



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS

# **Grado en Óptica y Optometría**

MEMORIA TRABAJO FIN DE GRADO TITULADO

Estudio de viabilidad, diseño y apertura  
de un establecimiento sanitario de  
Óptica y Optometría

Presentado por: Marina Merino Rojo

Tutelado por: Raúl Martín Herranz

Tipo de TFG: Revisión

En Valladolid a, 28 de mayo de 2020

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN / ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>3. MATERIAL Y MÉTODO .....</b>	<b>5</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>6</b>
4.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	6
4.2. ANÁLISIS COMPETITIVO.....	7
4.2.1. Estudio poblacional de la zona.....	7
4.2.2. Reconocimiento de la competencia .....	8
4.2.3. Elección de proveedores.....	8
4.3. MODELO DE NEGOCIO .....	9
4.3.1. Descripción de la elección del modelo de negocio.....	9
4.3.2. Localización y justificación de la elección .....	10
4.4. ESTRUCTURA LEGAL.....	11
4.4.1. Condicionantes legales a cumplir.....	11
4.4.2. Elaboración de protocolos.....	12
4.5. PLAN DE OPERACIONES .....	12
4.5.1. Estudio del diseño y desarrollo de la obra.....	12
4.5.2. Elección de equipamiento óptico.....	14
4.6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	15
4.6.1. Plan económico a medio plazo .....	15
4.6.2. Punto de equilibrio económico .....	16
4.6.3. Financiación del proyecto.....	18
4.7. SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL .....	19
4.8. PLAN DE MARKETING Y PUBLICIDAD .....	20
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>20</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>22</b>

## 1. RESUMEN

**Introducción y objetivo:** Dentro de las salidas más importantes y definidas del Óptico Optometrista, se encuentra la apertura de un centro sanitario de Óptica y Optometría.

Apenas existen modelos estandarizados que sirvan como referencia, tanto en el plano económico como sanitario, para el desarrollo de esta opción, que es una de las oportunidades que ofrece el grado en Óptica y Optometría.

Por lo tanto, el objetivo de este TFG es la presentación de una guía orientativa sobre los trámites de apertura y diseño de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría a nivel general, que pueda aplicarse a futuros casos concretos, dando cabida a la concepción de proyectos con carácter propio y de índole independiente.

**Material y Método:** Se ha realizado una revisión de los datos poblacionales, basados en censos de población y análisis estadísticos; requisitos legales y normativas actualizadas, trámites administrativos, métodos de tributación fiscal y de constitución jurídica, tipos de financiación, convenios colectivos y procedimientos normalizados de trabajo. Además, se ha realizado un análisis económico exhaustivo con presupuestos reales de empresas del sector.

Para poder definir y delimitar cada uno de los apartados, se ha considerado como premisa básica fijar la elección de un tipo de modelo de negocio, así como su ubicación, enfoque del público objetivo, selección del personal, equipamiento optométrico, proveedores, plan de desarrollo económico y; plan de marketing y publicidad.

**Resultado:** El análisis de la documentación identificada permite presentar un estudio de viabilidad plausible, que se proyecta como guía para el desarrollo de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría, siendo una referencia completa con las instrucciones necesarias a seguir para desarrollar un proyecto de esta naturaleza que, dadas las características del marco legal existente, siempre debe ser un establecimiento sanitario.

**Conclusiones:** Se ha definido un plan de viabilidad basado en datos reales, que permite, una vez tomada la decisión de esta salida profesional, poder disponer de datos, necesidades y la situación inicial a la que se aspira para que el proyecto sea realizable y viable.

## ABSTRACT

**Purpose and aim:** One of the most important and well-defined labor prospects of the Optician-Optometrist is being the owner-manager of an Optical and Optometry health care center.

There are hardly any standardized models to be used as a reference, both on the economic and health care terms, for the development of this option, which is one of the opportunities offered by the Optics and Optometry degree.

Therefore, the aim of this TFG is the presentation of an overview guide about the procedures of opening, and designing of an Optical and Optometry

Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

health care center, with real application to specific future cases to include project's conception, with its own personality, characteristics and independency.

**Material and Method:** A deep review of datasets regarding with several issues was conducted that included the assessment of: population census with a descriptive statistical analysis; and updated legal requirements and regulations, administrative procedures, taxation and juridical constitution methods, types of financing, collective agreements and standard operating procedures. In addition, an exhaustive economic analysis taken in consideration real budgets from optical-sector companies has been done, as well.

In order to define and delimit each-one of the sections, a concrete type of business model has been chosen. Its location, target audience, staff selection process, optometric equipment and facilities, suppliers and providers, economic development plan and marketing and advertising strategy, have been described.

**Results:** The analysis of the identified documentation allows to present a plausible feasibility study. This presentation could be a guideline or manual for the developing and starting of an Optical and Optometry health care center, being a complete reference with the necessary instructions to follow in order to develop a business-project of this nature, which, under current Spanish regulation, must be a health care center.

**Conclusions:** A viability plan has been defined to develop and create an Optical and Optometry health care center that it's supported on real data, which allows to future graduates with interest, the information and steps necessities to access to data, needs identification and the starting and expected situation to make the project profitable, feasible and achievable, once the decision of this career option is made.

## 2. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La Encuesta Europea de Salud de 2017, recogida en el Libro Blanco de la visión (FEDAO<sup>a</sup>, 2018), situó a las personas que utilizaban algún tipo de corrección óptica en un 60,93% en España<sup>1</sup>. Las estadísticas prevén un aumento progresivo de esta cifra, en relación con el sedentarismo asociado al uso de pantallas digitales y el aumento de la población nativa digitalmente.

El sector de la Óptica y la Optometría en España tiene la misión de unir a fabricantes, distribuidores, colegios profesionales y asociaciones; con el fin de cuidar la salud visual de las personas y promover objetivos de mejora en un sector en plena etapa madurativa.

En 2017, según el Instituto Nacional de Estadística, el número de optometristas colegiados en nuestro país era de 17.372, existiendo 10.198 establecimientos sanitarios de óptica y optometría. Estos establecimientos se dividen en grupos de compra (56,0%), cadenas (23,0%), independientes (13,5%) y franquicias (7,5%)<sup>1</sup>.

Tomando como referencia estos datos, se observa un alto porcentaje de optometristas que desarrollan a lo largo de su carrera profesional una labor empresarial o de gestión de tienda como directores técnicos<sup>1</sup>, abarcando ambas

---

<sup>a</sup> FEDAO: Federación Española de Asociaciones del Sector Óptico.

Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

tareas en algunos casos, aspecto que está recogido dentro de las competencias que deben adquirir los estudiantes del grado en Óptica y Optometría, que recoge, como séptima competencia, que el alumno debe “*ser capaz de llevar a cabo actividades de planificación y gestión en un servicio o pequeña empresa en el campo de Óptica y Optometría*”<sup>2</sup>. (Orden CIN 727/2009, de 18 de marzo por la que se establecen los requisitos para la verificación de los títulos universitarios que oficiales que habiliten para el ejercicio de la profesión de Óptico-Optometrista, 29164 a 29169. BOE, núm. 73, de 26 de marzo de 2009).

Estos factores son vinculantes en la elección de la temática de este trabajo, al haber considerado la necesidad de crear un “guion” que reúna todos los trámites a valorar en el planteamiento de la creación de un establecimiento de Óptica y Optometría.

Por otro lado, se estima que es una elección viable tras observar, durante el periodo de prácticas internacionales realizadas por la autora de este TFG en EE.UU., la implementación de actividades formativas sobre *business management*<sup>b</sup> y la posibilidad que ofrecen determinadas universidades del país en realizar un MBA<sup>c</sup> vinculado al Grado en Optometría<sup>5</sup>.

### 3. MATERIAL Y MÉTODO

Para la elaboración de un estudio de viabilidad realista, se ha seguido un orden de búsqueda de fuentes en base a un planteamiento inicial de manera que en primer lugar, se ha diseñado un índice, dividido en apartados, del cual parten los conceptos a tratar, los cuales han sido desarrollados siguiendo el orden establecido.

Seguidamente, se ha procedido a la búsqueda de fuentes bibliográficas, segmentando y organizando la información en capítulos. La selección parte principalmente de organismos de coordinación de datos estadísticos; libros de referencia en el sector como El libro blanco de la visión en España (2018), artículos de diversas fuentes para el desarrollo de los distintos apartados, encontrados principalmente a partir de buscadores online; medios de publicación de leyes y disposiciones como el Boletín Oficial del Estado; consultas sobre la tramitación a seguir en las páginas webs de los organismos oficiales a nivel local, autonómico y general; y consulta de información diversa, principalmente de carácter jurídico, en la página oficial del CNOO<sup>d</sup>. Para la elaboración de la parte presupuestaria de obra y equipamiento optométrico, se han consultado presupuestos de empresas del sector, para obtener así datos realistas y aplicables.

