



GRADO EN ÓPTICA Y OPTOMETRÍA

TRABAJO FINAL DE GRADO

PLAN DE NEGOCIO DE ÓPTICA CON FRANQUICIA Y PLAN DE NEGOCIO DE ÓPTICA CON FRANQUICIA COMPARADA (2)

IRENE MARCOS PRAVIA
ANA ISABEL MORENO GARCÍA

RAMÓN CASABONA FINA
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

FECHA DE LECTURA 06/06/2014



GRADO EN ÓPTICA Y OPTOMETRÍA

El Sr. Ramon Casabona como director del trabajo:

CERTIFICA

Que la Sras. Irene Marcos Pravia y Ana Isabel Moreno García han realizado bajo su supervisión el Plan de negocio de óptica con franquicia y Plan de negocio de óptica con franquicia comparada (2)

recogido en esta memoria para optar al título de grado en Óptica y Optometría.

Y para que conste, firmo este certificado.



Sr. Ramon Casabona
Director del trabajo

Terrassa, 6 de junio de 2014

Índice del TFG

1. RESUMEN	
1.1. Resumen en catalán.....	8
1.2. Resumen en castellano.....	9
1.3. Resumen en inglés.....	10
2. PRÓLOGO	
2.1. Methodology.....	11
2.2. Objectives.....	13
2.3. Procedure.....	14
3. ANÁLISIS DEL SECTOR ÓPTICO ESPAÑOL	
3.1. Evolución.....	18
3.2. Demandas visuales en la población española.....	20
4. FRANQUICIA	
4.1. Definición.....	22
4.2. Análisis de la franquicia en el sector óptico.....	23
4.3. Requisitos de las franquicias <i>MasVisión</i> y <i>Alain Afflelou</i>	23
5. PLAN JURÍDICO FORMAL	
5.1. Elección de la forma jurídica.....	25
5.2. Trámites para la constitución de la forma jurídica.....	26
6. LOCAL	
6.1. Localización.....	28
6.1.1. Características del centro comercial Bidarte.....	28
6.1.2. Características del centro comercial Zubiarte.....	29
6.1.3. Comparativa de ambos centro comerciales.....	30
6.2. Requisitos técnicos y condiciones mínimas.....	31
6.3. Autorizaciones administrativas.....	32
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	
7.1. Personal necesario.....	35
7.2. Reclutamiento y selección del personal.....	35
7.3. Organigrama y descripción de los puestos de trabajo.....	36
7.4. Cálculo de los costes salariales.....	39

8. FRANQUICIA <i>MASVISIÓN</i>	
8.1. Historia del grupo óptico <i>MasVisión</i>	42
8.2. Posicionamiento en el mercado óptico.....	44
8.2.1. <i>MasVisión</i>	44
8.2.2. <i>Solaris</i>	45
8.3. Plan de Marketing.....	46
8.3.1. Descripción de los servicios.....	46
8.3.2. Descripción de los productos.....	48
8.3.2.1. Monturas de graduado.....	48
8.3.2.2. Gafas de sol.....	53
8.3.2.3. Lentes oftálmicas.....	54
8.3.2.4. Contactología.....	56
8.3.2.5 Accesorios.....	58
8.3.3 Previsión de ventas.....	58
8.3.4 Comunicación.....	60
8.3.4.1 Publicidad.....	61
8.3.4.2 Merchandising.....	63
8.4. Plan de producción.....	70
9. FRANQUICIA <i>ALAIN AFFLELOU</i>	
9.1. Historia de la cadena <i>Alain Afflelou óptico</i>	72
9.2. Posicionamiento en el mercado óptico.....	73
9.3. Plan de marketing.....	74
9.3.1 Descripción de los servicios.....	74
9.3.2 Descripción de los productos.....	76
9.3.2.1. Monturas de graduado.....	76
9.3.2.2. Gafas de sol.....	79
9.3.2.3. Lentes oftálmicas.....	80
9.3.2.4. Contactología.....	81
9.3.2.5 Accesorios.....	83
9.3.3 Previsión de ventas.....	83
9.3.4 Comunicación.....	85
9.3.4.1 Publicidad.....	86
9.3.4.2 Merchandising.....	88
9.4 Plan de producción.....	95
10. ENCUESTA A FUTUROS CLIENTES DEL CENTRO COMERCIAL ZUBIARTE	
10.1. Selección de la muestra a analizar.....	97
10.2. Diseño del formulario.....	98
10.3. Metodología.....	99
10.4. Análisis de los resultados obtenidos.....	100

11. COMPARATIVA ENTRE FRANQUICIA <i>MASVISIÓN</i> Y <i>ALAIN AFFLELOU</i>	
11.1. Historia.....	103
11.2. Posicionamiento en el mercado óptico.....	104
11.3. Requerimientos de la franquicia.....	104
11.4. Plan de Marketing.....	105
11.4.1. Servicios ofrecidos.....	106
11.4.2. Productos.....	106
11.4.3. Previsión de ventas.....	109
11.4.4. Comunicación.....	109
11.5. Plan de producción.....	112
11.6. Conclusión.....	113
12. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	
12.1. Plan de Inversión.....	116
12.2. Plan de financiación.....	118
12.3. Cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias.....	119
12.4. Presupuesto de tesorería.....	122
12.5. Balance de situación.....	123
12.6. Análisis mediante ratios.....	125
13. CONCLUSIONES.....	128
14. BIBLIOGRAFÍA.....	131
15 .ANEXOS.....	135

Índice de tablas

TABLA 3.2-1 Distribución de los defectos visuales en la población española.....	20
TABLA 4.1-1 Ventajas e inconvenientes para el franquiciado.....	22
TABLA 7.4-1 Salario mensual de un vendedor a jornada completa.....	40
TABLA 7.4-2 Coste de la seguridad social de un vendedor a jornada completa.....	41
TABLA 8.3.2.1-1 Distribución de los universos <i>MasVisión</i> en función del color.....	48
TABLA 8.3.2.1-2 Distribución de marcas en el universo The One.....	49
TABLA 8.3.2.1-3 Distribución de marcas en el universo Tendencia.....	50
TABLA 8.3.2.1-4 Distribución de marcas en el universo Elegancia.....	50
TABLA 8.3.2.1-5 Distribución de marcas en el universo Esencial.....	51
TABLA 8.3.2.1-6 Distribución de proveedores en el universo Premium.....	51
TABLA 8.3.2.1-7 Distribución de marcas en el universo Premium.....	52
TABLA 8.3.2.1-8 Distribución de marcas en el universo Junior.....	52
TABLA 8.3.2.2-1 Distribución de gafas de sol según cada proveedor.....	53
TABLA 8.3.2.3-1 Distribución de las lentes oftálmicas personalizadas de <i>MasVisión</i>	54
TABLA 8.3.2.4-1 Distribución de las lentes de contacto personalizadas de <i>MasVisión</i>	57
TABLA 8.3.2.4-2 Distribución de los productos de mantenimiento y limpieza personalizados de <i>MasVisión</i> para lentes de contacto	57
TABLA 8.3.2.5-1 Distribución de los productos de limpieza personalizados de <i>MasVisión</i> para lentes oftálmicas.....	58
TABLA 8.3.3-1 Previsión de ventas para una franquicia <i>MasVisión</i> de facturación media	59
TABLA 8.3.3-2 Ventas brutas desglosadas por producto durante el primer año de apertura de una franquicia <i>MasVisión</i> de facturación media.....	60
TABLA 8.3.4.1-1 Campañas publicitarias llevadas a cabo por <i>MasVisión</i>	62
TABLA 8.3.4.2-1 Implantación del córner principal de contactología para una franquicia de facturación media de <i>MasVisión</i>	65
TABLA 8.3.4.2-2 Implantación del córner secundario de contactología para una franquicia de facturación media de <i>MasVisión</i>	66

TABLA 8.3.4.2-3 Implantación del mueble Solaris en una franquicia de facturación media de <i>MasVisión</i>	67
TABLA 9.3.2.1-1 Distribución de marcas personalizadas en la colección <i>Alain Afflelou</i> graduada.....	78
TABLA 9.3.2.1-2 Distribución de marcas exclusivas en la colección <i>Alain Afflelou</i> graduada.....	78
TABLA 9.3.2.2-1 Distribución de marcas en la colección <i>Alain Afflelou</i> solar.....	79
TABLA 9.3.2.3-1 Distribución de las lentes oftálmicas personalizadas de <i>Alain Afflelou</i>	80
TABLA 9.3.2.4-1 Distribución de las lentes de contacto personalizadas de Alain Afflelou.....	82
TABLA 9.3.2.4-2 Distribución de los productos de mantenimiento y limpieza personalizados de <i>Alain Afflelou</i> para lentes de contacto.....	82
TABLA 9.3.3-1 Previsión de ventas para una franquicia <i>Alain Afflelou</i>	84
TABLA 9.3.3-2 Ventas brutas desglosadas por producto durante el primer año de apertura de una franquicia de <i>Alain Afflelou</i>	85
TABLA 9.3.4.1-1 Campañas publicitarias llevadas a cabo por <i>Alain Afflelou</i>	88
TABLA 10.1-1 Definición de los parámetros de la fórmula de la distribución normal..	97
TABLA 10.1-2. Cálculo del tamaño de la muestra a analizar.....	98
TABLA 10.3-1 Distribución de la encuesta por sexo y edad en función de la población existente en Bilbao.....	100
TABLA 12.1-1 Plan de Inversión.....	118
TABLA 12.2-1 Plan de financiación.....	119
TABLA 12.2-2 Cuadro de amortización del préstamo el primer año.....	119
TABLA 12.3-1 Ingresos mensuales sin IVA de nuestra franquicia.....	120
TABLA 12.3-2 Cuota de amortización anual del inmovilizado material.....	121
TABLA 12.3-3 Gastos de personal.....	121
TABLA 12.3-4 Cuenta de resultados para los tres primeros años.....	122
TABLA 12.4-1 Presupuesto de tesorería para los tres primeros años.....	123
TABLA 12.5-1 Evolución del activo en los tres primeros años.....	124
TABLA 12.5-2 Evolución del pasivo en los tres primeros años.....	125

Índice de gráficos

GRÁFICO 3.1-1 Evolución de la facturación en el sector óptico español.....	18
GRAFICO 3.1-2 Distribución de las ventas ópticas según el tipo de producto.....	19
GRAFICO 7.3-1 Organigrama de la empresa.....	37

Índice de imágenes

IMAGEN 6.1.1-1 Localización e imagen del centro comercial <i>Bidarte</i>	29
IMÁGEN 6.1.2-1 Localización e imagen del centro comercial <i>Zubiarte</i>	29
IMAGEN6.1.3-1 Localización de las ópticas próximas a ambos centros comerciales.....	30
IMAGEN 8.1-1 Historia de GrandVision B.V.....	42
IMAGEN 8.1-2 Ópticas pertenecientes al grupo HAL en el mundo.....	43
IMAGEN 8.1-3 Distribución de los córners Solaris en las ópticas GrandVision.....	44
IMAGEN 8.4.2-1 Implantación del área de productos ópticos en una tienda de facturación media de <i>MasVisión</i>	69
IMÁGEN 9.1-1 Distribución de los establecimientos de <i>Alain Afflelou</i> en el mundo.....	73
IMAGEN 9.3.4.2-1 Implantación por marca del área de productos ópticos en una tienda de <i>Alain Afflelou</i>	93
IMÁGEN 9.3.4.2-2 Implantación del escaparate de una óptica <i>Alain Afflelou</i>	94



GRADO EN ÓPTICA Y OPTOMETRÍA

PLAN DE NEGOCIO DE ÓPTICA CON FRANQUICIA Y PLAN DE NEGOCIO DE ÓPTICA CON FRANQUICIA COMPARADA (2)

1.1. Resumen en catalán

La finalitat d'aquest projecte és desenvolupar un pla de negoci per a l'obertura d'un establiment d'òptica amb franquícia a la província de Biscaia, concretament a Deusto. Per dur a terme aquesta iniciativa, s'ha realitzat prèviament una comparativa de dues franquícies d'òptica existents i consolidades en el mercat espanyol: *Alain Afflelou* i *MasVisión*.

Després d'una anàlisi profunda de les dues, la nostra decisió final ha estat l'obertura d'un establiment pertanyent a la cadena *MasVisión*.

Els objectius a nivell general que es pretenen aconseguir amb aquest projecte es detallen a continuació: anàlisi del sector òptic a Espanya; donar a conèixer el funcionament d'un negoci amb franquícia; donar a conèixer també les diferents activitats que es duen a terme en un establiment d'òptica; adquirir un coneixement profund sobre un pla de negoci d'òptica amb franquícia; decidir des d'un punt de vista econòmic i pràctic quina de les franquícies ens resulta més viable; estimar la viabilitat del projecte tant des del punt de vista pràctic com econòmic - financer de la franquícia escollida, en aquest cas *MasVisión*; i decidir sobre l'obertura del negoci en un futur pròxim.

Les activitats que es desenvoluparan en el nostre establiment, evidentment, estaran vinculades al sector òptic, i entre elles podem destacar: avaluació de capacitats visuals mitjançant proves optomètriques; millora del rendiment visual per mitjans físics, com ara ajudes òptiques; ajudes en baixa visió; entrenament, reeducació, prevenció i higiene visual; tallat, muntatge, adaptació, subministrament, verificació i control d'articles òptics; qualsevol altra actuació per a la qual el títol de òptic capaciti legalment.

La nostra idea i motivació neixen l'any 2013 després de diversos anys d'experiència, tant acadèmica, com a professional en el sector.



GRADO EN ÓPTICA Y OPTOMETRÍA

PLAN DE NEGOCIO DE ÓPTICA CON FRANQUICIA Y PLAN DE NEGOCIO DE ÓPTICA CON FRANQUICIA COMPARADA (2)

1.2 Resumen en castellano

La finalidad de este proyecto es desarrollar un plan de negocio para la apertura de un establecimiento de óptica con franquicia en la provincia de Vizcaya, concretamente en Deusto. Para llevar a cabo tal iniciativa, se ha realizado previamente una comparativa de dos franquicias de óptica ya existentes y consolidadas en el mercado español: *Alain Afflelou* y *MasVisión*. Tras un análisis profundo de ambas, nuestra decisión final ha sido la apertura de un establecimiento perteneciente a la cadena *MasVisión*.

Los objetivos a nivel general que se pretenden conseguir con este proyecto se detallan a continuación: análisis del sector óptico en España; dar a conocer el funcionamiento de un negocio con franquicia; dar a conocer también las diferentes actividades que se llevan a cabo en un establecimiento de óptica; adquirir un conocimiento profundo sobre un plan de negocio de óptica con franquicia; decidir desde un punto de vista económico y práctico cuál de las franquicias nos resulta más viable; estimar la viabilidad del proyecto tanto desde el punto de vista práctico como económico-financiero de la franquicia elegida, en este caso *MasVisión*; y decidir sobre la apertura del negocio en un futuro próximo.

Las actividades que se desarrollarán en nuestro establecimiento, evidentemente, estarán vinculadas al sector óptico, y entre ellas podemos destacar: evaluación de capacidades visuales mediante pruebas optométricas; mejora del rendimiento visual por medios físicos, tales como ayudas ópticas; ayudas en baja visión; entrenamiento, reeducación, prevención e higiene visual; tallado, montaje, adaptación, suministro, verificación y control de artículos ópticos; cualquier otra actuación para la que el título de óptico capacite legalmente.

Nuestra idea y motivación nacen en el año 2013 tras varios años de experiencia, tanto académica, como profesional en el sector.



GRADO EN ÓPTICA Y OPTOMETRÍA

PLAN DE NEGOCIO DE ÓPTICA CON FRANQUICIA Y PLAN DE NEGOCIO DE ÓPTICA CON FRANQUICIA COMPARADA (2)

1.3 Resumen en inglés

The purpose of this project is to develop a business plan for opening a facility Optical duty in the province of Vizcaya, specifically Deusto. To implement this initiative, previously we made a comparison of two franchises existing optical and consolidated in the Spanish market: *Alain Afflelou* and *MasVisión*; after a thorough analysis of both, our final decision has been the opening of an establishment belonging to the chain *MasVisión*.

The overall level goals to be achieved with this project are listed below: analysis of optical sector in Spain; to publicize the operation of a business franchise; to publicize the various activities carried out in an optical property; acquire in-depth knowledge about a business plan franchise optics; choose from an economic and practical which of us is more viable franchises; estimate the viability of the project from the point of view of practical and economic - financial franchise of choice, in this case *MasVisión*; decide on the opening of business in the nearby future.

The activities taking place in our establishment obviously will be linked to the optical industry, and among them we can highlight; assessing visual capabilities through sight tests; improved visual performance through physical means such as optical aids; low vision aids; training, education, prevention and visual hygiene; milling, assembly, adaptation, delivery, monitoring and control of optical goods; any other action for which the title of Optical legally trained.

Our idea and motivation to carry out this project together, born in 2013 after several years of academic and professional experience in the sector.

2. PRÓLOGO

2.1. Methodology

In order to carry out our business idea, we performed a business plan through which all processes and resources needed to implement an optical franchise business and, subsequently, the evaluation of viability, are presented. The project was carried out jointly by both students, although it is composed of two clearly different parts.

The first part, conducted by Ana Isabel Moreno Garcia, seeks to establish the necessary foundation for later to make the comparison between both franchises. Firstly, she will analyze the optical sector and franchises in the Spanish market; then she will discuss in detail the legal plan, the search and choice of store, the HR plan and she will perform a thorough study of the chain *MasVisión*, including the marketing plan carried out by it, thus revealing and detailing all the data needed to proceed further in the second part of the work which is to make an objective comparison between the two franchises.

The second part, by Irene Marcos Pravia, seeks to establish a comparison between both franchises, which are *MasVisión* and *Alain Afflelou*, from which, finally, we will decide for one of them. To do this, she will not only rely on the data obtained from the first part, but she will also make a thorough study of *Alain Afflelou* chain, including the marketing plan carried out in it. Then, the various advantages and disadvantages of both franchises will be discussed and, on this basis, she will make a financial plan for the chosen franchise, in this case, *MasVisión*, to assess the viability of the franchise from an economic - financial point of view. Furthermore, a study of potential customers who will attend the selected store in the shopping center located in Deusto will be performed by conducting a survey and analysis of different visitors to the mall.

The process carried out by both students for the project is as follows: Firstly, we conduct a study of the Spanish optical sector, to introduce what the current position is and how much the current crisis in our country is affecting it. At the same time, we will expose the evolution that has taken place in the sector over the years and how its future is expected, as well as analyzes the visual demands of the Spanish population.

Then we conduct an internal review of our future business, for which we will describe its location; form and legal aspects necessary for the opening of the establishment; we

will make an organization chart of the company where each of the required members and their roles and tasks will be specified, along with labor costs needed for opening.

Subsequently, we conduct a thorough study of each of the two franchises compared; to perform this analysis, we evaluate the current position of each one; as well as the marketing plan of each of the two franchises analyzed, by which we will develop the marketing strategy carried out, we will present in detail the product and services that they provide and the role of the pricing policy each one of these two franchises. We also perform an analysis of advertising campaigns and merchandising used by both and the cost of each of them, along with expected sales of both franchises.

Moreover, we will describe in detail the conditions of storage, delivery, payment and choice of suppliers used by each franchise to offer their products and services in each of its optical stores.

Based on the data collected so far, we analyze the different advantages and disadvantages that each of the franchises provide in order to, finally, deciding on one of them. Specifically, we opted for the *MasVisión* franchise, because from a business point of view this was the one that more advantages offered to us. Besides, from the economic point of view, a much smaller investment was required, by which we would reduce our investment and thereby we would minimize the risks.

Finally, once we determine to what chain we would belong our optical store, we conducted an economic-financial plan of opening a *MasVisión* franchise to assess its viability both economically and financially. To do this, first we calculate the real needs of goods and investment where necessary rights will be reflected to start the activity. Secondly, we will calculate the necessary funding to carry out investments. Thirdly, we will make the income statement for the first three years of opening our franchise. Then, we will analyze the cash budget in which expenditures and receipts of the company are collected. After that, we will present the balance sheets at the end of each of the first three years, in which the evolution of the collected assets of the company, that is to say, those that inform us of the changes that occur in equity, both quantitatively and qualitatively, by any new investments, disposals, depreciation, etc. Finally, an analysis will be made by both financial ratios and financial. To complete the above analysis, we conducted a survey of potential customers to ensure that the opening of our optical store in the mall will bring customers needed to sustain the business.

2.2. Objectives

As mentioned above, the main objective of our TFG is to make a business plan for the opening of a franchised optical after analyzing and comparing two different franchises.

To achieve this objective, we will try that the points listed below will be met successfully:

- Show the reader how is the current Spanish optical sector and how the current economic crisis affects this sector.
- Introduce the operation of a franchise business, analyzing the advantages and disadvantages of being a franchisee. Rate how this type of business has evolved and the requirements of different optical chains that choose to offer this type of business to prospective investors.
- Let the reader be aware of all legal and regulatory requirements under the regulations for opening an optical business, as these establishments are considered health centers and they have a different business rules compared to other business.
- Introduce the various activities carried out in an optical store.
- Show the location where the new store will be opened, as well as the characteristics of the selected store, along with all the costs of its opening.
- To enable the reader to understand the concept of business. To achieve this aim, an organizational chart is made, describing the tasks and functions performed by each employee and their salary costs.
- Ensure that the reader will be able to learn about both franchises, explaining the history and positioning each of them seek.
- Introduce the reader to the different tactics used by each of the two franchises analyzed, explaining in each case, how they distribute their product, what their pricing is, and what promotions and advertising use the company to become known.
- Assess which of the two franchises analyzed is more feasible for our project, from the point view of business and economics. For this purpose, a complete analysis of the advantages and disadvantages of these franchises will be performed to finally conclude with the selection of the most viable franchise.
- An economic-financial plan will be made, where investment needs are calculated and means of financing the franchise selected will be analyzed. Besides, a study of the treasury budget will be made to assess the liquidity of

the company, as well as a balance of the final status of the first three years and analysis through both economic and financial ratios.

- Knowledge of the characteristics and motivations of buying of the potential clients that will come to our establishment.
- It will conclude with the demonstration that the business is viable, observing as the initial investment is rewarded with profits from the first year and it will be profitable in the long term as their incomes will grow progressively ensuring a future for our company.

2.3. Procedure

The procedure carried out for the realization of this work is based on the rules established by the School of Optics and Optometry of Terrassa to realize the Final Grade Project (TFG).

This project was conducted jointly by the students Irene Marcos Pravia and Ana Isabel Moreno García, although the work is divided into two clearly different parts assigned to each of them.

Both have previously proposed the project topic and it has been subsequently approved by the coordinators and the director of the TFG Professor Ramon Casabona. The idea that is intended to achieve with this project is to use it as the basis to any reader who wants to open a franchised optical business belonging to the group *MasVisión* or *Alain Afflelou*.

For its realization, we have documented based on information obtained from various sources, including:

- Different departments of *MasVisión* and *Alain Afflelou*, like marketing, HR, product and franchises.
- Director of the TFG Professor Ramon Casabona.
- CNOO (National College of Opticians Optometrists), especially the fifth delegation placed in Bilbao.
- Various departments of the City of Bilbao and the Bilbao- Ekintza association, which advises new entrepreneurs.
- Staff belonging to the management of the two shopping centers, Zubiarte and Bidarte.
- Print media such as magazine “Gaceta Óptica”, “El libro blanco de la visión” and the “Plan general contable”.
- Different publications found through various websites.

As stated in the requirements of the regulations of the TFG, our project globally accredits the training acquired in the studies of degree in optics and optometry as they are integrated and applied with professional, innovative and creative criteria. Skills acquired throughout the degree, in addition to covering many topics beyond our studies, are focused more on the business world.

Next, we analyzed one by one, each point exposed along the project:

- Analysis of the Spanish optical sector: through information found and analyzed in various documents and articles, an analysis of the evolution of the optical sector in Spain over the years to the present is done, as well as the future of it is, given the economic crisis in which we find ourselves. In addition, we analyze the visual demands of the Spanish population, an important aspect to keep in mind for the opening of an optical store.
- Analysis of the operation of a franchise: a comprehensive study is done by analyzing different publications giving the advantages and disadvantages of a franchisor and the evolution of this type of business in Spain. We also ask for information to staff responsible of several of the franchises optical chains analyzed that use this type of business, to meet the requirements of each of them.
- Legal Plan: to make the choice of the legal form of our company, we consulted various websites where the different types of existing partnerships are displayed and, from these documents, we have decided the best for both of us. Besides, we received advice from Bilbao- Ekintza on the best legal form for our situation and the one that represented less risk to the heritage of both.
- Analysis of the location and ideal situation to implement the store of our franchise: To perform this analysis, in addition to rely primarily on the personal situations of both entrepreneurs, we performed an analysis on economic, social and legal factors leading us to the decision of opening the business in the province of Vizcaya. Regarding the situation of the store and given our work experience, we decided that our establishment is implemented in a mall and not at street level. We search malls in the province who held a local with the characteristics required for both franchises and those which did not have any optical store belonging to the chain *MasVisión* or *Alain Afflelou*, which led us to decide for the town of Deusto, where there were two shopping centers that met the above requirements. After visiting both centers and getting in touch with the management staff of each of them, we analyzed them in depth and we decided on the one that offered us better economic conditions and was better located.

We also asked for information to Bilbao - Ekintza, which advised us about the number of visitors to both centers and the different trade agreements they had with each of them.

- Plan human resources: It is carried out by presenting the human team, which describes one by one the leading members needed to establish this new franchised optical store, outlining what each member brings to achieve the proposed objective and highlighting the necessary members depending on the needs identified in the marketing plan so that the forecast sales can be met, the opening hours of the shopping center where the store is located and current legislation. An organization of business is made, where the levels of responsibility and dependency of such persons are reflected, and each of the functions, tasks and responsibilities of each job are described. And finally a measure of labor costs of each of the members belonging to the enterprise is done. We have made all decisions regarding the roles of each member based on our experience in the sector, since both work in the similar malls as the ones chosen. As for labor costs we rely on the agreement governing optical business in Vizcaya and the aids and employment subsidies offered by the City of Bilbao, so that they were as low as possible.
- Marketing Plan for each of the studied franchises: to carry out these plans, we requested information to those responsible for franchising and various departments of each of the chains. We will explain in detail for each of our franchises the products and services they offer, their pricing policies and the communication and advertising that each of them use. We also make an introduction where we explain the positioning and history of each of the two chains analyzed throughout this project.
- Plan production of each of the studied franchises: It will be explained the conditions of supply of products and services, storage conditions, equipment needs, choice of providers and payment systems used by the franchises analyzed in order to have an overview of the costs that this will involve and that we must consider in our business and financial plan. To obtain this information we got in touch with different departments of each of the franchises.
- Advantages and disadvantages of each of the studied franchises: based on all the information gathered during the development of the project, we analyzed the advantages and disadvantages from both commercially and economically point of view of each franchise to help us make the decision on which franchise we will choose.

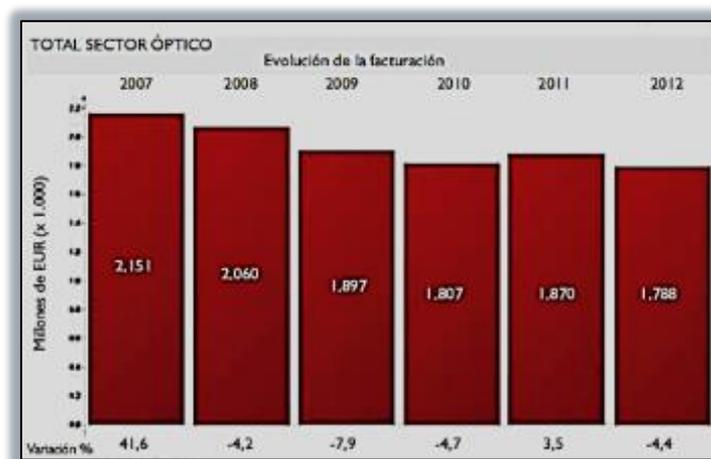
- Financial plan of the chosen franchise: depending on the chosen franchise and all the costs of its opening, we will make an economic and financial study that reports on the viability of the business. For this, an investment plan where investments in premises, furniture, equipment, etc. are detailed would be made; analyzing the costs involved. We will decide on the most beneficial type of funding, always bearing in mind that it is necessary to have a balance between liquidity, profitability and risk. In addition there will be a forecast of the possible balance situation and income statement for the first three years, together with an analysis of both economic and financial ratios. To do this we have used various publications and the contributions made by our director teacher.
- Survey to potential customers of the chosen shopping-center: We conducted a survey of 100 people selected based on the characteristics of the population covered by the chosen mall. We tried to analyze the characteristics of our potential customers such as age, gender, purchase motivations, frequency of visits to the center, knowledge of existing optical stores and our chains, use of visual aids, frequency of eye tests etc. All this serves as a help to predict the viability of our business and to focus on commercial, product and advertising strategies aimed at these customers in order to increase sales of our business and ensure its sustainability.
- Conclusions: In this section we will detail a summary of the most important features of the chosen franchise to perform the opening of our optical business.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR ÓPTICO ESPAÑOL

3.1. Evolución

El cierre del 2012, comparado con 2011, ha supuesto una disminución en la facturación de las ópticas de un 4,4%, alcanzando una cifra conjunta de ventas de 1.788 millones de euros.

GRÁFICO 3.1-1. Evolución de la facturación en el sector óptico español.



Fuente: Gaceta Óptica.

Durante el año 2012, casi como cada año, se puede comprobar que el comportamiento de los productos ha resultado desigual, siendo las lentes de contacto las únicas que han experimentado un crecimiento en sus ventas.

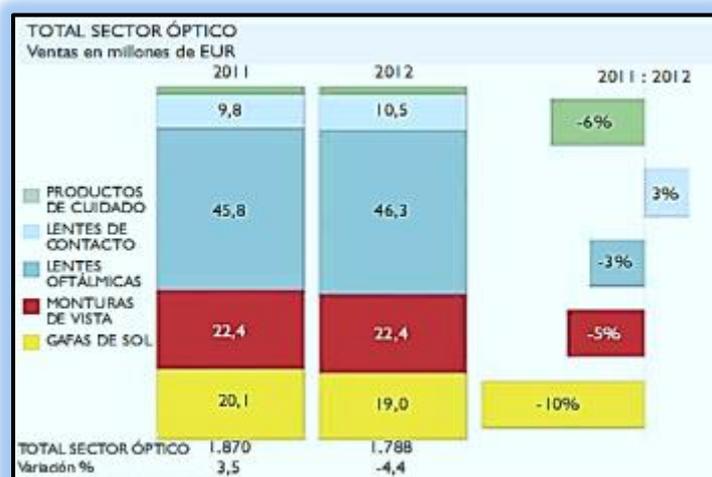
En este aspecto, conviene señalar que se ha producido un cambio en la tendencia de las lentes de contacto, en relación a su frecuencia de reemplazo. Hasta ahora, eran las lentes de reemplazo diario las que mayor crecimiento mostraban. Sin embargo, en el año 2012 fueron las de reemplazo frecuente (quincenales y mensuales) las que consiguieron mayor aumento, tanto en facturación, como en número de unidades vendidas.

La venta de monturas de graduado supone un 1,5% menos que en 2011. Como su precio medio disminuyó un 3,2% (redondeando de 100 a 96 euros), el resultado es un descenso en sus ventas de un 4,7%.

Las lentes oftálmicas se sitúan un poco por debajo de las monturas en cuanto a su evolución con respecto a 2011, mostrando un descenso de un 3,3% en su facturación, siendo las lentes bifocales y las de vidrio las que presentan cifras más negativas.

Por último, la gafa de sol fue el producto que presentó peores resultados, facturando un 10% menos que en 2011, debido a un retroceso en el precio medio y, posiblemente, a un espaciamiento en la reposición. Los modelos deportivos son los únicos que se han vendido en 2012, en mayor medida que el año precedente.

GRÁFICO 3.1-2. Distribución de las ventas ópticas según el tipo de producto.



Fuente: Gaceta Óptica.

En definitiva, el sector óptico español cerró el año 2012 con unas cifras inferiores a las de 2011, siendo las gafas de sol las que mostraron un peor comportamiento. En el extremo opuesto, las lentes de contacto son el único producto que se libra de la recesión, a pesar de la crisis económica. Por lo tanto, la contactología continúa en fase ascendente.

A pesar de todo, a lo largo de 2012, el número de establecimientos de óptica se incrementó en un 4%. Además el volumen de negocio de las cadenas, considerando como tales a las redes que agrupan bajo una misma enseña a varios establecimientos -estén asociadas o no a grupos de compra-, se situó en 880 millones de euros en 2012, un 4,9% menos que en el año anterior.

El grado de integración en cadenas o grupos de compra ha mantenido una tendencia de continuo crecimiento durante los últimos años. Así, se destaca el alto grado de penetración de las ópticas asociadas a grupos de compra o integradas en cadenas, reuniendo aproximadamente el 83% del total de establecimientos en 2012. Esto es, más de 8.300 ópticas, siendo los 1.700 restantes detallistas independientes.

