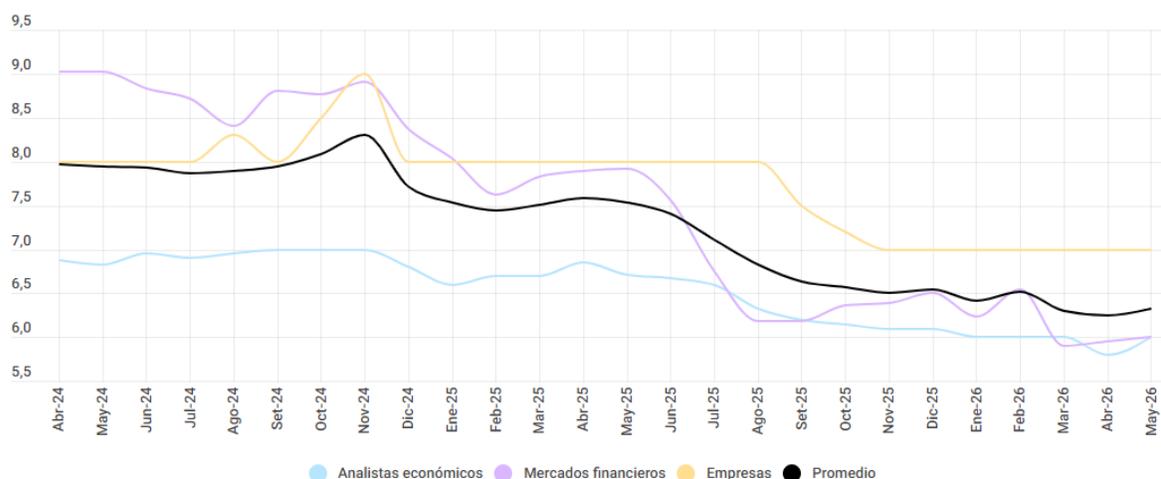


Ilustración 60 - Equipamiento específico
Fuente: Google



*Ilustración 61- Fachada
Fuente: elaboración propia*

Para la proyección de costos a lo largo del tiempo se estimará un tipo de cambio sostenido, con costos ajustados acorde a la proyección de inflación dentro del país.



Analistas económicos

6,0%

Mayo 2026

Mercados financieros

6,0%

Mayo 2026

Empresas

7,0%

Mayo 2026

Ilustración 62 - Proyección de inflación

Fuente: <https://www.bcu.gub.uy/Politica-Economica-y-Mercados/Paginas/La-inflacion-y-sus-expectativas>

Se adopta un porcentaje de ajuste de costos fijos similar al 7% anual.

Margen de contribución unitario

Precio de venta lentes recetados \$ 125 USD

Costo Variable por producto: 72,36 USD

Contribución Unitaria:

CMg = Precio – Costos Variables

CMg = 125 – 72,36 USD

CMg = 52,40 USD

Punto de Equilibrio:

$$QPe = \text{Costos Fijos} / \text{Contribución Unitaria}$$

$$QPe = \text{USD } 99.420 / \text{USD } 52,40$$

$$QPe = 1.897 \text{ Unidades Anuales}$$

$$QPe = 160 \text{ Unidades Mensuales}$$

Inversión inicial

Inversión Inicial			
Descripción	\$	Cant	Total
Equipamiento específico	\$ 10.000	1	\$ 10.000
Equipamiento (escritorios, muebles, mostradores, etc)	\$ 3.000	1	\$ 3.000
Diseño página internet	\$ 1.000	1	\$ 1.000
Ploteado y diseño	\$ 1.500	1	\$ 1.500
Extras	\$ 1.000	1	\$ 1.000
Stock inicial	\$ 125	240	\$ 30.000
\$ Total			\$ 46.500

Ilustración 63 - Inversión inicial
Fuente: elaboración propia

Tasa de descuento

Tendremos en cuenta lo siguiente para estimar la tasa de descuento:

- Será utilizada para descontar los flujos de fondos del proyecto.
- Se la considera la tasa de interés mínima requerida.
- Equivalente el costo de oportunidad del capital.