Los capítulos de índole económica se han desarrollado inicialmente en un documento de Microsoft Excel, para ver los datos de forma más analítica, pudiendo ser así modificados en el programa para observar inmediatamente el efecto producido por los cambios, exponiendo posteriormente los resultados en las seis tablas presentes en este documento.

---

<sup>b</sup> *Business management*: Gestión de empresas.

<sup>c</sup> MBA (Master of Business Administration): Programa de posgrado con el objetivo de formar líderes en gestión y administración de empresas, así como otras competencias vinculadas como comunicación, recursos humanos, marketing o publicidad.

<sup>d</sup> CNOO: Colegio Nacional de Ópticos y Optometristas.

## **4. RESULTADOS**

El plan de viabilidad diseñado consta de trece apartados principales: Descripción del modelo de negocio, estudio del mercado en el que nos vamos a desenvolver, localización y justificación de la elección, condicionantes legales a cumplir, estudio del diseño y desarrollo de la obra, elección del equipamiento óptico, plan económico a medio plazo, punto de equilibrio económico, financiación del proyecto, elección de proveedores, selección y formación de personal, elaboración de protocolos y, por último, plan de marketing y publicidad. A continuación, se desglosan los aspectos principales de cada apartado.

En primer lugar, los tres apartados iniciales tienen como objetivo presentar el modelo de negocio elegido, analizar los datos sociodemográficos de la zona, los servicios y los establecimientos del entorno, estudiando en mayor profundidad los establecimientos de la competencia, y justificando la ubicación escogida.

Los tres siguientes apartados abarcan todo lo relacionado con el proceso de obra y equipamiento del local, desde las autorizaciones requeridas para cumplir con la legalidad hasta el desarrollo de la obra, mobiliario y equipamiento optométrico.

Posteriormente, se aborda la gestión económica mediante la previsión de la inversión inicial, el análisis de las formas de constitución jurídica, la disponibilidad de un fondo de maniobra, unificación de los gastos mensuales, cálculo de beneficios dentro del umbral de facturación previsto y vías de financiación.

Los siguientes apartados están enfocados en exponer las posibilidades de elección de proveedores y tipo de personal, así como los Protocolos Normalizados de Trabajo.

Por último, el apartado final tiene como objetivo la explicación detallada del plan de marketing y publicidad, dando gran importancia al desarrollo de la estrategia multicanal y al potencial de la publicidad online.

### **4.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Este proyecto se realiza con la intención de crear una guía completa que pueda servir como referencia en la creación de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría.

La elección de este tema en el trabajo de Fin de Grado no ha sido casual, sino que parte de la determinación por aprender más sobre esta parte de la profesión, impulsada por el interés de desarrollar mi faceta emprendedora y, motivada por la visión empresarial familiar, que considero clave para entender la perspectiva y el enfoque que implica un proyecto de estas características.

La ubicación del establecimiento se elige tras analizar los datos sociodemográficos de los distritos pertenecientes a la ciudad de Madrid, considerando factores prioritarios: la ubicación y el perfil del cliente buscado.

Para poder cumplir las necesidades de un tipo de cliente con cierta exigencia, se plantea la necesidad de invertir en un equipamiento optométrico completo para dar un servicio de calidad, así como la importancia de gestionar

Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

bien las posibilidades del local elegido, dándole una apariencia determinada, pero buscando limitar los costes de obra evitables.

A nivel empresarial, es importante desarrollar un plan financiero que dé viabilidad al proyecto, con varias vías de financiación abiertas, que exploren todas las posibilidades de financiación.

En conjunto, considero que el desarrollo de este proyecto me ha aportado las herramientas básicas para entender el proceso de creación de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría, analizando la conexión entre la faceta comercial y la sanitaria, valorando así la necesidad de ofrecer un servicio de salud visual de calidad, siendo primordial la elección de un tipo de personal en constante formación y un equipo optométrico completo de calidad.

## **4.2. ANÁLISIS COMPETITIVO**

### **4.2.1. Estudio poblacional de la zona**

Para este análisis, se toma como referencia la población total de empadronados en la zona elegida: el sector Recoletos del distrito municipal Salamanca, en Madrid; siendo 109.975 personas en el último censo publicado en 2011<sup>3</sup>.

La mayor parte de los empadronados de esta zona son población activa, al tener en cuenta a la horquilla de población de entre 20 y 64 años, 72.715 personas. Por otro lado, cuenta con 24.190 niños y adolescentes en el censo y, 13.070 personas en edad de jubilación, que se consideran población inactiva<sup>3</sup>. El 75,5% de la población tiene un contrato indefinido a tiempo completo. En octubre de 2019, solo el 3,2% de la población se encontraba en paro<sup>6</sup>.

En contraposición, siguiendo los datos del Ayuntamiento de Madrid, que muestran la población residente en el barrio, esta se sitúa en 145.268 personas, siendo la edad promedio, 46 años<sup>4</sup>.

El perfil de residente en la zona es, en su mayoría, de nacionalidad española (87,47%). Con respecto a los habitantes extranjeros: el 49,7% son europeos y el 36,10% de América Latina y Caribe<sup>4</sup>.

El poder adquisitivo de la zona es medio-alto, habiéndose visto incrementado el precio de la vivienda un 19,37% en 2017, siendo el precio medio por metro cuadrado actual, 5.148 €, situándose muy por encima de la media nacional (1.367 €)<sup>7</sup>. Además, en el último estudio realizado por el ayuntamiento de Madrid sobre la renta media, en 2015, esta se sitúa en 53.971 euros<sup>4</sup>.

Por ello, se considera que es un barrio en proceso de revalorización, a pesar de tener un crecimiento vegetativo con tendencia a negativo, se muestra la existencia de factores que presuponen un futuro positivo para el barrio<sup>3,4</sup>.

En un muestreo sobre las profesiones de los residentes de la zona, encontramos un alto porcentaje de técnicos de profesiones científicas e intelectuales (20,68%), empleados de oficinas (19,33%), trabajadores de restauración, personales, protección y vendedores (19,60%) y técnicos de apoyo (16,83%). Por último, cabe destacar el llamativo porcentaje de directores y gerentes establecidos en este sector (11,30%)<sup>4</sup>.

En este estudio, no ha sido posible tomar en consideración el tipo de cliente que, siendo de otro barrio, acude a la zona con intención de compra, que

es un gran porcentaje del público potencial, al no encontrar datos concretos sobre ellos, pero es un factor a tener en consideración, al ser una zona muy comercial.

#### **4.2.2. Reconocimiento de la competencia**

En las proximidades de la ubicación escogida, el sector Recoletos, se encuentran treinta establecimientos ópticos abiertos actualmente, que se distribuyen en dos tipos:

- Ópticas independientes: Existen 14 establecimientos de este tipo en el distrito<sup>11</sup>. Son todas aquellas en las que el gerente es el óptico optometrista o un inversionista. También pueden estar creadas por varios socios<sup>1</sup>.
- Cadenas y franquicias de óptica: Son establecimientos de óptica que se presentan al mercado bajo un nombre común, que facilita el reconocimiento por parte del cliente<sup>1</sup>. En este distrito hay 16 centros ópticos de este tipo<sup>11</sup>.

#### **4.2.3. Elección de proveedores**

Unos de los factores de mayor valor en el desarrollo de una empresa es la elección de sus proveedores. Para ello, se toman como referencias varias premisas consideradas básicas para desarrollar una relación sólida con los proveedores: calidad del producto, potencia de marca, inversión en I+D+i<sup>e</sup>,<sup>40</sup> generación de nuevos mercados, potencial de nuevos artículos, competitividad en precio, confiabilidad, logística eficiente, cumplimiento de los plazos de entrega y servicio post venta<sup>35</sup>.

La creación de acuerdos con proveedores puede realizarse mediante un grupo de compra, como CIONE<sup>f</sup>, a través de la pertenencia a una franquicia o de forma independiente.

La opción de pertenecer a una cooperativa de compras puede ser viable en vistas al acceso a una política de precios más asequible, un programa de marketing dirigido y la posibilidad de renovación de monturas<sup>37</sup>.