Según DBK (primera empresa española especializada en la elaboración de estudios de análisis sectorial y de la competencia, y filial del Grupo Cesce), en el bienio 2013-

2014 se mantendrá previsiblemente la negativa evolución de las ventas, si bien se esperan caídas anuales inferiores a las de 2012, en un contexto todavía de contención del consumo de los hogares y mayor propensión hacia la adquisición de productos de precio medio o bajo.

3.2. Demandas visuales en población la española

Según datos de FEDAO (*Federación Española de Asociaciones del Sector Óptico*), en España hay casi 25 millones de personas que utilizan algún tipo de sistema de corrección para su ametropía. Cerca de la mitad de la población amétrope es miope, con o sin astigmatismo, incluyendo a la población présbita y aproximadamente 8,6 millones de españoles tienen hipermetropía.

La población présbita en España se sitúa alrededor de los 17 millones de personas, y representa aproximadamente el 69% de las personas que requieren servicios ópticos y algún sistema de corrección visual que les ayude a realizar las tareas en visión intermedia y próxima.

TABLA 3.2-1. Distribución de los defectos visuales en la población española.

No présbitas	Ametropía	Número de personas (millones)
Miopía	12,1%	3,02
Miopía y astigmatismo	10,2%	2,55
Hipermetropía	4,4%	1,10
Présbitas	Ametropía	Número de personas (millones)
Hipermetropía y astigmatismo	4,2%	1,05
Sólo presbicia	19,5%	4,87
Miopía, con o sin astigmatismo	23,7%	5,91
Hipermetropía, con o sin astigmatismo	25,9%	6,46

Fuente: Libro blanco de la visión en España.

A continuación, exponemos una serie de datos correspondientes a la utilización de ayudas visuales y revisiones oftalmológicas, realizadas por la población española durante el año 2012:

- Más de un 50% de la población española utiliza algún tipo de corrección visual: gafas o lentes de contacto.
- La necesidad de contar con una corrección visual pasa del 20% entre los menores de 20 años hasta el 92% para los mayores de 60 años.
- Sin embargo, en nuestro país más de un 30% de las personas presbitas no utilizan ningún tipo de corrección.
- El tiempo medio de renovación de una gafa en nuestro país está próximo a los 3,5 años.
- Solo un 40% de los usuarios tiene un segundo par de gafas.
- La mayoría de los españoles visita a un especialista de la visión (oftalmólogo u óptico-optometrista), únicamente cuando tiene un problema.
- Aproximadamente, el 60% de los niños españoles nunca han pasado una revisión visual, algo que puede estar íntimamente ligado al fracaso escolar.

4. FRANQUICIA

4.1. Definición

La franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes: el franquiciador y el franquiciado, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, el franquiciador (o empresa franquiciadora) cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho-licencia a utilizar su marca comercial por un tiempo limitado y en un territorio determinado. La otra parte, el franquiciado, ha de pagar una cantidad de dinero al franquiciador, la cual es conocida como canon de entrada.

La facturación agregada de las ópticas asociadas a grupos de compra se situó en 1.100 millones de euros en el año 2012, registrando un descenso del 2,7% con respecto al año anterior. Esta cifra supuso el 64% del mercado total, tres puntos porcentuales más que en 2010. Por su parte, las ópticas no asociadas a grupos de compra –tanto ópticas independientes, como cadenas de ópticas- redujeron su facturación un 11%, hasta 620 millones euros.

A continuación, exponemos cuáles son las ventajas y los inconvenientes de este sistema de asociación comercial desde la perspectiva del franquiciado:

TABLA 4.1-1. Ventajas e inconvenientes para el franquiciado.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Es propietario de un negocio seguro y con resultados contrastados	No percibir inmediatamente la planificación u organización del franquiciador.
Reacciones del mercado ya experimentadas a través de las tiendas piloto y del resto de la cadena.	Pérdida potencial de la libertad que le otorgaría el ser propietario de un comercio, con la consiguiente pérdida de independencia empresarial.
Mayor notoriedad de marca e imagen comercial con exclusividad de zona	No ser propietario del nombre y marca comercial que trabaja.
Seguridad en el aprovisionamiento y ventajas económicas de compra ya que se beneficia de la economía de escala en cadena	Sus aportaciones de criterios se producen en un nivel consultivo y nunca ejecutivo.
Se aprovecha de campañas y estrategias de marketing a nivel nacional.	Pago de derechos de entrada.
Recibe una formación inicial con un soporte formativo e informativo permanente y acorde con las últimas técnicas.	Tener que abonar parte de sus beneficios de forma permanente y puntual en la mayoría de los casos.

Fuente: Marketing en el siglo XXI.

4.2. Análisis de la franquicia en el sector óptico

La franquicia en España ha experimentado un crecimiento espectacular. Mientras que en el año 2002 operaban aproximadamente 500 cadenas franquiciadoras que integraban a unas 30.000 unidades de negocio, hoy en día, las cifras se han duplicado: 1.000 cadenas franquiciadoras que engloban aproximadamente a 70.000 unidades.

Aun así, si se compararan estos datos con los de otros países de la Unión Europea y Estados Unidos, todo hace pensar que el negocio relacionado con las franquicias, seguirá creciendo en los próximos años. En España, la franquicia representa aproximadamente el 10% de la cifra de ventas del comercio minorista, mientras que en Francia y Gran Bretaña ya supera el 30%, y en Estados Unidos alcanza el 50% de las ventas.

Según el informe anual de mundo-Franquicia Consulting, realizado en el año 2014, la franquicia de la óptica en España ha seguido un comportamiento similar al general, actuando en el mercado cadenas franquiciadoras que hoy en día están muy consolidadas. Dichas cadenas engloban un total de 1.000 unidades de negocio, generando una facturación anual de 360 millones de euros y proporcionando empleo a más de 2.300 personas

4.3. Requisitos de las franquicias *MasVisión* y *Alain Afflelou*

En este apartado se detallarán los requisitos y condiciones económicas de cada una de las franquicias analizadas a lo largo del proyecto, que servirán de base para su posterior análisis en el apartado de ventajas e inconvenientes.

Características de la franquicia *MasVisión*:

- ✓ Local: 80m².
- ✓ Contrato: Mínimo 5 años prorrogable cada 5 años.
- ✓ Establecimientos: Total 79, de los cuales 66 son propios y franquiciados 11.
- ✓ Población: 15.000 habitantes.
- ✓ Inversión mínima: 85.000€.
- ✓ Ayuda a financiación: Sí.
- ✓ Canon de entrada: 0.
- ✓ Royalty: 2% sobre la cifra de ventas neta.
- ✓ Canon de publicidad: No hay.
- ✓ Sistema de suministro: Ninguno.

Características de la franquicia *Alain Afflelou*:

- ✓ Local: 100m².
- ✓ Contrato: Mínimo 5 años prorrogable cada año.
- ✓ Establecimientos: Total 280, de los cuales 63 son propios y franquiciados 217.
- ✓ Población: 10.000 habitantes.
- ✓ Inversión mínima: 80.000€.
- ✓ Ayuda a financiación: Si.
- ✓ Canon de entrada: 25.000€.
- ✓ Royalty: 3,8% sobre la cifra de ventas bruta.
- ✓ Canon de publicidad: 7,5% sobre la cifra de ventas bruta.
- ✓ Sistema de suministro: Ninguno.

5. PLAN JURÍDICO FORMAL

5.1. Elección de la forma jurídica

Uno de los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta es qué tipo de sociedad se va a constituir. Los siguientes factores son determinantes en la elección de la forma jurídica:

- El tipo de actividad a ejercer: tanto la actividad a ejercer como el sector pueden obligar a adoptar determinadas formas jurídicas.
- El número de promotores: dependerá de si se trata de empresas individuales o sociedades, e incluso existen determinadas formas jurídicas que exigen un número mínimo de socios (sociedades laborales y cooperativas).
- Responsabilidad de los promotores: se deberá elegir entre restringir la responsabilidad al capital aportado a la sociedad o afrontar el riesgo de responsabilizar, tanto el patrimonio personal, como el social.
- Necesidades económicas del proyecto: influyen en la medida que es necesario un capital social mínimo para determinados tipos de sociedad.
- Aspectos fiscales de la empresa: se deberá analizar el tipo de imposición fiscal al que están sometidas las actividades que realiza dicha empresa y cómo repercuten fiscalmente en el impuesto de la renta de las personas físicas de los beneficios obtenidos.

Existen diferentes formas jurídicas a elegir: empresario individual, sociedad civil particular, comunidad de bienes, sociedad limitada, sociedad anónima, sociedad limitada laboral, sociedad anónima laboral y sociedad cooperativa.

Una vez analizada cada una de ellas, la forma jurídica elegida para nuestro negocio es la Sociedad Limitada (S.L), ya que consideramos que es la idónea, puesto que el capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles. La responsabilidad de cada socio estará limitada al capital aportado, que será como mínimo de 3.012 euros por socio, protegiendo así el patrimonio personal.

5.2. Trámites para la constitución de la forma jurídica

La S.L es una sociedad mercantil (persona jurídica), que debe de llevar a cabo los siguientes trámites para su puesta en marcha (todos los costes aquí citados se tendrán en cuenta en la elaboración del plan económico financiero de la franquicia elegida):

- Obtención de la Certificación Negativa de la Denominación Social (CNDS): la denominación social de la nueva empresa no deberá pertenecer a otra sociedad constituida. Se puede solicitar directamente por correo al Registro Mercantil Central de Madrid o realizarlo a través de alguna asesoría. En el primer caso, el tiempo para su realización se demorará unos 15 días con un coste de unos 20 euros, mientras que en el segundo simplemente serán unos 5 días y su coste será de unos 35 euros.
- Justificante del depósito bancario del capital social. Entidad: las oficinas de cualquier entidad bancaria. La cuantía del capital aportado se decidirá en el plan económico-financiero en función de la inversión necesaria y de la disponibilidad de nuestro capital para intentar ahorrar al máximo en los costes derivados de la financiación externa.
- Otorgamiento de la escritura pública y estatutos sociales. Se realizará ante notario, no siendo obligatorio en el caso de los estatutos y su tiempo de realización fluctuará entre 2 días y una semana, y tendrá un coste aproximado de unos 300-480 euros, dependiendo del capital social.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (modelo 600). Entidad: Haciendas Forales.
- Obtención del Código de Identificación Fiscal (CIF). Entidad: Haciendas Forales. Se realizará en el acto y su coste será del 1% del capital social indicado en la escritura.
- Inscripción en el Registro Mercantil, su realización se demorará unos 15 días aproximadamente y tendrá un coste de unos 180-360 euros, el cual dependerá del capital social.
- Legalización del libro de Socios y del libro de Actas: ambos se legalizarán en el Registro Mercantil, tardarán una semana y tienen un coste de unos 24 euros.

- Alta en el censo de obligados tributarios (modelo 036). Entidad: Haciendas Forales. Se realizará en el acto y es totalmente gratuito.
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (modelo 840): durante los dos primeros años, la sociedad estará exenta de pago y, a partir del tercer año, ésta estará obligada al pago del impuesto siempre que la cifra de negocio de la sociedad alcance el millón de euros. Entidad: Haciendas Forales.
- Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Entidad: Direcciones Provinciales de la Tesorería General de la Seguridad Social.
- En su momento oportuno, la empresa deberá realizar:
 - ✓ Declaración-liquidación de las retenciones a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Entidad: Haciendas Forales
 - ✓ Declaración-liquidación del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). Entidad: Haciendas Forales
 - ✓ Pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades. Entidad: Haciendas Forales
 - ✓ Declaración-liquidación del Impuesto sobre Sociedades. Entidad: Haciendas Forales
 - ✓ Ingreso de las cotizaciones al Régimen correspondiente del Sistema de la Seguridad Social. Entidad: Delegaciones Territoriales de Trabajo y Seguridad del Gobierno Vasco.
- En el caso de contratar personal, se deberá proceder a:
 - ✓ Inscripción de la empresa en la Seguridad Social. Entidad: Dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.
 - ✓ Afiliación y alta de trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social. Entidad: Dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social y comunicación en la oficina correspondiente de Lanbide en el plazo de 10 días siguientes a la concertación del contrato.
 - ✓ Comunicación de apertura de centro de trabajo. En el plazo de 30 días siguientes a haberse producido la apertura se debe de comunicar mediante modelo oficial en las Delegaciones Territoriales de Trabajo y Seguridad de Gobierno Vasco.
 - ✓ Libro de visita. Entidad: Sellado en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

6. LOCAL

6.1. Localización

El siguiente paso a realizar en nuestro plan de negocio fue la elección de la ubicación del establecimiento, dado que las dos emprendedoras residimos en dos comunidades diferentes, Asturias y País Vasco.

En primer lugar, analizamos las cifras de paro de ambas comunidades, siendo inferiores en el País Vasco. Así, al cierre del año 2013, la cifra de la tasa de paro se situó en el 15,76% de la población activa en el País Vasco, la más baja de España, mientras que en Asturias fue del 22,25%.

En segundo lugar, analizamos la situación personal de cada una, decidiendo así que la mejor ubicación era la provincia de Vizcaya ya que una de nosotras posee en ésta su domicilio, atándole, tanto responsabilidades económicas, como personales, mientras que la otra no presentaba impedimentos de este tipo, pudiendo trasladar su domicilio sin ningún tipo de problema.

En tercer lugar, decidimos la localidad donde ubicar el local en base a los requisitos marcados por las franquicias *Alain Afflelou* y *MasVisión*. Según éstos, decidimos situar el local en la zona de Deusto, un barrio céntrico de Bilbao.

Por último, buscamos locales que tuvieran el tamaño exigido y, además, que no existiera ninguna óptica dentro del radio de exclusividad marcado por ambas franquicias. Localizamos dos centros comerciales en Deusto, separados por la ría de Bilbao a 2,5km el uno del otro, concretamente el centro comercial Bidarte y el centro comercial Zubiarte. En ambos había locales disponibles con una superficie mínima de 100m² y también las ópticas de *MasVisión* y de *Alain Afflelou* más cercanas se encontraban aproximadamente a 4,2km del centro comercial Bidarte y a 2,7km del de Zubiarte.

A continuación, analizamos las características de cada centro comercial para así decidir en cuál de ellos se establecerá nuestro local.

6.1.1. Características del centro comercial Bidarte

Este centro comercial se inauguró en el año 1994, como el primer centro comercial de Vizcaya. Se localiza en una de las zonas más céntricas y comerciales del barrio de Deusto, concretamente en la Avenida Lehendakari Aguirre, próxima a la Universidad del País Vasco. Posee más de 5000m², divididos en tres plantas. A lo

largo de toda la avenida se pueden encontrar tiendas de alimentación, moda y complementos, hogar y regalos, alimentación especializada y diferentes locales de restauración. No dispone de parking, pero sí se puede encontrar una parada de metro muy próxima. En el año 2013, el centro comercial sufrió una renovación y se inauguró un gimnasio low-cost.

IMAGEN 6.1.1-1. Localización e imagen del centro comercial Bidarte.



Fuente: centro comercial Bidarte.

6.1.2. Características del centro comercial Zubiarte

Este centro comercial se inauguró en el año 2004. Se localiza en un área muy céntrica de Bilbao, junto al puente de Deusto, entre el museo Guggenheim y el palacio Euskalduna, integrándose con su arquitectura de vanguardia en un entorno nuevo y moderno. Posee una superficie bruta alquilable de 20.647m², distribuida en 4 plantas comerciales con 67 comercios, 8 salas de cine y un parking con capacidad para 850 coches que ofrece dos horas gratis por compras en el centro comercial. Cuenta con la certificación ISO 14001 (norma de ámbito internacional que regula las certificaciones ambientales) de acuerdo a la política medioambiental de Sonae Sierra (especialista internacional en centros comerciales).

IMAGEN 6.1.2-1. Localización e imagen del centro comercial Zubiarte.



Fuente: centro comercial Zubiarte.

6.1.3. Comparativa de ambos centros comerciales

Los dos centros se encuentran relativamente próximos el uno del otro, estando situados a ambos lados de la ría de Bilbao. En ninguno existe establecimiento de óptica actualmente.

Cerca del centro comercial Bidarte existen cinco ópticas independientes, que son Optilander S.L, Centro Visual Argia, Campo Óptica, Visión Plus y Óptica Avenida, y próximas al centro comercial Zubiarte, Óptica Atxucarro y Óptica Konos Gardoki, y además cuatro ópticas pertenecientes a las cadenas General Óptica y Medical Óptica (dos establecimientos por cada una).

IMAGEN 6.1.3-1. Localización de las ópticas proximas a ambos centros comerciales.



Fuente: Google maps.

Ambos centros comerciales son relativamente nuevos, presentando una imagen atractiva de sus edificios, siendo Zubiarte más visible al no encontrarse en el interior de una galería.

Localizamos un local disponible de unos un 110m² aproximadamente. Cada uno de ellos tiene buena ubicación y visibilidad al poseer un amplio escaparate. El coste mensual de alquiler es similar en ambos centros, siendo de 4.000 euros en Bidarte y de 4.200 euros en Zubiarte.

El centro comercial Zubiarte, principalmente es visitado por personas de entre 35 y 44 años de clase media alta, mientras que al otro centro acuden personas más jóvenes y de clase media baja, ya que se ubica cerca de la Universidad y posee un gimnasio low-cost.

Consultando distintos foros comprobamos que los clientes prefieren visitar el centro comercial Zubiarte, tanto por su ubicación, por sus establecimientos, como por las actividades de ocio ofrecidas, valorando muy positivamente la existencia de parking.

En definitiva, nos decidimos por el centro comercial Zubiarte, no sólo por presentar una mejor localización, sino por el tipo de público que lo visita ya que está situado en una de las zonas con más auge y mayor poder adquisitivo de Bilbao, lo que suponemos nos reportará un mayor volumen de ventas. El número de visitantes a este centro comercial es mayor, con una afluencia de más de 3,5 millones de visitas anuales y englobando un área de influencia de más de 783.058 habitantes. Además, posee parking propio y cuenta con empresas del Grupo Inditex, ambas cosas muy valoradas en los distintos foros consultados.

Respecto al coste del alquiler del local, en ambos centros es similar pero en el centro comercial Zubiarte, gracias al acuerdo que posee con la Asociación Bilbao-Ekintza no existe fianza, siempre y cuando estés inscrito en la misma. Otra diferencia a destacar, es que previo pago de una cantidad de 4.880 euros, esta asociación nos ofrece la posibilidad de publicitar nuestro negocio en distintas campañas locales que realiza en barrios de Bilbao durante el primer año de vida de nuestro negocio.

Una vez decidida la ubicación, nos pusimos en contacto con la gerencia del centro comercial Zubiarte para conocer con exactitud qué locales disponibles cumplían con las dimensiones mínimas que exigen ambas franquicias, en el caso de *MasVisión* 80m² y en el de *Alain Afflelou* 100m².

Una vez visitados los locales y bajo el asesoramiento del departamento de expansión de ambas franquicias, elegimos el que presentaba mejor ubicación, distribución y visibilidad, así como menores costes asociados a la futura obra necesaria para la implantación de nuestros distintos gabinetes.

Las características y condiciones del local se encuentran en el anexo 1.

6.2. Requisitos técnicos y condiciones mínimas

Para llevar a cabo la apertura de un establecimiento de óptica en el País Vasco es necesario cumplir con la normativa establecida por Sanidad en su Boletín Oficial del 20 de enero 1998, número 281, ya que este tipo de actividad se engloba dentro del grupo de establecimientos sanitarios, teniendo así una normativa diferente a otro tipo de actividades.

Según dicha normativa, toda óptica deberá disponer de un local con las siguientes áreas funcionales, debidamente diferenciadas entre sí:

- ✓ Área dedicada a la atención y despacho al público.
- ✓ Área destinada a optometría y contactología, en la que se garantizará en todo momento una atención personalizada y, por tanto, aislada del resto de las instalaciones.
- ✓ Área dedicada al almacenamiento y conservación de productos para el cuidado y mantenimiento de lentes de contacto, y otros que deban reunir condiciones especiales de almacenamiento según normativa específica.
- ✓ Área dedicada a taller y montaje.

Las condiciones de iluminación, higiénicas y sanitarias de cada una de las zonas serán en todo momento las necesarias para prestar una asistencia adecuada al usuario.

La óptica deberá disponer del siguiente equipamiento mínimo:

- Caja de pruebas o foróptero (con prismas y cilindros cruzados).
- Refractómetro o retinoscopio.
- Optotipo (con test Duocrom).
- Frontofocómetro.

Dado que en nuestro establecimiento de óptica se realizarán tareas de adaptación de lentes de contacto, éste deberá disponer al menos de:

- Oftalmómetro o queratómetro.
- Lámpara de hendidura o biomicroscopio.
- Luz de Wood. Es exigible en el caso de que la lámpara de hendidura no disponga de filtro azul cobalto.
- Cajas de pruebas de lentes de contacto.

Esta normativa también establece que todas las ópticas deberán llevar, bajo la supervisión del óptico responsable, un Libro de Registro Diario de Prescripciones Ópticas, cuyo diligenciamiento y sellado corresponde a las Direcciones Territoriales del Departamento de Sanidad.

6.3. Autorizaciones administrativas

Siguiendo con la normativa establecida por Sanidad, toda óptica deberá solicitar la correspondiente autorización administrativa previa a su creación, la cual se concederá siempre que cumplan lo previsto en la misma.

A tal efecto, el titular del establecimiento deberá presentar la correspondiente solicitud acompañada de la documentación exigida por el departamento de Sanidad.

Posteriormente, deberán ser comunicadas al Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas, de Vizcaya, las solicitudes de autorización para que en el plazo de quince días naturales, puedan formular las observaciones que estimen oportunas.

Una vez finalizadas las obras o realizada la instalación de la óptica, deberá presentarse la solicitud de autorización de funcionamiento, acompañada de los documentos requeridos. La autorización se concederá tras la visita de un inspector de sanidad que verifique que se cumplen todos los exigidos por la ley. Las solicitudes de autorización deberán presentarse en la Dirección Territorial del Departamento de Sanidad de Vizcaya, y si en tres meses no existe respuesta de los mismos, se darán por concedidas. En el caso de que dichas solicitudes no cumpliesen los requisitos exigidos, existe un plazo de diez días hábiles, para subsanar la falta de éstos; de no ser así la solicitud quedará desestimada.

También es obligatorio comunicar a la Dirección de Ordenación y Evaluación Sanitaria en el plazo de un mes, desde que se produzca el cambio en la titularidad del establecimiento, así como el del óptico responsable de la actividad asistencial.

Por último, las autorizaciones de funcionamiento, una vez que sean firmes en vía administrativa, se comunicarán de oficio a los encargados del Registro de centros, servicios y establecimientos sanitarios de Vizcaya, para su inscripción, de acuerdo con lo establecido en la Orden de 30 de marzo de 1995, del Consejero de Sanidad, que lo regula.

La comunicación de apertura se cumplimentará por el empresario, previamente, o dentro de los treinta días siguientes al hecho que la motiva y deberá contener los datos e informaciones siguientes:

a) Datos de la empresa:

- ✓ Nombre o razón social, domicilio, municipio, provincia, código postal, teléfono y dirección de correo electrónico.
- ✓ Identificación, documento nacional de identidad o código de identificación fiscal, y si se trata de extranjero, asilado o refugiado, pasaporte o documento sustitutivo.
- ✓ Expresión de si la empresa es de nueva creación o ya existente.
- ✓ Actividad económica.
- ✓ Entidad gestora o colaboradora de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

b) Datos del centro de trabajo:

- ✓ Nombre, domicilio, municipio, provincia, código postal y teléfono. Para la exacta localización del centro deberá concretarse su ubicación de forma clara y precisa.
- ✓ Número de inscripción en la seguridad social, clase de centro, causa que haya motivado la comunicación y fecha de comienzo de la actividad.
- ✓ Actividad económica.
- ✓ Número total de trabajadores de la empresa ocupados en el centro de trabajo, distribuidos por sexo.
- ✓ Superficie construida en metros cuadrados.
- ✓ Modalidad de la organización preventiva.

c) Datos de producción y/o almacenamiento del centro de trabajo:

- ✓ Potencia instalada (Kw o Cv).
- ✓ Especificación de la maquinaria y aparatos instalados.
- ✓ Si realiza trabajos o actividades incluidos en el anexo I del Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, así como, en su caso, la especificación de trabajo, actividades, operaciones o agentes incluidos en dicho anexo.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Personal necesario

El objetivo de este apartado es confeccionar la plantilla del personal que vamos a necesitar para desempeñar las tareas que se llevarán a cabo en nuestro establecimiento.

Dado que la óptica se ubicará en el centro comercial y el horario de apertura es de 10:00 a 22:00 horas, necesitaremos una plantilla formada por cuatro personas; dos de ellas serán los socios y las otras dos, vendedores a jornada completa.

En función de la evolución de las ventas y el nivel de concentración de las mismas en determinadas épocas del año, se podrá contratar, si fuera necesario, a otra persona que tendrá la condición de auxiliar, y cuyo contrato tendrá las características de un contrato eventual por circunstancias de la producción.

El reglamento para el personal de los establecimientos de óptica, se encuentra recogido en los artículos 4º y 10º (del decreto supremo número 172), los cuales derogan al decreto número 447 (del decreto supremo número 1940). Dicho reglamento exige un óptico regente en el establecimiento todas las horas de apertura del negocio.

En nuestro caso, dado que las dos socias estamos terminando el Grado de Óptica, no será necesario contratar a ningún óptico más, a no ser que una de nosotras no obtenga dicho título. De esta manera, se cubre todo el horario de apertura del centro comercial, que es de 10:00 a 22:00 horas, con dos turnos de trabajo; uno, por la mañana (por ejemplo, de 10:00 a 16:00 horas) y, otro, por la tarde (por ejemplo, de 16:00 a 22.00 horas). Cada turno estará formado por un óptico y un vendedor.

7.2. Reclutamiento y selección del personal

Para la contratación de los dos vendedores, nos acogeremos al programa de fomento de empleo que existe en Vizcaya, para así obtener bonificaciones por su contratación, y reducir así los costes salariales.

Este programa tiene como objeto: fomentar la contratación indefinida de determinados colectivos de trabajadores en situación de desempleo, incluidos aquellos que estén trabajando en otra empresa con un contrato a tiempo parcial; siempre y cuando su jornada de trabajo sea inferior a un tercio de la jornada de trabajo de un trabajador a

tiempo completo comparable. Estas personas deben estar inscritas en las Oficinas de Empleo, como desempleados, y estar incluidas en alguno de los siguientes colectivos:

- Personas mayores de 45 años que figuren inscritas como paradas, al menos con una antigüedad de tres meses.
- Jóvenes menores de 30 años que figuren inscritos como parados, con una antigüedad mínima de 5 meses y máxima de 12 meses.
- Personas paradas de larga duración, entendiendo por tales aquellas que figuren inscritas como paradas, al menos con una antigüedad de doce meses.

La subvención obtenida irá en función del tipo de contrato, tal y como se detalla a continuación:

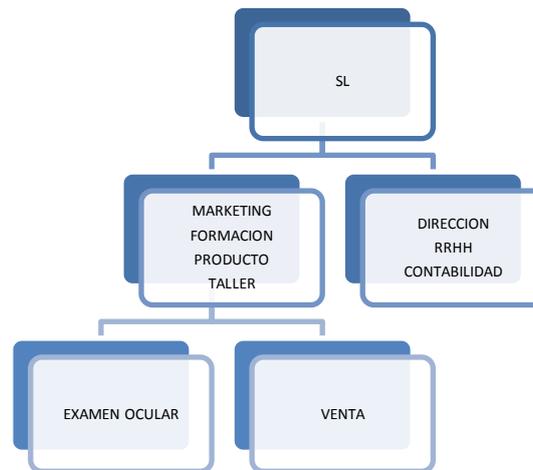
- La contratación por tiempo indefinido y a jornada laboral completa será subvencionada con 6.000 euros.
- La contratación temporal a jornada laboral completa será subvencionada con 2.500 euros.
- La conversión en indefinidos de contratos temporales será subvencionada con 3.000 euros.
- En los supuestos de contratación a tiempo parcial, a las cuantías de subvención que se establecen en los párrafos anteriores, se les aplicará la proporción que represente la duración de la jornada que figure en el contrato de trabajo en relación a la jornada laboral completa, establecida en el convenio de aplicación.
- Las cuantías previstas en los apartados anteriores se incrementarán en un 25% en el supuesto de que la persona contratada sea mujer.
- En ningún caso, la subvención superará el 60% de la retribución anual bruta a percibir por la persona contratada.

7.3. Organigrama y descripción de los puestos de trabajo

En este apartado describiremos las funciones y competencias de cada miembro en su puesto de trabajo.

A continuación, representamos gráficamente la estructura de nuestra empresa, donde esquematizamos las relaciones jerárquicas y competencias.

GRÁFICO 7.3-1. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones de los emprendedores, se distribuirán en base a la formación y experiencia laboral de cada una de ellas. Esto se detalla a continuación:

- Una de ellas es Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Trabaja en el sector óptico desde hace más de doce años, y, en los últimos nueve, ejerce como directora en una óptica de Bilbao, desarrollando tareas de selección de personal, dirección, animación y formación de equipos -ha llegado a tener a su cargo más de diez personas distribuidas en dos tiendas-, así como realización de horarios, pedidos, recepción de mercancías, venta y taller. Por todo ello, será la encargada de la dirección del negocio, del departamento de Recursos Humanos y de contabilidad, realizando las siguientes tareas:
 - Selección de personal (realización de entrevistas y reclutamiento de personal).
 - Dirección del equipo (asignación de tareas, horarios, seguimiento de las ventas).
 - Organización y gestión del establecimiento (recepción de pedidos, devoluciones, arqueos de caja).
 - Negociación con la dirección de la franquicia y proveedores externos (dentro de los límites establecidos por la franquicia elegida).
 - Nóminas, IRPF, IVA trimestral.
- La segunda, aunque no posee titulación universitaria, trabaja en el sector óptico desde hace seis años, ejerciendo tareas de asesoramiento de ventas, compra de productos, taller, imagen y escaparatismo del establecimiento. Por

todo ello, será la encargada de la formación del equipo humano, del departamento de marketing y del producto. Además, dada su larga experiencia en taller, será también responsable de esta área. Su tareas serán las siguientes:

- Formación de los vendedores (técnicas de venta).
- Elección y colocación del producto a exponer (dentro de los límites establecidos por la franquicia).
- Taller: gestión de pedido de lentes oftálmicas, montaje de las gafas y mantenimiento de la maquinaria necesaria (dentro de los límites establecidos por la franquicia elegida).
- Imagen de la tienda e implantación del merchandising establecido por la franquicia.

En el caso de los ópticos optometristas, las funciones a desempeñar serán las siguientes:

- Examen visual completo a los pacientes.
- Adaptación de lentes de contacto.
- Venta y asesoramiento de lentes oftálmicas, monturas, lentes de contacto, gafas de sol, sistemas de mantenimiento y accesorios relacionados con la óptica.
- Cobro de clientes y cierre de caja diario.
- Mantenimiento de la maquinaria, tanto del gabinete, como del taller, y de todo el instrumental existente en el establecimiento.

Y por último, las funciones que llevaran a cabo cada uno de los vendedores serán las siguientes:

- Venta y asesoramiento de lentes oftálmicas, monturas, lentes de contacto, gafas de sol, sistemas de mantenimiento y accesorios relacionados con la óptica.
- Limpieza y acondicionamiento del local.
- Cobro a clientes.

Las dos emprendedoras acudirán a las reuniones de la franquicia, convenciones, seminarios y ferias del sector, e impartiremos formación continuada al resto de la plantilla para fortalecer y actualizar sus conocimientos en el sector óptico.

En cuanto a los requisitos del personal sanitario, únicamente es necesario que las ópticas cuenten con un óptico responsable de la actividad asistencial, que cumpla los

requisitos de titulación y colegiación legalmente exigidos. Tal colegiación supone un coste de 98,25 euros trimestrales. En nuestro caso, al necesitar dos ópticos, el coste será de 786 euros anuales -dato que se tendrá en cuenta para la elaboración del plan económico financiero-.

7.4. Cálculo de los costes salariales

Una vez conocidos tanto el número de miembros que formará la plantilla como el puesto que ejercerá cada uno de ellos, realizaremos el cálculo correspondiente a los costes salariales de la plantilla.

Teniendo en cuenta que el negocio se ubicará en la localidad de Deusto, debemos conocer primero a qué convenio pertenece el sector óptico en dicha localidad. En dicha provincia –Vizcaya-, los establecimientos de ópticas están incluidos en el convenio del comercio en general, por ello, la retribución de los trabajadores se fijará en base a éste, tal y como se establece en el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores. (BOE número 223)

El **salario de ambas emprendedoras** no será fijo, estará condicionado a los beneficios del negocio.