Valores de referencia

- Tasa plazo fijo BROU: 6,3 % anual
- Inflación interanual jun-24: 4,18%
- Tasa media de mercado: 8,45 %

Adoptaremos una tasa igual a 15%

Días de cobro / Días de Stock / Días de pago a proveedores

- Pago a proveedores: 90 días
- Días de cobro: 30 días
- Stock:
 - o Unidades totales en Stock: 180
 - o Rotación mensual: 90
 - o Días de Stock: 30 días

Resumen parámetros de proyección

Año	Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Venta en unidades		1.865	2.165	2.284	2.409	2.542
Precio de venta unitario		114	128	129	129	129
CMV		58%	55%	53%	53%	53%
Gastos fijos		99.420	106.379	113.826	121.794	130.319
Intereses						
Impuestos		30%	30%	30%	30%	30%
Días cobranza		30	30	30	30	30
Días de inventario		30	30	30	30	30
Días de pago		90	90	90	90	90
Otros datos:						
Tasa de descuento	15%					
Inversiones de capital	46.500					
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento						2%

Ilustración 64 - Parámetros de proyección
Fuente: elaboración propia

5.2.2 Estado resultado

A continuación, se calcula la utilidad neta en los primeros 5 años del proyecto, con el margen bruto, EBIT (beneficio operativo) y el EBT (beneficio antes de impuestos) como indicadores intermedios.

EERR Proyectado					
	1	2	3	4	5
Ventas	212.376	278.186	293.894	310.568	328.274
CMV	123.178	153.002	155.764	164.601	173.985
Margen Bruto	89.198	125.184	138.130	145.967	154.289
Costos Fijos	99.420	106.379	113.826	121.794	130.319
Depreciación	4.650	4.650	4.650	4.650	4.650
EBIT	- 14.872	14.154	19.654	19.523	19.319
Intereses					
EBT	- 14.872	14.154	19.654	19.523	19.319
Impuestos	- 4.462	4.246	5.896	5.857	5.796
Utilidad neta	- 10.410	9.908	13.758	13.666	13.523

Ilustración 65 - Estado de resultado
Fuente: elaboración propia

5.2.3 Working capital

Se entiende por capital de trabajo, a los recursos que son necesarios para que el proyecto pueda realizar sus operaciones normalmente.

	0	1	2	3	4	5
<i>Días de cobro</i>		30	30	30	30	30
<i>Días de inventario</i>	45	30	30	30	30	30
<i>Días de pago</i>	75	90	90	90	90	90
Compras (C= CMV-EI+EF)	15.397	118.046	155.487	155.994	165.338	174.767
(Cuentas a cobrar)	-	17.698	23.182	24.491	25.881	27.356
(Mercaderías)	15.397	10.265	12.750	12.980	13.717	14.499
Proveedores	15.397	29.511	38.872	38.999	41.334	43.692
Capital de trabajo	-	- 1.549	- 2.940	- 1.527	- 1.737	- 1.837
Inversión en Capital de trabajo	-	1.549	1.391	1.413	210	100

Ilustración 66 - Working capital
Fuente: elaboración propia

5.2.4 Free Cash Flow

Free Cash Flow						
	0	1	2	3	4	5
EBT		- 14.872	14.154	19.654	19.523	19.319
Depreciación		4.650	4.650	4.650	4.650	4.650
EBITDA		- 10.222	18.804	24.304	24.173	23.969
Var. Cuentas a cobrar		17.698	5.484	1.309	1.389	1.475
Var. Inventarios		- 5.132	2.485	230	736	782
Var. Cuentas a pagar		14.114	9.360	127	2.336	2.357
Inversión en Capital de Trabajo		- 1.549	- 1.391	1.413	- 210	- 100
Impuestos s/EBIT		- 4.462	4.246	5.896	5.857	5.796
Inversión	46.500					
Free Cash Flow	- 46.500	- 4.212	15.949	16.995	18.526	18.273

Ilustración 67 - Free Cash Flow
Fuente: elaboración propia

5.3 Valuación del proyecto

5.3.1 Valor residual (VR)

El valor residual del proyecto se estimará bajo la hipótesis de la perpetuidad.

El cálculo del VR Implica calcular el valor terminal o final que le daremos a nuestro proyecto.

En él están incluidos los flujos de fondo desde el último año de análisis hasta el supuesto infinito.

Para usará para el cálculo de este un factor arbitrario para el año “n+1” igual al 2%.

Año	0	1	2	3	4	5	
Inversión	46.500						VR
Free Cash Flow	- 46.500	- 4.212	15.949	16.995	18.526	18.273	124.259

Ilustración 68 - Valor Residual

Fuente: elaboración propia

5.3.2 Descuento flujo de caja y valor residual

Se ajustan los valores obtenidos en función del criterio del cambio del valor del dinero en el

tiempo utilizando la tasa de descuento definida.