Por otro lado, en principio, no se plantearía la creación de un establecimiento franquiciado por el tipo de negocio elegido, basado en la toma de decisiones empresariales de forma autónoma y, debido a la presencia de tiendas de los principales grupos franquiciados en la zona, a pesar de ser un modelo consolidado y dirigido, que facilita la gestión de apertura de una óptica.

Finalmente, es interesante estudiar como alternativa la gestión de compras a proveedores de forma independiente, pudiendo así tener mayor autonomía de elección de productos y marcas. En esta opción, es sustancial valorar la negociación con representantes para alcanzar descuentos por grandes

---

<sup>e</sup> I+D+i: Siglas formadas por las iniciales de las palabras Investigación, Desarrollo e Innovación; cuya finalidad es la inversión en estos factores, claves para el desarrollo de las empresas, universidades y administraciones, y cuyo gasto está adscrito a una serie de beneficios y deducciones fiscales fomentados por la Administración General del Estado.

<sup>f</sup> CIONE: Cooperativa fundada en 1973, formada por más de 1.000 ópticas independientes cuyo objetivo es la centralización de la negociación y compra a proveedores con la consecuente mejora de las condiciones económicas de compra, así como la obtención de mayores descuentos comerciales en forma de rápeles.



Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

volúmenes de compra, lograr la mejora de las facilidades de pago y el acceso a servicios como la actualización de monturas de nueva temporada<sup>35</sup>.

En este sector, los tipos de proveedores se dividen en tres apartados principales: lentes oftálmicas, lentes de contacto y líquidos y; monturas<sup>36</sup>.

La decisión para la elección de lentes oftálmicas se basa en encontrar un tipo de producto premium, de alta calidad, ofrecido por una empresa que apueste por la actualización constante y una amplia variedad de lentes. Dentro de esta gama, se presta especial atención a las lentes con variabilidad de graduación, a los progresivos de última generación y a la posibilidad de encargar lentes especiales.

Las marcas principales de lentes oftálmicas con las que se puede considerar factible trabajar son: Essilor, Zeiss, Hoya e Indo<sup>36</sup>.

Con respecto a las lentes de contacto y líquidos, los posibles fabricantes a escoger son: Lenticon, Cooper Vision, Johnson & Johnson, Ciba Vision, Bausch & Lomb, Conoptica y Markenovy. En este caso, se priorizaría en la elección: los materiales de las lentes de contacto, la variedad en parámetros y en el tipo de lentes y; la posibilidad de realizar encargos personalizados y lentes especiales como las lentes de ortoqueratología avanzada<sup>36</sup>.

Por último, las monturas son uno de los elementos principales en la caracterización de la imagen del establecimiento, pero su elección no puede deberse simplemente a componentes relacionados con la estética, siendo también de gran valor otros factores como: la calidad de estas, la comodidad tras un uso continuado y la diferenciación con respecto a otros distribuidores de la zona.

Por consiguiente, se proyectaría la presencia de marcas influyentes en el sector, dirigidas por fabricantes líderes en el mercado, como De Rigo, Kering Eyewear, Luxottica, Marcolin y Safilo, acompañadas de marcas con un perfil más bajo pero de calidad premium, como firmas alemanas con catálogos de monturas de titanio y; marcas emergentes de gran potencial y un diseño diferenciado.

En conclusión, el objetivo principal de la elección de proveedores es la creación de una combinación equilibrada entre proveedores que aporten valor de marca a la tienda, proveedores independientes que contribuyan como factor diferenciador y productos que aúnen calidad y diseño.

#### **4.3. MODELO DE NEGOCIO**

##### **4.3.1. Descripción de la elección del modelo de negocio**

La propuesta de valor reside en la creación de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría independiente, en las que uno o más socios gestionen y tengan el poder de decisión total de la empresa, sin presentarse bajo la cobertura de un nombre común ni una estrategia comercial a gran escala.

El modelo de negocio seleccionado se enfoca en un establecimiento situado en un barrio residencial de gran tradición, con un nivel adquisitivo medio-alto y una amplia oferta de servicios<sup>3,4,9</sup>.

Dicha zona justifica, dada la demografía, renta media de la población, rotación de clientes, así como el tipo de comercio que acompaña a este barrio,

Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

que la decisión esté tomada, no solo por criterios de elección empresarial sino, más bien como un negocio dirigido al entorno en el que va a estar ubicado<sup>3,4,9,13</sup>.

La elección de proveedores, tanto en monturas, lentes oftálmicas, lentes de contacto y gafa de sol; busca estar orientada hacia líderes de su sector; sin que exista incompatibilidad con precios de compra lo más competitivos posibles.

En cuanto a los servicios optométricos que pudiesen ofertarse, el objetivo es contar con profesionales capacitados para poder ofrecer estos servicios y, a la vez, dispuestos a formarse de manera continuada.

La decisión de decantarse hacia este tipo de modelo de negocio viene dada por la intención de canalizar la venta hacia un producto de gran calidad y un ticket medio mayor del que suele obtenerse en el modelo de franquicia o cadena, además de, haber descartado este modelo tras observar un exceso de cadenas y franquicias en esta zona, lo que impide la creación de una nueva bajo la cobertura de un nombre comercial concreto<sup>11</sup>.

El tipo de productos ofertados serían de alto valor añadido, lo que puede permitir un mayor margen de compraventa por producto, aunque, por otro lado, implica la exigencia de una mayor inversión en equipamiento y en formación de los empleados, y, en especial, del óptico optometrista, siendo más fácil llegar a medio plazo a un punto en el cual el negocio comience a mostrar resultados de carácter positivo.

En el caso de las franquicias y cadenas, la rentabilidad se produce antes, en base al conocimiento por parte de los clientes de la marca. A la vez, limita el poder de adecuación del modelo de negocio al entorno de este de una forma mucho más ajustada, al seguir una política de gestión concreta.

#### **4.3.2. Localización y justificación de la elección**

La ubicación del establecimiento sanitario se localizaría en la calle Velázquez, junto a la calle Hermosilla, sector Recoletos, en el Barrio de Salamanca, en Madrid<sup>10</sup>.

La elección de esta ubicación se debe al enfoque que se da al modelo de negocio, basado en un producto de cierto nivel, el cual previsiblemente tendría mayor facilidad de venta en un entorno adecuado.

Uno de los puntos más valorados han sido los servicios que proporciona la zona: una ubicación próxima a dos Centros de Salud, tres paradas de metro en la calle perpendicular, cinco centros educativos en el sector y catorce parkings de estacionamiento rotatorio cercanos<sup>11</sup>.

Por otro lado, se ha escogido esta calle debido a su localización paralela con la principal elección de las grandes marcas de moda de lujo de la capital<sup>12,13</sup>, la calle Serrano, Lagasca y Príncipe de Vergara y; la cercanía de calles paralelas como Goya, Hermosilla, Ayala o Jorge Juan.

La elección se basa en la búsqueda de una zona comercial en expansión, con fuertes cadenas cercanas, *Flagship stores*<sup>8,8</sup>, El corte Inglés presente en tres

---

<sup>8</sup> *Flagship store*: Concepto proveniente de EE. UU. cuyo significado se traduciría como “Tienda Buque Insignia”. Concepto de tienda cuyo objetivo es promocionar una imagen de marca representativa, ofrecer una experiencia de compra diferente y exponer sus productos de forma diferenciada al resto de tiendas de la marca.

Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

puntos cercanos en ubicación junto con establecimientos de expansión más reciente, cuyas tiendas solo están localizadas en puntos estratégicos de España, lo cual podría simplificar la atracción de un tipo de público de fuera de la capital, más enfocado hacia la compra por impulso<sup>11,12,13</sup>.

La calle escogida y las calles próximas muestran un índice de ópticas relevante (4.833 habitantes/óptica)<sup>4,11</sup>, pudiendo observarse un número de establecimientos del mismo sector un tanto elevado pero cercano a la ratio media de habitantes por óptica en España<sup>h 1</sup>, con diez ópticas en las proximidades: cuatro establecimientos de cadenas enfocadas a Low cost y seis establecimientos más especializados en producto Premium<sup>11</sup>.

#### **4.4. ESTRUCTURA LEGAL**

##### **4.4.1. Condicionantes legales a cumplir**

La creación de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría<sup>15</sup> requiere una serie de autorizaciones por parte de la Dirección General de Inspección y Ordenación Sanitaria de la Comunidad de Madrid, para así poder formalizar la apertura legalmente.

A continuación, se especifican los documentos requeridos:

- Solicitud de **Autorización previa de instalación** junto al justificante de pago de la tasa de Solicitud de Autorización previa de instalación<sup>14,16</sup>.
- Solicitud de **Autorización definitiva de funcionamiento** junto al justificante de pago de la tasa de Solicitud de Autorización definitiva de funcionamiento<sup>14,16</sup>.