Ya que hemos elegido como forma jurídica la S.L, ambas emprendedoras tenemos la obligación de afiliarnos como autónomas, y cuando percibamos remuneraciones en la sociedad por el desempeño de tareas de carácter permanente, podemos adherirnos también como dependientes –sin perjuicio de nuestra obligación como autónomas- pudiendo optar, ante la sociedad, por ingresar las cotizaciones al sistema laboral dependiente, tal y como establece la ley 24.241 y criterios emanados del Dictamen (Dirección de Coordinación Operativa-DGI) 34/96.

En el año 2014, la base mínima de cotización para autónomos se fija en 875,70 euros, mientras que la máxima asciende a 3.597 euros. El porcentaje a aplicar sobre esa base de cotización y, por lo tanto, la cuota a pagar mensualmente, es del 29,8% para los trabajadores que opten por dar cobertura a las prestaciones por incapacidad temporal (IT). Esta prestación es obligatoria desde 2008, salvo que el autónomo se encuentre en situación de pluriactividad, y estuviese cotizando por dicha prestación en otro Régimen, en cuyo caso el tipo a aplicar sería de 26,50%. Los autónomos que no hayan optado por la cobertura por accidente de trabajo (AT) y enfermedades

profesionales (EP), tendrán una cotización adicional del 0,1%, para la financiación de las prestaciones por riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia natural.

En nuestro caso, como queremos minimizar los costes salariales, elegimos la base mínima de cotización, por lo que el tipo a aplicar, incluida la incapacidad temporal y financiación de prestaciones por riesgo durante el embarazo y la lactancia, será del 29,90%. De esta forma, los costes asociados a la Seguridad Social de ambas serán de 523,66 euros mensuales.

El **salario de cada vendedor** se establece en base al convenio colectivo del comercio general en Vizcaya. El salario bruto base será de 912,70 euros mensuales para una dependiente, sin experiencia, a jornada laboral completa (40 horas semanales). Esto supone un coste total de 13.690,44 euros brutos anuales, que incluye salario y pagas extraordinarias

TABLA 7.4-1. Salario mensual de un vendedor a jornada completa.

Devengos	Importe (€)
Salario base	993,73
Pagas extraordinarias	152,12
Plus convenio	98,74
Total devengado	1.244,59
Deducciones	228,37
Contingencias comunes (4,70%)	58,49
Desempleo (1.55 %)	19,29
Formación profesional (0,10%)	1,24
IRPF (12%)	149,35
LIQUIDO TOTAL A PERCIBIR	1.016,22

Fuente: ASINOM (Nóminas y Seguros Sociales).

El coste que soporta la empresa por la Seguridad Social de cada trabajador se calcula en función de la base de cotización por contingencias comunes (BCCC), que está compuesta por el salario mensual (exceptuando horas extraordinarias) y la parte proporcional de las pagas extraordinarias.

TABLA 7.4-2. Coste de la Seguridad Social de un vendedor a jornada completa.

Concepto	Importe (€)
BCCC	1.145,85
Contingencias comunes (23,6%)	270,42
Desempleo (5,50 %)	63,02
FOGASA (0,20%)	2,29
Formación profesional (0,60%)	6,88
AT y EP (variable: 1,65%)	18,90
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL	361,51

Fuente: ASINOM (Nóminas y Seguros Sociales).

Para reducir los costes citados anteriormente existen dos vías, las subvenciones y las bonificaciones, ambas están ligadas al cumplimiento de unos requisitos marcados por el Ministerio de Trabajo del Gobierno Vasco. En el caso de las subvenciones, se dan una única vez y dependen del tipo de contrato y trabajador que forme parte de la empresa. En cambio, las bonificaciones se cobrarán siempre y cuando se cumplan una serie de requisitos como, por ejemplo, estar al corriente del pago de la seguridad social y hacienda o no tener despidos improcedentes en el plazo de seis meses. En nuestro caso, hasta la puesta en marcha del negocio, no podremos deducirnos ningún importe al no saber si cumpliremos o no los requisitos fijados.

8. FRANQUICIA MASVISIÓN

8.1. Historia del Grupo Óptico MasVisión

MasVisión es una cadena de ópticas que forma parte del grupo GrandVision, creado en 1989, y que en 2002 se incorpora al grupo *HAL*, al cual ya pertenecían las cadenas Gran Óptical, Générale d'Optique, Solaris, Pearl Europe y Visión Express. En 2010 se incorpora la cadena Lensmaster; y entre 2011-2012 GrandVision y PearleEuropese fusionan en GrandVisión BV y, además, adquieren el grupo Lafam.

IMAGEN 8.1-1. Historia de GrandVision B.V.



Fuente: MasVisión.

HAL Investments es un grupo inversor holandés, que cotiza en la bolsa de Amsterdam, con una fuerte especialización en el sector óptico, tanto a nivel de retail con GrandVision, como a nivel de fabricación con su inversión en Sáfilo (37%).

A diferencia de otros grupos de inversión, este tiene como objetivo invertir y gestionar negocios para crear valor a largo plazo. Este grupo es el principal accionista mayoritario del grupo GrandVision, y, además, posee cadenas en otros mercados como Turquía y China.

GrandVision posee más de 4.500 tiendas, de las cuales 1.100 son franquicias y el resto propias y asociadas, que están repartidas en 40 países entre Europa, América Latina, Oriente Medio y Asia, con unos 21.000 empleados y unas ventas netas de más de 2.700 millones de euros.

IMAGEN 8.1-2. Ópticas pertenecientes al grupo HAL en el mundo.



Fuente: MasVisión.

A continuación, pasamos a explicar cómo *MasVisión* llegó a formar parte del grupo GrandVision:

- En 1995, tiene lugar la apertura de la primera tienda GrandOptical, en Barcelona (Las Glorias) y en 1997 la apertura de la segunda tienda en Madrid (La Vaguada), pero es en 2004 cuando realmente se da la expansión en el territorio nacional.
- En 2006, HAL adquiere GrandVision y con ella GrandOptical España, que en el 2007 adquirirá Yuste Ópticos. Más tarde, concretamente en **2008**, es cuando GrandOptical adquiere *MasVisión*. En este momento, todas las tiendas pasan a denominarse ***MasVisión***.
- En 2010, se integran 49 tiendas procedentes de LoopVisión y Novolent, así como la integración de córners Solaris.
- A lo largo del 2011, se consolida la red de tiendas y finalmente en 2012 todas se integran en el grupo GrandVision France.

En Resumen, *MasVisión* cuenta en España con 68 tiendas propias, 11 franquicias y 7 tiendas propias Solaris. Esto hace un total de unos 420 colaboradores con unas ventas aproximadas de 35 millones de euros.

Para la distribución del producto solar, GrandVision cuenta con la cadena *Solaris*, que posee tiendas propias y córners existentes en las tiendas *MasVisión*. A continuación, pasamos a explicar cómo *Solaris* llegó a formar parte del grupo GrandVision:

- En 1994, se abre la primera tienda en París, en 1998 la segunda, en Lisboa y en el 2001 la tercera, en Milán.
- Entre 2006 y 2007 se abrieron franquicias en Dubái, Qatar, Kuwait, Grecia y Malta.

- En 2008 tiene lugar la apertura en España, Abu Dhabi, Arabia Saudí, Omán, Bahréin, siendo en 2010 cuando se da la apertura de los primeros córners en España y Londres, expandiéndose en 2012 a toda Europa.
- En 2014 se obtiene por parte de GrandVision la gestión de las tiendas y córners Solaris. En función del país donde se ubiquen éstos serán gestionados por unas cadenas de ópticas u otras. Así, en España será *MasVisión* la encargada de gestionarlos.

En resumen, a finales de 2012, *Solaris* tiene más de 100 tiendas especializadas en sol y más de 125 córners distribuidos en las ópticas GrandVision. Posee 76 tiendas propias distribuidas entre Francia, Italia, España y Portugal, y 25 franquicias repartidas entre Malta, Córcega, Oriente Medio y México.

IMAGEN 8.1-3. Distribución de los córners Solaris en las ópticas GrandVision.



Fuente: MasVisión.

8.2. Posicionamiento en el mercado óptico

A pesar de que *MasVisión* gestiona *Solaris*, el posicionamiento de estas es diferente, ya que ofrecen productos distintos, ópticos y solares, respectivamente. A continuación, analizamos cada posicionamiento por separado.

8.2.1. *MasVisión*

MasVisión se basa en que la mayoría de clientes no distinguen entre los distintos grupos o cadenas ópticas, lo cual hace que exista un mayor enfoque de los clientes a la relación calidad-precio. Por ello, este grupo busca dar respuesta a las necesidades de los clientes de manera diferencial mediante un posicionamiento

enfocado a ofrecer cada día y a todos los clientes la mejor relación calidad-precio del mercado. Así, en 2009 lanzó el concepto “*El fin de las gafas caras*”.

Para conseguir este objetivo, se basa en la exclusividad de sus monturas, las cuales son de marca propia y sólo se distribuyen en sus establecimientos, consiguiendo así diferenciarse de sus competidores.

La **misión** de *MasVisión* es ofrecer al cliente una propuesta de valor clara e innovadora, teniendo una gran variedad de productos de calidad a precios bajos (un 30% menor al del mercado) junto con un proceso de compra eficiente en sus establecimientos de óptica.

La **visión** de esta cadena es conseguir el liderazgo en el mercado español, a través de la red de tiendas propias y franquicias.

Los **valores** que busca son: servicio al cliente, basado en la simplicidad y homogeneidad; responsabilidad, tanto en sus mensajes, como acciones e innovación, basada en la búsqueda de soluciones con la máxima eficiencia.

8.2.2. Solaris

La mayoría de los clientes que compran gafas de sol se encuentran en el rango de edad de 20-40 años. El 54% de las compras de sol se realizan de manera impulsiva, el 30% son compras determinadas y el 16% restante indeterminadas.

Los **valores** de Solaris son: diversión, color y placer, mediante tiendas luminosas y acogedoras; presencia internacional; amplia gama de productos; calidad y experiencia; lujo para todo el mundo, mediante precios muy competitivos.

Gracias a esto Solaris consigue su **misión**, que es la de satisfacer las promesas a sus clientes teniendo siempre las últimas colecciones de las mejores marcas, con la mejor selección de productos con una amplia gama de precios y ofertas exclusivas, creando así una tienda única.

8.3. Plan de Marketing

En este apartado haremos una descripción detallada de los productos y servicios ofrecidos por *MasVisión* a sus clientes, detallando las características comerciales y técnicas de los mismos. Continuaremos con una previsión de las ventas para terminar analizando las distintas herramientas de comunicación utilizadas por la empresa.

La política de *MasVisión*, respecto a sus franquiciados, es la misma que para cualquier tienda propia del grupo; es decir, en todas las tiendas franquiciadas, y propias, se ofrecen los mismos productos sin poder realizarse ninguna negociación con ningún proveedor externo. *MasVisión*, junto con *GrandVision*, son los encargados de negociar con los distintos proveedores. Con esto, consigue uniformidad de productos en todos sus establecimientos y control sobre los costes de los mismos.

Los precios de venta al público los establece *MasVisión*, y son de obligado cumplimiento, no pudiendo tener diferentes precios para un mismo producto en distintos establecimientos, conociendo así los márgenes de beneficio de todos sus productos.

8.3.1. Descripción de los servicios

Los servicios ofrecidos en los establecimientos *MasVisión* se realizan por profesionales del sector óptico, y son los siguientes:

- **Examen visual completo gratuito**, que consiste en anamnesis, examen objetivo, subjetivo, examen binocular, exámenes acomodativos y exámenes de salud ocular. Este examen se realiza en el gabinete donde se dispone de todos los aparatos necesarios para su realización, como pueden ser retinoscopio, autorrefractómetro y foróptero.
- **Adaptación y revisión gratuita de lentes de contacto** con los parámetros y materiales idóneos para cada paciente, sobrerrefracción de la lente de contacto, instrucciones de uso, manteniendo e higiene de las lentes de contacto definitivas. Todo ello es realizado en el gabinete utilizando instrumentos, como el queratómetro, el biomicroscopio y foróptero o en el área de contactología.
- **Venta de todo tipo de lentes de contacto y soluciones de mantenimiento** en función de las características de cada usuario, incluidas las lentes de contacto cosméticas y de fantasía.

- **Venta y asesoramiento de monturas y lentes oftálmicas**, adaptadas a las características refractivas y anatómicas de cada paciente.
- **Venta y asesoramiento de gafas de sol**, tanto graduadas, como sin graduar, con distintos filtros y colores, incluidos polarizados y espejados.
- **Reparación y mantenimiento de monturas**: En la zona de taller se dispone de todo tipo de forniture y utensilios para la reparación y mantenimiento de todo tipo de monturas, excepto soldaduras. En el caso de las monturas exclusivas de *MasVisión* y Solaris no existen repuestos de las mismas; es decir, ante una rotura o deterioro se cambia la montura entera, mientras que para las de marca externa se pedirán repuestos siempre y cuando se corresponda con un proveedor homologado por *MasVisión*.
- **Montaje y retallado de las lentes oftálmicas**: en la zona de taller se dispone de maquinaria, como biseladora manual, frontofocómetro y todos los utensilios necesarios para ello. Además todos los montajes siguen un estricto control de calidad, revisados con distintos instrumentos antes de ser entregadas las gafas al cliente, como pueden ser el tensiómetro y el ruperoscopio.
- **Accesorios** relacionados con la visión: como pueden ser fundas, cordones, gafas premontadas y productos de limpieza de las lentes oftálmicas.
- **Financiación gratuita** hasta en 12 meses del equipamiento óptico (montura + cristales). Para compras desde 200 a 500 euros, financiación hasta 6 meses. Para compras desde 501 euros en adelante, financiación hasta 12 meses. Esta financiación es totalmente gratuita: Cuota de emisión 0 euros, cuota de mantenimiento 0 euros. La entidad financiera contratada es Hispamer.
- **Servicios gratuitos** de garantía de precio (precio mínimo garantizado en todas las colecciones, cristales y tratamientos), de estética (existen 30 días para cambiar las gafas por otro modelo de valor equivalente), de adaptación a los progresivos (existen 90 días para cambiarlos), de calidad (todos los productos están garantizados contra cualquier defecto de fabricación durante los dos años posteriores a la compra).
- **Seguro contra rotura, pérdida o robo en equipamientos ópticos**. Se cubre el 75% de los gastos de reparación de forma ilimitada durante los dos primeros años y en caso de pérdida o robo se cubre el 50% del valor del equipamiento y únicamente podrá ser utilizado una vez durante los dos años siguientes a la compra y, en ese momento, la cobertura se dará por terminada. El precio del seguro varía en función del precio de compra.

- **Seguro contra rotura en gafas de sol.** Durante el primer año de compra se cubre el 75% de los gastos de reparación de forma ilimitada. El precio varía en función del precio de compra.

8.3.2. Descripción de los productos

Tal y como hemos comentado anteriormente, *MasVisión* no permite que ninguna de sus tiendas, ni propias, ni franquiciadas, realice negociaciones con ningún proveedor. Los distintos productos se negocian a nivel mundial con los distintos proveedores para todo el grupo GrandVision. El reaprovisionamiento en la mayoría de los productos es automático, y es *MasVisión* quien se encarga de que el stock de la tienda esté correctamente actualizado. Además el precio de venta también es marcado por la cadena, no pudiendo ofertarse precios diferentes en sus establecimientos.

8.3.2.1. Monturas graduadas

MasVisión dispone de una amplia gama de monturas exclusivas agrupadas en distintas marcas, tanto para mujer, hombre, como niño, con distintos materiales, formas y colores que se encuentran segmentadas en universos identificados en el facing por un código de color específico. El hecho de distribuirlas por universos facilita la comprensión de la segmentación de las distintas monturas a los clientes. La distribución de los universos por colores es la siguiente:

TABLA 8.3.2.1-1. Distribución de los universos MasVisión en función del color.

The One	Tendencia	Elegancia	Esencial	Premium	Junior
Verde	Morado	Marrón	Azul	Gris	Naranja

Fuente: MasVisión.

El número de monturas exclusivas pertenecientes a cada marca y universo dependerá de la facturación de la tienda, existiendo un stock diferente para tiendas de facturación alta, media o baja. *MasVisión* se encarga de surtir a las tiendas con el producto necesario. En nuestro caso, nuestro establecimiento estará dentro de los de facturación media. A continuación, describiremos cada uno de los universos, teniendo en cuenta que el número de monturas expuestas se corresponde con el de un establecimiento de características similares al nuestro.

- Los universos para hombre y mujer se distribuyen de la siguiente manera:
 - THE ONE "*Quiero calidad al mejor precio*"

En este universo se encuentran las monturas más económicas. Está dirigido a un público que no quiere gastarse mucho dinero, pero que no renuncia a la calidad. Los modelos presentan formas y colores sencillos, sin detalles en la fitoritura. Consta de cuatro gamas divididas en dos segmentos, monofocales y progresivos, a partes iguales entre hombre y mujer.

Existen dos precios asociados a las monturas en función de las características de las mismas. Las pertenecientes al precio de 11 euros, que son más simples y con colores sobrios y las pertenecientes al precio de 21 euros, que se corresponden con monturas de acetato en colores básicos, generalmente marrón y negro; y se incluyen también monturas de nylon.

TABLA 8.3.2.1-2. Distribución de marcas en el universo The One.

Marca Exclusiva	P.V.P. Monturas(€)	Nº monturas
Monofocal The One	11/21	18/18
Progresivo The One	11/21	18/18

Fuente: MasVisión.

- TENDENCIA "*Voy cómodo, con estilo y a la última*"

Este universo va dirigido a un público juvenil, informal y seguidor de las últimas tendencias, pero que no está dispuesto a renunciar a la comodidad. Son modelos trendy, nerd, retro y vintage. En su mayoría son monturas elaboradas con detalles atípicos y novedosos que incorporan metal y colores completamente fuera de lo usual, haciendo destacar la gafa y siguiendo siempre las últimas tendencias en moda.

Consta de cinco marcas segmentadas por sexo, tres de ellas se dirigen a un público mixto (In Style, I-Switch y Fuzion), una a mujer (MikiNinn) y otra a hombre (Activ). El precio de las monturas varía en función de los detalles de las mismas, así, por ejemplo, las I-Switch tienen como característica disponer de varillas intercambiables y en el precio se incluyen diez pares de varillas con colores desde muy sobrios hasta muy llamativos.

TABLA 8.3.2.1-3. Distribución de marcas en el universo Tendencia.

Marca Exclusiva	P.V.P. Monturas (€)	Nº monturas
In Style	32	105
I-Switch	92	21
Fuzion	112	42
MikiNinn	62	21
Activ	62	21

Fuente: MasVisión.

- ELEGANCIA “Busco elegancia y calidad atemporal”

En este universo se engloba al público que no le gusta llevar detalles, ni colores llamativos en sus gafas; es decir, busca una montura que no vaya con la moda pero que a la vez tenga una línea sobria y elegante. Aquí se encuentran monturas de líneas simples, en su mayoría al aire o de nylon, fabricadas en titanio con diferentes formas y con poco color.

Consta de cuatro marcas segmentadas por sexo, dos de ellas se dirigen a un público mixto (Heritage y Fly Light), una a mujer (Sensaya) y otra a hombre (Julius). El precio de las monturas varía debido a los materiales, por ejemplo, las Fly Light son monturas al aire hechas de siliconas muy flexibles, ligeras y resistentes, donde existen 16 colores y 36 formas que el usuario puede combinar como quiera en función de sus gustos y necesidades.

TABLA 8.3.2.1-4. Distribución de marcas en el universo Elegancia.

Marca Exclusiva	P.V.P. monturas (€)	Nº monturas
Heritage	112	42
Fly Light	112	21
Sensaya	92	21
Julius	92	21

Fuente: MasVisión.

- ESENCIAL “Los pequeños detalles me hacen especial”

En este universo va dirigido a un público que busca la elegancia a través de pequeños detalles que le hacen sentirse especial. Las monturas son de colores sobrios con acabados muy trabajados y con una perfecta combinación de detalles de strass que hacen destacar la montura.

Consta de dos marcas unisex: DbyD y C-Line. El precio varía en función de los acabados. Las monturas DbyD presentan colores sobrios y formas sencillas, siendo en

su mayoría de montura completa, bien en acetato o metal, mientras que las *C-Line* suelen incluir monturas más ligeras y de nylon.

TABLA 8.3.2.1-5. Distribución de marcas en el universo Esencial.

Marca Exclusiva	P.V.P. monturas (€)	Nº monturas
DbyD	32	84
C-Line	62	42

Fuente: MasVisión.

- PREMIUM “Busco marca”

En este universo se tiene en cuenta a aquellos clientes que buscan el reconocimiento y prestigio que sólo una firma de marca internacional puede darles.

Las marcas que lo componen las decidirá el grupo *MasVisión* en función de los distintos acuerdos a los que llega con los distintos proveedores. Posteriormente, decide el porcentaje de unidades y género que asigna a cada marca, tal y como se observa en la siguiente tabla.

TABLA 8.3.2.1-6. Distribución de proveedores en el universo Premium.

Marca	Mujer	Hombre
Luxottica	17%	25%
Safilo	33%	17%
De Rigo	8%	8%
Marchón	8%	8%
Eschenbach	0%	8%
Viva France	8%	0%
MSK	0%	8%
Marcolin	8%	8%
Italia Independient	8%	8%
Etnia	8%	8%

Fuente: MasVisión.

El número de monturas irá en función de la facturación de cada tienda, pero supondrá como máximo un 20% del total de monturas expuestas. El precio de venta varía en función de la marca, las cuales se encuentran distribuidas en dos grupos, según precio. Las tiendas con una facturación media presentan una colección Premium de nueve marcas para hombre y ocho para mujer, tal y como se muestra en el cuadro siguiente.

TABLA 8.3.2.1-7. Distribución de marcas en el universo Premium.

Marca Mujer	Nºmonturas	Marca Hombre	Nºmonturas	P.V.P. montura(€)
Marc ByMarcJacobs	7	Polo Ralph Lauren	7	142
Guess	14	Diesel	7	
Max Mara	7	Oakley	14	
Etnia	7	Etnia	7	
Emporio Armani	7	Emporio Armani	7	
Gucci	14	Gucci	7	162
Burberry	7	Calvin Klein	7	
Gyvenchy	14	HugoBoss	14	
DolceGabanna	7	Burberry	7	
		Giorgio Armani	7	

Fuente: MasVisión.

➤ El universo para niño es JUNIOR

Este universo consta de monturas juveniles con distintas formas, colores y materiales, para niños de hasta unos trece años. Consta de tres marcas unisex, que son The One, In Style y Activ, con un precio de montura diferente en cada una.

La marca The One, al igual que la de adulto, consta de monturas muy sencillas con colores básicos y sin apenas detalles en las varillas. Los calibres suelen ser pequeños y va dirigido al público más infantil, existiendo monturas de puente invertido.

La marca In Style tiene monturas con más detalles en las varillas y colores más llamativos, atrayendo a un público más juvenil. Los calibres de las monturas son mayores.

Por último, la marca Activ se dirige a jóvenes que todavía no encuentran modelos de su talla en la colección de adulto. Estas monturas siguen las tendencias de moda de cada momento.

TABLA 8.3.2.1-8. Distribución de marcas en el universo Junior.

Marca Exclusiva	P.V.P. Monturas (€)	Nº monturas
The One	11	21
In Style	32	42
Activ	62	21

Fuente: MasVisión.

8.3.2.2 Gafas de sol

Como ya hemos comentado anteriormente, el proveedor de gafas de sol de *MasVisión* es Solaris. Desde Enero del 2014 es *MasVisión* quien dirige los córners y tiendas propias presentes en España, decidiendo los proveedores con los que negociar. Actualmente, estos proveedores son: Solaris, Viva France, Safilo, De Rigo, Luxottica, Marchon y Maui Jim.

Solaris cuenta con su marca exclusiva de gafas de sol, la cual está distribuida en cuatro tramos de precios: Solaris 29, 39,49 y 59 euros. El precio varía en función del material, del diseño de la montura y del tratamiento de las lentes. Así, las pertenecientes al tramo de precio de 29 euros presentan formas y diseños simples, con colores sobrios; mientras que las pertenecientes al tramo de 39-49 euros presentan diseños basados en la moda, con colores más llamativos y diseños más elaborados. Y, por último, las gafas pertenecientes al tramo de 59 euros, son las que poseen lentes con tratamiento polarizado.

En el mueble de exposición de Solaris también se encuentran las gafas de sol de marca internacional. El número de monturas, al igual que ocurría con las de graduado, estará determinado por el grupo *MasVisión*, y variará en función de la facturación de la tienda, las dimensiones del mueble y la campaña publicitaria existente en ese momento. Así, para una tienda de facturación media, el expositor contará con 296 gafas de sol distribuidas según la siguiente tabla.

TABLA 8.3.2.2-1. Distribución de gafas de sol según cada proveedor.

Proveedor	Nº monturas
Solaris	32
Viva France	40
Safilo	60
De rigo	40
Luxottica	64
Marchon	44
Maui Jim	16

Fuente: MasVisión.

La exposición se renueva en función de las tendencias y las demandas de los clientes, siempre bajo la supervisión del departamento de producto de *MasVisión*. En cuanto a los precios de las gafas de sol variarán en función de cada modelo, pero será el mismo en todas las tiendas, al igual que ocurre con las monturas de graduado.

8.3.2.3 Lentes oftálmicas

En *MasVisión* existen únicamente dos proveedores de lentes oftálmicas que son Rodenstock y Hoya. En función del tipo de refracción y las características de la lente, se elegirá uno u otro. Únicamente se podrán hacer pedidos de lentes a otros proveedores siempre y cuando exista autorización por parte del departamento de producto de *MasVisión*. El precio de venta de las lentes será el mismo en todas las tiendas para cualquier tipo de refracción -siempre y cuando su fabricación sea posible por parte de estos dos proveedores-.

Las lentes oftálmicas personalizadas de *MasVisión* se dividen en tres categorías en función del proveedor y de las características técnicas, tanto para lentes monofocales, como progresivas. La gama básica y plus es fabricada por Hoya y la gama premium por Rodenstock, tal y como se observa en la siguiente tabla:

TABLA 8.3.2.3-1. Distribución de las lentes oftálmicas personalizadas de MasVisión.

	MONOFOCAL	PROGRESIVO
PREMIUM	RODENSTOCK Multigressiv Mono/Aveo	RODENSTOCK Multigressive Myview
PLUS	HOYA Nulux EP doble esférico	HOYA Hoyalux iD LifeStyle V
BÁSICO	HOYA Hilux esférico	HOYA Hoyalux Summit Pro/CD TrueForm

Fuente: MasVisión.

A continuación, pasaremos a analizar cada uno de los dos proveedores por separado atendiendo a su posicionamiento y a las características técnicas de sus productos.

Rodenstock es el principal fabricante de Alemania de lentes oftálmicas. La compañía, fundada en 1877, tiene su sede central en Múnich, cuenta con una fuerza de trabajo de aproximadamente 4.300 empleados en todo el mundo, y está representada en más de 80 países por medio de subsidiarias comerciales y convenios de distribución. La empresa tiene plantas de producción en 14 localidades repartidas en 12 países. Entre 1974 y 1989 lanza su primer progresivo totalmente personalizado y hasta día de hoy sigue innovando en productos, marketing y servicios ópticos.

Los cristales de gama PREMIUM de *MasVisión* se corresponden con:

- Multigressiv Mono: es una lente monofocal que ofrece excelentes calidades visuales, debido a un diseño multi-asférico realizado en tecnología de forma libre 3D. Se hace uso de los materiales más puros, con la máxima claridad.
- Multigressiv MonoAveo: es una lente monofocal que ofrece confort visual gracias a una adición de +0.50D, que presenta en su base inferior evitando así la fatiga visual. Esta opción se recomienda especialmente a las personas que cambian continuamente la distancia de trabajo.
- Multigressive Myview: es una lente progresiva que se personaliza de acuerdo a la posición real de los ojos de cada usuario, pues gracias a las características del diseño de la tecnología Free From 3D, es posible redistribuir el diseño hacia un lado o hacia el otro, de acuerdo a las necesidades visuales de cada usuario.

Hoya es una compañía multinacional japonesa, médico-tecnológica, y proveedor líder de productos de alta tecnología y sanitarios, basados en su avanzada tecnología óptica. Cuenta actualmente con más de 100 filiales y más de 32.000 empleados. Hoya Lens Iberia opera en España y Portugal.

Los cristales de gama PLUS de *MasVisión* se corresponden con:

- Nulux EP doble asférico: es una lente monofocal diseñada y fabricada según la tecnología freeform, la cual permite que sea cual sea el lugar de entrada del rayo a través de la lente, éste focalice en retina proporcionando así la visión más nítida y natural.
- Hoyalux iD LifeStyle V: es la lente progresiva integral que tiene la distribución progresiva más cómoda sobre las principales áreas de visión.

Los cristales de gama BÁSICO de *MasVisión* se corresponden con:

- Hilux esférico: es una lente monofocal diseñada con una sola base de curvatura. Los rayos que están próximos al centro óptico focalizan en la retina y los que entran por la periferia sufren distorsión.
- Hoyalux Summit Pro/CD TrueForm: son lentes progresivas clásicas con la última tecnología en dos pasillos de progresión diferentes, uno largo y otro corto (CD).

El pedido de las lentes oftálmicas se hace en cada establecimiento a través del programa informático centralizado que posee *MasVisión*, llamado Sinergie. Existen distintas formas para pedir el tallado de las lentes, ya que *MasVisión* dispone de un taller centralizado propio, las cuales son:

- Tallados. Los cristales llegan biselados con la forma de la montura elegida por el cliente y únicamente hay que insertarlos en la misma.
- A tallar. En este caso los cristales llegan sin biselar y es en el taller del establecimiento donde se biselan y se montan en la montura elegida.
- Laboratorio. La gafa llega montada y solo hay que entregarla al cliente.

8.3.2.4 Contactología

MasVisión dispone de diversos proveedores para el suministro de lentes de contacto y productos de mantenimiento. En función de las demandas visuales del paciente, del material seleccionado y/o de los parámetros necesarios, se seleccionará uno u otro, siempre y cuando pertenezcan al grupo de compra *MasVisión*. Como primera opción, siempre que sea posible, se deberá optar por la marca personalizada y como segunda por el resto de proveedores indicados por *MasVisión*.

Los proveedores encargados de suministrar las lentes de contacto desechables a *MasVisión* son: Sauflon, CooperVision, Alcon y Johnson & Johnson, y en el caso de las lentes de contacto rígidas o semi-rígidas son: CooperVision y Conóptica.

MasVisión posee su propia línea de lentes de contacto monofocales desechables, tanto diarias, como mensuales, llamada LENTEX+; no teniendo lente de contacto personalizada multifocal. Están fabricadas en distintos materiales (hidrogel e hidrogel de silicona) y en distintos reemplazos, como diario (solo en esféricas) o mensual (esféricas y tóricas). También posee lentes de contacto mensuales cosméticas personalizadas (con o sin graduación). Los proveedores encargados de fabricar esta línea de productos personalizados son: Sauflon y CooperVision.

Los precios de venta son asignados por *MasVisión*, siendo los mismos para todas las tiendas tanto propias como franquiciadas. En la siguiente tabla se detallan las lentes de contacto con su precio, nombre comercial y proveedor.

TABLA 8.3.2.4 -1. Distribución de las lentes de contacto personalizadas de MasVisión.

Tipos de Lentes de contacto desechables	Proveedor	Nombre lente	Nombre MasVisión	Uds.	PVP(€)
Mensual Hidrogel y Silicona (HYS)	Sauflon	Claritymonth	Lentex + Silicone	3	18,00
Mensual(HYS)	Sauflon	Bioclear	Lentex+	3	14,50
Mensual Tórica	CooperVision	BiofinityToric	Lentex+ SiliconeToric	3	31,00
Mensual Tórica (HYS)	CooperVision	FrequencyXceiToric	LentexToric	3	24,50
Diaria HYS	Sauflon	Clarity 1 day	Lentex+ SiliconeOneday	30	32,00
Diaria	CooperVision	Biomedics 1 day	Lentex + Oneday	30	15,00
Color	CooperVision	Expressions	Lentex Color	1	9,50

Fuente: MasVisión.

A continuación, se detallan los productos personalizados destinados al mantenimiento y limpieza de las lentes de contacto desechables fabricadas por Sauflon:

- Polilentex: Solución única para lentes de contacto de hidrogel distribuida en tres formatos diferentes.
- Aqualentex: Solución única para lentes de contacto de hidrogel de silicona distribuida en dos formatos diferentes.
- Solulentex: Solución salina distribuida en un único formato.
- Oxylentex: Peróxido con anillo de platino en único formato.

TABLA 8.3.2.4-2. Distribución de los productos de mantenimiento y limpieza personalizados de MasVisión para lentes de contacto.

Nombre Comercial	Envase (ml)	P.V.P. (€)
Aqualentex	360	9,50
	60	5,00
Oxylentex	360	11,00
Polylentex	3x 360	16,00
	360	6,90
	60	4,50
Solulentex	360	4,40

Fuente: MasVisión.

Para el mantenimiento y limpieza del resto de lentes de contacto, el franquiciado podrá recurrir a cualquier proveedor que pertenezca a los homologados por el grupo *MasVisión*, los cuales son: Alcon, Disop y Amo. El precio de venta, al igual que ocurría con el resto de productos, será fijado por el grupo y será el mismo en todos sus establecimientos.