Año	0	1	2	3	4	5	VR
Free Cash Flow	- 46.500	- 4.212	15.949	16.995	18.526	18.273	124.259
Valor Actual	- 46.500	- 3.662	12.060	11.175	10.592	9.085	53.721

Ilustración 69 - Valor Actual

Fuente: elaboración propia

5.4 Herramientas financieras

Se calculan a continuación herramientas financieras como indicadores para la toma de decisión.

5.4.1 Payback – VAN – TIR

Valores de aceptación

Payback – Menor plazo posible.

VAN – Valor mayor a cero.

TIR – Superior a la tasa de descuento establecida.

Resultados

Payback (Años)	4,1
VAN	46.470
TIR	33%

*Ilustración 70 - Payback - VAN - TIR
Fuente: elaboración propia*

5.5 Análisis de sensibilidad y escenarios

5.5.1 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se seleccionan los siguientes parámetros para los cuales se define un panorama optimista y pesimista.

Luego se calcula el VAN para cada una de las hipótesis.

	PESIMISTA	NEUTRA	OPTIMISTA
Precio de venta unitario	Reducción 5%	-	Incremento de 5%
CMV	Incremento de 5%	-	Reducción 5%
Días cobro	60	30	10
Días de pago	30	90	120

*Ilustración 71 - Parámetros análisis de sensibilidad
Fuente: elaboración propia*

	VAN	
	PESIMISTA	OPTIMISTA
Precio de venta unitario	15.686	77.254
CMV	12.274	80.666
Días cobranza	20.207	63.979
Días de pago	18.296	60.557

Ilustración 72 - VAN análisis de sensibilidad
Fuente: elaboración propia



Ilustración 73 - Gráfico de sensibilidad
Fuente: elaboración propia

Sensibilidad para la tasa de corte

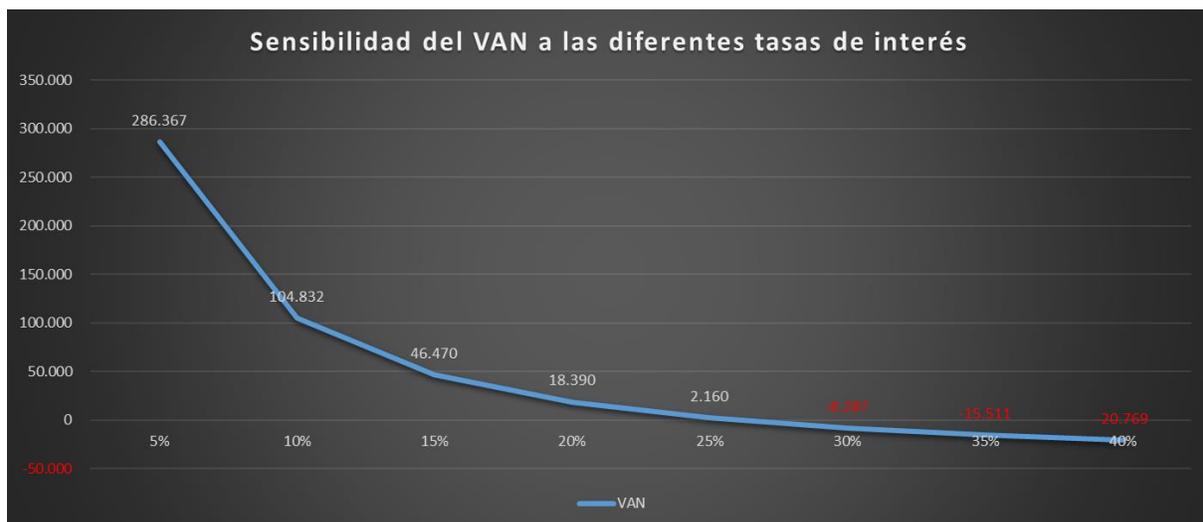


Ilustración 74 - Gráfico VAN según tasa de corte
Fuente: elaboración propia

5.5.2 Análisis de Escenarios

Para el análisis de escenarios se incorporarán dos hipótesis a analizar, la primera con una perspectiva conservadora y la siguientes apuntando a parámetros de proyección optimistas.