En todas las solicitudes, se requieren los datos del titular propietario, junto con los del Director Técnico Óptico-Optometrista acompañado de su número de colegiado<sup>14</sup>.

Además, se solicitan una serie de documentos adjuntos a la solicitud que verifiquen la veracidad de los datos y el cumplimiento de la normativa en materia del local, obras e instalaciones, equipamiento y utillaje, plantilla, plazos previstos de ejecución, actividades que se llevarán a cabo, seguros de responsabilidad civil y declaración de no incurrir en incompatibilidades para el ejercicio de las actividades autorizadas en este tipo de establecimientos.

Una vez se hayan realizado estos trámites, la Dirección General de Farmacia y productos sanitarios de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid es la encargada de elaborar el Registro del Establecimiento de Óptica y facilitar el número de registro<sup>16</sup>.

El decreto por el que se regulan los requisitos para las autorizaciones, el régimen de funcionamiento y el registro de los establecimientos de Óptica en la Comunidad de Madrid es el Decreto 14/2003, de 13 de febrero (BOCM, 5 de marzo de 2003)<sup>16</sup>.

---

<sup>h</sup> Ratio medio de habitantes por óptica en 2017: 4575 personas por óptica según el Libro Blanco de la visión en España (FEDAO, 2018).

Asimismo, se requiere la “Solicitud de Registro de Nombre Comercial” en la Oficina Española de Patentes y Marcas junto con el abono de la tasa<sup>18</sup>.

Por último, es obligatorio el cumplimiento de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales<sup>17</sup>.

#### **4.4.2. Elaboración de protocolos**

Tomando como referencia el Decreto 14/2003, de 13 de Febrero (BOCM, 5 de marzo de 2003), por el cual se regulan los requisitos para las autorizaciones, el régimen de funcionamiento y el registro de los establecimientos de óptica en la Comunidad de Madrid; los establecimientos de óptica han de establecer y seguir unos “Procedimientos normalizados de trabajo (PNT)”, especificados en el artículo 13, aceptados por toda la plantilla de la tienda, siguiendo las directrices elaboradas por la Primera Delegación Regional del Colegio Nacional de Ópticos Optometristas y, bajo la supervisión de la Dirección de Farmacia y Productos Sanitarios de la Comunidad de Madrid<sup>16</sup>.

Por otro lado, para lograr una atención al público óptima y un enfoque de venta específico, se instaura un protocolo de ventas, que orienta y dirige al personal para actuar de forma más efectiva y homogénea.

El protocolo de ventas está dividido en diferentes apartados que seccionan el proceso de venta, dando un nombre a cada fase y especificando el método de actuación en la amplia variedad de casos que puedan surgir, explicando detalladamente y paso a paso la gestión del proceso de venta y el tratamiento del producto.

Además, en vistas a cumplir con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, se establece un periodo inicial de formación obligatoria adaptado a las tareas asignadas a cada trabajador<sup>46</sup>. Esta ley debe actualizarse siempre que se instauran nuevas labores, se cambien las ya existentes o debidos a circunstancias ajenas o de fuerza mayor.

La ley anteriormente citada cobra especial importancia en periodos donde se requiera la toma de medidas de carácter extraordinario, como ante el riesgo de exposición al SARS-CoV-2<sup>47</sup>, para el cual se crea un nuevo protocolo de actuación que garantice tanto la seguridad de los trabajadores como la de los pacientes.

### **4.5. PLAN DE OPERACIONES**

#### **4.5.1. Estudio del diseño y desarrollo de la obra**

Antes de iniciar una obra de este tipo, se requiere la solicitud de la autorización sanitaria y la licencia municipal al ayuntamiento, que tiene un coste del 4,5% de la obra, al ser necesaria una licencia de obra mayor<sup>16</sup>. El conjunto de los costes de la obra se recoge en una tabla presupuestaria mostrada al final de este apartado (Tabla 1)<sup>21,22</sup>.

El local elegido para establecerse está reformado por parte del arrendatario anterior<sup>10,11</sup>, lo cual minimizaría los gastos en obra y acondicionamiento, facilitando el ahorro en este tipo de inversión, pero posiblemente incrementase el precio de alquiler.

Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

<b>TABLA PRESUPUESTARIA DE GASTOS GENERALES DE OBRA</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>
Licencia de Obra (4,5%)	686 €
Tasa de Solicitud de Autorización previa de instalación	118 €
Tasa de Solicitud de Autorización definitiva de funcionamiento	196 €
Proyecto Técnico de obra e instalaciones	2.000 €
Fontanería: instalación del desagüe y agua (lentillero)	1.000 €
Pintura: esmalte acrílico	2.400 €
Suelo: acuchillado y barnizado	900 €
Aire acondicionado: revisión y puesta en marcha	500 €
Pared de pladur para la división del gabinete	320 €
Puerta corredera para gabinete	420 €
Rótulo luminoso exterior en acero	2.000 €
Preinstalación de alarma y alimentación	1.400 €
Iluminación y luminaria: instalación de luces led bajo consumo	4.500 €
Mobiliario hecho a medida en madera y metal	8.000 €
Instalación de rampa accesible con microcemento	100 €
Puerta automatizada de cristal	4.200 €
<b>TOTAL CON LICENCIA DE OBRA</b>	<b>28.740 €</b>

Tabla 1.- Tabla resumen con el presupuesto necesario en concepto de gastos generales de obra<sup>21,22,25</sup>.

Este local cumple con los requisitos del Decreto 14/2003, de 13 de Febrero (BOCM, de 5 de marzo de 2003)<sup>16</sup>: una zona de atención al usuario de más de 10 m<sup>2</sup>, una zona de taller de más de 4 m<sup>2</sup>, un gabinete de más de 8 m<sup>2</sup> y una zona de almacenaje para productos con condiciones especiales. Además, el establecimiento es accesible y cuenta con un aseo sin barreras arquitectónicas<sup>10</sup>.

Está dividido en dos pisos: 60 m<sup>2</sup> en planta baja y 60 m<sup>2</sup> de sótano. En la planta, que se encuentra a pie de calle, se instalaría un gabinete al fondo, dejando la zona de venta diáfana y; el aseo permanecería donde estaba ubicado anteriormente, a la izquierda<sup>10</sup>. El resto de la planta baja sería la zona de exposición y atención al cliente, ubicando el mostrador en la zona izquierda del local, para facilitar el flujo de clientes e incentivar la compra por impulso<sup>20</sup>.

Además, en esta planta, se ubicaría una zona de adaptación de lentes de contacto con lavamanos no manual, lo cual implica un coste adicional de fontanería.

En el sótano, se establecería: la zona de taller, el almacén, el despacho de administración y los vestuarios para los empleados.

El aire acondicionado está instalado, por lo que la contratación de una revisión, cambios de filtros y puesta en marcha se podría considerar como suficiente, al haber estado en funcionamiento previo debido a la reciente actividad del local.

En cuanto a la fachada, se instalaría un rótulo de acero con luces y se mantendría la cristalera izquierda, pero se eliminaría la derecha, para ampliar la entrada, instalando una puerta automatizada corredera de cristal<sup>11</sup>. Asimismo, se sustituiría la acera de la parte derecha por una rampa hecha en microcemento, que facilitase el acceso a personas con problemas de movilidad.

Para mejorar la estética del local, se decidiría acuchillar y barnizar el suelo de madera existente<sup>11</sup>, pintar todas las estancias e invertir una parte importante del presupuesto en el encargo de muebles personalizados a medida, que

Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

aunasen materiales de madera y metal, aportando un aire característico al local, dando una apariencia de sofisticación a la decoración en general.

La iluminación es uno de los puntos de valor del diseño de la obra, otorgando una visión diferenciada del resto de establecimientos ópticos de la zona, si se escogiese la luminaria adecuada, teniendo en cuenta el diseño, la potencia de luz y la instalación de luces LED de bajo consumo.

Por último, se instalaría el sistema de alarma, cámaras de seguridad y la línea de alimentación para emergencias.

#### **4.5.2. Elección de equipamiento óptico**

El concepto del modelo de negocio propuesto se basa en dar una atención completa, realizando tanto actividades de Optometría como de Contactología, por lo que se requieren una serie de aparatos citados en el Artículo 14, "Requisitos de los locales", del Decreto 14/2003, de 13 de febrero (BOCM, 5 de marzo de 2003)<sup>16</sup>.