8.3.2.5 Accesorios

MasVisión cuenta con una línea personalizada de productos de limpieza para las lentes oftálmicas que consta de sprays (en dos tamaños) y toallitas húmedas (diversos formatos), así como un Kit de limpieza de las mismas. El proveedor que fabrica estos productos es GVIS. Los precios de venta son idénticos para franquicias y tiendas propias, y como en el resto de productos es fijado por *MasVisión*.

TABLA 8.3.2.5-1. Distribución de los productos de mantenimiento y limpieza personalizadas de MasVisión para lentes oftálmicas.

Producto	Formato	P.V.P(€)
Spray	30 ml	3,00
	120 ml	6,00
Kit limpieza (toallita+spray+gamuza)	Único	4,00
Toallitas húmedas	10 unidades	1,10
	4 paquetes de 10 unidades	4,00

Fuente: MasVisión.

MasVisión dispone de gamuzas y fundas de gafas personalizadas gratuitas para sus clientes, en distintos tamaños y materiales. Todas ellas serigrafiadas con su logo, fabricadas por el proveedor GVIS. Las fundas de venta al público son fabricadas por OPTOPLAST, que es el proveedor homologado, y el precio de ellas será asignado por *MasVisión*.

8.3.3. Previsión de ventas

MasVisión, dada su experiencia en el sector y debido a la cantidad de establecimientos que posee, realiza la previsión de ventas en función de diversos factores, como son los metros cuadrados útiles del local, la plantilla necesaria para realizar la actividad, el precio del alquiler, la ubicación, la competencia, la población existente en la zona y el poder adquisitivo de ésta. En función de éstos, *MasVisión* cataloga a cada tienda dentro de uno de los tres tipos de facturación siguientes: baja, media o alta; y asigna a cada uno de ellos un importe fijo por metro cuadrado útil para el primer año, incrementándose un porcentaje a lo largo de los siguientes.

En nuestro caso, el local cuenta con 122m², de los cuales 110 son útiles; y se localiza en el centro comercial Zubiarte, en Deusto, un barrio del centro de Bilbao que cuenta con una población de más de 50.000 habitantes. El poder adquisitivo de la población es medio-alto y el centro comercial recibe más de 3,5 millones de visitantes al año, englobando un área de influencia de unos 785.000 habitantes, ya que a él acuden personas de distintos barrios de Vizcaya, como son: San Inazio, Zorroza, Ibarrekolanda , Abandoibarra, Bilbao, Deusto y Sarriko. Además en el centro comercial no existe competencia ya que no hay ninguna óptica presente en el mismo. También debemos tener en cuenta que nuestra plantilla estará formada por cuatro personas, y que el alquiler mensual del local supondrá un coste de 4.200 euros.

Dadas las características de nuestro local, nuestra franquicia estará dentro de las de facturación media, por lo que se estima un importe fijo de 3.800€/m² útil para el primer año, incrementándose un 8% el segundo, un 5% el tercero y un 4% en los años sucesivos.

TABLA 8.3.3-1. Previsión de ventas para una franquicia MasVisión de facturación media.

Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4	Ventas años siguientes
418.000 €	451.440 €	474.012 €	492.972 €	492.972 €

Fuente: MasVisión.

Otro factor que no debemos olvidar es la estacionalidad de las ventas; es decir, en épocas navideñas y de rebajas se incrementan las ventas de todos los artículos de la óptica y en época de verano existe un incremento en venta de lentes de contacto y gafas de sol. También esperamos que las ventas de lentes de contacto serán bajas el primer año de apertura al no poseer cartera de clientes (anteriormente no existía óptica en el local de apertura de la franquicia).

Teniendo en cuenta que se repartirán folletos con descuentos mediante azafatas en el centro comercial durante los dos primeros meses de apertura y que se colocarán distintos carteles, tanto en el establecimiento, en las escaleras mecánicas del centro, como en distintas marquesinas, publicitando la campaña “montura + cristales 29 €”, - esperamos que en estos meses también se dé un incremento de las ventas debido al aumento de clientes que suele provocar esta campaña.-

TABLA 8.3.3-2. Ventas brutas anuales desglosadas por producto durante el primer año de apertura para una franquicia MasVisión de facturación media.

Mes	Ventas óptica (€)	Ventas lentillas (€)	Ventas sol (€)	Ventas otros (€)	Ventas totales (€)
Enero	37.000	1.200	6.000	300	44.500
Febrero	35.550	1000	4.300	150	41.000
Marzo	27.500	800	3.200	100	31.500
Abril	26.400	700	3.700	200	31.000
Mayo	27.100	950	4.100	150	32.300
Junio	32.000	1200	6.500	100	39.800
Julio	28.500	1900	12.000	200	37.100
Agosto	24.000	2500	8.300	200	35.000
Septiembre	22.300	1.800	3.750	150	28.000
Octubre	25.400	1.700	1.900	100	29.100
Noviembre	26.600	1800	1.500	100	30.000
Diciembre	32.000	2000	4.500	200	38.700
TOTAL	344.350	17.550	59.750	1.950	418.000

Fuente: MasVisión.

8.3.4. Comunicación

La empresa *MasVisión* utiliza distintos medios para dar a conocer sus productos y servicios a los distintos clientes, tanto habituales, como potenciales. En los últimos años ha hecho una gran inversión en este sentido con todos los medios a su alcance porque esta cadena no se publicita en televisión por el alto coste que supone, y por ello debe dar su nombre a conocer por otras vías, como veremos más adelante.

Cuando se da la apertura de una nueva tienda se hace un refuerzo extra de la comunicación habitual que posee la empresa para consolidar y dar a conocer la nueva tienda a nivel local. Para ello se utilizan diversos medios, como azafatas, marquesinas, escaleras mecánicas, vallas publicitarias, cuñas de radio, etc. Todo esto supone un coste adicional de 3.500 euros que deberá abonar el franquiciado (único coste de publicidad, ya que el franquiciado no paga ningún tipo de canon por publicidad).

Al igual que ocurría con los productos, es *MasVisión* quien gestiona la comunicación de las tiendas propias y franquiciadas, no estando en manos del franquiciado el poder realizar campañas publicitarias por su cuenta, salvo que se pongan en conocimiento previo del departamento y éste apruebe su puesta en marcha.

8.3.4.1. Publicidad

La cadena *MasVisión* cuenta con diversos medios publicitarios en los que está presente a nivel nacional, como son:

- **Marketing directo**; se realizan distintos buzoneos mediante trípticos, dípticos o folletos a lo largo del año para dar a conocer las promociones que están vigentes en cada momento. Además en épocas de baja facturación, el departamento de marketing de *MasVisión*, selecciona de la base de datos de cada establecimiento a los clientes que hace más de un año que no acuden a la óptica, para enviarles una carta firmada por el director de cada tienda, invitándoles a acudir a su establecimiento para hacerse un examen visual gratuito y además se les obsequia con unos cupones de descuento para canjear en próximas compras (con esta acción se pretende fidelizar a los clientes). También se realiza **telemarketing** cuando existe una bajada de tráfico o de ventas en una tienda concreta. Para ello, los propios empleados del establecimiento seleccionan los clientes que no acuden a la óptica desde hace como mínimo dos años, y mediante llamada telefónica les recuerdan que disponen de un examen visual gratuito y les explican la campaña publicitaria vigente en ese momento. Todo esto se hace respetando la Ley de protección de datos.
- **Prensa**; se suelen utilizar distintas revistas seguidas por profesionales de la visión, como son la Gaceta Óptica y Look Visión. En varias ocasiones se han realizado entrevistas a los directivos de la cadena.
- **Radio**; se realizan diferentes cuñas en radios locales, tanto para comunicar determinadas campañas publicitarias, como para dar a conocer la ubicación de un nuevo establecimiento.
- **Internet**; *MasVisión* posee su propia página web al igual que Solaris, a través de las cuales se explican los diferentes productos y servicios de cada uno de ellos. Ambos están presentes con distintos links en diversas páginas web y *MasVisión* tiene su propia página en Facebook.
- **Publicidad exterior**; en las aperturas de las tiendas, dependiendo de su ubicación se coloca publicidad en escaleras mecánicas (si es en centro comercial), en marquesinas de autobús y en medios de transporte como autobuses o vallas (si es a pie de calle). También se utiliza este tipo de comunicación cuando un establecimiento experimenta una caída de ventas o bajada de público excesiva que repercuta a sus ventas.

- Promociones;** buscando incentivar las ventas *MasVisión* realiza diversas promociones, así, por ejemplo, si la tienda se ubica en centro comercial y éste realiza promociones o sorteos siempre se participa en ellos. También, durante determinadas épocas del año, se dan obsequios con la compra de determinadas gafas de sol de marca. Además cuando se va a incorporar una nueva lente de contacto se dan muestras gratuitas a los clientes para que puedan probarlas. *MasVisión* también cuenta con promociones permanentes en sus establecimientos para productos de contactología, óptica y solar, como son:
 - ✓ Contactología: existen pack de lentes de contacto mensuales y diarias de la marca exclusiva Lentex +, donde se incluyen cajas de lentes de contacto y/o líquidos a un precio especial. Además por la compra de cinco productos de mantenimiento de lentes de contacto se regala el sexto.
 - ✓ Óptica: todas las monturas pertenecientes a los universos *MasVisión*, excepto al universo The One, incluyen un segundo par de gafas graduadas (montura y cristales básicos) a elegir entre cualquiera de las de la tienda.
 - ✓ Solar: Solaris cuenta con un 25% de descuento al comprar un segundo par de gafas de sol.
- Campañas publicitarias;** *MasVisión* realiza distintas campañas publicitarias, tanto para productos de óptica, como solares. Normalmente, se publicitan ambas campañas a la vez. En el anexo 2 se pueden ver imágenes de las mismas. Las campañas de óptica constan de una campaña principal y otra secundaria. Existen tres campañas principales -junto con las secundarias- que duran dos meses cada una y que se repiten dos veces al año.

TABLA 8.3.4.1-1. Campañas publicitarias llevadas a cabo por MasVisión.

CAMPAÑA PRINCIPAL	CAMPAÑA SECUNDARIA	DURACIÓN
Rebajas 50% mínimo	Tu montura rebajada a 1€ si le pones cristales de alta definición	07/01 al 03/03 y del 01/07 al 01/09
Por fin un 2º par que puedes escoger en toda la óptica	2ºpar también progresivo y tratamientos más económicos	04/03 al 28/04 y del 1/11 al 06/01
Progresivos de alta definición para todas las distancias a partir de 229 €	Descuento de 50€para lentes progresivas y de 20€para lentes monofocales al poner tus lentes HD	29/04 al 30/06 y del 02/09 al 03/11

Fuente: MasVisión.

En cuanto a las campañas publicitarias de sol, existe una principal que se corresponde con la marca de gafas de sol, que se quiere promocionar (exceptuando los periodos de rebajas) y una o varias secundarias que se resaltan en el facing del mueble Solaris, pero que no disponen de tanta notoriedad, como la principal. Las campañas suelen durar un mes y no son fijas; es decir, se van negociando con cada proveedor.

- **Red de ventas;** coincidiendo con la Navidad, la apertura de una nueva tienda o la llegada del verano, es cuando se contratan azafatas, tanto para incentivar las ventas de sol (aprovechando una campaña atractiva en alguna marca), como para dar a conocer la nueva tienda entregando flyers de descuento a las personas que pasan por delante de la misma. La contratación de las azafatas de sol no suele suponer ningún coste adicional a la tienda ya que debido a los contratos de Solaris con los distintos proveedores de sol suelen facilitarles este tipo de azafatas para así dar a conocer su producto o alguna promoción especial, y son ellos los que se hacen cargo de los costes salariales.

8.3.4.2 Merchandising

MasVisión realiza numerosas acciones en el lugar de venta ya que es aquí donde realmente puede mostrar todos sus productos al cliente de una manera rápida y sencilla, cuidando al máximo cada rincón de la tienda para que el cliente tenga una experiencia grata, incluso antes de entrar en la misma.

Todas las tiendas *MasVisión*, tanto propias, como franquicias, deben tener la misma imagen; es decir, todas disponen del mismo mobiliario, mismo producto, mismo rótulo, escaparate, etc. Hay que tener en cuenta que, dependiendo del tamaño y la distribución del local, se colocará el mobiliario de una manera u otra. En cuanto al facing ocurre lo mismo que con el mobiliario. Primero, se define el perfil de la tienda según tipo de cliente y dimensiones del local para, posteriormente, decidir cuánto se potencia la zona de óptica, la de sol y la de contactología.

El departamento de marketing se encarga de enviar con cada campaña la colocación del producto, rótulos e imanes no dejando nada al azar, ni a la imaginación de los empleados. Todo sigue un orden y tiene que estar colocado según las instrucciones del departamento de producto y marketing, los cuales se desplazan en cada apertura para ayudar a colocar el producto y vigilar que todo esté colocado según instrucciones de *MasVisión*. El resto de campañas se comunican a través de la Intranet -portal

interno de *MasVisión*- con fotos y explicaciones de cada campaña, y son los propios empleados los que deben colocarla siguiendo las instrucciones dadas.

Tanto el área de monturas ópticas, como el de contactología, están señalados con unos imanes de quita y pon que llevan publicidad inscrita, en ellos se describe cada uno de los productos expuestos en cada mueble y la marca de montura que se exhibe en cada uno de ellos. Con esto *MasVisión* pretende que el cliente pueda ver todo el producto expuesto de una manera rápida y sencilla. Además, todos sus productos llevan expuesto el correspondiente precio, así, por ejemplo, cada colección de monturas está asociada a un precio, el cual incluye montura y lentes graduadas básicas (de lejos o cerca) más un segundo par graduado con lentes básicas (excepto la colección The One). Con todo ello, se busca comunicar una total transparencia en los precios de venta a los clientes y seguir con la filosofía de *MasVisión*: “El fin de las gafas caras”.

MasVisión busca la satisfacción del cliente por encima de todo, y es por ello que no duda en cambiar todos los elementos necesarios, tanto de marketing, como de producto, para conseguir este fin. Los franquiciados tienen la posibilidad de aportar sus opiniones, las cuales serán tenidas en cuenta por cada departamento, pero nunca serán de obligado cumplimiento, sino existe una autorización previa.

Las dimensiones mínimas que debe tener un local son 80m² y la exposición del producto estará dividida en tres áreas: una, destinada a contactología, otra, a producto solar y una tercera, a productos ópticos. Esta última ocupará la mayor superficie del local, debido a ser el lugar donde se exponen las monturas de graduado.

Todas las tiendas, propias y franquiciadas, poseen un gabinete, una zona para adaptación de lentes de contacto y una zona de taller. Todas estas zonas deben estar siempre limpias, ordenadas y exentas de publicidad (salvo en la zona de adaptación de lentes de contacto donde se expone merchandising de las mismas).

A continuación, detallamos los elementos de merchandising utilizados en cada una de estas áreas. En el anexo 3 se pueden ver imágenes de los mismos.

➤ **Área de contactología**

Consta de un córner principal, normalmente situado a la entrada de la tienda enfrente del mueble Solaris; y otro secundario, detrás del mostrador del establecimiento, en el que se expone las lentes de contacto y productos de mantenimiento indicando los precios de venta de cada uno de ellos. El orden de colocación es establecido por el

departamento de producto y marketing destacando siempre en primer lugar la línea de productos de marca personalizada (Lentex +). Con ello se busca potenciar las ventas de contactología; con el córner principal, atrayendo la atención del cliente incluso antes de que entre a la tienda, ya que es visible desde el exterior, y permite que pueda dispensarse los productos de mantenimiento que necesite, porque son totalmente accesibles; y con el secundario, ayudando a la venta cruzada en el momento de cobro al cliente en el mostrador de caja.

El merchandising utilizado en el córner principal, son unos imanes de quita y pon, que llevan inscrita la promoción de lentes de contacto vigente en ese momento o las ventajas de algún tipo de éstas que se quiera promocionar. Los imanes están colocados estratégicamente en la zona central del mueble para separar los productos de mantenimiento de las lentes de contacto y distinguir el tipo de reemplazo de las mismas.

Las dimensiones del córner y la cantidad de producto expuesto lo decidirá *MasVisión* en función de la facturación y distribución del local.

TABLA 8.3.4.2-1. Implantación del córner principal de contactología para una franquicia de facturación media de MasVisión.

	C	DIARIA	MENSUAL
Polylentex 3x360 ml / Polylentex 60 ml	O	Lentex + Silicone Oneday / Pack 90	Pack 6 meses HYS / Pack 6 meses HYS Toric
Polylentex 360 ml	M	Lentex + Oneday / Pack 90	Pack 6 meses H / Pack 6 meses H Toric
Aqualentex 360 ml/ Aqualentex 60 ml	U	Dailies AquaConfort +/- 1 Day	Air Optix
Oxylentex/ Solulentex/ Lacrilentex monodosis/ Lacrilentex 6ml	N	1 Day Acuvue Moist for Astigmatism	Air optix astigmatism
	I	Freshlook colorblends one day	Freshlook colorblend mensual / Lentex + color
	Ò	Dailies aquaconfort for astigmatism	Air optix multifocal

Fuente: MasVisión.

El merchandising utilizado en el segundo córner es un backlight, donde se anuncia la campaña que se quiere destacar. Este tiene distinto tamaño, en función de la facturación de cada tienda, existiendo mostrador pequeño, medio y alto. La colocación del mismo debe seguir las instrucciones indicadas por *MasVisión*, al igual que ocurre con el otro córner.

TABLA 8.3.4.2-2. Implantación del córner secundario de contactología para una franquicia de facturación media de MasVisión.

Spray limpiador 120 ml/ Spray limpiador 35 ml/ Kit Limpiador/ Toallita húmeda x10/ Toallita húmeda 4x10	B A C K L I G H T	Aqualentex 60 ml /Aqualentex 360 ml /Totalcare 120 ml/Totalcare 30 ml/Lacrilentex 6 ml/ Lacrilentex 20x0,35ml
Lentex +Oneday/Pack 90 Lentex + Oneday/Dailies AquaConfort+ o 1 Day acuvueMoist según tienda/Lentex + silicone Oneday/Pack 90 Lentex + Silicone		Polylentex 60 ml/Polylentex 360 ml/Polylentex 3x360 ml/Solulentex 360 ml/Oxylentex 360 ml
Lentex +/Pack 6 meses Lentex +/Lentex color/Freshlook Colorblends		Lentex + Silicone/Pack 6 meses Lentex + Silicone/Acuvue Advance Plus/Air Optix Aqua

Fuente: MasVisión.

➤ **Área de producto solar**

Las tiendas *MasVisión*, tanto propias como franquiciadas, cuentan con un mueble para la exposición de las monturas de sol cuyas dimensiones variarán en función de la facturación, pero siempre estará colocado en la entrada para que sea visible desde el exterior, puesto que es la categoría con mayor compra impulsiva y la que atrae, por sí sola, a nuevos consumidores a la óptica.

La pared donde se ubica este mueble está pintada en color naranja (el resto de la tienda está pintada en beige y verde) para que destaque sobre el resto de la tienda y así el cliente diferencie esta zona y sepa ubicarla. El facing de producto lo cambia el departamento de *MasVisión* cada mes en función de las campañas publicitarias y de las demandas de los consumidores para que sea lo más dinámico y atractivo posible.

Este mueble está dividido en nichos, dentro de los cuales existen baldas de metacrilato donde se exponen las distintas monturas solares. Cada nicho tiene capacidad para ocho monturas distribuidas en cuatro baldas cada uno. El cliente puede probarse las gafas libremente, ya que no están cerradas, lo que facilita su venta. Un inconveniente –por esta disposición de los productos- son los robos, algo que ha hecho que en algunas tiendas se coloquen unas puertas de metacrilato que están cerradas con llave.

Cada nicho cuenta con accesorios de madera imantados de quita y pon, que incorpora el logo de la marca de gafas mediante una pegatina adhesiva. Este sistema permite variar la exposición en función de las necesidades de cada tienda o cada campaña.

Para destacar la campaña publicitaria principal se utiliza un accesorio metálico sobre el que se coloca un imán con la publicidad pertinente. Además existen banderolas, tapa espejos y marcos de colores adhesivos, que se utilizan para resaltar la campaña o campañas secundarias. También se suele colocar un vinilo en el escaparate para resaltar la campaña principal.

Respecto a la distribución de las gafas en el mueble se disponen por marcas, no existiendo una zona dedicada a la mujer y otra al hombre, puesto que la mayoría de las gafas de sol son unisex. Esta norma no se sigue en las gafas de sol de niño, y disponen de una zona dedicada a ellos exclusivamente.

A pesar de que no exista una división por sexos, siempre se sigue una distribución marcada por el departamento de marketing, la cual consiste en colocar a la entrada de la tienda las monturas de la marca Solaris (las más económicas) para atraer la atención de las personas. En la parte central (zona caliente) se colocan las gafas pertenecientes a la gama deportiva junto con las firmas que crean tendencia o que son más demandadas (Ray-ban, Carrera, Oakley, Arnette). Después se intenta que las marcas más femeninas se ubiquen al final del mueble (como, por ejemplo, Carolina Herrera y Tous). Las monturas destinadas a un público más varonil se ubican a continuación de las monturas de la marca Solaris (como, por ejemplo, Police y Polaroid).

Cabe destacar que, la cantidad y distribución de las diferentes marcas, se regirá en función de la facturación de la tienda, la ubicación y la disposición del local de la misma, existiendo tiendas agrupadas en distintas categorías según los criterios de *MasVisión*.

TABLA 8.3.4.2-3. Implantación del mueble Solaris en una franquicia de facturación media de MasVisión.

ENTRADA TIENDA →									
Polar(€)	Unofficial	Police	E S P E J O	Rayban	Rayban	Carrera	H.Boss	M.Kors	Gucci
49	ESPEJO	Polaroid		Rayban	Rayban	Carrera	M.Jim	ESPEJO	Gucci
39	Guess	Polaroid		Rayba	S.Heritage	Carrera	Oakley	Tous	CH
29	Kids	Outlet		Rayban	M.Jacobs	Arnette	Oakley	Vogue	R.L

Fuente: MasVisión.

➤ Área de productos ópticos

Las monturas de graduado se colocan en cada expositor siguiendo la distribución de los universos y dentro de los mismos en función de cada marca y precio, tal y como indica *MasVisión*. La colección de monturas de mujer se coloca a continuación del córner de contactología, la de niño seguido de la de mujer y la de hombre consecutiva al mueble Solaris. El universo The One se coloca a la entrada de la tienda ya que tiene el precio más bajo y atractivo, captando así la atención de los clientes que entran. Seguido de éste, se coloca el de Tendencia, luego Elegancia, seguido de Esencial para terminar con Premium. El universo Junior se coloca al final de la tienda seguido de la colección de mujer.

Las marcas personalizadas de *MasVisión* se colocan antes que las Premium ya que se pretende crear imagen de marca. Dentro de cada universo, cuando existen marcas de distinto precio, se colocan las más caras en el panel superior y las más económicas en el inferior.

Cada expositor de pared tiene una capacidad de 21 monturas colocadas sobre soportes de metacrilato que permiten ver la totalidad de la misma, no estando fijos, por lo que permiten variar la exposición. Los expositores se colocan de manera vertical de dos en dos para aprovechar al máximo el espacio disponible. La cantidad de ellos dependerá del número de monturas pertenecientes a cada marca y universo, y de las características de cada local.

En los establecimientos de *MasVisión* se utilizan distintos tipos de merchandising siendo los más usados -imanes y vinilos-, tal y como se explica a continuación:

- Género/estilo. Se utilizan imanes para orientar al cliente y comunicar la zona de la tienda en la que se encuentran los paneles de The One, Mujer, Hombre y Junior. Además de informar del género de la colección, también se indica el estilo; The One, Tendencia, Elegancia, Esencial y Premium. En *MasVisión* se apuesta por una comunicación minimalista, clara y transparente, por ello comunican “él” para referirse a hombre, y “ella” para referirse a mujer.
- Packs: Las comunicaciones son muy atractivas, sencillas, transparentes, limpias y minimalistas. Con ello se quiere transmitir transparencia y comunicar las marcas exclusivas de una manera atractiva, dándoles el posicionamiento adecuado, para generar un valor añadido a su producto. Todas las comunicaciones tienen imagen con personas llevando gafas acorde a las características de cada marca.

- Servicios: Se utilizan imanes para comunicar los servicios *MasVisión*; financiación, seguro, segundo par a un euro y tratamiento max. Con ello se quiere seguir transmitiendo transparencia, y además mientras el cliente se encuentra mirando el facing se le recuerda los servicios adicionales que ofrece la cadena.

IMAGEN 8.3.4.2-1. Implantación del área de productos ópticos en una franquicia de facturación media de MasVisión.



Fuente: MasVisión.

- Los vinilos se usan para anunciar las distintas campañas publicitarias al cliente, los cuales se colocan tanto en el facing como en los espejos existentes en las paredes de la tienda y en los puntos de venta. Estos vinilos se retiran con cada campaña, siendo el departamento de marketing el encargado de enviarlos a cada tienda junto con la explicación de su colocación. La mayoría no son reutilizables y se desechan al final de cada campaña.
- También utiliza folletos y material gráfico en sus puntos de venta, como pueden ser dípticos, donde explica las opciones de financiación o las garantías y cartulinas, donde se explican las diferencias entre las tres categorías de lentes oftálmicas. También utiliza metacrilatos para explicar las promociones vigentes de lentes de contacto detrás del mostrador de caja.

El escaparate, es el principal medio de publicidad del que dispone *MasVisión* para darse a conocer y generar tráfico en las tiendas. Está formado por uno o varios Backlight (dependiendo del número de escaparates de que disponga cada establecimiento), donde se publicita la campaña principal. Se intenta que sean lo más

atractivos posibles y casi siempre se utilizan personas usando gafas (excepto en la campaña de rebajas) para que así el público se identifique con ellos y pueda ver qué productos encontrara en el interior. Todo se coloca según las indicaciones del departamento, no pudiendo colocarse nada que no esté aprobado por el mismo. Con esto se pretende que el cliente se cree una imagen de la marca *MasVisión* y sea capaz de reconocer cualquier establecimiento en cualquier lugar. En la parte superior de la fachada se coloca el rótulo con las letras “+Visión”, el cual es idéntico en todos los establecimientos destacando el lema “el fin de las gafas caras”.

8.4. Plan de producción

Como ya hemos citado anteriormente, el grupo *MasVisión* es el único que puede negociar con los distintos proveedores, no pudiendo realizarse compras de manera individual en ninguna de sus tiendas, ni franquicias. Es, por tanto, quien se encarga de llevar el producto a cada establecimiento con los distintos medios de transporte necesarios en cada caso, el cual no supone ningún coste adicional para el franquiciado.

MasVisión cuenta con un programa informático donde se encuentran referenciados mediante un código SAP (asociado a un código de barras) todas sus monturas (sol y graduado), lentes de contacto (excepto blíster que no sean de marca propia), líquidos de mantenimiento, productos de limpieza de las lentes, y accesorios (pilas, estuches de venta y cordones).

Cada tienda poseerá un stock de productos. Este se establecerá en función de su previsión de ventas. Con esto, *MasVisión* busca reducir costes intentando que cada tienda trabaje con los productos que tenga expuestos en su establecimiento. Aún así la cantidad de stock mínima puede modificarse a petición de los franquiciados.

La reposición de monturas de graduado, lentes de contacto y líquidos de mantenimiento se hace por reposición automática, mediante unos máximos y mínimos existentes en el programa informático utilizado por *MasVisión*. Cada tres meses se realiza un inventario para asegurarse de que todo esté correcto y si no es así realizar los pedidos automáticos pertinentes.

En cuanto a las gafas de sol existentes en el facing, se ajustan por reposición automática, excepto cuando llegan modelos por primera vez al establecimiento que hay que darlos entrada manualmente, hasta que posteriormente se introduzcan en la reposición automática. Cada mes se realiza un inventario para ajustar el stock.

En cuanto a las lentes oftálmicas, no se dispone de stock de las mismas en los establecimientos. Esto se realiza para evitar gastos innecesarios y pagar solo por lo que se consume. Cuando se vende una lente oftálmica es el propio programa quien genera el pedido con los parámetros y medidas necesarias.

Una parte de los accesorios y consumibles de *MasVisión* funciona por reposición automática. Otros como las pilas se dan de baja en la venta y, otros, como estuches o toallitas húmedas, deben ajustarse manualmente para su reposición. Los pedidos de accesorios a proveedores externos como RTC y Optoplast se envían mediante unos formularios al departamento del producto -existentes en la intranet-, el cual gestiona el pedido; y el proveedor envía la mercancía directamente a la tienda. En este caso, hay que dar entrada manualmente a la mercancía. Cada tres meses se realiza un inventario para ajustar stock.

Todos los pedidos automáticos generados, se gestionan a través de un almacén central llamado NOUAN ubicado en Francia, al cual llegan todos los pedidos de los establecimientos. Y es desde allí donde se envían todos los productos a los mismos. Con este sistema se evitan errores humanos y se controla el stock en los establecimientos, consiguiendo así disminuir los costes asociados y hace que se dedique un tiempo mayor a la venta de productos.

Todos los elementos utilizados para la comunicación se distribuyen desde la central, y desde ahí a cada establecimiento en función de las características de cada tienda.

En la apertura de cada establecimiento y en función de la previsión de ventas de la misma, se suministra un stock inicial que debe ser abonado por el franquiciado en el plazo máximo de doce meses desde la apertura del establecimiento. *MasVisión* ofrece a sus franquiciados facilidades de pago y financiación para abonar este importe. Una vez al mes, el franquiciado debe abonar el coste de los productos vendidos en su establecimiento.

9. FRANQUICIA ALAIN AFFLELOU ÓPTICO

9.1. Historia de la cadena *Alain Afflelou* óptico

El fundador de *Alain Afflelou* se diplomó en la Escuela Superior de Optometría de París en 1970, y dos años más tarde abrió su primera óptica en las afueras de Burdeos, concretamente en Le Bouscat, bajo el nombre de “ÓPTICA”.

La primera campaña publicitaria es lanzada en 1978, bajo el lema “La mitad de su montura gratis”, consiguiendo vender cien pares de gafas al día. Para amortizar dicha publicidad, Alain Afflelou tenía claro que debía expandirse a varios puntos de venta. Así, en **1979**, nace la franquicia ***Alain Afflelou***.

En 1985, se abre la óptica número 100 y, ocho años más tarde, ya poseía 400 establecimientos repartidos por toda Francia, siendo su tienda insignia la que se encuentra ubicada en los Campos Elíseos. En 2002, se introduce *Alain Afflelou* S.A en el segundo mercado Euronext de París.

Durante el año 2003, se produce la adquisición de la red de ópticas Carrefour: 69 tiendas en Francia y 73 tiendas en España. Además en este año el grupo *Alain Afflelou* consigue la licencia para la distribución exclusiva de las marcas Puma, Le Petit Prince y Fendi, y se convierte durante los siguientes años en el patrocinador de la Regata: “La Solitaire Afflelou le Figaro”.

En 2005, siguiendo con su política de expansión abre su establecimiento número 100 en España y se convierte en el patrocinador oficial de la Federación Francesa de Tenis y de Roland Garros y, además, consigue la distribución en exclusiva de las marcas Valentino y Airness.

Un año más tarde, el fundador de *Alain Afflelou* cede la mayoría de sus acciones a la sociedad BRIGDEPOINT, la cual es especialista en invertir en empresas que poseen potencial para expandirse. A pesar de esto, continúa siendo presidente del grupo.

En 2007, el grupo *Alain Afflelou* recibe el premio de la “Franquicia de mayor desarrollo en España”, coincidiendo con la apertura en dicho país de su óptica número 200.

En 2009, *Alain Afflelou* introduce un método de financiación sin intereses, ni comisiones, para ayudar a los usuarios de gafas en la compra de estas, y la revista “Nuestros Negocios”, le concede el premio a la mejor implantación internacional.

Dos años más tarde, nace *Alain Afflelou Audiólogo*, y actualmente en España ya son 19 los establecimientos existentes.

En resumen, actualmente *Alain Afflelou* posee 5.000 empleados y más de 1.210 establecimientos repartidos en once países de tres continentes distintos -Europa, Asia y África-, de los cuales más de 500 establecimientos son franquicias. Concretamente, en España, está presente con 280 puntos de venta, de los cuales 217 son franquicias.

IMÁGEN 9.1-1. Distribución de los establecimientos de Alain Afflelou en el mundo.



Fuente: Alain Afflelou.

Alain Afflelou presenta un crecimiento continuo con una apertura por término medio de una tienda por semana, lo cual se refleja en el volumen de sus ventas, que sigue creciendo hasta día de hoy.

9.2. Posicionamiento en el mercado óptico

Alain Afflelou se basa en que la mayoría de las personas llevan gafas debido a una necesidad y no a un placer. Por ello, desde su creación, busca diferenciarse del resto de competidores asociando su imagen con la de un óptico de confianza que busca solucionar problemas visuales. Por esto, siempre usa como imagen asociada a su marca al fundador de la cadena que es un óptico optometrista, cuyo nombre funciona a su vez como logo de la cadena.