Resumen parámetros de proyección – Escenario Conservador

Año	Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Venta en unidades		1.865	2.165	2.208	2.252	2.298
Precio de venta unitario		114	128	128	128	128
CMV		58%	55%	53%	53%	53%
Gastos fijos		99.420	106.379	113.826	121.794	130.319
Intereses						
Impuestos		30%	30%	30%	30%	30%
Días cobranza		30	30	30	30	30
Días de inventario		30	30	30	30	30
Días de pago		90	90	90	90	90
<i>Otros datos:</i>						
Tasa de descuento	15%					
Inversiones de capital	46.500					
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento						2%

Ilustración 75 - Parámetros Escenario conservador

Fuente: elaboración propia

Resumen parámetros de proyección – Escenario Optimista

Año	Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Venta en unidades		1.865	2.165	2.284	2.409	2.542
Precio de venta unitario		114	128	129	129	129
CMV		58%	55%	53%	53%	50%
Gastos fijos		99.420	104.391	109.611	115.091	120.846
Intereses						
Impuestos		30%	30%	30%	30%	30%
Días cobranza		30	30	15	15	15
Días de inventario		30	30	30	30	30
Días de pago		90	90	90	90	90
<i>Otros datos:</i>						
Tasa de descuento	15%					
Inversiones de capital	46.500					
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento						2%

Ilustración 76 - Parámetros Escenario Optimista

Fuente: elaboración propia

Estado de Resultado – Conservador

EERR Proyectado						
		1	2	3	4	5
Ventas		212.376	278.186	282.662	288.316	294.082
CMV		123.178	153.002	149.811	152.807	155.863
Margen Bruto		89.198	125.184	132.851	135.508	138.219
Costos Fijos		99.420	106.379	113.826	121.794	130.319
Depreciación		4.650	4.650	4.650	4.650	4.650
EBIT		- 14.872	14.154	14.375	9.065	3.249
Intereses						
EBT		- 14.872	14.154	14.375	9.065	3.249
Impuestos		- 4.462	4.246	4.313	2.719	975
Utilidad neta		- 10.410	9.908	10.063	6.345	2.274

Ilustración 77 - EERR Conservador
Fuente: elaboración propia

Estado de Resultado – Optimista

EERR Proyectado						
		1	2	3	4	5
Ventas		212.376	278.186	293.894	310.568	328.274
CMV		123.178	153.002	155.764	164.601	164.137
Margen Bruto		89.198	125.184	138.130	145.967	164.137
Costos Fijos		99.420	104.391	109.611	115.091	120.846
Depreciación		4.650	4.650	4.650	4.650	4.650
EBIT		- 14.872	16.143	23.870	26.226	38.641
Intereses						
EBT		- 14.872	16.143	23.870	26.226	38.641
Impuestos		- 4.462	4.843	7.161	7.868	11.592
Utilidad neta		- 10.410	11.300	16.709	18.358	27.049

Ilustración 78 - EERR Optimista
Fuente: elaboración propia

Resultados

Conservador		Optimista	
Payback (Años)	5,0	Payback (Años)	3,1
VAN	803	VAN	103.270
TIR	15%	TIR	46%

Ilustración 79 - Resultados Conservador/Optimista
Fuente: elaboración propia

Capítulo 6: KPI

Los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) son métricas esenciales que permiten medir el éxito y la eficiencia de un negocio. Para el caso de estudio del presente proyecto, proponemos los siguientes indicadores apuntados al monitoreo y toma de decisión:

KPI Económico-Financieros

Ingresos Mensuales

Descripción

Total de ingresos generados por la óptica cada mes.

Objetivo

Monitorear el crecimiento de las ventas y la efectividad de las estrategias de marketing.

Fórmula

Ingresos Mensuales = Ventas totales mensuales

Margen de Beneficio Neto

Descripción

Porcentaje de ingresos que se convierte en beneficio neto después de deducir todos los costos operativos, impuestos y otros gastos.

Objetivo

Evaluar la rentabilidad general del negocio.

Fórmula

Margen de Beneficio Neto = (Beneficio neto/Ingresos totales) x 100

KPI Operativos

Número de Clientes Atendidos

Descripción

Total de clientes que visitan la óptica en un período determinado.

Objetivo

Medir el volumen de clientes y la efectividad de las estrategias de captación.

Fórmula

Número de Clientes Atendidos=Total de clientes mensuales

Tasa de Retención de Clientes

Descripción

Porcentaje de clientes que vuelven a la óptica para compras adicionales.

Objetivo

Medir la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca.