Con el objetivo de contar con un equipo completo, se plantea diseñar un gabinete donde poder realizar tanto funciones de optometría como de contactología.

El equipo inicial de optometría constaría de un retinoscopio, un foróptero, una caja de pruebas junto con su montura de pruebas y una pantalla de optotipos<sup>16,24</sup>.

El equipamiento para realizar funciones de contactología estaría formado por un biomicroscopio o lámpara de hendidura que disponga de cámara y luz de Wood, un topógrafo y varias cajas de pruebas para lentes de contacto<sup>24</sup>.

Junto al gabinete, se habilitaría una zona enfocada en labores de contactología con lavamanos no manual, jabón líquido y toallas de papel de un solo uso, según requiere la normativa<sup>16</sup>.

La zona de taller estaría localizada fuera del gabinete, en el sótano, con un frontofocómetro y un ventilite, donde se realizarían las labores de medida de las lentes y el ajuste de monturas. Por otro lado, en esta zona también se podrían ejecutar las labores de montaje, donde se instalaría una biseladora manual y un centrador. En principio, las lentes vendrían cortadas de fábrica, lo cual facilitaría la gestión en tienda y pudiendo suponer un cierto ahorro inicial en maquinaria de montaje, instalando inicialmente una biseladora-centradora de segunda mano<sup>23</sup>, para uso en caso de imprevistos. Sin embargo, cuando las circunstancias económicas lo permitiesen, se instalaría una biseladora-centradora automatizada de última generación, para realizar un montaje más preciso y con la posibilidad de personalizar las lentes<sup>24</sup>.

En esta zona, también se plantea ubicar el banco de taller, próximo a una pared, donde se expondrían de forma ordenada todas las herramientas necesarias para la manipulación de las monturas y lentes.

A parte de los aparatos requeridos por el Artículo 14 del decreto 14/2003 (BOCM, 5 de marzo de 2003)<sup>16</sup>, se instalaría un autorefractómetro-queratómetro-paquímetro y un centrador automático para progresivos con lentes personalizables<sup>24</sup>, ya que se considera que esta dotación es clave a la hora de dar un servicio premium.

A continuación, se muestra la tabla presupuestaria del importe equipamiento óptico completo (Tabla 2), habiendo comparado presupuestos de tres de los principales proveedores del mercado: Essilor, Topcon e Indo.

En caso de decantarse por la elección del equipamiento completo de un fabricante, la negociación podría implicar un descuento delimitado entre el 25 y el 40% del precio total del equipamiento óptico, y, en torno al 10-15%, al escoger un proveedor premium.

TABLA PRESUPUESTARIA DEL EQUIPAMIENTO ÓPTICO	
APARATOS GABINETE	
Descripción	Importe
Retinoscopio	1.430 €
Foróptero	2.000 €
Caja de pruebas	1.600 €
Pantalla optotipos (Sin descuento aplicable)	2.000 €
Lampara de hendidura con cámara	13.700 €
Topógrafo	14.000 €
ZONA DE TALLER	
Descripción	Importe
Frontofocómetro	2.200 €
Ventilete	440 €
Biseladora manual	1.170 €
Centrador-trazador de segunda mano (sin descuento aplicable)	2.500 €
APARATOS EXTRAS	
Descripción	Importe
Autorefractómetro queratómetro paquímetro	27.000 €
Centrador automático para progresivos con lentes personalizables	13.500 €
<b>TOTAL EQUIPAMIENTO ÓPTICO SIN DESCUENTO</b>	<b>81.540 €</b>
<b>TOTAL EQUIPAMIENTO ÓPTICO CON DESCUENTO</b>	<b>48.224 €</b>

Tabla 2.- Tabla esquema con la previsión de gasto en el equipamiento óptico mínimo requerido en una óptica, junto a una serie de aparatos extras añadidos de forma orientativa, a considerar para dar un servicio de alta calidad<sup>23,24</sup>.

## 4.6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 4.6.1. Plan económico a medio plazo

El plan económico a medio plazo consta de tres aspectos necesarios de entender y valorar:

- **Inversión inicial:**

Agrupar todas las partidas de gastos relacionadas con la apertura (Tabla 3), incluyendo el coste del alquiler del mes de reforma, que puede ser negociable como carencia al no haber iniciado la actividad comercial; la inversión en publicidad de lanzamiento y la creación de un inventario base, con un estocaje inicial de aproximadamente 500 monturas e invirtiendo el resto de esta partida en lentes de contacto de *stock* (1.500-2.000 unidades), al considerar que es una cantidad recomendable.

En este tipo de gasto, es básica la negociación con los proveedores para facilitar la flexibilidad de pago, que suele ser de 30-60-90 días hábiles, pero en casos de nueva apertura, si el proyecto es viable, los proveedores pueden ver favorable una ampliación de plazo<sup>35</sup>.

La inversión inicial de la empresa, en principio, al ser una inversión a largo plazo, aportada por socios o personas físicas involucradas en el desarrollo de la empresa<sup>1</sup>, no se restaría de los beneficios anuales resultantes.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL: COSTE DE APERTURA	
Descripción	Importe
Total gastos generales obra	28.740 €
Total equipamiento óptico	48.224 €
Fianza del local	12.800 €
Costes de alquiler durante la obra	6.400 €
Inversión inicial en stock	25.000 €
Inversión inicial en publicidad	5.000 €
<b>TOTAL COSTE DE APERTURA (SIN ALQUILER)</b>	<b>119.764 €</b>
<b>TOTAL COSTE DE APERTURA (CON ALQUILER)</b>	<b>126.164 €</b>

Tabla 3.- Tabla resumen del presupuesto de Inversión inicial con el total del coste de apertura final<sup>10,21,22</sup>.

- **Forma de constitución:**

Puede ser mediante estimación objetiva, estimación directa o a través de la creación de una sociedad<sup>25,26</sup>. Si el número de socios es más de una persona, solo se admite la tercera forma de constitución jurídica<sup>25</sup>.

El establecimiento de una sociedad de responsabilidad limitada implica la inversión de un capital social mínimo inicial de 3.000 €<sup>25</sup>. Puede ser constituida por uno o más socios. Este factor limita la responsabilidad al capital social y al aval aportado, sin vincular el patrimonio personal íntegro de los socios; así como la liquidación del IVA trimestralmente, a considerar en grandes inversiones y compras a proveedores. En cuanto a la tributación a hacienda, esta se realiza mediante el Impuesto de Sociedades, que es el 25%<sup>25,26,27</sup>.

Las otras dos formas de constitución de una empresa son bajo la figura de una persona física, cuya tributación se realiza mediante el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). La tributación puede realizarse mediante el Régimen de Estimación Directa o Estimación objetiva, más conocido como módulos<sup>25,26,27</sup>. Tributar como persona física implica la vinculación de la empresa al patrimonio personal, el cual avala la gestión de la empresa.

Mientras que en el régimen de estimación objetiva (módulos), el pago es fijo trimestralmente, en función de las características de la empresa (metros del local, personal contratado, consumo eléctrico, etc.), estableciendo el límite de facturación en 150.000 € anuales<sup>25</sup>, en estimación directa varía según los beneficios obtenidos por la empresa<sup>25</sup>.

- **Fondo de maniobra:**

Para iniciar la actividad comercial, es necesario proyectar la disponibilidad de un fondo de maniobra, que puede ser aportado por los socios a la sociedad, pertenecer al propio patrimonio personal o, puede solicitarse mediante una línea de crédito a una entidad financiera<sup>29</sup>.

Este fondo estaría establecido en 60.000 € inicialmente, suponiendo un recurso para el arranque empresarial, pudiendo ser renovado anualmente en el caso de una póliza de crédito, actuando como una reserva para el primer año, limitando su uso al pago de los gastos mensuales, como el alquiler o las nóminas de los trabajadores.

#### **4.6.2. Punto de equilibrio económico**

El punto de equilibrio económico se define como el momento en el cual los ingresos generados por las ventas se sitúan en el mismo punto que los costes, a partir del cual es rentable la inversión<sup>28</sup>.



Para hallar el umbral de rentabilidad del establecimiento, el primer paso a realizar es establecer los gastos mensuales de la empresa para calcular los gastos a nivel anual.

La tributación legal correspondiente ya viene incluida en los gastos de la siguiente tabla (Tabla 4).