La **misión** de *Alain Afflelou* es crear soluciones innovadoras junto con unos precios accesibles para los usuarios de gafas, para ello se basa en unas políticas comerciales atractivas y en ser un referente en sus productos ópticos. Da a conocer su marca personalizada en sus monturas consiguiendo así diferenciarse de sus competidores.

La **visión** de este grupo es crear una red de tiendas por todo el mundo para acercar sus productos y solucionar los problemas visuales de aquellos clientes que lo necesiten.

Los **valores** de *Alain Afflelou* son claros: comprender el impacto de los problemas visuales en los usuarios de gafas, inventar soluciones innovadoras para facilitar la vida de estos y permitir que estas soluciones sean accesibles a todos.

9.3. Plan de marketing

En este apartado haremos una descripción detallada de los productos y servicios ofrecidos por *Alain Afflelou* a sus clientes, detallando las características comerciales y técnicas de los mismos. Continuaremos con una previsión de las ventas para terminar analizando las distintas herramientas de comunicación utilizadas por la empresa.

Alain Afflelou ofrece a sus franquiciados la libertad para trabajar con distintos proveedores siempre y cuando pertenezcan a los homologados por la cadena. Con esto, pretende que exista diversidad en sus establecimientos y que cada franquiciado elija en función de la ubicación del local, el tipo de clientes, el poder adquisitivo de la población u otras características que más se ajusten a las necesidades de los proveedores.

Los precios de venta al público los establece cada franquiciado libremente, siempre que no superen el precio máximo fijado por *Alain Afflelou*. Esto hace que existan diferentes precios para un mismo producto en los diferentes establecimientos.

9.3.1. Descripción de los servicios

Los servicios ofrecidos en los establecimientos *Alain Afflelou* se realizan por profesionales del sector óptico, y son los siguientes:

- **Examen visual completo gratuito** que consta de: anamnesis, examen objetivo y subjetivo, exámenes de salud ocular y acomodativos pertinentes. Dicho examen se realiza en el gabinete optométrico, utilizándose una serie de instrumentos especiales, como son: el retinoscopio, foróptero y autorrefractómetro.
- **Adaptación y revisión gratuita de lentes de contacto:** en base a la realización previa de ciertas pruebas, se conocen los parámetros de la lente de contacto adecuada para cada paciente. Dicha adaptación se realiza en el

gabinete optométrico, utilizándose instrumentos ópticos, como el queratómetro y la lámpara de hendidura. Una vez realizada la adaptación y revisión de la lente de contacto definitiva, se le imparten al usuario las instrucciones necesarias para la correcta utilización, mantenimiento e higiene de la misma.

- **Venta y asesoramiento de lentes de contacto y soluciones de mantenimiento:** se asesora al usuario sobre cuáles son las lentes de contacto que se ajustan a sus parámetros y necesidades, así como qué sistema de mantenimiento es el más adecuado, indicándole, a su vez, las instrucciones de uso y caducidades pertinentes.
- **Venta y asesoramiento de monturas tanto de graduado como de sol:** se lleva a cabo en los puntos de venta en los que se asesora al cliente en función de las tendencias de moda, su anatomía facial o su ametropía.
- **Reparaciones de monturas** tanto de marca personalizada como internacional, incluso soldaduras que se realizan en el área de taller; Para todo esto se dispone de diversa fornitura y utensilios, como son el taladro, la biseladora manual, el soplete y el estaño, entre otros.
- **Adaptación, montaje y tallado de lentes oftálmicas,** que se lleva a cabo en el área de taller. En éste área se dispone de la maquinaria necesaria para ello, como biseladora automática, frontofocómetro, y todos los utensilios necesarios. Además, se realiza un estricto control de calidad mediante el uso de diversos instrumentos, como el tensiómetro, antes de ser entregadas las gafas al cliente.
- **Venta de accesorios y ayudas para baja visión:** se dispone de gafas premontadas, cordones y diversos instrumentos, tales como prismáticos o telescopios.
- **Financiación gratuita:** mediante la cual se ofrece al cliente la posibilidad de pagar sus gafas en un año sin intereses, ni comisiones, siempre y cuando supere los 24 euros de compra. Se lleva a cabo por la entidad Pastor Servicios Financieros EFC, S.A y las condiciones son las mismas para todo el grupo.
- **Distintas garantías gratuitas:** período de adaptación de tres meses a sus lentes oftálmicas desde la entrega de las mismas (si el usuario no se adapta a sus lentes puede cambiarlas) y garantía de calidad en todos sus productos (todos ellos están garantizados contra cualquier defecto de fabricación durante los dos años siguientes a la compra, excepto las monturas de su marca personalizada que se garantizan durante los tres años siguientes).

- **Distintos seguros gratuitos:** como rotura de la gafa graduada (durante un año cobertura del 50%, tanto en la montura, como en las lentes), especial niños (cambio de las lentes a niños menores de doce años, tantas veces, como sea necesario, por cambios de graduación durante los doce meses posteriores a la compra) o de lentes de contacto (reposición a mitad de precio durante los tres siguientes años a la compra).

9.3.2. Descripción de los productos

Alain Afflelou ha establecido una lista de proveedores homologados, disponibles para el franquiciado, cuyo suministro de los productos se comercializan en el propio establecimiento. La lista de estos proveedores se actualizará por el franquiciador a iniciativa propia o a petición del franquiciado cada vez que sea necesario, siempre que los nuevos proveedores cumplan las condiciones establecidas por *Alain Afflelou*.

El franquiciado debe acudir directamente a los proveedores homologados. Así pues, *Alain Afflelou* podrá firmar acuerdos de exclusividad con tales proveedores, de esto deberá informar al franquiciado para que este no pueda adquirir productos similares a otros proveedores.

El franquiciado es el encargado de reponer su stock y, además, debe respetar el precio máximo de venta establecido para cada uno de ellos.

9.3.2.1. Monturas de graduado

Alain Afflelou dispone de dos líneas de producto propio, una línea de monturas personalizadas y otra exclusiva. Esta última es fabricada por diferentes proveedores con los que se llegan a acuerdos y con los que se va amoldando a las tendencias y necesidades del mercado.

Además de disponer de monturas de su propia colección, *Alain Afflelou* también permite al franquiciado poseer en sus establecimientos monturas graduadas que pertenezcan a otras colecciones, siempre que sean suministradas por los siguientes proveedores: Luxottica, De Rigo, Sáfilo, Marchon, Marcolin, Miraflex y Silhouette - homologados por *Alain Afflelou*-.

El número total de monturas de graduado expuestas en cada óptica dependerá de las dimensiones del establecimiento y de su facturación, pero es de obligado cumplimiento que el conjunto de su colección propia sea como mínimo el 40% de la exposición, correspondiendo un 30% a la colección personalizada de marca Tchín-Tchín y un 10%

al resto de marcas, tanto personalizadas, como exclusivas. En nuestro caso, dadas las características del establecimiento, *Alain Afflelou* lo considera de una facturación y dimensiones medias. Es por ello, que los paneles en la sección de graduado permitirán una exposición de 500 monturas, de las cuales 200 serán de su colección propia (150 de la marca Tchin-Tchin y 50 del resto de marcas).

A continuación, detallamos las características de las colecciones pertenecientes a la línea personalizada de *Alain Afflelou*.

- COLECCIÓN PERSONALIZADA *ALAIN AFLELOU*

Es una colección actualizada regularmente de fuerte potencial comercial que propone modelos para hombres, mujeres y niños en acetato, metal e hilo de nylon, y en total está compuesta por casi 500 referencias diferentes.

A continuación, se detallan las características de cada una de las marcas de la colección con el número de monturas que las componen, su material, el tipo de público al que se destinan y el precio máximo permitido de venta al público.

Esta colección ofrece al usuario la posibilidad de encontrar su montura ideal, sea cual sea la forma de su rostro, estilo o edad. Dentro de ella, podemos encontrar diversas marcas con diferentes materiales, diseños y precios. Las monturas de pasta se han trabajado de dos formas: una sencilla con único color y otra más creativa con “collages” de colores y adornos en sus varillas (bicoloración, grabado láser, etc.)

TABLA 9.3.2.1-1. Distribución de marcas personalizadas en la colección Alain Afflelou.

Marca personalizada	Nº monturas	Material	Tipo de público	P.V.P. máx. (€)
Alibi	52	Metal/Inyectado	Mixto/Junior	69
Tchin-Tchin	229	Metal/Acetato/Inyectado		99
Tonic	67	Inyectado(Grilamid TR90)		109
Trendy	52	Acetato/Metal		119
Les fatales	9			
High-Techtitane	12	Titanio	Caballero	
L'ideale	17	Aire metal	Mixto/Junior	
Les Légendes	10	Acetato	Señora	
Grand ClassiquesTitane	8	Titanio	Señora	129
Mixe	24	Acetato/Metal	Señora/Niño	132 (montura + 2 pares de varillas)

Fuente: Alain Afflelou.

- COLECCIÓN EXCLUSIVA DE ALAIN AFLLELOU

Alain Afflelou apuesta por una clara orientación de presencia de productos de marcas reconocidas en sus ópticas, por lo que trabaja continuamente desarrollando productos exclusivos en colaboración con diversos licenciarios. Gracias a esto, en 2010 se produjo el lanzamiento de varias colecciones exclusivas de Alain Afflelou, con gran repercusión en el público y con unos precios de coste especiales para los franquiciados. A continuación, se citan las características de las colecciones exclusivas vigentes actualmente:

TABLA 9.3.2.1-2. Distribución de las marcas exclusivas en la colección Alain Afflelou.

Marca exclusiva	Proveedor	Nº Monturas	Material	Tipo de público	P.V.P. máx. (€)
Asphalte	Eschenbach	20	Titanio	Caballero	129
Calvin Klein Jeans	Calvin Klein	19	Metal/Acetato	Juvenil	
Lightec	Morel	12		Mixto	
Little Artist	J.F. Rey	28		Junior/niño	
New NordicEyewear	Prodesign	22		señora	

Fuente: Alain Afflelou.

9.3.2.2. Gafas de sol

Alain Afflelou también posee una línea personalizada de gafas de sol que es actualizada regularmente y que cuenta con modelos para hombres, mujeres y niños, en acetato, metal e hilo de nylon. Consta de más de 250 referencias.

Dentro de ella, al igual que en la colección de graduado, se pueden encontrar gafas de diversas marcas con distintas formas, diseños y precios, siendo el franquiciado el que libremente elije el número de gafas pertenecientes a cada marca.

Además de disponer de monturas de su propia colección, *Alain Afflelou* también permite al franquiciado poseer en sus establecimientos gafas de sol que pertenezcan a otras colecciones, siempre y cuando sean suministradas por los siguientes proveedores: Luxottica, De Rigo, Sáfilo, Marchon, Marcolin y Maui Jim, -homologados por *Alain Afflelou*-. En estos casos, el franquiciado elegirá a los proveedores y la cantidad de monturas suministrada por cada uno de ellos en función de sus necesidades.

El número total de gafas de sol expuestas en cada óptica dependerá de las dimensiones del establecimiento y de su facturación, pero es de obligado cumplimiento que el conjunto de su colección propia, sea como mínimo el 40% de la exposición solar, correspondiendo un 30% a la colección personalizada de marca Alibi y un 10% al resto de marcas. En nuestro caso, dadas las características del establecimiento, *Alain Afflelou* lo considera de una facturación y dimensiones medias. Es por ello, que los paneles en la sección solar permitirán una exposición de 160 gafas, de las cuales 64 serán de su colección propia (48 de la marca Alibi y 16 del resto de marcas).

TABLA 9.3.2.2-1. Distribución de marcas en la colección Alain Afflelou solar.

Marca	Nº Monturas	Material	Tipo de público	P.V.P máx. (€)
Alibi	145	Inyectado/Metal	Mixto/Junior	39
Tchin-Tchin	49	Acetato/Metal		59
Afflelou	46			79
Afflelou Polarized	16	Acetato/Metal/Inyectado	Mixto	89

Fuente: Alain Afflelou.

9.3.2.3. Lentes oftálmicas

En *Alain Afflelou* existen diversos proveedores homologados para el suministro de lentes oftálmicas, de los cuales cada franquiciado, libremente, se acogerá a las condiciones del que más le beneficie. Estos proveedores son: Shamir España, Hoya, INDO y BBGR.

Aunque cada franquiciado elige libremente a su proveedor, los distintos tipos de lentes oftálmicas se agrupan bajo un mismo nombre fijado por *Alain Afflelou* para continuar así con su política de productos de marca personalizada.

Los precios de venta al público dependerán de la refracción del paciente y de la negociación que cada franquiciado realice con el proveedor elegido para la distribución de sus productos.

Tabla 9.3.2.3-1. Distribución de las lentes oftálmicas personalizadas de Alain Afflelou.

Tipo de lente	Nombre Comercial
TRATAMIENTOS	Protect
	Variation
MONOFOCAL	Afinidad
PROGRESIVO	Joven Plus HD
	Cien x cien HD
	Afinidad HD
	Afinidad book HD

Fuente: Alain Afflelou.

A continuación, describimos las características que hacen que una determinada lente oftálmica perteneciente a un proveedor u otro, se registre bajo el nombre asignado por *Alain Afflelou*:

- Protect: se corresponde con una lente oftálmica que esté fabricada en policarbonato.
- Variation: se corresponde con una lente oftálmica fotocromática.
- Afinidad: se corresponde con una lente oftálmica monofocal-personalizada.

Las lentes oftálmicas progresivas presentan distintas variedades, tal y como explicamos a continuación:

- Joven Plus HD: es una lente realizada con la última tecnología concebida para los jóvenes presbitas, permitiendo una visión nítida a todas las distancias.

- Cien x Cien HD: pertenece a la generación de lentes progresivas con geometría adaptable y una mejor estética, permitiendo un campo visual amplio, tanto de lejos, como de cerca; así como un canal de progresión corto adaptado para las monturas pequeñas.
- Afinidad HD: garantiza la adaptación casi inmediata. Añade a las medidas tradicionales, cuatro medidas específicas que van a permitir realizar su retallado personalizado al cliente y a su montura: distancia lente-ojo, ángulo de inclinación de la lente, curvatura de la montura, forma y dimensión de la montura. Para tomar todas estas medidas con la máxima precisión, cada establecimiento deberá disponer de un instrumento multifuncional de última generación, el cual tendrá un coste adicional de unos 9.000 euros aproximadamente.
- Afinidad book HD: completa la gama de lentes personalizadas y va aún más lejos. Ésta tiene en cuenta la distancia de lectura, proporcionando así al usuario un campo visual extremadamente amplio, para una visión de cerca con extraordinaria comodidad.

9.3.2.4. Contactología

Los proveedores homologados para las lentes de contacto con los que libremente puede negociar cada franquiciado son: Alcon, CooperVision, Sauflon, Baush&Lomb, Quantum Vision, Menicom, Mark´Ennovy, Johnson & Johnson. Además, *Alain Afflelou* dispone de marca personalizada para todo tipo de graduaciones y materiales -hidrogel e hidrogel de silicona-, tanto en lentes desechables diarias, como mensuales monofocales y multifocales, llamada L´ÉPHÉMÈRE DE AFFLELOU y fabricada por Cooper Vision, Alcon y Sauflon.

En la siguiente tabla se detallan las lentes de contacto con su precio, nombre comercial y proveedor.

TABLA 9.3.2.4-1. *Distribución de lentes de contacto personalizadas de Alain Afflelou.*

Tipo de lente de contacto	Reemplazo	Nombre Comercial: (l'éphémère...)	Denominación proveedor	Proveedor	P.V.P máx.(€)
MONOFOCAL	Diario	Confort diaria	Dailies Aquaconfort	Alcon	15
			Clariti 1 day	Sauflon	17
		Confort diaria toric	Biomedics toric	Cooper Vision	32
	Mensual	Basic /Basic toric	Frequency / Frequency xcel toric	Cooper Vision	25/60
		Easy /Easy toric	My visión max/ my visión max toric		30/65
		Aqua confort /Aquaconfort toric	Biofinity / Biofiniy toric		39/75
		Air confort/air confort toric	Air optix 3 / Air optix 3 toric	Alcon	22/42
MULTIFOCAL	Mensual	Multifocal aqua	Biofinity multifocal	Cooper Vision	68

Fuente: Alain Afflelou.

Los productos destinados al mantenimiento y limpieza de las lentes de contacto deben ser suministrados por alguno de los siguientes proveedores homologados: Alcon, Disop, Bausch&Lomb, Sauflon y Menicon. Al igual que ocurría con los otros productos, éstos serán elegidos por el franquiciado teniendo en cuenta su conveniencia.

Alain Afflelou también dispone de una línea de productos de mantenimiento de lentes de contacto personalizada, llamada *La Solution d'Afflelou*, suministrada por diferentes proveedores, que son Sauflo, Baus&Lomb y Menicon. El franquiciado está obligado a disponer de este tipo de productos en su establecimiento. Existen distintos tipos de sistemas de mantenimiento que son:

- Solución única: una para todo tipo de lentes de hidrogel e hidrogel de silicona (en dos formatos diferentes) y otra para ojos sensibles.
- Peróxido: con pastillas enzimáticas en un único formato.

TABLA 9.3.2.4-2. *Distribución de los productos de mantenimiento y limpieza personalizados de Alain Afflelou para lentes de contacto.*

Nombre comercial	Formato(ml)	P.V.P. máx. (€)
La solution de Afflelou (lentes de hidrogel e hidrogel de silicona)	360	7,20
	3x360	20,00
La solutionde Afflelou (ojos sensibles)	360	6,40
Peróxido de Afflelou	360	8,60

Fuente: Alain Afflelou.

9.3.2.5. Accesorios

Alain Afflelou posee un limpiador en spray personalizado de 20ml para lentes oftálmicas fabricado por Lenfasan, cuyo precio máximo de venta al público es de 2 euros. Además dispone de gamuzas y fundas de diferentes tamaños y materiales. Todos ellos serigrafiados con el logo de *Alain Afflelou* y totalmente gratuitos.

Los proveedores homologados para el resto de accesorios ópticos son: Panóptica, Optoplast, Disop, Clic, Veroptic, Medop, Lenfasan y Bernoist–Berchiotlberica.

Cada franquiciado elegirá libremente qué productos desea tener en su establecimiento y el precio de los mismos, aunque siempre deberá tener el limpiador personalizado.

9.3.3. Previsión de ventas

Alain Afflelou, dada su gran experiencia en la red de franquicias, realiza la previsión de ventas en función de diversos factores, como son los metros cuadrados útiles del local, la plantilla necesaria para realizar la actividad, el precio del alquiler, la competencia, la ubicación del mismo, la población existente en la zona y el poder adquisitivo de ésta.

En nuestro caso, el local seleccionado cuenta con 122m² construidos y se localiza en el centro comercial Zubiarte, ubicado en Deusto, cuya población supera los 50.000 habitantes y con un poder adquisitivo medio-alto. Además al centro comercial, acuden más de 3,5 millones de visitantes al año, con una influencia de unos 785.000 habitantes, debido a que engloba distintos barrios de la zona. En el centro comercial no existe competencia, ya que no hay ninguna óptica presente en el mismo. Para llevar a cabo la actividad en este local es necesaria la presencia de cuatro personas en plantilla y existen unos gastos de alquiler de 4.300 euros al mes.

La previsión de ventas realizada por *Alain Afflelou* se realiza en función del número de empleados necesarios para llevar a cabo la actividad del negocio y una cifra de ventas asociada a cada uno de ellos, teniendo en cuenta los factores citados anteriormente. Para una óptica con condiciones similares a la nuestra, *Alain Afflelou* estima una cifra de ventas de 11.000 euros mensuales por empleado para el primer año, incrementándose un 10% el segundo, un 8% el tercero y un 5% en los años sucesivos.

TABLA 9.3.3-1. Previsión de ventas para una franquicia Alain Afflelou.

Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4	Ventas años siguientes
528.000€	580.800€	627.264€	658.627€	658.627€

Fuente: Alain Afflelou.

Alain Afflelou, el día de la apertura de la franquicia realiza una campaña publicitaria muy agresiva, la cual consiste en obsequiar a las cien primeras personas que acuden al establecimiento con una revisión gratuita junto con unas gafas graduadas gratis. Además, se colocan azafatas con cámaras de fotos que realizan instantáneas gratuitas a los clientes y les obsequian con un regalo como, por ejemplo, un limpiador de lentes oftálmicas. También se realizan cuñas en radios locales y se utilizan vallas publicitarias que se colocan estratégicamente a lo largo de todo el área de influencia del centro comercial. Todo esto genera un incremento de tráfico de clientes a la óptica que se traduce en un incremento de las ventas.

Alain Afflelou realiza dos campañas publicitarias muy agresivas y de gran repercusión, utilizando distintos medios publicitarios (sobre todo anuncios televisivos). Una de las campañas se realiza en los meses de navidad (diciembre y enero) y verano (junio, julio y agosto), la cual consiste en ofrecer por un euro más del importe, otras dos gafas graduadas. La otra se realiza en febrero y consiste en regalar una muestra gratuita de lentes de contacto. Es por ello, que en estos meses el tráfico a la tienda es más elevado y, por tanto, la cifra de ventas será superior a la del resto de meses.

Para el cálculo de los porcentajes asociados a cada producto, *Alain Afflelou* dada su dilatada experiencia en aperturas de franquicias estipula un porcentaje a cada producto, los cuales son: un 54% para lentes oftálmicas, un 25% para monturas ópticas, un 8% para gafas de sol, un 10% para lentes de contacto, un 1,5% para productos de mantenimiento y otro 1,5% para accesorios. Estas cifras se representan en la siguiente tabla.

TABLA 9.3.3-2. Ventas brutas anuales desglosadas por producto durante el primer año de apertura de una franquicia Alain Afflelou.

Mes	Ventas cristales (€)	Ventas monturas (€)	Ventas sol (€)	Ventas LC (€)	Ventas productos limpieza LC(€)	Ventas accesorios (€)	Ventas totales (€)
Enero	26.406	12.225	3.912	4.890	733,50	733,50	48.900
Febrero	25.380	11.750	3.760	4.700	705	705	47.000
Marzo	22.680	10.500	3.360	4.200	630	630	42.000
Abril	21.708	10.050	3.216	4.020	603	603	40.200
Mayo	22.788	10.550	3.376	4.220	633	633	42.200
Junio	24.192	11.200	3.584	4.480	672	672	44.800
Julio	24.732	11.450	3.664	4.580	687	687	45.800
Agosto	25.110	11.625	3.720	4.650	697,50	697,50	46.500
Septiembre	22.464	10.400	3.328	4.160	624	624	41.600
Octubre	22.248	10.300	3.296	4.120	618	618	41.200
Noviembre	22.302	10.325	3.304	4.130	619,50	619,50	41.300
Diciembre	25.110	11.625	3.720	4.650	697,50	697,50	46.500
TOTAL	285.120	132.000	42.240	52.800	7.920	7.920	528.000

Fuente: Alain Afflelou

9.3.4. Comunicación

Alain Afflelou desarrolla una estrategia de comunicación sólida alrededor de su marca y en beneficio del conjunto de franquiciados para lograr la coherencia publicitaria en toda su red de tiendas. Para ello, utilizará distintas herramientas que desarrollaremos más adelante.

Esta estrategia es definida y puesta en práctica por el departamento de comunicación tanto a nivel nacional, basándose especialmente en estudios de marketing para anticiparse a los intereses de los consumidores y en las tendencias del mercado, como a nivel local al adaptarse a cada establecimiento y zona de venta.

Hay que destacar que *Alain Afflelou* es la única cadena de óptica cuya imagen se asocia con la de un óptico. Así, desde sus primeras campañas publicitarias, su lema ha sido: “Cuando uno tiene un saber, hay que hacerlo saber”. También se ha atrevido a utilizar unos eslóganes creativos combinados con unos jingles musicales, tales como “Nos vuelve locos este Afflelou” y “Tchin-Tchin de Afflelou”.

El franquiciado no podrá realizar ninguna comunicación adicional a no ser que sea aprobada por el departamento de marketing de *Alain Afflelou*.

Durante la apertura de una nueva tienda, se realizan distintas acciones publicitarias para darla a conocer, como son: azafatas, publicidad local, descuentos y promociones. Todo ello, tiene un coste adicional de 10.000 euros que deberá ser abonado por el franquiciado, a parte del canon de publicidad mensual del 7,5%, en función de la cifra de ventas brutas que también deberá ser abonado por éste.

9.3.4.1. Publicidad

La cadena *Alain Afflelou* cuenta con diversos medios publicitarios en los que está presente a nivel nacional, como son:

- **Marketing directo;** se realizan distintos buzoneos, mediante dípticos, trípticos o folletos, para dar a conocer las promociones existentes en cada momento, en la que además se les obsequia a los lectores con una revisión gratuita y un regalo si acuden a cualquiera de los establecimientos de la cadena. También se realiza **telemarketing** cuando existe una caída de las ventas o de tráfico de clientes en un establecimiento concreto. Para ello, se realizan llamadas telefónicas a clientes que constan en la base de datos y que hace tiempo que no realizan un examen visual, respetando siempre la LOPD (Ley Oficial de Protección de Datos), para ofrecerles una revisión gratuita y aprovechar para explicarles las promociones de ese momento. Estas llamadas son realizadas por los propios empleados del establecimiento, excepto en la promoción de Navidad que la realiza el departamento de marketing de *Alain Afflelou*.
- **Prensa;** utiliza diferentes revistas no solo relacionadas con el mundo de la visión, como La Gaceta Óptica, sino también revistas de moda, como la revista Vogue. Además, cuenta con su revista propia dentro de cada establecimiento, llamada “Consejos de Alain Afflelou Óptico y Audiólogo”.
- **Radio;** se utilizan cuñas en distintos radios locales, regionales y provinciales, tanto para promocionar la apertura de un nuevo establecimiento, como para dar a conocer sus diferentes campañas publicitarias.
- **Televisión;** es aquí donde la empresa *Alain Afflelou* realiza una gran inversión mediante anuncios en canales y programas de elevada audiencia como, por ejemplo, en los intermedios de series, como *La que se avecina*, *El príncipe*, etc., también en deportes, como en “El mundial de fútbol” o “El tour de Francia”;

incluso su fundador, ha sido protagonista en un capítulo del programa de TVE “El alma de las empresas 2014”. En el anexo 4, se encuentran imágenes de televisión donde ha estado presente *Alain Afflelou*.

- **Internet;** *Alain Afflelou* posee su propia página web y de Facebook, donde explica sus productos y servicios. También está presente en distintos links en diversas páginas web.
- **Publicidad exterior;** da a conocer sus diferentes campañas a lo largo del año mediante anuncios en marquesinas y vallas publicitarias distribuidos por las diferentes ciudades españolas. En el anexo 5, se adjunta una imagen que muestra este tipo de publicidad.
- **Promociones;** para incentivar las ventas se realizan diversas promociones a lo largo del año como, por ejemplo, si la tienda se encuentra en el centro comercial, y éste en un momento determinado realiza alguna promoción o sorteo se participará en ellos. También se realizan promociones de muestras gratuitas de lentes de contacto, cuando se quiere dar a conocer un nuevo producto. Y en ciertas épocas del año, se ofrece un obsequio por la compra de gafas (libro electrónico, gafa de sol, gorra, etc.). *Alain Afflelou* también dispone de una serie de promociones permanentes en sus establecimientos para sus productos de contactología y de óptica, que son:
 - ✓ Contactología: ofrece packs de lentes de contacto de su línea personalizada L'éphémère, tanto de reemplazo mensual, como diario, compuestos por cajas de lentes de contacto y/o líquidos a precios especiales.
 - ✓ Óptica: con la compra de una gafa, tanto graduada, como de sol, por solo un euro más se ofrece un segundo par de gafas graduadas o de sol a elegir entre más de 200 modelos.
- **Campañas publicitarias;** *Alain Afflelou* realiza una serie de campañas publicitarias a lo largo de todo el año atrayendo así al público a sus ópticas. Existen campaña fijas a lo largo de todo el año, otras que se realizan en determinadas épocas y otras que se dan en función de la aparición de nuevos productos o servicios.

TABLA 9.3.4.1-1. Campañas publicitarias llevadas a cabo por Alain Afflelou.

Tipo de campaña	Descripción	Duración
FIJA	Tchin tchin de Afflelou, tu 2º par de gafas por 1€ más	Todo el año
	NEXTYEAR, márchate sin pagar	
PUNTUAL	¡Prueba las lentillas gratis durante un mes!	De Marzo a Abril
	Tchin Tchin tu 2º y 3º par por sólo 1€ más	De julio a Agosto y de Noviembre a Diciembre
	Protect de Afflelou	Septiembre
	Fundación de fracaso escolar:revisión y gafa graduada gratis a niños menores de 12 años	De septiembre a Octubre

Fuente: Alain Afflelou.

- **Red de ventas;** en ocasiones se contratan azafatas de una agencia externa para reparto de publicidad, la cual repartirá por los alrededores del establecimiento con el fin de incrementar las ventas. El coste de la contratación de éstas, está dentro del canon de publicidad que se paga mensualmente. Por tanto, no supone coste adicional para el franquiciado.
- **Patrocinio;** Alain Afflelou, para darse aún más a conocer, ha sido patrocinador de diversos deportes, como el fútbol (AS Mónaco y del Olímpico de Marsella), el rugby (Estadio Francés), la vela (de La Solitaire Afflelou Le Figaro) y el tenis (RolandGarros, Copa Davis y Amélie Mauresmo).

9.3.4.2. Merchandising

Alain Afflelou dispone de estudios relativos al acondicionamiento de los establecimientos -exposición de productos, iluminación, recepción, etc.-, con el fin de hacer los puntos de venta más atractivos para el consumidor, los cuales evolucionan en función del gusto de estos, de los estilos de vida o de la aparición de nuevos materiales.

Por ello, las ópticas se diseñan con el fin de crear un espacio comercial donde se puedan desarrollar con eficacia las técnicas de venta, buscando que la tienda sea percibida como un escaparate, donde los clientes tengan total libertad y acceso a la exposición.

Además, cabe destacar, que el franquiciador organiza y proyecta varias veces al año reuniones regionales o nacionales que permiten a los franquiciados reflexionar sobre propuestas que, con el apoyo y asesoramiento del franquiciador, podrían ser aplicadas al conjunto de la red de la franquicia, manteniendo así una relación continuada entre

ambos. Aun así, el franquiciado está obligado a respetar la imagen corporativa dictada por *Alain Afflelou*.

Existen tres zonas claramente diferenciadas, que son: área de contactología, área de producto solar y área de producto óptico. Esta última ocupa la mayor superficie, concretamente el 75% del total, que en el caso de una óptica de dimensión y facturación medias, deberá permitir la ubicación de al menos dos puntos de venta y una exposición mínima y accesible al público de 1.000 gafas. De estas 660 se expondrán en paneles y las 340 restantes se expondrán en los muebles inferiores del panel de los que dispone cada establecimiento. Además, todas las tiendas cuentan con un gabinete, taller y una zona destinada a la adaptación de lentes de contacto para los distintos usuarios. Todas estas zonas deben estar limpias y exentas de publicidad.

En el anexo 6, se muestra un ejemplo de distribución de las áreas citadas en el párrafo anterior para un establecimiento de dimensiones similares al nuestro.

Para cada apertura, el departamento de marketing y producto de *Alain Afflelou*, realizará un planograma que servirá de guía para realizar la implantación de todas las monturas de la óptica y de los visuales de manera correcta. Este planograma variará en función de las dimensiones de la tienda y de la ubicación de la misma.

Todas las franquicias tienen la misma imagen, ya que todas se realizan a través de un proyecto homologado de obligado cumplimiento. Las dimensiones del mobiliario y del merchandising variarán en función de las dimensiones de la tienda.

El departamento de marketing se encarga de enviar con cada campaña el material necesario y las instrucciones de colocación, por lo que el franquiciado será el encargado de colocarlo tal y como indica el departamento, no pudiendo exponerlo de otra manera. Toda la información de la distinta comunicación utilizada se encuentra en la extranet a disposición de todos los franquiciados para poder ser consultada en cualquier momento.

A continuación, pasamos a detallar las áreas donde se utilizan los distintos elementos de merchandising que *Alain Afflelou* pone a disposición de sus franquiciados en cada una de las áreas. En el anexo 7, se pueden ver imágenes de las mismas.

➤ **Área de contactología**

Según la superficie de la óptica existen dos tipos de muebles para exponer estos productos, ambos presentan ruedas que permiten su movilidad: una góndola, disponible en tamaño grande o pequeño, la cual debe ubicarse a la entrada de la óptica y un mueble alto estrecho, el cual debe ser ubicado al lado del mostrador de caja.