Fórmula

Tasa de Retención = (Número de clientes Retenidos/Número de Clientes Totales) × 100

KPI de Marketing

Retorno sobre la Inversión en Marketing

Descripción

Medida de la eficacia de las inversiones en marketing.

Objetivo

Evaluar el impacto de las campañas de marketing en los ingresos.

Fórmula

$$\text{Retorno} = ((\text{inversión en marketing} - \text{costo marketing}) / \text{costo marketing}) \times 100$$

Establecer indicadores claros y medibles permitirá el monitoreo continuo y detallado de diversos aspectos del negocio, desde la rentabilidad financiera hasta la eficiencia operativa. Al analizar y ajustar regularmente dichos indicadores, se podrá monitorear de forma sostenida el desempeño del negocio apuntando a detectar desvíos de forma temprana para buscar soluciones y hallar oportunidades.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

El proyecto presenta un período de recuperación de 4.1 años. Este indicador sugiere que la inversión inicial será recuperada en un plazo razonable, lo cual es favorable para los inversores que buscan minimizar el riesgo asociado al tiempo de recuperación del capital invertido. A su vez, bajo las hipótesis del caso, se observan utilidades netas a partir del segundo año de ejercicio, lo cual representa un riesgo para los inversores.

El resultado positivo del VAN indica que el proyecto generará un valor añadido significativo, superando el costo del capital y proporcionando una rentabilidad atractiva para los inversores.

Un TIR del 33% es razonablemente superior a la requerida, lo cual puede interpretarse como un margen de seguridad para inversores potenciales.

Cuando observamos los resultados del análisis de sensibilidad, vemos que el proyecto es altamente sensible a cambios en precios y costos, lo cual representa un desafío delicado a la hora de emprender el mismo.

Teniendo en cuenta que la sensibilidad es menor a la anterior, los días de cobro y pago también serán un aspecto a tener en cuenta y dar seguimiento apuntando a maximizar resultados.

El VAN permanece positivo hasta una tasa de corte del 30%, más allá de la cual se torna negativo. Esto indica que el proyecto es viable bajo tasas de interés de mercado razonables y es robusto ante incrementos moderados en el costo del capital.

Se recomienda mantener un control riguroso sobre los costos operativos y ajustar los precios según las condiciones del mercado para asegurar la rentabilidad proyectada.

Deberá desarrollarse estrategias de compra eficientes y establecer relaciones sólidas con proveedores para reducir costos y mejorar márgenes de beneficio. Implementar políticas de

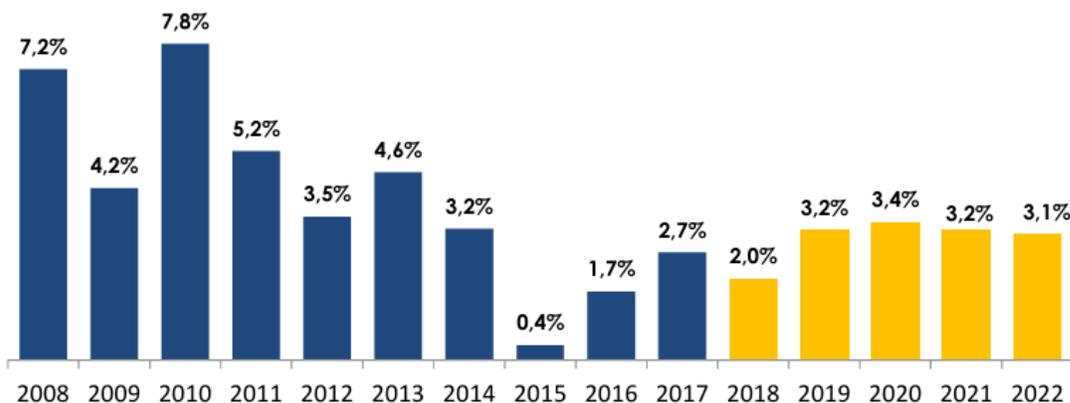
cobro eficientes para reducir el período de cobro y negociar plazos de pago favorables con proveedores para mejorar el flujo de caja.

Para concluir, el proyecto de apertura de una óptica en Montevideo es financieramente viable y presenta una oportunidad de inversión, siempre y cuando se mantenga una gestión eficiente de costos y precios, prestando especial atención a la relación con proveedores y clientes. Los plazos de repago y las tasas obtenidas son suficientemente sólidas como para considerar una el proyecto una alternativa de negocio rentable.