<b>TABLA PRESUPUESTARIA DE GASTOS MENSUALES</b>		
<b>Descripción</b>		<b>Importe</b>
<b>Gastos generales</b>	Alquiler	6.400 €
	Gastos generales	2.000 €
<b>Sueldos y salarios</b>	Óptico optometrista	2.238 €
	Auxiliar de óptica	1.782 €
	Personal de limpieza	223 €
	Seguridad social	1.358 €
<b>Suministros</b>	Agua	20 €
	Electricidad	250 €
<b>Otros servicios</b>	Teléfono e internet	56 €
	Asociaciones: colegio de ópticos	30 €
<b>Comunicación</b>	Publicidad y marketing	800 €
<b>TOTAL GASTO MENSUAL</b>		<b>15.157 €</b>
<b>TOTAL GASTO ANUAL</b>		<b>181.882 €</b>

Tabla 4.- Tabla presupuestaria aproximada de los gastos mensuales según el modelo de óptica elegido.

El segundo paso es hacer un estudio de la rentabilidad de la óptica en función de la facturación anual de esta.

Al no tener datos de referencia en la zona concreta, se tiene en cuenta la facturación media por óptica en 2017, situándose en 165.770€ por establecimiento, según se muestra en el Libro Blanco de la visión en España (FEDAO, 2018)<sup>1</sup>. Este dato es el punto de partida como facturación de referencia, siendo interesante considerar la alta probabilidad de superar este número, al situarse el local en una ubicación muy comercial, con flujo de gente constante diariamente<sup>12,13</sup>.

Para simplificar la explicación, se ha creado una tabla de Microsoft Excel que muestra posibles valores orientativos de facturación de los cuales se obtienen los beneficios brutos, tras ser restados los gastos tanto de compra a proveedores como los gastos mensuales. Para obtener el valor de beneficio neto, se descuenta el pago en concepto de tasas e impuestos.

Estos valores pueden ser modificaciones al ser susceptibles de variación cualquiera de ellos, tanto a la baja, obteniendo resultados positivos de rentabilidad con menor facturación, o al contrario. El alquiler es uno de los mayores costes previstos, pudiendo ser elegida una ubicación más económica que permitiese reducir este gasto mensual. Sin embargo, elegir una ubicación premium suele facilitar las posibilidades de acceso a una facturación más alta, para poder llegar al punto de equilibrio económico lo antes posible. La tributación puede verse modificada en función del pago real que la empresa soporte.

En el caso que se está desarrollando en este trabajo, la obtención de beneficios no sería palpable hasta llegar a una facturación de 350.000€ (Tabla 5), lo cual es interesante de entender para poder gestionar mejor las pérdidas iniciales.

CALCULO DE BENEFICIOS EN FUNCIÓN DE LA PREVISIÓN DE VENTAS ANUAL						
Facturación prevista	150.000 €	170.000 €	180.000 €	200.000 €	210.000 €	250.000 €
Facturas previstas	60.000 €	68.000 €	72.000 €	80.000 €	84.000 €	100.000 €
Gastos previstos	181.882 €	181.882 €	181.882 €	181.882 €	181.882 €	181.882 €
Beneficios	-91.882 €	-79.882 €	-73.882 €	-61.882 €	-55.882 €	-31.882 €
Tributación aprox. 35%	-32.159 €	-27.959 €	-25.859 €	-21.659 €	-19.559 €	-11.159 €
<b>Beneficio post tasas</b>	<b>-59.723 €</b>	<b>-51.923 €</b>	<b>-48.023 €</b>	<b>-40.223 €</b>	<b>-36.323 €</b>	<b>-20.723 €</b>

Facturación prevista	270.000 €	280.000 €	300.000 €	350.000 €	400.000 €	450.000 €
Facturas previstas	108.000 €	112.000 €	120.000 €	140.000 €	160.000 €	180.000 €
Gastos previstos	181.882 €	181.882 €	181.882 €	181.882 €	181.882 €	181.882 €
Beneficios	-19.882 €	-13.882 €	-1.882 €	28.118 €	58.118 €	88.118 €
Tributación aprox. 35%	-6.959 €	-4.859 €	-659 €	9.841 €	20.341 €	30.841 €
<b>Beneficio post tasas</b>	<b>-12.923 €</b>	<b>-9.023 €</b>	<b>-1.223 €</b>	<b>18.277 €</b>	<b>37.777 €</b>	<b>57.277 €</b>

Tabla 5.- Simulación de diferentes escenarios para el cálculo de beneficios en función de los diferentes niveles de facturación, que permite un análisis más rápido de la zona umbral de rentabilidad, lo cual facilita la visión, a nivel económico, del modelo de negocio.

#### 4.6.3. Financiación del proyecto

La financiación de una empresa puede ser abarcada por varias vías, unilateral o multilateralmente, en función de la disponibilidad de los múltiples recursos, condicionando de forma directa la viabilidad de las diferentes opciones por las que decantarse<sup>29</sup>. Dentro de las alternativas factibles en este modelo de negocio, se ven dos principalmente:

- **Aportaciones de socios:**

Financiación por parte de un socio principal o por varias personas. Es una fuente de financiación rápida, más económica que otras, con mayor flexibilidad de pago y; si la aportación de capital es por parte del gerente de la empresa, queda suprimido el pago de comisiones e intereses.

Con respecto a las desventajas, las esenciales son: el reparto de dividendos<sup>i</sup> a los socios<sup>34</sup>, el posible dispendio de dinero si existe un exceso de liquidez, la creación de desavenencias personales y, la falta de libertad en la toma de decisiones, que puede derivar en la dificultad de desarrollo y expansión de la sociedad en un futuro.

En caso de situación de desempleo, se puede solicitar la Capitalización del Desempleo, mediante la cual se obtiene la prestación en un pago único al justificar la creación de una nueva empresa.

- **Financiación bancaria:**

Es la obtención de financiación en un breve periodo de tiempo mediante la solicitud de un préstamo o línea de crédito<sup>32</sup>, sin obviar la inconveniencia de los costes financieros asumibles y el riesgo futuro en caso de impago.

Mientras que un préstamo es una operación de financiación de una cantidad concreta; en una línea o póliza de crédito, la entidad financiera acuerda

<sup>i</sup> Dividendo: En la distribución de los beneficios de una compañía, corresponde a la cuota repartida proporcionalmente en función del porcentaje de participación económica en una empresa.

Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

la disponibilidad de acceder a una cantidad determinada en función de las necesidades del cliente durante un periodo de tiempo limitado<sup>32</sup>.

Para ambos, durante el proceso de solicitud y evaluación de la viabilidad del proyecto por parte del banco, se requiere la aportación de un aval, que puede ser propio o mediante una SGR<sup>j</sup>, empresas facilitadoras de avales a emprendedores a cambio de la inscripción en ella como socio y el pago de cuotas, aportando una serie de requisitos para poder ser aceptado<sup>33</sup>.

Una opción de financiación factible es la elección de las Líneas ICO, creadas por el Instituto de Crédito Oficial, que establece una TAE<sup>k</sup> máxima, pero siendo las intermediarias financieras las encargadas de considerar las condiciones y la viabilidad del crédito<sup>30,31</sup>.

#### **4.7. SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL**

Para la contratación de personal, se toma como referencia el “Convenio colectivo del sector de Comercio de Óptica al detalle y talleres anejos de la Comunidad de Madrid”<sup>39</sup> y sus Tablas salariales<sup>38</sup>.

Inicialmente, la plantilla constaría de tres empleados (Tabla 6): un Óptico optometrista, el cual puede ostentar el cargo de director técnico del establecimiento, un auxiliar de óptica, que podría acceder al puesto directamente o a través tras un contrato de formación, de duración de entre 6 meses y 3 años o, pudiendo ser contratado como peón; y una persona contratada como personal de limpieza. El personal contratado debe contar con cierta experiencia y motivación constante por formarse de forma continuada.

Para cubrir las necesidades de la empresa, se establecería la jornada completa de 40 horas semanales para los contratados como Óptico optometrista y Auxiliar de Óptica; y un contrato de jornada reducida para el personal de limpieza, fijado en 1 hora diaria, 5 días a la semana.

Por otro lado, el perfil del auxiliar de óptica buscado es una persona con cierta experiencia dentro del ámbito del comercio, con motivación hacia una formación continuada en gestión de venta, marketing y servicios de diferenciación, como la adaptación de progresivos personalizados de última generación.

A continuación, se muestran las tablas salariales anuales, con el incremento del IPC actualizado para el año actual 2020, subida establecida en un 0,8%<sup>38</sup>.

Por otra parte, se muestra el coste en caso de contratación de ópticos optometristas inscritos como demandantes de empleo, un 10% menos de lo habitual, pudiendo establecerse un contrato de hasta un año con esta reducción del salario bruto anual<sup>39</sup>.