Los productos de contactología, tanto lentes de contacto, como sistemas de mantenimiento están expuesto de manera que el cliente pueda verlos y servirse él mismo. Para ello, se establecen unas instrucciones de colocación que el franquiciado debe seguir, las cuales son citadas a continuación:

- Los productos se colocan comenzando en la estantería de arriba, por los más ligeros visualmente (lentes de contacto) y terminando en la de abajo por los más pesados (sistemas de mantenimiento).
- En una misma estantería se pueden colocar los productos de diferentes maneras: por tamaño (en orden empezando por el más bajo hasta el más alto), por marca (todos los productos de una misma marca agrupados) o de forma piramidal y en espejo (se colocan en orden, el producto más alto en medio y de cada lado los otros del más alto al más bajo).
- Al lado de cada producto se coloca un porta-precios con el logo de la franquicia impreso y con su etiqueta correspondiente.
- Según el espacio disponible se coloca la cartelería de la gama L'éphémère d'afflelou y las diferentes promociones existentes.
- Los kits de viaje deben estar colocados de forma bien visible. Para que destaquen, pueden colocarse en la estantería de arriba al lado de las lentes de contacto.

➤ **Área de producto solar**

Las gafas de sol se encuentran en un panel ubicado en la pared de la óptica más visible desde el exterior del establecimiento, porque este tipo de productos se asocia con la compra impulsiva y suele atraer un volumen de clientes elevado a la óptica. El panel variará en función de las dimensiones del establecimiento y sigue la misma forma que el resto de mobiliario, situándose sobre una pared de color morado para destacar esta zona y así el cliente la distinga del resto de zonas, todas ellas con pared de color blanco.

La exposición sobre el panel de las diferentes gafas de sol existentes en el establecimiento se realiza de manera vertical, distribuidas en dos secciones diferentes, que son la línea personalizada en gafas de sol de *Alain Afflelou* y las gafas de sol de proveedores externos. Esta última se coloca más próxima a la entrada del establecimiento para que sea visible desde el exterior con el fin de atraer la atención del público; colocando normalmente las gafas de marca más solicitadas en una o varias columnas como, por ejemplo, Ray-ban. La colocación de las gafas de sol no se hace por sexos, debido a que la mayoría de este tipo de producto es unisex, se sitúan por estilos y colores en orden de más claros a más oscuros. Para identificarlas se utilizan metacrilatos pequeños con el logo de la marca correspondiente en un papel insertado.

Seguidas de éstas, se colocan las gafas de sol de la marca personalizada de *Alain Afflelou*, y con el fin de resaltarlas del resto se encuadran en una cinta adhesiva de color morado. La implantación de estas gafas se divide en dos secciones separadas por un espejo vertical. La primera sección se sitúa a continuación de las gafas de marca de proveedores externos, y en ella se colocan las colecciones más caras en orden de mayor a menor precio: primero la colección *Afflelou Polarized*, después *Afflelou sol* y, por último, *Tchin-Tchin sol*. En la segunda sección, se ubican las gafas de *Alibi sol*, ocupando una gran parte de la exposición e identificándolas con una cartulina adhesiva situada en la parte superior izquierda del expositor con el logo de “Collection Alain Afflelou”.

➤ **Área de productos ópticos**

La zona de monturas de graduado se divide en tres o cuatro secciones: señora/caballero/niños o unisex (sólo si la zona de los paneles de exposición lo permite). Estas secciones no tienen señalización, a parte de los visuales de comunicación que se coloquen en el panel. Para distinguir cada marca de montura se utilizan unos identificadores de metacrilato pequeños con el logo de la marca correspondiente en un papel insertado, que se coloca en la parte superior del panel. Para separar dos secciones en un mismo panel, se utilizan espejos (grandes o pequeños) o cajas de luz estrechas.

Existen dos tipos de implantación para cada una de las secciones, que son por estilo o por marca. La elección de una u otra la realiza el departamento de marketing y comunicación de *Alain Afflelou*, buscando siempre destacar las monturas de la colección personalizada y teniendo en cuenta el perfil del cliente que acudirá a la óptica. En nuestro caso, dadas las características del local y del tipo de clientela que

acudirá al centro comercial Zubiarte, la implantación aconsejada por el departamento sería la de marca, ya que la población en la que se ubica el centro comercial se caracteriza por un poder adquisitivo medio alto; y este tipo de clientes suele estar más familiarizado con esta distribución al conocer las marcas que en él se exponen.

A continuación, definimos como deberíamos realizar la implantación por marca en nuestro local.

- Primero: en la zona más visible por el público (zona cliente), se empiezan colocando las marcas más demandadas por los clientes, concretamente la marca Ray-ban. El resto de marcas tendrán que ir clasificadas según su rango de precios; es decir, en primer lugar, las marcas de lujo -Giorgio Armani y Versace-, a continuación, las marcas aspiracionales - Gucci y Roberto Cavalli- y, por último, las marcas más económicas - Vogue y Arnette-.
- Segundo: dentro de cada marca se colocan las monturas por estilo, empezando por las monturas al aire y terminando por las monturas de pasta. Siempre de las más claras a las más oscuras.
- Tercero: las monturas personalizadas de *Alain Afflelou* superiores a un precio de 99 euros se colocan en un solo panel. Se enmarcan con dos tipos de cinta morada adhesiva: una gruesa y otra fina, y se señalan con un cartel adhesivo morado grande. Las que se corresponden con un precio inferior, concretamente las colecciones Tchín-Tchín y Alibi, se colocan seguidas de éstas en otro panel identificadas con una cartulina morada adhesiva en la parte superior izquierda de dicho panel con el logo Collection Alain Afflelou (como ocurría con las gafas de sol).
- Cuarto: las monturas pertenecientes a la línea exclusiva *Alain Afflelou*, no poseen una ubicación determinada ya que varían en función de la negociación con los distintos proveedores a lo largo del año. Así, para cada nueva implantación de estas marcas se envía, a cada establecimiento, junto con las monturas, un kit de teatralización para instalar en el panel y destacar de esta manera la nueva colección. Este kit se compone en general de un adhesivo de columna o de un identificador de marca especial y de un cartel A4.

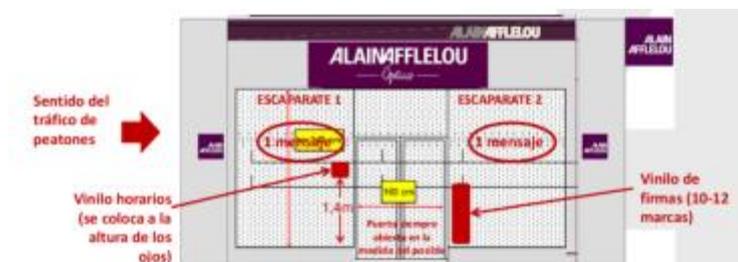
- Revista “consejos de Alain Afflelou Óptico” y folletos, distribuidos por los diferentes puntos de venta.
- Tótems y cubre alarmas (en caso de que el establecimiento disponga de ello) que muestran la campaña actual del momento, colocados a la entrada del establecimiento.

Otra zona muy importante de comunicación para *Alain Afflelou* es el escaparate, el cual es el fiel reflejo de su política comercial. Por ello, solo permite que sea visible un mensaje por escaparate, y este debe seguir el orden marcado por el departamento de Marketing, el cual está basado en dar una prioridad u otra a sus diferentes campañas. El orden de colocación establecido para las diferentes campañas es el siguiente: primero, se colocará la campaña “Tchin-Tchin” o campaña del momento, segundo, la publicidad de la campaña “Nextyear” y, en tercer lugar, la operación especial con una marca exclusiva o una marca de proveedores externos. Además, los materiales expuestos sólo pueden ser los enviados desde la central. Cualquier excepción que quiera realizar un franquiciado tendrá que ser validada por el departamento de comunicación.

En el escaparate también se coloca el producto para que sea visible por los clientes y puedan tener una imagen de lo que pueden encontrar dentro del establecimiento. Para su colocación existen vitrinas, tótems y distintas combinaciones de kits de soportes de gafas y estuches. En cuanto a su montaje, existen dos opciones en función de las dimensiones del mismo, que vendrá impuesto desde la central, y que son:

- *Kit de consolas*: se compone de 3 consolas, 1 cubo luminoso y 5 cabezas de madera blanca.
- *Vitrinas/tótems*: se colocan 3 ó 4 vitrinas/tótems como máximo.

IMAGEN 9.3.4.2-2. Implantación del escaparate de una óptica Alain Afflelou.



Fuente: Alain Afflelou.

Alain Afflelou también utiliza dípticos y trípticos para explicar las diferentes promociones de lentes de contacto, folletos para dar a conocer la campaña vigente, y

cartulinas, así como su revista propia donde explica los diferentes productos y servicios. Todos ellos colocados estratégicamente en los puntos de venta y en la entrada del establecimiento para captar la atención de los clientes. Además, posee un backligh a la entrada del establecimiento donde se coloca publicidad de la campaña que exista en ese momento.

9.4. Plan de producción

La reposición y suministro de los productos y mercancía necesarios para cada establecimiento será llevada a cabo por el franquiciado, siendo de obligado cumplimiento poseer en la tienda los productos de la línea personalizada de *Alain Afflelou*. El resto de mercancía es a elección propia de cada franquiciado, pero siempre debe ser suministrada por los diferentes proveedores homologados por el mismo, como ya hemos comentado en el apartado correspondiente, plan de marketing.

En los establecimientos *Alain Afflelou* no se dispone de stock de lentes oftálmicas, ahorrando así los costes que supone tener dicho stock y generando gasto solo por lo que se consume. El stock del resto de los productos existentes en el establecimiento lo decidirá el franquiciado, ya que él será el encargado de asumir dichos costes y tendrá total decisión sobre cómo administrarlos, siempre y cuando se encuentre dentro de los límites permitidos por *Alain Afflelou*.

La manera de solicitarlos dependerá del medio utilizado por cada proveedor, siendo los más utilizados internet, las distintas páginas web o el pedido telefónico. El transporte de dichas mercancías se negociará con los distintos proveedores para minimizar el coste de los envíos. Para esto, se suelen agrupar pedidos para llegar a una cierta cantidad y que el envío sea gratuito.

Todos los elementos utilizados para la comunicación se distribuyen desde la central a cada establecimiento en función de las características de cada tienda. Estos portes no son repercutidos al franquiciado, puesto que están incluidos dentro del canon de publicidad.

Para poder llevar un control del stock de la mercancía existente en el establecimiento, se les aconseja a los franquiciados que realicen un inventario mensual, el cual es volcado al programa informático propio de cada tienda para comprobar que todo está correcto y realizar los pedidos pertinentes. El programa informático utilizado será

decisión del propio franquiciado, pero se tiene que corresponder con los homologados por *Alain Affelou*.

En la apertura de cada establecimiento y en función de la previsión de ventas del mismo, se le surte de un stock inicial de marca personalizada *Alain Affelou* que el franquiciado está obligado a tener en su local.

Alain Affelou ha establecido una central de pagos para todas las cantidades debidas por el franquiciado, tanto para la financiación de la franquicia, de los proveedores homologados y exclusivos, como de la comunicación. A través de la cual, el franquiciado debe de obligatoria y exclusivamente efectuar los pagos, mediante el recibo domiciliado del extracto mensual que se le transmite. Dicho pago, debe ser abonado como mínimo treinta días antes del citado recibo.

10. ENCUESTA A FUTUROS CLIENTES DEL CENTRO COMERCIAL ZUBIARTE

Previamente a la decisión de la apertura de una franquicia perteneciente a *Alain Afflelou* o a *MasVisión* en el local del centro comercial Zubiarte, decidimos realizar una encuesta para analizar las características del público que frecuentaba dicho centro, así como las características a las que éste da prioridad a la hora de elegir una óptica u otra.

Para ello, primero decidimos a qué tipo de público realizaríamos la encuesta, seguido decidimos el diseño y el tipo de preguntas que incluiríamos en la misma, para finalmente realizar un análisis de todas las respuestas obtenidas.

10.1. Selección de la muestra a analizar

Para seleccionar la muestra a analizar se utilizó la distribución normal para poblaciones infinitas ($n < 100.000$) ya que se encontraron las siguientes características:

- **Valor N:** El número de personas que visitaron el centro comercial Zubiarte para el año 2013 fueron 3.285.321 personas, por lo tanto, entraron 9.126 personas de promedio al día, número menor a 100.000

Aplicación de la fórmula distribución normal para $n < 100.000$.

$$n = \frac{pq}{E^2/Z^2} + \frac{pq}{N} \quad (\text{en la siguiente tabla se definen los distintos parámetros})$$

TABLA 10.1-1. Definición de los parámetros de la fórmula de distribución normal.

n= Número de elementos de la muestra
P= Probabilidad de ocurrencia del fenómenos observado
Q= Probabilidad de NO ocurrencia del fenómeno observado
Z ² = Valor critico correspondiente al nivel de confianza elegido
E = Margen de error permitido(a determinar por el investigador)

Fuente: Análisis de encuestas.

- **Asignación y justificación de los valores de las variables anteriores:**

-Valores P y Q: Como el valor de P y Q es conocido, y además la encuesta se realiza sobre diferentes aspectos en que P y Q pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable (que además suele ser el más utilizado); es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para: P=50% y Q=50%.

-Nivel de confianza permitido: En este caso decidimos utilizar el nivel de confianza más utilizado que corresponde con $Z=2$ (confianza del 95%).

- Margen de error permitido: El error permitido con el cual decidimos trabajar es del 10%, siendo el máximo que se recomienda.

Teniendo en cuenta los anteriores valores asignados, se procede a calcular el valor de n , el cual es el valor de la muestra que analizaremos.

En la siguiente tabla, se encuentran los valores de las variables que se necesitan para hallar el tamaño de la muestra(n), con sus respectivos resultados.

TABLA 10.1-2. Cálculo del tamaño de la muestra a analizar.

Variable	Valor	Fórmula
P	50	$n = \frac{pq}{E^2/Z^2} + \frac{pq}{N}$
Q	50	
Z	2	Tamaño de la muestra a encuestar (n)
E	10%	100

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis del resultado:** El valor que obtuvimos para el tamaño de la muestra a analizar (n) es 100; por lo tanto, este será el número de encuestas que se deben realizar para $Z=2$ y 10 % de error permitido.

10.2. Diseño del formulario

En cuanto al diseño de la encuesta, decidimos que el tipo de respuestas ofrecidas por los entrevistados fueran lo más concretas posibles. Para ello intentamos que la mayoría de éstas tuvieran varias opciones de respuesta, decididas previamente en función de las preguntas realizadas. Además solo incluimos diez preguntas para que la entrevista fuera corta y no se causara cansancio al entrevistado. La elección de las mismas se basó en poder realizar con ellas un análisis completo del público objetivo, que acudía al centro y poder definir qué características valoraba más en la elección una óptica.

El objetivo general de la encuesta es servir de apoyo para la elección de una franquicia u otra y poder enfocar distintas acciones publicitarias futuras hacia los productos y servicios demandados por nuestros clientes potenciales.

En cuanto a los *objetivos específicos* serían los siguientes:

- ✓ Identificar la periodicidad y la razón de visita al centro comercial Zubiarte.
- ✓ Identificar a qué estrato pertenecen las personas que visitan el centro comercial.
- ✓ Identificar cada cuánto acuden a un examen visual las personas que visitan el centro comercial Zubiarte.
- ✓ Identificar los factores definitivos en el momento de elegir una óptica para las personas que visitan el centro comercial.
- ✓ Identificar si las personas que visitan el centro comercial conocen las ópticas que se encuentran en sus inmediaciones.

El formato de la encuesta se encuentra en el anexo 8.

10.3. Metodología

En cuanto al lugar de aplicación de la encuesta pedimos autorización a la gerencia del centro comercial Zubiarte, el cual no puso impedimento alguno en su realización, siempre y cuando se realizara fuera del centro; es decir, nunca dentro de la galería comercial.

Decidimos que la encuesta fuera realizada por personas pertenecientes al mundo de la óptica para que pudieran explicar mejor al entrevistado cualquier duda surgida en el cuestionario. Como existen tres puertas de acceso necesitábamos el mismo número de personas para poder cubrirlas todas, por ello decidimos realizarlo nosotras mismas junto con una compañera de trabajo de una de nosotras.

El criterio para la elección de las personas a entrevistar fue de acuerdo a la distribución por sexos y edades de la población de Bilbao, ya que el centro comercial se ubica en un barrio muy céntrico del mismo y así, la muestra representase lo más fielmente el patrón de distribución de la población de esa zona. Decidimos no realizar la encuesta a menores de edad debido a que normalmente estas personas no suelen tener poder adquisitivo para adquirir la mayoría de los productos existentes en la óptica y suelen ser sus padres los que realizan el pago de los mismos.

TABLA 10.3-1. Distribución de la encuesta por sexo y edad en función de la población de Bilbao.

Rango de edades (años)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Entrevistas Hombres	Entrevistas Mujeres
18-24	7,35	8,16	7	8
25-39	10,82	11,65	11	12
40-65	22,13	23,22	22	23
Mayores de 65	8,71	7,96	9	8
Total	49,01	50,99	49	51

Fuente: Instituto Vasco de Estadística

10.4. Análisis de los resultados obtenidos

En el anexo 8 se encuentra detallada cada de una de las preguntas realizadas en la encuesta junto con el objetivo buscado y resultado obtenido en cada una de ellas.

A continuación, exponemos las conclusiones que hemos obtenido una vez analizados los resultados de la encuesta:

- El centro comercial Zubiarte es frecuentado por clientes en su mayoría residentes de Bilbao, siendo también habitual la visita de clientes de Deusto. Esto nos indica que el centro comercial abarca una extensión de población muy amplia. Dato a tener en cuenta de cara a nuestros futuros clientes potenciales.
- El 41% de las personas entrevistadas frecuenta el centro comercial semanalmente y un 33% lo hace quincenalmente, siendo la principal visita al centro la realización de compras (48%), seguido de ocio (35%), restauración (14%) y otros (3%), lo cual se considera una gran ventaja ya que nos muestra la existencia de una alta y continua demanda al centro comercial, bien sea por diversión o por consumismo.
- El 46% de las personas que han contestado a la encuesta ha realizado un examen visual hace menos de un año, mientras que un 35% afirma no realizarlo casi nunca, estando más de la mitad (53,3%) de los jóvenes de 18-24 años dentro de este grupo (no hay diferencias entre sexos). Todo ello junto con que solo un 38% se ha realizado un examen visual recientemente nos indica la necesidad de realizar alguna campaña de concienciación sobre ellos para que den la importancia que se merece a su salud visual y, con ello, fidelizarlos mediante la realización de un examen visual gratuito, y así puedan ser futuros clientes potenciales.

- El 43% de las personas han utilizado o utilizan gafas, factor bastante importante, puesto que la principal fuente de ingresos de la óptica son las monturas y las lentes oftálmicas, además un 12% es o ha sido usuario de lentes de contacto. Un 34% no ha utilizado ninguna ayuda óptica debido sobre todo al factor económico. Aunque un 14% ha contestado que no necesita ayuda visual, debemos tener en cuenta que el mayor porcentaje de respuestas se encuentra en el rango de edad de 18-24 años (57,14%), de los cuales más de la mitad no se han realizado ningún examen visual casi nunca, por lo que no podemos dar este porcentaje como factor determinante del porqué no se usan ayudas visuales, debido a que no podemos saber con certeza que realmente no las necesiten. Por todo ello, nos quedamos con el factor económico, y es aquí donde nuestras franquicias dirigen sus esfuerzos. Ya que ambas se colocan en el intervalo de precio medio-bajo lanzando campañas muy agresivas sobre precios, lo cual nos ayudará a atraer a este público, satisfaciendo así sus demandas.
- El 59% de las personas entrevistadas dicen no conocer las ópticas cercanas al centro comercial. Cabe destacar que las personas que han contestado afirmativamente solo hacen referencia a cadenas de óptica que se encuentran en el centro de Bilbao. Concretamente, son General óptica y Medical óptica (ambas con un 17%), siendo la más próxima ésta última -a solo 950 m del centro comercial-. Solo un 17% recuerda el nombre de las existentes en Deusto. Debemos tener en cuenta que el centro comercial Zubiarte y Deusto están separados por la ría de Bilbao, la cual puede ser cruzada por distintos puentes, de ahí el bajo porcentaje obtenido porque aunque están próximos existen barreras que los separan.
- Para la elección de la franquicia, debemos de tener en cuenta que, tanto calidad, como precio de los productos, son los dos factores a los que mayor importancia les han dado las personas entrevistadas (75% y 74% respectivamente), no existiendo diferencias ni por edad ni por sexos. Aun así no debemos restar importancia a aspectos como la atención (55%), cercanía (49%) y facilidad de pago (40%), no dando demasiada importancia a la imagen de la tienda (sólo un 7%). Dada la crisis actual es normal que se le dé mayor importancia al factor económico. Sin embargo, no debemos olvidar el resto de factores a la hora de abrir una franquicia de óptica, porque, en conjunto, nos permitirán una mejor estrategia de ventas teniendo mayor flexibilidad para adaptarnos a los cambios económicos y sociales.

- El 62% de las personas que respondieron a la encuesta afirman tener una óptica preferida, siendo más de la mitad los que hacen referencia a la cadena Medical Óptica (25%), seguido de General Óptica (21%). Comentar que ambas cadenas tienen una fuerte presencia en la provincia de Vizcaya. Sólo un 6% dice conocer *Alain Afflelou* a la que se refieren como “*chin-chin*” porque no recuerdan el nombre y ninguno hace referencia a la cadena *MasVisión*. Debemos tener en cuenta que ambas cadenas no tienen presencia en el centro de Bilbao. Las dos poseen tiendas en el casco viejo, situado a 2,9 km del centro comercial, de ahí que no hayan nombrado ninguna de las dos.
- El 61% de las personas entrevistadas acudiría a una óptica en el centro comercial Zubiarte y dicen echarla de menos actualmente, lo cual demuestra el gran mercado potencial que podríamos tener. En cuanto a los mayores de 65 años, más de la mitad afirman que no acudirían al centro comercial, esto suele ser debido a la reducida movilidad que suele tener este público, buscando generalmente ópticas más cercanas a su residencia, o la mayoría de las veces viven solos y son dependientes de otras personas.

11. COMPARATIVA ENTRE FRANQUICIA *MASVISIÓN* Y *ALAIN AFFLEOU*

Basándonos en los datos analizados a lo largo de los apartados anteriores, realizaremos una comparativa de ambas franquicias. Esto nos servirá para tomar la decisión sobre qué franquicia elegiremos para una posible apertura en el local seleccionado del centro comercial Zubiarte, ubicado en Deusto.

11.1. Historia

Una de las grandes diferencias entre ambas franquicias es su origen. Mientras que *Alain Afflelou* es fundada por un óptico-optometrista, *MasVisión* se creó mediante la fusión de varias cadenas de ópticas.

La cadena *Alain Afflelou* se creó en 1979 y el grupo GrandVision, al que pertenece *MasVisión*, en 1989, pero sólo hace doce años que se encuentran en el mercado óptico español. Además, ambas se han asociado con distintas empresas de capital riesgo para poder expandirse a nivel mundial aumentando así su presencia en distintos continentes.

Cabe destacar que la red de franquicias que posee *Alain Afflelou* en España supera ampliamente a la de *MasVisión*; 217 frente a 11. Sin embargo, fuera de España, ocurre todo lo contrario ya que GrandVision posee 1.100 franquicias, frente a las 500 pertenecientes a *Alain Afflelou*.

En resumen, en España, a pesar de que ambas franquicias poseen gran experiencia en el sector óptico, es *Alain Afflelou* quien posee una mayor experiencia en franquicias ya que supera ampliamente en número a *MasVisión*. Esto no ocurre fuera de España, aunque ambas se han expandido a nivel internacional, es el grupo GrandVision el que posee un mayor número de franquicias y, por lo tanto, una experiencia mayor, pero al poseer distintas cadenas con nombres diferentes no se genera imagen, cosa que no beneficia a *MasVisión*; todo lo contrario le ocurre a *Alain Afflelou*, al tener todas sus tiendas el mismo nombre.

11.2. Posicionamiento en el mercado óptico

Ambas franquicias buscan diferenciarse de sus competidores, basándose en precios económicos. En el caso de la cadena *MasVisión* asociándolos con la calidad de sus productos, mientras que *Alain Afflelou* lo hace comprometiéndose a buscar soluciones innovadoras. Para ello, ambas franquicias utilizan una línea de productos de marca exclusiva. Hay que destacar que *MasVisión* cuenta en sus establecimientos con la cadena especializada en gafas de sol, *Solaris*, algo que le diferencia no solo de *Alain Afflelou*, sino del resto de sus competidores.

En resumen, ambas cadenas se posicionan dentro del concepto “low-cost” y poseen su propia línea de productos personalizada.

11.3. Requisitos de la franquicia

A continuación, pasamos a analizar los requisitos expuestos en el punto 4.3

- Local: *MasVisión* necesita mínimo un local de 80m², mientras que *Alain Afflelou* exige 100m².
- Población: como mínimo debe ser de 15.000 habitantes para *MasVisión* y de 10.000 para *Alain Afflelou*.
- Contrato: en ambas franquicias es necesario establecer una relación contractual mínima de 5 años que se prorroga cada año.
- Inversión mínima: en *MasVisión* 85.000 euros, mientras que en *Alain Afflelou* es de 80.000 euros. En ambas franquicias existe ayuda a la financiación.
- Canon de entrada y publicidad: solo existen por parte de *Alain Afflelou* y suponen 25.000 euros y el 7,5% sobre la cifra de ventas bruta respectivamente.
- Gastos de publicidad extra: por apertura de una nueva franquicia *MasVisión* impone a sus franquiciados un coste de 3.500 euros, mientras que en *Alain Afflelou* de 10.000 euros.
- Royalty: supone un 2% sobre la cifra de ventas neta en *MasVisión* y un 3,8 % sobre la cifra de ventas bruta en *Alain Afflelou*.
- Suministro: no existe en ninguna cadena.

En resumen, ambas cadenas exigen requisitos similares en dimensiones del local, población, financiación de la inversión, suministro y duración del contrato, no siendo así en el tema económico. Para poder abrir una franquicia con *Alain Afflelou* es necesario realizar una inversión mayor no sólo al inicio de la actividad, sino durante

todos los meses ya que existe un canon de publicidad, lo que repercutirá en nuestros beneficios. El royalty que ambas exigen mensualmente a sus franquiciados también es mayor porque *MasVisión* se basa en la cifra neta de ventas y *Alain Afflelou*, en la bruta.

11.4. Plan de Marketing

Existe una gran diferencia en el funcionamiento del plan de Marketing de ambas franquicias. Respecto a la cadena *MasVisión*, en todas sus tiendas, tanto franquicias, como propias, se ofrecen los mismos productos no pudiendo realizarse ninguna negociación con ningún proveedor externo; es decir, es GrandVision, como grupo, el que se encarga de negociar con los distintos proveedores. Sin embargo, en la franquicia *Alain Afflelou*, el franquiciado tiene libertad para negociar con diferentes proveedores, siempre y cuando estén dentro de la lista de los homologados por la cadena óptica.

En cuanto a la política de precios, en el grupo *MasVisión*, éste es quien se encarga de fijarlos y son de obligado cumplimiento para el franquiciado, no pudiendo tener diferentes precios para un mismo producto en distintos establecimientos; a diferencia de la cadena *Alain Afflelou*, donde es el propio franquiciado quien fija los precios existiendo un máximo permitido, el cual no puede sobrepasarse. Por lo tanto, *MasVisión* presentará el mismo precio para un mismo producto en todos sus establecimientos, mientras que en *Alain Afflelou* dependerá de la elección de cada franquiciado.

En resumen, ambas franquicias presentan distintas políticas de precios y de producción, siendo más rígidas en *MasVisión* que en *Alain Afflelou*. Aunque a priori parezca una ventaja tener una política más flexible, ya que permite poder elegir qué productos tener en el establecimiento y negociar condiciones con diferentes proveedores, también puede ser un inconveniente el hecho de que los clientes observen diferencias en el precio y en el producto entre dos establecimientos de la misma cadena. También hay que tener en cuenta que cuando se negocia para más de una tienda se suelen obtener márgenes de beneficio mayores que cuando se realiza de manera individual (como ocurre en las franquicias *Alain Afflelou*).

11.4.1. Servicios ofrecidos

La prestación de servicios que ambas franquicias ofrecen son muy similares, podemos citar entre ellos: examen visual completo, adaptación de lentes de contacto, garantías, financiación en todas sus compras (aunque existe una pequeña diferencia en el importe mínimo), asesoramiento de todo tipo de productos ópticos, mantenimiento y reparación de gafas.

En cambio, sí existen diferencias en los seguros que ambas ofrecen a sus clientes, ya que en *MasVisión* suponen un coste adicional para el cliente, mientras que en *Alain Afflelou* son totalmente gratuitos. Esto puede suponer un problema en la venta de los mismos, ya que al tener que pagar por este servicio se encarece el precio para el cliente, pero hay que destacar que en *MasVisión* la reparación es inmediata y se repara la montura completa independientemente de la zona de rotura, al no disponer de fornitura de su línea personalizada, lo que también se puede ver como una ventaja, porque reduce los tiempos de entrega, y esto es muy valorado por los clientes.

En resumen, los servicios ofrecidos por ambas franquicias son similares al igual que el coste de los mismos, excepto en los seguros donde *MasVisión* cobra un precio a sus clientes que compensa con la no utilización de repuestos en sus monturas, lo que reduce los tiempos de entrega al cliente y le diferencia no solo de *Alain Afflelou*, sino del resto de competidores donde se repara la parte deteriorada y no la montura completa.

11.4.2. Productos

A continuación analizaremos por separados los tipos de producto que se ofrecen en ambas franquicias

- Monturas de graduado: ambas franquicias disponen de una colección de monturas de línea personalizada muy amplia con diferentes colores y diseños; sin embargo *Alain Afflelou* posee una gama mucho mayor en cuanto a monturas de marca externa. En cuanto a los precios de sus monturas personalizadas también existen grandes diferencias, ya que la más económica de *Alain Afflelou* cuesta 69 euros, mientras que en *MasVisión* 11 euros.
- Gafas de sol: disponen de línea personalizada con gafas similares en formas y tratamientos en ambas franquicias. La diferencia principal es que *Alain Afflelou*, para una óptica de dimensiones similares a la nuestra, posee una exposición solar donde el 40% se corresponde con la línea personalizada, mientras que

MasVisión solamente posee un 10%, por lo que este último posee un surtido mayor en gafas de marca externa. Además la cadena *MasVisión* cuenta con una cadena especializada en sol (Solaris). Los precios de este tipo de productos no son comparables ya que ambas franquicias poseen distintas promociones y acuerdos con distintos proveedores por lo que van variando a lo largo del año.

- Lentes oftálmicas: *MasVisión* únicamente trabaja con dos proveedores, Hoya y Rodenstock, mientras que *Alain Afflelou* permite a sus franquiciados elegir entre una variedad mayor de proveedores homologados. Ambas franquicias presentan su propia línea personalizada con características técnicas muy similares en sus lentes progresivas, pero en lentes monofocales es *MasVisión* quien supera ampliamente a *Alain Afflelou* al presentar una gama mayor lo que le hace ser más competitivo.

En cuanto a los precios de venta al público, *MasVisión* ofrece packs que constan de una montura con lentes graduados a un precio cerrado que no tienen en cuenta la ametropía del paciente, mientras que *Alain Afflelou* no ofrece esta opción, sino que éstos deben escoger una montura de la exposición y se le tarificarán las lentes oftálmicas correspondientes a su ametropía. De esta manera, cabe destacar que en *MasVisión* un cliente, por ejemplo, puede conseguir su gafa graduada más económica por 29 euros, con cualquier graduación, mientras que en *Alain Afflelou* deberá abonar 97 euros (precio máximo fijado), ya que el precio no dependerá sólo de la ametropía del cliente sino de la tienda a la que acuda, ya que como hemos comentado anteriormente, son los franquiciados los que ponen libremente el precio de sus productos, existiendo un máximo fijado por *Alain Afflelou*.

Otra diferencia en cuanto a las lentes oftálmicas, es el tallado de las mismas, ya que *Alain Afflelou* siempre recibe todas en bruto para posteriormente biselarlas en el taller del propio establecimiento; sin embargo, *MasVisión* posee un taller centralizado por lo que puede pedir las lentes biseladas, talladas e incluso totalmente montadas en la gafa elegida por el cliente. Esto supone una ventaja para *MasVisión*, como es un control más exhaustivo de calidad en los montajes, ya que se evitan errores humanos, así como permitir realizar otras actividades necesarias en la tienda sin tener que perder tiempo en realizar dichos montajes; pero también conlleva un inconveniente importante que es la demora en la entrega de pedidos al cliente.

- Lentes de contacto: ambas poseen línea personalizada con precios muy similares, siendo más completa la línea de *Alain Afflelou* ya que posee lentes

de contacto tóricas de reemplazo diario así como lentes de contacto multifocales, mientras que *MasVisión* posee lentes cosméticas personalizadas. Las dos trabajan prácticamente con los mismos proveedores y pueden pedir lentes externas a distintos proveedores siempre y cuando se correspondan con los homologados por ambas franquicias. Los precios de venta de ambas líneas personalizadas son similares.