Anexo

GRÁFICO N° 1

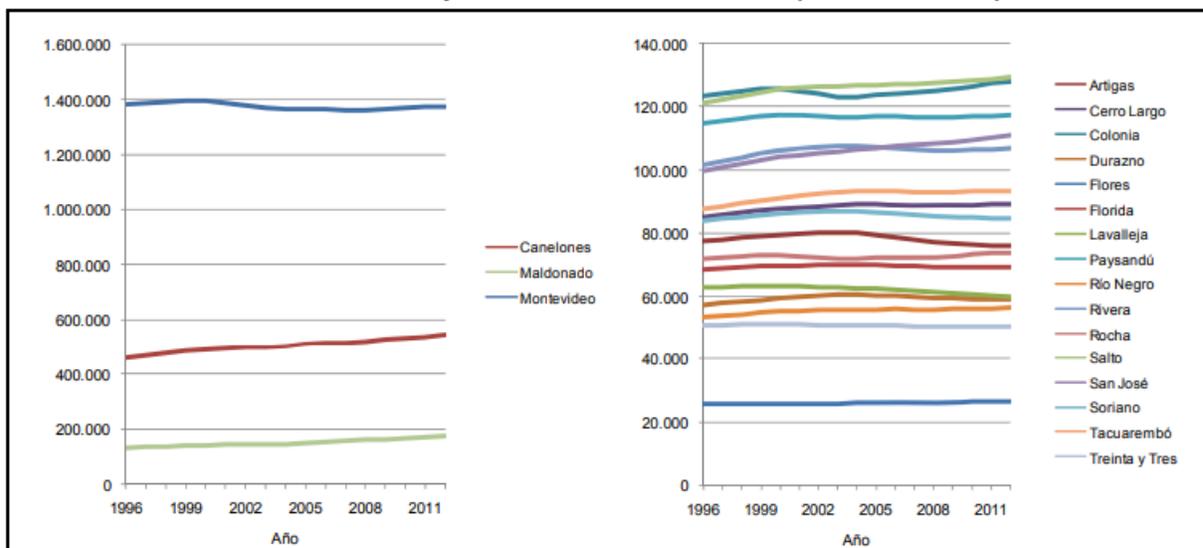
Tasa de crecimiento del PIB- Uruguay



Anexo I

Tasa de crecimiento PBI-Uruguay. Uruguay XXI, promoción de inversores, exportadores e imagen país.

Gráfico 3 – Población de los departamentos - 1996-2012 (al 1° de enero)



Anexo II

Población en departamentos – Instituto Nacional de Estadística (INE)

BIBLIOGRAFÍA

- Frydman, A. M. (2004). *Gestión comercial efectiva en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Verlap
- Longenecker, J. D. (2007). *Administración de pequeñas empresas*. Magallanes: Paraninfo
- Fred R. Davis, (2008). *Administración estratégica*. Mexico: Pearson
- Alexander Osterwalder (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley.
- Philip Kotler - Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2016). *Marketing Management*. New York: Pearson
- Stettinius, W. (2009) *Plan de negocios: diseñarlo e implementarlo*, Barcelona: Bresca Editorial
- Zorita, E. (2015). *Plan de negocios*, Madrid: ESIC Editorial
- Página web oficial Organización Mundial de la Salud
<https://www.who.int/es/news/item/08-10-2019-who-launches-first-world-report-on-vision>
- Página web oficial OPS
<https://www.paho.org/es/temas/salud-visual>
- Informe OMS
<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/331423/9789240000346-spa.pdf>
- Mordor Intelligence – Sunglasses Market
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/sunglasses-market>
- Página web Emergen Research
<https://www.emergenresearch.com/es/industry-report/gafas-mercado>

- **Página web Banco de Previsión Social (BPS)**
<https://www.bps.gub.uy/19382/banco-de-prevision-social.html>
- **Página web Banco República Oriental del Uruguay (BROU)**
<https://www.brou.com.uy/>
- **Página Instituto Nacional de Estadística (INE)**
<https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/estadisticas-sociodemograficas>
- **PBI per cápita Uruguay – The Global Economy**
https://es.theglobaleconomy.com/Uruguay/GDP_per_capita_constant_dollars/
- **Página Cámara de la Economía Digital de Uruguay (CEDU)**
<https://www.cedu.org.uy/ventas-online-crecieron-22-en-2023-respecto-al-ano-anterior/>