#### **TABLA PRESUPUESTARIA DEL GASTO DE PERSONAL ANUALMENTE**

<sup>j</sup> SGR: Sociedad de Garantía Recíproca.

<sup>k</sup> TAE (Tasa Anual Equivalente): Es un porcentaje calculado a partir del tipo de interés nominal (TIN), frecuencia de pagos, comisiones bancarias y gastos de la operación e indica el rendimiento efectivo de un producto financiero.

Denominación	Coste 2019	Coste 2020	SEPE <sup>l</sup>	Nivel retributivo
Óptico Optometrista / director técnico	26.643 €	26.856 €	24.170 €	2
Óptico diplomado y Optometrista	25.628 €	25.832 €	23.249 €	3
Auxiliar de Óptica	21.215 €	21.385 €	-	7
Peón	17.694 €	17.836 €	-	11
Personal de limpieza	2.654 €	2.675 €	-	11

Tabla 6.- Tabla esquemática del coste de personal anual, variando en función de la vía de contratación escogida.

#### 4.8. PLAN DE MARKETING Y PUBLICIDAD

La publicidad en un establecimiento sanitario de óptica está regulada por el Artículo 23 del Decreto 14/2003, de 13 de Febrero, donde se especifican los cumplimientos requeridos para respetar la legislación vigente y las infracciones aplicables en caso de quebrantamiento<sup>16</sup>.

Con el objetivo de maximizar los recursos iniciales de forma organizada, se divide este apartado en varios ejes estratégicos.

En primer lugar, para iniciar la actividad comercial del establecimiento, se crearía un plan de apertura dirigido al cliente potencial y a la promoción local, para posicionarse como una opción de confianza en la zona. Tomando como referencia los horarios laborales del cliente potencial de la zona, es interesante estudiar la flexibilización de horarios, manteniendo el establecimiento abierto durante el mediodía. Además, se proyectaría un acuerdo con un parking cercano, para realizar un descuento en el precio total del estacionamiento así, como la cobertura de la ampliación del ticket en zona azul.

Por otro lado, una de las líneas de desarrollo más importantes es la estrategia multicanal, compaginando de forma sostenible el canal online y offline<sup>42,43</sup>. La intención es facilitar la relación del cliente con el establecimiento, pudiendo solicitar cita a través de la página web, realizar pedidos de reposición de lentes de contacto, consultar dudas, recibir notificaciones de revisiones programadas y recogida de productos, así como el envío de productos a domicilio o el acceso a promociones exclusivas mediante *newsletters*<sup>m</sup>.

Para fortalecer la presencia en internet, se crearían perfiles de empresa en Facebook e Instagram, donde actualizar los contenidos de forma periódica, usando la publicidad de forma selectiva, segmentando el tipo de público objetivo<sup>44</sup>.

En Instagram, el objetivo se enfoca en un público joven, buscando aumentar la tasa de *engagement*<sup>n 41</sup>, por lo que la contratación de anuncios se realizaría mediante el modelo de coste por Clic (CPC)<sup>45</sup>.

Sin embargo, en Facebook, los anuncios se enfocan en aumentar la presencia, por lo que el método de promoción escogido sería el Coste por Impresiones (CPM)<sup>45</sup>, acotando las variables hacia un público de mayor edad.

<sup>l</sup> SEPE: Servicio Público de Empleo Estatal.

<sup>m</sup> Newsletters: Boletines de noticias en forma de publicación digital distribuida por parte de las empresas mediante correo electrónico.

<sup>n</sup> *Engagement*: Compromiso.

Merino, M.

Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

En principio, no se plantearía la inversión publicitaria en medios tradicionales, debido al elevado coste, a la dificultad de análisis del nivel de alcance y al desinterés en llegar a un público masivo.

## **5. CONCLUSIONES**

Se ha definido un plan de viabilidad realista y realizable que permite justificar la viabilidad económica, basada en el desarrollo de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría; y que pretende favorecer la cultura del emprendimiento entre los egresados del Grado en Óptica y Optometría.

Esta viabilidad puede ser acreditada a disponer de los datos y necesidades de la situación inicial y a la que se aspira, además de factores más importantes para que el proyecto sea viable con posterioridad, en caso de que el egresado tome la decisión de elegir esta salida para el desarrollo de su carrera profesional.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

1. FEDAO, Visión y vida. Libro Blanco de la Visión en España 2018; Barcelona: FEDAO, Visión y vida; 2018: Pág. 12-302.
2. Boletín Oficial del Estado (BOE), 73, de 26 de marzo de 2009. Orden CIN/727/2009, de 18 de marzo, por la que se establecen los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habiliten para el ejercicio de la profesión de Óptico – Optometrista, 29164 a 29169. <https://www.boe.es/boe/dias/2009/03/26/pdfs/BOE-A-2009-5034.pdf> (23 de Febrero de 2020)
3. Instituto Nacional de Estadística (INE). Censos de Población y Viviendas 2011. <https://www.ine.es/censos2011/tablas/Informe.do> (29 de octubre de 2019)
4. Ayuntamiento de Madrid. Distritos en cifras (Información de Barrios). <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Distritos-en-cifras/Distritos-en-cifras-Informacion-de-Barrios-/?vnextfmt=default&vgnextoid=0e9bcc2419cdd410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=27002d05cb71b310VgnVCM1000000b205a0aRCRD> (12 de noviembre de 2019)
5. NSU Newsroom. Optometry Students Complete Mini MBA Program. <https://nsunews.nova.edu/optometry-students-complete-mini-mba-program/> (13 de noviembre de 2019)
6. Área de Gobierno de Hacienda y Personal. Subdirección General de estadística. Paro registrado en la ciudad de Madrid Octubre 2019. [https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCEstadistica/Nuevaweb/Publicaciones/Paro%20Registrado/Nuevos%20boletines/2019/PR\\_OCTUBRE\\_2019\\_NS.pdf](https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCEstadistica/Nuevaweb/Publicaciones/Paro%20Registrado/Nuevos%20boletines/2019/PR_OCTUBRE_2019_NS.pdf) (14 de noviembre de 2019)
7. Mayo M. Así se comporta el precio de la vivienda barrio a barrio. <https://www.expansion.com/economia/2019/09/27/5d8db40b468aeb8e1c8b45fd.html> (15 de noviembre de 2019)
8. CAAD Design. ¿Qué es una Flagship Store y por qué están tan de moda?. <https://www.caad-design.com/que-es-una-flagship-store-y-por-que-estan-tan-de-moda/> (10 de diciembre de 2019)
9. Arellano A, Buesa M, Bustos D, Carbó S, Conde-Ruiz J, Corrales R, Cuadrado-Roura J, Echevarría J, Fernández N, García G, González I, Gutiérrez J, Herce J, Izquierdo G, Izquierdo M, López A, López M, Lucio J, Martín E, Mella V, Mella J, Méndez R, Méndez J, Navarro J, Ramos A, Ramos E, Rodríguez-Ponga E, Rubalcaba L, Sánchez S, Santiago E, Sanz B, Solla D, Villalain C, Vizcaino D; Estructura económica de la ciudad de Madrid; Madrid: Ayuntamiento de Madrid; 2013: Pág. 59-594.
10. CoStar Group. Alquiler de locales, Calle Velázquez, Madrid, Madrid, de 120 m2. <https://belbex.com/detalles/calle-velazquez/gf2399/alquiler/> (6 de diciembre de 2019)
11. Instituto Geográfico Nacional, Google España. Recoletos - Google Maps. <https://www.google.es/maps/place/Recoletos,+Madrid/@40.4231934,-3.6876521,15.17z/data=!4m5!3m4!1s0xd4228976908d27b:0x346d1307ffb12c4b!8m2!3d40.4238593!4d-3.6866377> (6 de diciembre de 2019)
12. Villaécija R. Así eligen las grandes marcas dónde ubicar sus tiendas. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/2017/06/06/59352e42468aeb850e8b45c7.html> (2 de diciembre de 2019).
13. Álvarez P. Por qué Serrano es la calle más deseada por las firmas de lujo. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/07/fortunas/1557256486\\_326826.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/07/fortunas/1557256486_326826.html) (1 de diciembre de 2019)
14. Administración Electrónica de la Comunidad de Madrid. Trámites de establecimientos de óptica, Referencia 257. [https://gestionesytramites.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_Tramite\\_FA&cid=1109168971989&noMostrarML=true&pageid=1142687560411&pagename=ServiciosAE/CM\\_Tramite\\_FA/PSAE\\_fichaTramite&vest=1142687560411](https://gestionesytramites.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Tramite_FA&cid=1109168971989&noMostrarML=true&pageid=1142687560411&pagename=ServiciosAE/CM_Tramite_FA/PSAE_fichaTramite&vest=1142687560411) (14 de diciembre de 2019)
15. Boletín Oficial del Estado (BOE), 254, de 23 de octubre de 2003. Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2003/10/10/1277/con> (23 de Febrero de 2020)
16. Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (BOCM), 54, de 5 de marzo de 2003. Decreto 14/2003, de 13 de febrero, por el que se regulan los requisitos para las autorizaciones, el régimen de funcionamiento y el registro de los establecimientos de óptica en la Comunidad de Madrid. [http://www.madrid.org/wleg\\_pub/secure/normativas/contenidoNormativa.jsf?opcion=VerHtml&idnorma=4369&word=S&wordperfect=N&pdf=S#no-back-button](http://www.madrid.org/wleg_pub/secure/normativas/contenidoNormativa.jsf?opcion=VerHtml&idnorma=4369&word=S&wordperfect=N&pdf=S#no-back-button) (21 de diciembre de 2019)
17. Boletín Oficial del Estado (BOE), 294, de 6 de diciembre de 2018. Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, 16673. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2018/12/05/3> (22 de diciembre de 2019)
18. Oficina Española de Patentes y Marcas. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Solicitud de registro de nombre comercial. [https://sede.oepm.gob.es/eSede/comun/Formularios\\_web/nl\\_mod4301\\_06.pdf](https://sede.oepm.gob.es/eSede/comun/Formularios_web/nl_mod4301_06.pdf)
19. Empresa M. ¿Qué es una pyme?. <https://www.pymesyautonomos.com/estructura-societaria/que-es-una-pyme-1> (2 de enero de 2020)
20. Retail Awanzo. El Mostrador: dónde, cómo y qué. <https://www.retail.awanzo.com/2009/03/03/el-mostrador-donde-como-y-que/> (3 de enero de 2020)
21. Habitissimo. ¿Cuánto me puede costar un proyecto técnico?. <https://preguntas.habitissimo.es/pregunta/proyecto-tecnico-1> (28 de enero de 2020)
22. Habitissimo. Reformas Locales Comerciales: Precio y Presupuestos online 2020. [https://www.habitissimo.es/presupuestos/reformas-locales-comerciales?gexperiment=gen-126&utm\\_expid=.NIW9\\_6iTSv-OD1YHp8xAGg.1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.habitissimo.es%2Fpresupuestos%2Frefformas%3Fgexperiment%3Dgen-126](https://www.habitissimo.es/presupuestos/reformas-locales-comerciales?gexperiment=gen-126&utm_expid=.NIW9_6iTSv-OD1YHp8xAGg.1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.habitissimo.es%2Fpresupuestos%2Frefformas%3Fgexperiment%3Dgen-126) (27 de enero de 2019)