- Sistemas de mantenimiento: al igual que sucede con las lentes de contacto, ambas franquicias poseen su línea personalizada para el mantenimiento de las lentes de contacto, siendo más amplia en *MasVisión* ya que dispone de solución salina. Los precios de estos productos son similares en ambas cadenas.
- Accesorios: ambas franquicias poseen productos de limpieza para lentes oftálmicas personalizadas, en formato de spray con un precio similar, además *MasVisión* cuenta con un kit de limpieza y toallitas húmedas también personalizados. Una diferencia existente entre ambas es que *Alain Afflelou* tiene libertad para negociar con diferentes proveedores pudiendo así disponer de diversos instrumentos ópticos de ayudas para baja visión.

En resumen, ambas franquicias ofrecen una amplia línea personalizada, tanto en monturas ópticas, lentes oftálmicas, gafas de sol, lentes de contacto, sistema de mantenimiento y accesorios. Si bien hay que destacar que la gama del producto solar y lentes de contacto es mayor en *Alain Afflelou*, lo que repercutirá positivamente en el margen de beneficios de la tienda, mientras que *MasVisión* destaca por poseer una gama de lentes monofocales mayor, lo que le diferencia no solo de *Alain Afflelou*, sino del resto de competidores. En cuanto a la marca externa, *MasVisión* posee un surtido mayor en gafas de sol, mientras que *Alain Afflelou* lo posee en monturas de graduado.

Ambas franquicias utilizan proveedores que poseen productos con características técnicas similares y con un buen posicionamiento en el mercado de la óptica. Hay que destacar que *MasVisión* es la única cadena de óptica en España que cuenta con una cadena especializada en sol para distribuir sus productos solares, lo que le da un mayor poder de negociación con proveedores y posibilidad de tener un surtido mayor y más renovado.

En cuanto a los precios de venta, ambas cadenas tratan de ofertar productos económicos, pero es *MasVisión* quien destaca en este aspecto, sobre todo al no cambiar el precio en función de la ametropía del paciente y presentar sus colecciones

con precios fijos, no siendo así en *Alain Afflelou* que dispone de precios diferentes no solo por la ametropía de los clientes, sino por dejar en manos de los franquiciados la elección de los precios de venta. Esta ventaja es muy positiva para *MasVisión* ya que la mayoría de clientes que presentan ametropías elevadas no suelen tener opción a precios económicos, lo cual es muy valorado por éstos y permite atraer a las tiendas a este tipo de público.

11.4.3. Previsión de ventas

Ambas franquicias poseen elevada experiencia en el sector de la óptica y realizan la previsión de sus ventas en función de diversos factores como pueden ser: ubicación del local, población y poder adquisitivo, personal necesario, etc.

El desglose de ventas por productos también es similar en ambos, pero *Alain Afflelou* en sus aperturas realiza una campaña de comunicación mucho más potente y agresiva que *MasVisión*, por lo que la previsión de ventas será un 20,83% más elevada que en el caso de *MasVisión* para el primer año.

En resumen, la franquicia *Alain Afflelou* genera un mayor volumen de ventas el primer año, pero teniendo en cuenta los costes asociados vemos que esta diferencia se reduce ampliamente ya que *MasVisión* generará unos ingresos de 406.140 euros, mientras que *Alain Afflelou* de 433.336 euros.

11.4.4. Comunicación

El departamento de marketing de ambas franquicias es el encargado de decidir, distribuir y dar instrucciones sobre la colocación de toda la comunicación utilizada en los establecimientos, no pudiendo el franquiciado realizar ninguna acción fuera de lo establecido por ellos.

Ambas cadenas de óptica utilizan **medios publicitarios** similares para dar a conocer sus productos y servicios tratando de atraer a clientes a las tiendas y aumentar el volumen de ventas, como son: marketing directo, telemarketing, páginas web, radio, publicidad exterior, azafatas y distintos elementos de merchandising. *Alain Afflelou*, además, se publicita en diversos medios de prensa, no solo relacionados con el sector óptico como hace *MasVisión*, sino que también lo hace en diferentes revistas de moda e incluso posee su propia revista gratuita distribuida en sus establecimientos.

En el momento de apertura de un nuevo establecimiento, ambas franquicias refuerzan sus medios publicitarios y utilizan campañas agresivas de precio para atraer al mayor

número posible de clientes al establecimiento. El coste adicional para el franquiciado es de 10.000 euros en *Alain Afflelou* y de 3.500 euros, en *MasVisión*.

Si hay algo que distingue a ambas cadenas es la inversión realizada por *Alain Afflelou* en medios televisivos, donde *MasVisión* no tiene presencia. Esto es una gran ventaja para *Alain Afflelou* ya que logra llegar a un mayor público de una forma rápida y eficaz, pudiendo utilizar este medio no solo para dar a conocer sus campañas, sino para potenciar su imagen de marca y su línea de productos personalizada "Tchin-Tchin". Aunque esto a priori es una gran ventaja, también supone un mayor coste, el cual repercute a sus franquiciados a través de un canon de publicidad mensual que *MasVisión* no posee.

Sin embargo, el mercado está cambiando y actualmente son las redes sociales las que se posicionan como las plataformas de comunicación, donde las campañas de publicidad adquieren mayor protagonismo y pueden generar mayor impacto. Los anuncios de televisión son extensos, interruptores y fácilmente evitables. En cambio, la mayor parte de los anuncios en Internet son concisos y deben ser observados necesariamente, tanto los carteles publicitarios, como los breves comerciales que se emiten antes del inicio de los programas virtuales. Por otra parte, el uso de anuncios específicos para cada público en Internet, permite que usuarios diferentes puedan ver publicidades diversas en una misma página de Internet. El mercado de la publicidad online es el que está aumentando, mientras que el visionado de publicidad en televisión ha caído a mínimos históricos en España en los últimos años.

En resumen, ambas cadenas utilizan medios de comunicación similares, excepto el de televisión que sólo es usado por *Alain Afflelou*, lo cual supone una ventaja y también un mayor coste para el franquiciado, pero no hay que olvidar que internet es el medio que mayor impacto publicitario está teniendo en los últimos años y es ahí donde ambas franquicias están presentes, tanto a través de las páginas web oficiales, como a través de las distintas redes sociales - Facebook-, y además el coste de este medio es mucho menor. No debemos olvidar que solo *Alain Afflelou* posee un canon de publicidad mensual del 7,5% sobre la cifra de ventas bruta, que repercutirá directamente sobre los beneficios de nuestro negocio y que el coste asociado a la publicidad extra utilizada en las aperturas de nueva franquicias es muy superior al de *MasVisión*, concretamente 6.500 euros más.

Respecto a las **promociones** permanentes en tienda, ambas franquicias se caracterizan por regalar un segundo par de gafas-*Alain Afflelou* hasta dos- por la

compra de unas gafas graduadas y disponen de distintos packs de lentes de contacto a un precio similar.

Las dos cadenas distribuyen el local de la misma manera; es decir, una zona para taller, otra para adaptación de lentes de contacto, otra para gabinete, otra para sol, otra para contactología y, la de mayor dimensión, la dedican a exponer las monturas de graduado. Ambas disponen de un mueble de sol colocado a la entrada de la tienda y lo más visible desde el exterior para atraer al público que compra de manera impulsiva este tipo de producto. También poseen dos muebles dedicados al producto de contactología, uno a la entrada del establecimiento y otro detrás del mostrador de caja, dónde exponen su línea de productos personalizados junto con los precios de venta.

La colocación del producto viene fijada por el departamento de producto y de marketing de cada franquicia, siendo similar en ambas ya que distribuyen las monturas de graduado en mujer, hombre y niño; y en función de las marcas se colocan en los distintos expositores de pared. Existe una diferencia en la colocación de las monturas ópticas y solares, así *MasVisión* coloca las más económicas y de marca personalizada a la entrada de la tienda, mientras que *Alain Afflelou* coloca las de firmas externas de manera más visible.

La mayoría del **merchandising** utilizado por ambas franquicias se utiliza en el área de monturas de graduado, el cual busca un fin común en ambas que es dar notoriedad a sus productos exclusivos y que el cliente pueda distinguir claramente cada una de las zonas pudiendo así tener libertad de movimientos por todo el establecimiento. Hay que decir, que solo *MasVisión* utiliza merchandising para diferenciar la zona de hombre, mujer y junior, por lo que el cliente tendrá una percepción más clara de la ubicación de estos productos.

El merchandising más utilizado por *MasVisión* para distinguir las distintas zonas, los tipos de productos, y los servicios son unos imanes de distintos colores que permiten al cliente visualizar de una manera rápida y atractiva todo el establecimiento. Además este tipo de imanes permite ser reutilizado, reduciendo así los costes en caso de cambio de exposición. *Alain Afflelou*, en cambio, utiliza los metacrilatos para que el cliente pueda distinguir las distintas marcas y servicios existentes en el establecimiento, también son reutilizables.

En resumen, ambas cadenas utilizan todo tipo de merchandising en sus establecimientos para que los clientes conozcan cómo están distribuidas sus ópticas y

deben seguir las instrucciones del departamento de producto y marketing de cada cadena, no pudiendo el franquiciado colocarlo de otra manera.

11.5. Plan de producción

En cuanto al plan de producción llevado a cabo por ambas franquicias, existen claras diferencias. El grupo *MasVisión* es el encargado de negociar con los distintos proveedores los productos que se ofrecerán en cada una de sus tiendas, tanto propias, como franquiciadas, no pudiendo el franquiciado realizar ningún tipo de negociación ni venta de otro tipo de productos sin previa autorización. La cadena *Alain Afflelou* deja total libertad a sus franquiciados para trabajar con distintos proveedores homologados, lo que hace que puedan existir distintos productos en distintos establecimientos.

El suministro de los productos a las tiendas *MasVisión*, se realiza desde un almacén central donde se agrupan todos los pedidos y se distribuyen a los distintos establecimientos sin que supongan coste alguno para el franquiciado. En las franquicias *Alain Afflelou*, será el franquiciado el encargado de negociar con cada proveedor como le distribuirá el producto a su establecimiento y el coste que ello suponga.

El stock necesario en una nueva apertura es suministrado a la franquicia por el departamento de producto de ambas cadenas, el cual decide la cantidad en función de las características de la tienda, y supone un coste adicional para el franquiciado. Ambas cadenas cuentan con un programa informático y realizan inventarios para mantener un control de sus existencias.

Otra de las grandes diferencias entre ambas cadenas, es la manera en que se realizan los pedidos, mientras que en *Alain Afflelou* se realizan manualmente por los empleados, en *MasVisión* se realizan en su mayoría de manera automática a través de su programa informático, lo que evita errores humanos y permite destinar más tiempo a las tareas de venta.

El pago de los productos consumidos en la tienda se hace de manera mensual en ambas cadenas, junto con el royalty que ambas exigen a sus franquiciados que es mayor en *Alain Afflelou*, el cual también impone un canon de entrada y otro de publicidad, tal y como hemos comentado anteriormente.

En resumen, mientras que *MasVisión* controla toda la producción, en *Alain Afflelou* es tarea de cada franquiciado, algo que puede generar mayor estrés debido a que se necesita más tiempo para llevar el seguimiento del negocio y el control del mismo es mucho menor.

11.6. Conclusión

Alain Afflelou posee una mayor red de franquicias en España, lo que le da un mayor conocimiento del sector óptico, pero posee inferior poder de negociación con los proveedores al negociar cada franquiciado individualmente, mientras que *GrandVision* lo hace globalmente lo que le permite tener márgenes de beneficio mayores. Esto también hace que sus precios de venta, sobre todo en monturas de graduado y lentes oftálmicas, sean menores que en los establecimientos de *Alain Afflelou*. A nivel mundial, *Alain Afflelou* posee un menor número de establecimientos, pero utiliza el mismo nombre en todas sus ópticas, mientras que *GrandVision* no. Esto en un principio es algo negativo para *MasVisión* ya que aun perteneciendo a una grupo más fuerte a nivel de retail no puede ser percibido así por los clientes al no conocer esta situación, pero si nos fijamos en los datos de la encuesta realizada a nuestros clientes potenciales, observamos que la óptica *Alain Afflelou* tampoco es conocida como tal, sino como "Tchin-Tcin", si bien hay que decir que nadie nombró a la óptica *MasVisión*.

En cuanto al posicionamiento de ambas cadenas es el mismo, puesto que se sitúan en la zona de precio medio-bajo, buscando a clientes que buscan una relación entre calidad y precio. *MasVisión* se posiciona con mayor fuerza en la parte solar al trabajar con una cadena especializada en sol, como es *Solaris*, algo que como ya hemos dicho, le diferencia no solo de *Alain Afflelou*, sino del resto de competidores.

Ambas franquicias exigen una serie de requisitos similares a su futuros franquiciados, pero lo que les diferencia es la inversión mínima necesaria para abrir una franquicia con cada uno de ellos. Así, si elegimos la franquicia *MasVisión* deberemos invertir como mínimo 88.500 euros, mientras que con *Alain Afflelou* 115.000€.

Los servicios ofrecidos en ambas franquicias son los mismos. En cuanto a los productos, ambas poseen amplio surtido de línea personalizada, siendo *MasVisión* la que posee una mayor gama en lentes oftálmicas y *Alain Afflelou* en contactología y sol. Esto es una ventaja para *MasVisión* porque son este tipo de productos los que ofrecen un mayor margen de beneficio, seguido de las lentes de contacto y, por último,

la gama solar. Las ventas brutas que nos generan ambas franquicias, una vez eliminados los costes, son similares por lo que no podemos decidirnos por una u otra, al desconocer el dato más importante, que es el coste real de los productos, dato que no ha sido facilitado por ninguna de las franquicias.

En cuanto a los medios de comunicación utilizados, solo les diferencia el televisivo, el cual como ya hemos explicado, ya no tiene el impacto que tenía hace unos años. Además, el canon de publicidad que exige *Alain Afflelou* a sus franquiciados genera unos costes a nuestro negocio mucho más elevados, junto con el canon de entrada y el de publicidad de apertura que nos obligarán a endeudarnos en una cantidad mayor que si nos franquiciáramos con *MasVisión*. Es más, el importe del préstamo sería mayor (ya que no disponemos de tanto capital propio) y podría generarnos problemas de liquidez en nuestro negocio.

En cuanto al merchandising, ambas cadenas buscan explicar la distribución, los productos y servicios que ofrecen de una manera visual a los clientes. *MasVisión* mediante imanes y *Alain Afflelou*, por medio de metacrilatos, buscando dar notoriedad a sus productos personalizados. El resto de elementos utilizados son similares en ambas. El departamento de marketing de cada cadena es el que se encarga de la elección, distribución y colocación de toda la comunicación y merchandising necesarios para cada establecimiento. No pudiendo el franquiciado realizar ninguna modificación salvo autorización previa, algo que facilita su colocación, genera uniformidad y, por tanto, imagen de marca en ambas cadenas.

MasVisión cuenta con un almacén central que distribuye todos los productos a los distintos establecimientos, mientras que en *Alain Afflelou*, el franquiciado deberá negociar con cada proveedor el suministro y transporte de los mismos, lo que repercutirá en sus costes. Además, el control que posee *MasVisión* sobre sus productos es mayor ya que todos se encuentran informatizados.

En definitiva, elegimos la franquicia perteneciente al grupo *MasVisión*, ya que los costes que repercute al franquiciado son menores, por lo que necesitaremos una inversión menor y, por ello, nuestro riesgo de endeudamiento y falta de liquidez serán inferiores.

También el hecho de que todas sus tiendas, tanto propias, como franquiciadas, presenten la misma imagen, mismo producto y mismos precios, evitará que podamos tener problemas con clientes a causa de que encuentren distintos precios en otros establecimientos de la cadena. Otra ventaja de esta cadena, es que el funcionamiento

de la empresa es más sencillo y, al ser nuevas emprendedoras, no necesitaremos dedicar tanto tiempo a negociar con proveedores y podremos centrarnos más en la venta, en los clientes y en la formación de la plantilla. También nos parece más sencilla su política de precios en lentes oftálmicas, puesto que no existe límite de graduación en ellos, algo que nos diferenciará claramente de la competencia.

El único inconveniente de esta cadena es la falta de publicidad en medios televisivos, lo que hace que esta sea menos conocida pudiendo repercutirnos negativamente en la afluencia de público al establecimiento. Pero *MasVisión*, tal y como nos han comentado, apuesta por los nuevos medios que están más en auge en la sociedad española como internet, algo que seguro compensará esta falta de publicidad televisiva.

12. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Dado que hemos decidido que nuestra franquicia pertenezca al grupo de óptica *MasVisión*, trataremos de analizar si este negocio reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevar a cabo su apertura.

El plan económico y financiero es la cuantificación en términos monetarios del planteamiento estratégico del negocio, los objetivos que persigue, los planes de marketing, operaciones y recursos humanos. En este apartado recogeremos toda la información de carácter económico y financiero referente a nuestra franquicia.

12.1 Plan de inversión

La inversión inicial recoge todos los recursos necesarios, tanto bienes como derechos, para poner en marcha nuestra franquicia de óptica, los cuales detallamos a continuación.

- **Acondicionamiento del local**

Al optar por el alquiler del local donde ubicaremos nuestra franquicia el aporte de inversión será mínimo. Además el local se encuentra en perfecto estado, ya que anteriormente existía una tienda de ropa que realizó un acondicionamiento del local, por lo que las instalaciones son casi nuevas.

Para poder desarrollar la actividad de óptica, el local debe ser acondicionado y es el departamento de franquicias de *MasVisión* quien se encarga de toda la obra y requerimientos legales necesarios para su puesta en marcha. Esto supondrá un coste total de 50.000 euros (IVA incluido).

Tal y como marca la ley, la distribución de la óptica debe permitir tener cuatro zonas claramente diferenciadas, por ello de los 122m² construidos que posee el local, se podrán dedicar un total de 110 al negocio y serán distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Zona de venta al público, con una superficie de 89,5m² que será destinada a la exposición de productos y a ubicar cuatro puntos de venta.
- ✓ Zona de gabinete, con una superficie de 9m² donde se realizarán los exámenes visuales y las adaptaciones de lentes de contacto.
- ✓ Zona de taller, con una superficie de 4,5m² donde se realizarán los montajes y las reparaciones de las gafas.
- ✓ Zona de back office, con una superficie de 7m² donde se ubicarán la oficina y el almacén.

- **Inmovilizado material**

Se refiere a las inversiones realizadas en bienes muebles o inmuebles tangibles que no serán objeto de venta o transformación, y que tendrán una vida útil mayor a un año. Se divide en:

- **Mobiliario.** Será elegido, transportado y colocado por el departamento de franquicias de *MasVisión*. Supondrá un coste de 20.000 euros (IVA incluido) y constará de los siguientes elementos:
 - ✓ Mobiliario para la zona de venta. Estará compuesto por dos mesas con seis sillas cada una, un mostrador, ocho armarios con dos puertas cada uno para almacenaje, un armario detrás del mostrador, ocho espejos y un backlight.
 - ✓ Mobiliario para colocación de producto. Un mueble para colocación de producto solar, 16 expositores de pared para colocación de producto de graduado y un expositor para colocación de lentes de contacto.
 - ✓ Mobiliario para gabinete. Un sillón para el paciente y un mueble con lavabo y silla para las adaptaciones de lentes de contacto.
 - ✓ Mobiliario para taller. Constará de cuatro armarios con doble puerta cada uno.
- **Equipamiento.** Según lo marcado por la normativa de sanidad (detallado en el apartado 6.2), el gabinete y el taller estarán equipados con todos los aparatos necesarios para llevar a cabo la actividad y serán transportados y colocados por el departamento de franquicias de *MasVisión*. Supondrá un coste de 20.000 euros (IVA incluido).
- **Stock inicial y materiales de consumo.** El departamento de *MasVisión* será el encargado de transportar el stock mínimo necesario que debe haber en la óptica, además de artículos básicos de papelería, grapadoras, tijeras, bolígrafos, impresos para presupuestos, bolsas, fundas, gamuzas, etc. Supondrá un coste de 20.000 euros (IVA incluido). El stock de producto que poseerá nuestra franquicia al inicio de la actividad estará compuesto por:
 - ✓ 336 monturas de hombre, 336 de mujer y 84 monturas de Junior.
 - ✓ 66 cajas de lentillas de lentex + one day, 44 cajas de lentex+ silicona, 22 lentex silicona one day, 125 blister de lentex + y otros 125 de lentex + silicona, 38 unidades de lentex+ color, 18 unidades de one Day Acuvue Moist, y 18 de Air Optix Aqua.

- ✓ 60 unidades de Polylentex, 48 de Aqualentex, 9 de Solulentex, 9 de Oxylentex, 10 de Totalcare y 5 de Oxysept.
- Equipo informático. Formado por cuatro ordenadores (dos por cada mesa), un TPV (compuesto por ordenador, cajón portamonedas y dos máquinas de impresión de tickets y facturas), un teléfono y un fax. Será suministrado por el departamento de *MasVisión* y tendrá un coste de 3.000 euros (IVA incluido).

- **Inmovilizado inmaterial**

Se refiere a inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tienen carácter estable en la empresa y que pueden ser valorados económicamente.

- Aplicaciones informáticas. Todas las tiendas pertenecientes a *MasVisión* poseen los mismos programas informáticos que son instalados, revisados y actualizados por el departamento de informática. El coste total es de 2.000 euros (IVA incluido).

TABLA 12.1-1. Plan de Inversión.

PLAN DE INVERSIÓN	Coste (€)
Acondicionamiento del local	50.000
INMOVILIZADO MATERIAL	63.000
Mobiliario	20.000
Equipamiento	20.000
Stock inicial y consumibles	20.000
Equipo informático	3.000
INMOVILIZADO INTANGIBLE	2.000
Aplicaciones informáticas	2.000
TOTAL INVERSIÓN	115.000

Fuente: MasVisión.

12.2. Plan de financiación

Una vez hemos calculado el volumen de inversión inicial para poner en marcha nuestra franquicia procederemos a determinar cómo financiaremos dicha cantidad. Existen distintas maneras de obtener la financiación, o bien por recursos propios, o bien ajenos.

TABLA 12.2-1 Plan de financiación.

PLAN FINANCIACIÓN	Importe (€)
RECURSOS PROPIOS INICIALES (Capital social)	30.000
RECURSO AJENOS	90.000
Préstamo	90.000
TOTAL FINANCIACIÓN	120.000

Fuente: Elaboración propia.

En nuestro caso hemos decidido adoptar la forma jurídica de Sociedad Limitada, por lo que el capital mínimo necesario serán 3.012 euros. Sin embargo, ambas socias decidimos aportar 15.000 euros propios cada una para disponer de mayor capital.

En cuanto a la financiación externa, decidimos pedir un préstamo por valor de 90.000 euros, con una duración de 15 años, un interés del 7% y una comisión de apertura del 2%.

En la siguiente tabla se encuentra el cuadro de amortización del préstamo del primer año. En el anexo 9 se encuentra el resto del cuadro. El préstamo se ha pedido al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA).

TABLA 12.2-2 Cuadro de amortización del préstamo el primer año.

Mes	Pendiente	Cuota	Amortización	Intereses
Enero	90.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Febrero	89.716,05 €	808,95 €	283,95 €	525,00 €
Marzo	89.430,45 €	808,94 €	285,60 €	523,34 €
Abril	89.143,18 €	808,95 €	287,27 €	521,68 €
Mayo	88.854,24 €	808,94 €	288,94 €	520,00 €
Junio	88.563,61 €	808,95 €	290,63 €	518,32 €
Julio	88.271,29 €	808,94 €	292,32 €	516,62 €
Agosto	87.977,26 €	808,95 €	294,03 €	514,92 €
Septiembre	87.681,52 €	808,94 €	295,74 €	513,20 €
Octubre	87.384,05 €	808,95 €	297,47 €	511,48 €
Noviembre	87.084,84 €	808,95 €	299,21 €	509,74 €
Diciembre	86.783,89 €	808,94 €	300,95 €	507,99 €

Fuente: BBVA.

12.3. Cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias

Este documento informa del resultado de la gestión de la empresa, como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) que realiza de forma continuada y de las cuales se obtiene un resultado. Lo podemos dividir en dos partes:

resultado de explotación y financiero, siendo la suma de éstos el resultado antes de impuestos, del cual se deducirá el impuesto sobre el beneficio para obtener el beneficio neto (resultado después de impuestos).

Este resultado puede suponer un beneficio para la empresa (ingresos > gastos) o una pérdida (gastos > ingresos), y además modifica el valor patrimonial de la empresa, repercutiendo, por tanto, en el patrimonio neto del balance de situación, incrementándolo cuando hay beneficios y reduciéndolo cuando hay pérdidas.

- **Ingresos previstos**

Los ingresos por ventas que esperamos obtener el primer año con nuestra franquicia se encuentran desglosados en el apartado 8.4. Debemos tener en cuenta que las gafas de sol se gravan con un 21% de IVA, mientras que los productos de graduado con un 10%.

TABLA 12.3-1. Ingresos mensuales sin IVA de nuestra franquicia.

Enero	39.959€	Julio	32.736€
Febrero	36.917€	Agosto	31.132€
Marzo	28.372€	Septiembre	25.145€
Abril	27.876€	Octubre	26.298€
Mayo	29.025€	Noviembre	27.149€
Junio	35.645€	Diciembre	34.180€

Fuente: MasVisión.

- **Gastos previstos**

Los gastos estarán formados por las siguientes partidas:

- ✓ Arrendamiento del local. En nuestro caso el alquiler del local supone un coste de 4.200 euros mensuales.
- ✓ Publicidad. La empresa *MasVisión* no cobra canon de publicidad mensual a sus franquiciados, pero se deben abonar 3.500 euros por la publicidad extra que se realiza en la apertura de las franquicias. Además decidimos colaborar con la Asociación Bilbao-Ekintza, por lo que abonaremos 4.880 euros para publicitar nuestra franquicia en diversas campañas locales.
- ✓ Suministros, servicios y otros gastos. Aquí englobaríamos luz, agua, internet, teléfono, limpieza del local, etc. Su coste es de 400 euros al mes.
- ✓ Gastos de constitución de la sociedad. Suponen 1.800 euros.
- ✓ Otros gastos: En este apartado incluiremos la cuota del Colegio de ópticos Optometristas cuyo coste total es de 196,50 euros trimestrales.

- ✓ Amortización. La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado en 8.252,50 euros , tal y como se observa en la siguiente tabla:

TABLA 12.3-2. Cuota de amortización anual del inmovilizado material.

Concepto	Inversión (€)	Amortización (%)	Cuota anual (€)
Acondicionamiento del local (*)	45.000	10	4.500
Mobiliario	15.800	10	1.580
Equipamiento	15.800	10	1.580
Equipo informático	2.370	25	592,50
TOTAL			8252,50

(*) la amortización del acondicionamiento del local se ha realizado en 10 años.

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Intereses y gastos financieros. En esta partida se incluyen los intereses que pagamos por el préstamo solicitado a la entidad bancaria.
- ✓ Compras. Las compras de monturas de graduado, de sol lentes oftálmicas, lentes de contacto, bolsas, material de oficina, etc., solo se realizarán en función del consumo de la tienda y se abonarán mes a mes, tal y como establece el franquiciado. Hay que recordar que ya se hizo un desembolso inicial para poner en marcha el negocio donde se adquirieron productos de este tipo y que también se tuvo en cuenta en la inversión inicial. Es muy difícil saber el coste de las compras, por ello nos hemos basado en la experiencia aportada por *MasVisión* y ellos nos han facilitado las cifras aproximadas.
- ✓ Sueldos y salarios. El coste de la plantilla ya fue analizado en el apartado 7. En este apartado se incluyen los sueldos y salarios y la Seguridad Social a cargo de la empresa, tanto de los dos emprendedores, como de los dos vendedores. Al no saber qué tipo de personal se contratará no tendremos en cuenta las posibles subvenciones y ayudas del Gobierno Vasco.

TABLA 12.3-3. Gastos de personal.

Plantilla	Salario	S.S. a cargo de la empresa	Coste Mensual
2 emprendedores	Según beneficios	521,92€	521,92€
2 vendedores	2.032,44€	723,02€	2.755,46€

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Canon royalty. *MasVisión* impone el pago del 2% sobre la cifra neta de ventas de cada mes a sus franquiciados.

En relación a los impuestos, como hemos obtenido beneficios en los tres primeros años, hemos aplicado un impuesto del 30% sobre esta cifra, obteniendo así los beneficios que constan en la última fila.

TABLA 12.3-4. Cuenta de resultados para los tres primeros años.

CUENTA DE RESULTADOS				
CONCEPTO		Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	Ventas	375.062€	389.172€	408.631€
Costes Variables	Consumo de productos	109.000€	120.000€	130.000€
Margen bruto		266.062€	269.172€	278.631€
Costes fijos	Arrendamiento	50.400 €	50.400€	50.400€
	Gastos de personal	39.328€	39.328€	39.328€
	Comunicación +constitución +otros	10.965€	786€	786€
	Royalty	7.501€	7.783€	8.173€
	Suministros	4.800€	5.000€	4.900€
	Amortizaciones	8.252€	8.252€	8.252€
Beneficios antes de interés de impuestos		180.687€	194.214€	202.843€
Gastos financieros		5.682€	5.956€	5.685€
Beneficios antes de impuestos		175.185€	188.258€	197.158€
Impuestos		52.555€	56.477€	59.147€
Beneficios después de impuestos		122.630€	131.781€	138.011€

Fuente: Elaboración propia.

12.4. Presupuesto de tesorería

Debemos realizar un análisis de la liquidez de la empresa para poder analizar la viabilidad de nuestra franquicia *MasVisión*, ya que la carencia de liquidez puede llevarnos a no ser capaces de hacer frente a los diferentes pagos y se dé una situación de peligro y de posible fracaso de nuestro negocio. Es por ello que es muy importante que sepamos de qué tesorería disponemos en cada momento para así poder adelantarnos a las distintas situaciones. En el anexo 9 se encuentra desglosado el presupuesto de tesorería del primer año.

Además podemos observar que en todos los meses el saldo de cada mes es un beneficio. Esto quiere decir que nuestra empresa es rentable y además se puede deducir que no habrá falta de liquidez del negocio, puesto que se puede hacer frente a todos los pagos. No debemos olvidar que en el importe de sueldos y salarios no está integrado el sueldo de ninguna de las emprendedoras, porque iría en función del beneficio del negocio.

TABLA 12.4-1 Presupuesto de tesorería para los próximos tres años

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
SALDO INICIAL	5.000€	133.518€	279.569€
COBROS			
Cobros ventas	375.062€	389.172€	408.631€
Saldo inicial + Cobros	380.062€	522.690€	688.203€
PAGOS			
Pagos por compras	116.000€	125.000€	140.000€
Royalty	7.501€	7.783€	8.173€
Gastos fijos	108.463€	95.514€	95.414€
Intereses de préstamo	5.682€	5.926€	5.685€
Devolución de capital	8.898€	8.898€	9.707€
Total de pagos	246.544€	243.121€	258.979€
Saldo de cada mes	133.518€	279.569€	429.224€

Fuente: Elaboración propia

12.5 Balance de situación

El Balance es un documento contable que va a permitir conocer la situación financiera y económica de nuestra empresa en un momento determinado del tiempo. Está compuesto por dos masas patrimoniales diferenciadas a las que se denomina Activo y Pasivo.

- El Activo

Está compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que es titular la empresa, así como otras partidas con la característica común de que se utilizan en la generación de ingresos. Dentro del activo, distinguiremos entre activo no corriente (bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan en la empresa durante más de un año) y activo corriente (aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan menos de un año).

Estos activos están valorados a su valor neto contable; es decir, precio de adquisición menos amortización acumulada.

- El Patrimonio Neto

Es la diferencia entre el activo y el pasivo de nuestro negocio. En él se engloba tanto la aportación realizada por cada emprendedor de su capital propio, como los beneficios que obtenga la empresa.

- El Pasivo

Está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones y por las estimaciones de gastos futuros. Los recursos financieros del pasivo son clasificados en función de su exigibilidad, diferenciando entre aquellos recursos que son propiedad de los titulares del capital y, por tanto, no son exigibles (salvo reembolso de participaciones o distribución de las reservas), y aquellos otros recursos que son propiedad de terceras personas ajenas a la empresa, por lo que son exigibles, y deben devolverse en un determinado momento, como es el caso de nuestro préstamo.

A su vez, dentro de los recursos ajenos o exigibles, diferenciaremos entre corriente y no corriente, en función de si el plazo en que deberá efectuarse el reembolso es inferior o superior al año.

Realizaremos un análisis del balance para el primer ejercicio de actividad de nuestra franquicia y de los dos años siguientes para observar los cambios que se producen, tanto a nivel cuantitativo, como cualitativo. El balance de situación de los años siguientes mostrará diferencias ya que la amortización se va acumulando cada año, el resultado del ejercicio va cambiando y la deuda a largo plazo va disminuyendo. En el año 2 y 3 se disminuirá la tesorería, porque dados los beneficios de la empresa decidiremos reducir parte del préstamo para reducir costes, concretamente 83.033 euros el año 2 y 79.010 euros el año 3, por lo que, tanto el activo, como el pasivo, se verán reducidos.