Merino, M.

## Estudio de viabilidad, diseño y apertura de un establecimiento sanitario de Óptica y Optometría

23. Wallapop. Biseladora automática y Lector Marca Essilor de segunda mano. <https://es.wallapop.com/item/biseladora-automatica-y-lector-marca-essilor-415785204> (27 de enero de 2020)
24. Essilor España. Instrumentos ópticos de última generación. Instrumentos para ópticas. <https://essilor.es/instrumentos/> (16 de diciembre de 2019)
25. Dirección general de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Elección de la forma jurídica. <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx> (1 de Febrero de 2020)
26. Martínez JM. La decisión fiscal para el autónomo: ¿Módulos o Estimación Directa? [https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-empleandose/files/decision\\_fiscal\\_autonomo.pdf](https://datos.portalemp.com/datos-agencias/centro-empleandose/files/decision_fiscal_autonomo.pdf) (4 de febrero de 2020)
27. Blanch A. Cómo constituir una sociedad. Tipos de sociedades y el pacto de socios. <https://www.arsys.es/blog/emprendedor/socios/constituir-sociedad-empresa/> (3 de febrero de 2020)
28. Punto de Equilibrio Económico de la empresa. Análisis de punto de equilibrio (APE). Pág. 1. <https://es.scribd.com/doc/6596820/Punto-de-Equilibrio-Economico-de-La-Empresa> (3 de febrero de 2020)
29. Durán A. 11 formas de financiar un proyecto. <https://www.bbva.com/es/11-formas-de-financiar-un-proyecto/> (16 de enero de 2020)
30. Instituto de crédito oficial - Gobierno de España. Préstamos y Financiación para autónomos y empresas - ICO. <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores> (16 de enero de 2019)
31. Educación financiera BBVA. ¿Qué es el TIN y en qué se diferencia de la TAE?. <https://www.bbva.com/es/tin-se-diferencia-la-tae/> (17 de enero de 2020)
32. BBVA. ¿Qué es una póliza de crédito?. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/prestamos/que-es-poliza-de-credito.html> (17 de enero de 2020)
33. CESGAR – Sociedades de Garantía Recíproca. SGR. <http://www.cesgar.es/sgr/> (17 de enero de 2020)
34. Vazquez R. Dividendo: Definición, qué es y concepto. <https://economipedia.com/definiciones/dividendo.html> (15 de enero de 2020)
35. Entrepreneur. Cómo elegir a tus proveedores. <https://www.entrepreneur.com/article/264325> (25 de enero de 2020)
36. Colegio Nacional de Ópticos Optometristas – CNOO. Fabricantes de monturas. <https://www.cnoo.es/fabricantes-de-monturas> (13 de enero de 2020)
37. Cione Grupo de Ópticas. El grupo - Cione. <https://www.cione.es/por-que-cione/> (29 de diciembre de 2019)
38. Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (BOCM), 76, de 30 de marzo de 2019. Resolución de 25 de febrero de 2019, de la Dirección General de Trabajo de la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda, sobre registro, depósito y publicación de la revisión salarial del convenio colectivo del Sector de Comercio de Óptica al Detalle y Talleres Anejos de la Comunidad de Madrid (código número 28003015011981) <https://www.cnoo.es/convenios-colectivos> (30 de diciembre de 2019)
39. Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid (BOCM), 260, de 1 de noviembre de 2017. Resolución de 29 de septiembre de 2017, de la Dirección General de Trabajo de la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda, sobre registro, depósito y publicación del Convenio Colectivo del Sector de Comercio de Óptica al Detalle y Talleres Anejos de la Comunidad de Madrid, suscrito por AECO, AECOP, Asociación de Ópticas de Madrid, CCOO y UGT (código número 28003015011981) <https://www.cnoo.es/convenios-colectivos> (30 de diciembre de 2019)
40. Universidad de León. Concepto de I+D+i. <https://www.unileon.es/investigadores/otri/colaboracion-con-empresas-instituciones/servicios/incentivos-fiscales/concepto-idi> (8 de enero de 2020)
41. Galeano S. El número de usuarios de Instagram en España crece hasta los 15 millones (+15,3%) ... pero se estanca en las ciudades. <https://marketing4ecommerce.net/numero-de-usuarios-de-instagram-en-espana-crece-hasta-los-15-millones-pero-se-estanca-en-las-ciudades-2019/> (8 de enero de 2020)
42. Valero M. Electrónica: Pide por internet, recoge en la tienda: así están cambiando los hábitos de consumo. [https://www.elconfidencial.com/economia/2019-01-12/e-commerce-venta-online-retail-comercio-consumo\\_1740786/](https://www.elconfidencial.com/economia/2019-01-12/e-commerce-venta-online-retail-comercio-consumo_1740786/) (18 de enero de 2020)
43. Expansion.com El crecimiento de la venta online no resta compradores a la venta física. <https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2019/03/29/5c9de1dbe5fdeacc2c8b458a.html> (17 de enero de 2020)
44. Mañe L. 5 modelos de pago online en publicidad que debes conocer. <https://marketing4ecommerce.net/modelos-de-pago-online-en-publicidad/> (10 de enero de 2020)
45. Boletín Oficial del Estado (BOE), 269, de 10 de noviembre de 1995. Ley Orgánica 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. (30 de abril de 2020) <https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>
46. Ministerio de Sanidad. Gobierno de España. Procedimiento de actuación para los servicios de prevención de riesgos laborales frente a la exposición al SARS CoV-2. (1 de mayo de 2020) [https://www.msbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov-China/documentos/PrevencionRRLL\\_COVID-19.pdf](https://www.msbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov-China/documentos/PrevencionRRLL_COVID-19.pdf)