TABLA 12.5-1 Evolución del activo en los tres primeros años

BALANCE: ACTIVO	Año1	Año2	Año3
ACTIVO NO CORRIENTE	86.747€	76.995€	70.522€
INMOVILIZADO			
Inmovilizado material			
Acondicionamiento del local	45.500€	41.000€	36.500€
Mobiliario	18.420€	16.840€	15.260€
Equipamiento	18.420€	16.840€	16.840€
Equipo informático	2.407€	1.815€	1.222€
Inmovilizado intangible			
Aplicaciones informáticas	2.000€	500€	700€
ACTIVO CORRIENTE	153.518€	217.536€	370.214€
Existencias y consumibles	20.000€	21.000€	20.000€
Tesorería	133.518€	196.536€	350.214€
TOTAL ACTIVO	240.265€	294.531€	440.736€

Fuente: Elaboración propia

12.5-2 Evolución del pasivo en los tres primeros años

BALANCE: PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Año1	Año2	Año3
PATRIMONIO NETO	152.630€	254.441€	392.454€
Fondos propios	30.000€	30.000€	30.000€
Resultado del ejercicio	122.630€	131.781€	138.011€
Resultado de ejercicios anteriores		122.630€	254.411€
PASIVO NO CORRIENTE	86.784€		
Deudas a L/P	86.784€		
PASIVO CORRIENTE	1.121€	40.090€	48.282€
Acreedores	1.121€	40.090€	48.282€
TOTAL PASIVO	240.265€	294.531€	440.736€

Fuente: Elaboración propia

12.6. Análisis mediante ratios

Para realizar un análisis de la viabilidad económica y financiera de nuestra franquicia *MasVisión* se utilizan unos instrumentos, denominados ratios, que no son más que cocientes entre variables significativas, expresados normalmente en porcentaje.

- **Ratios económicos**

- ✓ Punto muerto: es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costos totales igualan a los ingresos totales por venta.
- ✓ Rentabilidad económica o ROI (del inglés *return on investments*). La rentabilidad económica es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Cuando más elevado sea este ratio, mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo.

$$RE = \frac{BAI}{ACTIVO\ TOTAL}$$

$$RE (\text{año } 1) = \frac{175.185}{240.265} = 0,72 = 72\%$$

$$RE (\text{año } 2) = \frac{188.258}{294.531} = 0,64 = 64\%$$

$$RE (\text{año } 3) = \frac{197.158}{440.736} = 0,45 = 45\%$$

*BAI: Beneficio antes de impuestos

- ✓ Rentabilidad financiera o ROE (del inglés *return on equity*). Mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Cuanto mayor sea este ratio, mejor.

$$RF = \frac{\text{Beneficio NETO}}{\text{Recursos propios}}$$

$$RF (\text{año 1}) = \frac{122.630}{152.630} = 0,80 = 80\%$$

$$RF (\text{año 2}) = \frac{131.781}{254.441} = 0,52 = 52\%$$

$$RF (\text{año 3}) = \frac{138.011}{392.454} = 0,35 = 35\%$$

- **Ratios financieros**

- ✓ Solvencia. El ratio de solvencia mide la capacidad de una empresa de hacer frente al pago de sus deudas. Es decir, si una empresa tuviese que pagar todas sus deudas en un momento dado, determina si tendría activos para hacer frente a esos pagos. Los valores superiores a 1 indican que la empresa puede afrontar los pagos, no estando en suspensión de pagos técnica.

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{SOLVENCIA (año 1)} = \frac{153.518}{1.121} = 136,95$$

$$\text{SOLVENCIA (año 2)} = \frac{217.536}{40.090} = 5,42$$

$$\text{SOLVENCIA (año 3)} = \frac{370.214}{48.212} = 7,67$$

- ✓ Endeudamiento. Indica el nivel de endeudamiento de la empresa. Cuanto más se aproxime a 1 mayor endeudamiento existirá y si se aproxima a cero, menor.

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{TOTAL DEUDAS}}{\text{TOTAL PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO}}$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO (año 1)} = \frac{87.905}{240.265} = 0,36$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO (año 2)} = \frac{40.090}{294.531} = 0,13$$

$$\text{ENDEUDAMIENTO (año 3)} = \frac{45.282}{440.436} = 0,11$$

En resumen, vemos que dados los ratios analizados anteriormente nuestra empresa es viable, tanto desde el punto económico, como financiero.

13. CONCLUSIONES

La elaboración de este Trabajo Fin de Grado ha supuesto para ambas alumnas una grata experiencia personal, a pesar del gran esfuerzo requerido. Durante su realización hemos descubierto nuevos conocimientos, así como la posibilidad de conocer y poder valorar el proceso necesario para la apertura de una óptica con franquicia.

Durante la realización del trabajo, hemos podido conocer más a fondo el funcionamiento no sólo del sector óptico del que ambas ya poseemos experiencia laboral, sino también de cada una de las franquicias analizadas en él, *MasVisión* y *Alain Afflelou*.

Una vez realizado todo el trabajo, hemos podido conocer las grandes diferencias existentes entre el funcionamiento de ambas franquicias y realizar una comparativa exhaustiva de éstas, gracias a la cual hemos tomado la decisión, desde un punto de vista comercial y económico, de que la franquicia elegida para una futura apertura sea *MasVisión* (En el anexo 10 se adjuntan los planos de nuestra franquicia *MasVisión*).

Tras un análisis de todos los apartados estudiados a lo largo del trabajo, procedemos a exponer las principales conclusiones, a nivel general, que hemos obtenido en cada uno de ellos:

Análisis del sector óptico español.

El comportamiento de los diferentes productos de este sector es desigual, siendo las lentes de contacto las que muestran actualmente un mayor crecimiento en sus ventas, mientras que, en el extremo opuesto, las gafas de sol son las que muestran el peor comportamiento.

Un dato a tener muy presente es que cerca de la mitad de la población española es amétrope y utilizan algún tipo de corrección visual.

Por lo tanto, es un sector que, a pesar de la crisis económica que está atravesando nuestro país, se mantiene activo.

Análisis de una franquicia

A pesar de que las ópticas asociadas a grupos de compra o integradas en cadenas presentan ciertos inconvenientes, existe un alto grado de penetración de éstas en el sector óptico actualmente. En España, la franquicia ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos años y se espera que siga en aumento en los sucesivos.

Plan jurídico formal

La forma jurídica seleccionada para la apertura de nuestra franquicia de óptica perteneciente al Grupo *MasVisión* es la Sociedad Limitada, en la que el capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, y la responsabilidad de cada socio está limitada al capital aportado.

Local

Nuestra franquicia *MasVisión* se ubicará en la provincia de Vizcaya; concretamente, en el centro comercial Zubiarte, sito en Deusto, un barrio céntrico de Bilbao. El local cumplirá con las condiciones impuestas por la normativa establecida por el Departamento de Sanidad del País Vasco, ya que este tipo de actividad se engloba dentro del grupo de establecimientos sanitarios. A su vez, cumple con los requisitos fijados por el *Grupo MasVisión*.

Plan de recursos humanos

Dado que el horario de apertura del centro comercial Zubiarte es de 10:00 a 22:00 horas, nuestro negocio contará con una plantilla formada por cuatro personas, dos socios, que ejercerán como ópticos-optometristas, y dos vendedores a jornada completa; realizando dos turnos de trabajo, uno en horario de mañana y el otro en horario de tarde; cumpliendo de esta manera con la obligación que posee todo establecimiento óptico, debiendo existir un óptico regente durante todas las horas de apertura del negocio.

Encuesta a futuros clientes potenciales

En nuestro trabajo, decidimos realizar e incluir una encuesta con el fin de analizar las características del público que frecuentaba el centro comercial, así como las características a las que da prioridad a la hora de elegir una óptica u otra.

Las conclusiones finales que obtuvimos del conjunto de opiniones de los entrevistados fueron las siguientes:

- El centro comercial abarca una extensión de población muy amplia.
- La mayoría de los entrevistados frecuentan el centro comercial semanal-quincenalmente, coincidiendo en que la principal visita al centro es para la realización de compras.
- En general no se da importancia a la salud visual.
- Un elevado porcentaje de los entrevistados son amétropes y utilizan gafas, de éstos los que no las utilizan se debe al elevado coste que suponen.

- Una elevada cantidad de entrevistados dicen no conocer las ópticas cercanas al centro comercial.
- La mayoría informaron de que los dos factores de mayor importancia a la hora de adquirir unas gafas son calidad y precio.
- Un elevado porcentaje de los entrevistados acudirían, si existiese, a una óptica en el centro comercial Zubiarte.

Todas las opiniones contrastadas, nos ayudaron a conocer el perfil de nuestros futuros clientes, observando que existe un gran mercado potencial. Asimismo, dada la poca importancia que dan los entrevistados a la salud visual, sería conveniente que en el momento de la apertura de nuestra franquicia se realizasen campañas de concienciación, idea que aportaremos al grupo *MasVisión* para que sea tenida en cuenta.

Creemos que el centro comercial Zubiarte será una buena ubicación para nuestra franquicia ya que no existe ninguna óptica en él. Además, los factores a los que mayor importancia conceden los entrevistados se corresponden con la misión de *MasVisión*, buscando la calidad al mejor precio.

Plan económico y financiero

Debido al desconocimiento de algunos costes, como por ejemplo el consumo de productos, no podremos conocer con certeza la rentabilidad de nuestro negocio.

El estudio sobre la viabilidad de una empresa, es un proyecto en el que se realiza un análisis exhaustivo, no al 100%, pero suficiente para darnos a conocer si es conveniente llevar a cabo dicho proyecto.

Basándonos en toda la información recopilada a lo largo de este trabajo, observamos que la apertura de una óptica con franquicia *MásVisión* es viable, obteniendo beneficios desde el primer mes. Además, gracias a esto, tal y como se observa en el balance de situación, en el segundo y tercer año se reducirá el préstamo, debido al exceso de tesorería, reduciendo así los costes asociados al mismo.

Por tanto, podemos concluir que el negocio será rentable a largo plazo y se deduce que no habrá falta de liquidez, puesto que se podrá hacer frente a todos los pagos.

14. BIBLIOGRAFÍA

➤ Referencias bibliográficas en soporte impreso:

- ALAIN AFFLELOU ÓPTICO y GRUPO MASVISIÓN. *Bases de datos*.
- AMAT, O. (2013). *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones*. 7ª Edición. Ediciones Deusto. Barcelona.
- DE JAIME ESLAVA, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. 2ª Edición. Editorial ESIC. Madrid.
- FEDAO (2013). *El libro blanco de la visión en España*. 1ª Edición. Editado por grupo ICM Comunicación. Madrid.
- GRASSO, L. (2006). *Encuestas: Elementos para su diseño y análisis*. 1ª Edición. Encuentro Grupo Editor. Córdoba.
- ABASCAL, E. Y GRANDE, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Editorial Esic. Madrid
- MUÑIZ, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*, 3ª Edición. Editado por Centro de estudios financieros. Madrid.
- MUÑOZ MERCHANT, A. (2008). *Fundamentos de contabilidad*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- PEREZ LAMPAYA, M. (2007); *Contabilidad: Apuntes contables*. 1ª Edición. Editorial Deculturas. Sevilla.
- PUBLICACIONES VÉRTICE S.L (2008). *Recursos Humanos. Selección de personal*. Editorial vértice. Málaga.

➤ **Referencias bibliográficas en soporte electrónico:**

- ADMINISTRACIONES DEL PAIS VASCO. Disponible en <http://www.euskadi.net>

-ALAIN AFFLELOU ÓPTICO. Disponible en <http://www.alinafflelou.es>

-ASINOM. Nóminas y Seguros Sociales. Disponible en

<http://www.asinom.com/como-calculat-la-nomina.php>

-AYUNTAMIENTO DE BILBAO. Disponible en <http://bilbao.net>

-BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA. Disponible en <http://www.bbva.com>

-BILBAO EKINTZA. Disponible en <http://www.bilbao.net/BilbaoEkintza/es/index.html>

-BILBAO SALIR. Opiniones Disponibles en

http://bilbao.salir.com/centro_comercial_bidarte

-BOLETIN OFICIAL DEL PAIS VASCO (BOP V 20-1-1998).Disponible en

<http://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.net/r48->

[bopv2/es/bopv2/datos/html/info2a_c.shtml](http://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.net/r48-bopv2/es/bopv2/datos/html/info2a_c.shtml)

-BOLETIN OFICIAL DEL PAIS VASCO (BOPV 15-03-2006).Disponible en

[file:///D:/Decreto%2031-2006,%20de%2021%20Febrero%20\(BOPV%2015-3-2006\)%20\(1\).pdf](file:///D:/Decreto%2031-2006,%20de%2021%20Febrero%20(BOPV%2015-3-2006)%20(1).pdf)

-CENTRO COMERCIAL BIDARTE. Disponible en <http://www.bidarte.com>

-CENTRO COMERCIAL ZUBIARTE. Disponible en <http://www.zubiarte.com>

-CIAO. Opinión de consumidores. Disponible en

http://www.ciao.es/Centro_Comercial_Zubiarte_Bilbao_Opinion_943892

-COLEGIO NACIONAL DE ÓPTICOS- OPTOMETRISTAS. Disponible en

<http://www.cnoo.es>

-CONVENIO COLECTIVO EN VIZCAYA. Disponible en

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/contenidos/informacion/5229/es_2287/adjuntos/CONVENIOS_BIZKAIA.pdf

- CREACIÓN DE EMPRESAS. Disponible en <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- CREAR EMPREASAS. Disponible en <http://www.crear-empresas.com/tramites-constituir-una-sociedad-limitada-anonima>
- DIPUTACIÓN FORAL DE VIZCAYA. Disponible en <http://www.bizkaia.net>
- EUROPA PRESS (2014). *Aumenta un 1,5% el número de ópticas pese a la caída del 6% del mercado en 2012, según DBK*. Disponible en <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-aumenta-15-numero-opticas-pese-caida-mercado-2012-dbk-20130711104021.html>
- GOMEZ, G. (2012). *El sector óptico de la óptica oftálmica en 2012*. Disponible en <http://www.cnoo.es/download.asp?file=media/gaceta/gaceta483/business.pdf>
- GOMEZ.G (2008) .Facturación del sector óptico .Disponible en [file:///D:/Gaceta_business%20\(6\).pdf](file:///D:/Gaceta_business%20(6).pdf)
- GOOGLE MAPS. Disponible en <https://www.google.es/maps>
- GRANDVISION. Disponible en <http://www.grandvision.com>
- GUTIERREZ PORCUNA, P (2010). *Diez claves sobre la franquicia de óptica*. Disponible en [file:///D:/gaceta_business%20\(4\).pdf](file:///D:/gaceta_business%20(4).pdf)
- GUTIERREZ PORCUNA, P. (2010). *La importancia del marketing en la franquicia*. Disponible en <http://pdfs.wke.es/2/6/5/0/pd0000052650.pdf>
- HOYA. Disponible en <http://www.hoya.es>
- INFOFRANQUICIAS. Disponible en <http://www.infofranquicias.com>
- INSTITUTO VASCO DE ESTADÍSTICA. Disponible en <http://www.eustat.es>
- JOVENES EMPRENDEDORES. Disponible en <http://jovenesemprendedores.ulpgc.es>
- LANBIDE (Servicio vasco de empleo). Disponible en <http://www.lanbide.net>

- LONGITUD DE ONDA (2011). *20 datos clave del mercado óptico español*. Disponible en <http://www.longituedeonda.com/index.php/20-datos-clave-del-sector-optico-espanol>
- MASVISIÓN GRUPO ÓPTICO S.A. Disponible en <http://www.masvision.es>
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. Disponible en <http://www.seg-social.es>
- MODELO DE ENCUESTAS. Disponible en <http://modelodeencuesta.wordpress.com/2010/10/25/modelo-de-encuesta>
- MUNDO FRANQUICIA. Disponible en <http://www.mundofranquicia.com>
- QDQ. Directorio de ópticas. Disponible en <http://es.qdq.com/opticas/vizcaya/bilbao/deusto>
- RODENSTOCK. Disponible en <http://www.rodenstock.at/rodb2c/at/de/index.html>
- SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal). Disponible en http://www.sepe.es/contenido/estadisticas/datos_avance/paro
- SLIDESHARE. Disponible en <http://www.slideshare.net/ciclosformativosbvmaria/pasos-para-calcular-una-nmina>
- SOLARIS. Disponible en <http://www.solaris-sunglass.com/es>
- TORMO .*Sector óptica, visión de futuro*. Disponible en http://www.tormo.com/sectores/345/Sector_optica_vision_de_futuro
- TORMO. *Ventajas e inconvenientes de una franquicia*. Disponible en <http://www.tormo.com/emprendedores/empezar/ventajas.asp>
- UNIVERSIA .*Formas jurídicas: La elección de la forma jurídica*. Disponible en <http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/tipos-empresas/eleccion-forma>

15. ANEXOS

Índice

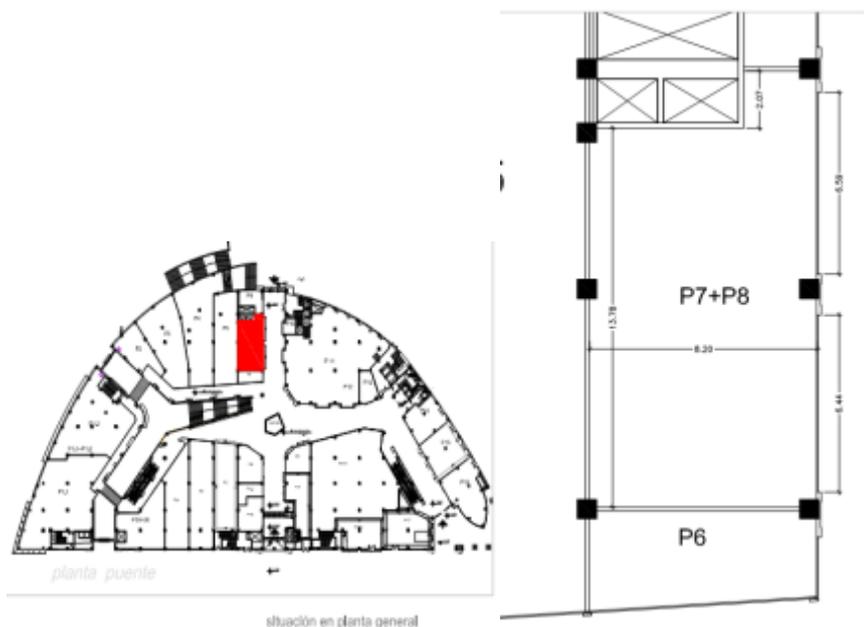
-ANEXO 1. Características del local elegido en el centro comercial Zubiarte.....	136
-ANEXO2. Imágenes correspondientes a las diferentes campañas publicitarias realizadas por <i>MasVisión</i>	137
-ANEXO 3. Imágenes correspondientes al merchandising utilizado por <i>MasVisión</i> ...	138
-ANEXO 4. Imágenes de televisión donde ha estado presente <i>Alain Afflelou</i>	140
-ANEXO 5. Imagen de la publicidad exterior utilizada por <i>Alain Afflelou</i>	141
-ANEXO 6. Ejemplo de distribución de las diferentes áreas existentes en una óptica de <i>Alain Afflelou</i> de características similares a la elegida.....	141
-ANEXO 7. Imágenes correspondientes al merchandising utilizado por <i>Alain Afflelou</i>	142
-ANEXO 8. Formato de la encuesta y resultados.....	145
-ANEXO 9. Tablas utilizadas en el plan económico y financiero.....	150
-ANEXO 10. Planos de nuestra franquicia <i>MasVisión</i>	152

ANEXO 1. Características del local elegido en el centro comercial Zubiarte.

• Características económicas:

- Superficie aproximada del local: 122 m².
- Precio: 4.200€/ mes (sin IVA) , que se corresponde con:
 - ✓ Renta mínima garantizada: 22 €/m²/mes.
 - ✓ Participación del local en Gastos Comunes/Generales del Centro Comercial: Importe aproximado por metro cuadrado en 2014: 11,64 €/m²/mes.
 - ✓ Tasas, Impuestos, Arbitrios: Los que proporcionalmente correspondan al Local, individualmente o como parte del conjunto del Centro Comercial: I.B.I 2014: 0,78 €/m²/mes.
- Retribución por coordinación de obras privativas: 1 mensualidad de Renta Mínima Garantizada.
- Duración: 5 años de obligado cumplimiento.
- Entrega de la posesión de local: a la firma del contrato.
- Plazo máximo de apertura al público del Local: 60 días desde la entrega de la posesión.
- Inicio del devengo de la Renta, Gatos Comunes e IBI: a la entrega de la posesión.

• Planos del local



ANEXO 2. Imágenes correspondientes a las diferentes campañas publicitarias realizadas por MasVisión.

• **Campañas de graduado**

	OP1 07/01 hasta 02/03	OP2 04/03 hasta 28/04	OP3 29/04 hasta 30/06	OP4 02/07 hasta 02/09	OP5 2/09 hasta 03/11	OP 6 04/11 hasta 06/01/15	
Campañas Principales							
Campañas secundarias	Montura rebajada a 1€ Tu montura rebajada a 1€ si te pones cristales de alta definición	2do par progresivo + Tratamientos más económicos en tu 2do par	2do par estándar a gafas de sol + Tratamientos más económicos en tu 2do par	Push packo HD+ y HD (Monofocales y PSV) / facilidades de pago	Montura rebajada a 1€ Tu montura rebajada a 1€ si te pones cristales de alta definición	Push packo HD+ y HD (Monofocales y PSV) / facilidades de pago	Tratamientos más económicos en tu 2do par Test venta cruzada (TSC)

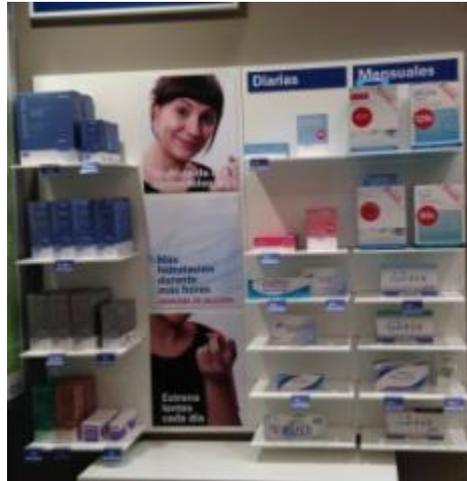
• **Campañas de sol**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	REBAJAS	FASHION	POLARIZADO	PUMP'UP THE VOLUME	COLORFULL SPRING	ICONIC SUMMER
CAMPANA PRINCIPAL						

ANEXO 3. Imágenes correspondientes al merchandising utilizado por MasVisión.

- **Área de contactología:**

Implantación del córner principal de contactología



-Implantación del córner secundario de contactología



- **Área de producto solar**

- Implantación del mueble *Solaris*



- Área de productos ópticos:

- Imanes



- Vinilos



Vinilo espejo facing



Vinilo espejo mesa de venta



- **Fachada y escaparate del establecimiento:**
-Ejemplos de material utilizado en el escaparate



Vinilo escaparte

- Ejemplos de implantación de escaparates



ANEXO 4. Imágenes de televisión donde ha estado presente Alain Afflelou.



ANEXO 5. Imagen de la publicidad exterior utilizada por *Alain Afflelou*.



ANEXO 6.Ejemplo de distribución de las diferentes áreas existentes en una óptica de *Alain Afflelou* de características similares a la elegida.



1. Fachada / escaparate
2. Gafas graduadas
3. Gafas de sol
4. Productos de contactología
5. Zona de caja
6. Zona de venta al cliente
7. Gabinete de refracción / contactología
8. Taller
9. Zona Privada

ANEXO 7. Imágenes correspondientes al merchandising utilizado por *Alain Afflelou*

- **Área de contactología:**

- Implantación del producto de contactología



Góndola (tamaño pequeño)

Mueble alto y estrecho

- **Área de producto solar:**

- Implantación de las gafas de sol



- **Área de productos ópticos:**

- Implantación de las monturas de graduado de la línea personalizada de *Alain Afflelou* y de proveedores externos



A- Implantación por marca



-Implantación de las monturas de la colección exclusiva *Alain Afflelou*



-Elementos de comunicación utilizados por Alain Afflelou tanto en la zona de graduado como de sol:



Cajas de luz verticales



Metacrilatos colgantes con y sin repisa



glorifiers



cinta exclusividad Alain Afflelou

- **Fachada y escaparate del establecimiento**



Rótulo



-Opciones de montaje:

Kit de consolas



Vitrinas/tótems:



-Opciones de teatralización:

Kit de soportes de gafas



Combinación de gafas y estuches vistosos



ANEXO 8: Formato de la encuesta y resultados

- **El formato de la encuesta**

Fecha: ____/____/2014	Sexo	Edad	
	Mujer	18-24	40-65
	Hombre	25-39	>65

1. ¿En qué barrio reside actualmente? _____
2. ¿Cada cuánto visita el centro comercial Zubiarte?
a__ Diario b_ Semanal c_ Quincenal d_ Mensual e_ Otros
3. ¿Cuál es la principal razón por la que acude al centro comercial?
a_ Ocio b_ Restaurante c_ Compras d_ Otros
4. ¿Se ha realizado algún examen visual recientemente?
a_ Si b_ No
5. ¿Cada cuánto se revisa usted la vista?
a_ Cada 6 meses b_ Cada año c_ Cada 1-2 años d_ Casi nunca
6. ¿Utiliza o ha utilizado alguno de los siguientes accesorios o tratamientos para mejorar su visión?
a_ Gafas b_ Lentes de contacto c_ Cirugía
e_ Ninguno, ¿por qué?
*Dinero *No le interesa
*No lo necesita *Otros
7. ¿Conoce alguna de las ópticas que se encuentren en las proximidades del centro comercial?
A: Si, cuales _____
B: No
8. ¿Cuáles son los 3 factores más importantes para usted en el momento de elegir una óptica para realizar sus compras?
a_ Calidad b_ Precio c_ Cercanía d_ Atención e_ Facilidades de pago
f_ Imagen del negocio
9. ¿Tiene usted una óptica preferida?
A: Si, ¿cuál? ____
B: _ No
10. En caso de necesitar una óptica por alguna circunstancia acudiría usted a una de este centro comercial como primera opción?
A_ Si b_ No

- **Resultados y objetivos**

1. ¿En qué barrio vive actualmente?

Objetivo: Identificar la extensión de población que acude al centro comercial

Tabla. Respuesta a la pregunta 1

Edad	Sexo	Bilbao	Deusto	San Inazio	Otros
18-24	H	3	2	1	1
	M	4	2	2	0
25-39	H	6	3	1	1
	M	7	4	0	1
40-65	H	18	3	1	0
	M	19	1	2	1
>65	H	7	2	0	0
	M	7	1	0	0
TOTAL		71	18	7	4

2. ¿Cada cuánto visita el centro comercial Zubiarte?

Objetivo. Medir con qué frecuencia visitan las personas el centro comercial.

Tabla Respuesta a la pregunta 2

Edad	Sexo	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Otros
18-24	H	1	3	2	1	0
	M	2	2	2	2	0
25-39	H	0	4	4	2	1
	M	1	5	5	1	0
40-65	H	3	8	7	3	1
	M	2	10	8	2	1
>65	H	0	4	3	1	1
	M	1	5	2	0	0
TOTAL		10	41	33	12	4

3. ¿Cuál es la principal razón por la que acude al centro comercial?

Objetivo: Identificar las razones más importantes por las cuales las personas visitan el centro comercial e identificar qué porcentaje va a comprar

Tabla. Respuesta a la pregunta 3

Edad	Sexo	Ocio	Restaurante	Compras	Otros
18-24	H	3	1	3	0
	M	3	2	3	0
25-39	H	6	1	4	0
	M	4	2	6	0
40-65	H	7	3	10	2
	M	6	2	14	1
>65	H	3	1	5	0
	M	3	2	3	0
TOTAL		35	14	48	3

4. ¿Se ha realizado algún examen visual recientemente?

Objetivo: Medir la importancia dada por las personas a la salud visual

Tabla 4. Respuesta pregunta 4

Edad	Sexo	Si	No
18-24	H	1	6
	M	2	6
25-39	H	4	7
	M	5	7
40-65	H	10	12
	M	9	14
>65	H	3	6
	M	4	4
TOTAL		38	62

5. ¿Cada cuánto se revisa usted la vista?

Objetivo: Identificar con qué frecuencia acuden a revisión de la vista las personas que visitan el centro, para saber cuál podría ser el comportamiento promedio de la población

Tabla 5. Respuesta a la pregunta 5

Edad	Sexo	6 meses	1 Año	1-2 años	Casi nunca
18-24	H	0	1	1	5
	M	0	3	2	3
25-39	H	1	4	1	5
	M	1	5	2	4
40-65	H	2	9	6	5
	M	1	10	5	7
>65	H	2	3	1	3
	M	1	3	1	3
TOTAL		8	38	19	35

6. ¿Tiene o ha utilizado usted alguno de los siguientes elementos o ayudas para mejorar su visión?

Objetivo: Identificar cuáles son los accesorios ópticos o ayudas que más usan las personas que visitan el centro para así establecer que productos se podrían vender

TABLA 6. Respuesta a la pregunta 6

Edad	Sexo	Gafas	Lentes de contacto	Cirugía	Ninguno
18-24	H	0	0	1	6
	M	1	2	0	5
25-39	H	3	2	3	3
	M	4	2	1	5
40-65	H	14	2	3	3
	M	15	3	1	4
>65	H	4	0	2	3
	M	2	1	0	5
TOTAL		43	12	11	34

Edad	Sexo	Dinero	No necesita	No le interesa	Otros
18-24	H	2	4	0	0
	M	1	4	0	0
25-39	H	1	1	1	0
	M	3	2	0	0
40-65	H	1	1	1	0
	M	2	1	0	1
>65	H	2	1	0	0
	M	3	0	2	0
TOTAL		15	14	4	1

7. ¿Conoce alguna de las ópticas que se encuentran cerca del centro comercial Zubiarte?

Objetivo: Identificar qué porcentaje de la población conoce las ópticas que existen próximas al centro

Tabla 7. Respuesta pregunta 7

Edad	Sexo	Si	No
18-24	H	2	5
	M	1	7
25-39	H	6	5
	M	8	4
40-65	H	10	12
	M	9	14
>65	H	3	6
	M	2	6
TOTAL		41	59

Edad	Sexo	Medical óptica	General óptica	Campo óptica	Visión Plus	Otras
18-24	H	1	1	0	0	0
	M	0	1	0	0	0
25-39	H	2	2	1	1	0
	M	3	3	1	0	1
40-65	H	4	4	1	1	0
	M	3	5	1	0	0
>65	H	2	1	0	0	0
	M	2	0	0	0	0
TOTAL		17	17	4	2	1

8. ¿Cuáles son los 3 factores más importantes para usted en el momento de elegir una óptica para realizar sus compras?

Objetivo: Identificar cuáles son los tres factores más importantes en el momento de elegir en qué óptica comprar según edades y sexo para elaborar las estrategias de venta en nuestra franquicia

Tabla 8. Respuesta pregunta 8

Edad	Sexo	Calidad	Precio	Cercanía	Atención	Facilidades de pago	Imagen tienda
18-24	H	5	7	4	4	0	1
	M	6	8	3	3	2	2
25-39	H	10	8	6	7	2	0
	M	11	8	4	8	5	0
40-65	H	15	16	12	13	9	1
	M	17	15	10	11	13	3
>65	H	6	6	6	5	4	0
	M	5	6	4	4	5	0
TOTAL		75	74	49	55	40	7

9. Tiene usted una óptica preferida?

Objetivo: Identificar la fidelidad de las personas ante una óptica y si las ópticas a las cuales acuden las personas mantiene a sus clientes

Tabla 9. Respuestas preguntas 9

Edad	Sexo	Si	No
18-24	H	3	4
	M	4	4
25-39	H	6	5
	M	8	4
40-65	H	13	9
	M	16	7
>65	H	6	3
	M	6	2
TOTAL		62	38

Edad	Sexo	Medical óptica	General óptica	Chin-chin	Campo óptica	No recuerda el nombre	Otras
18-24	H	1	1	0	0	1	0
	M	2	1	1	0	0	0
25-39	H	3	2	0	1	0	0
	M	3	3	1	1	0	0
40-65	H	4	4	2	1	1	1
	M	6	6	1	1	1	1
>65	H	4	1	0	0	1	0
	M	2	3	1	0	0	0
TOTAL		25	21	6	4	4	2

10. En caso de necesitar una óptica por alguna circunstancia ¿acudiría usted a una de este centro comercial como primera opción?

Objetivo: Identificar a los clientes potenciales

Tabla 10. Respuesta pregunta 10

Edad	Sexo	Si	No
18-24	H	5	2
	M	6	2
25-39	H	7	4
	M	6	6
40-65	H	15	7
	M	14	9
>65	H	5	4
	M	3	5
TOTAL		61	39

ANEXO 9. Tablas utilizadas en el plan económico y financiero

- **Cuadro de amortización anual del préstamo**

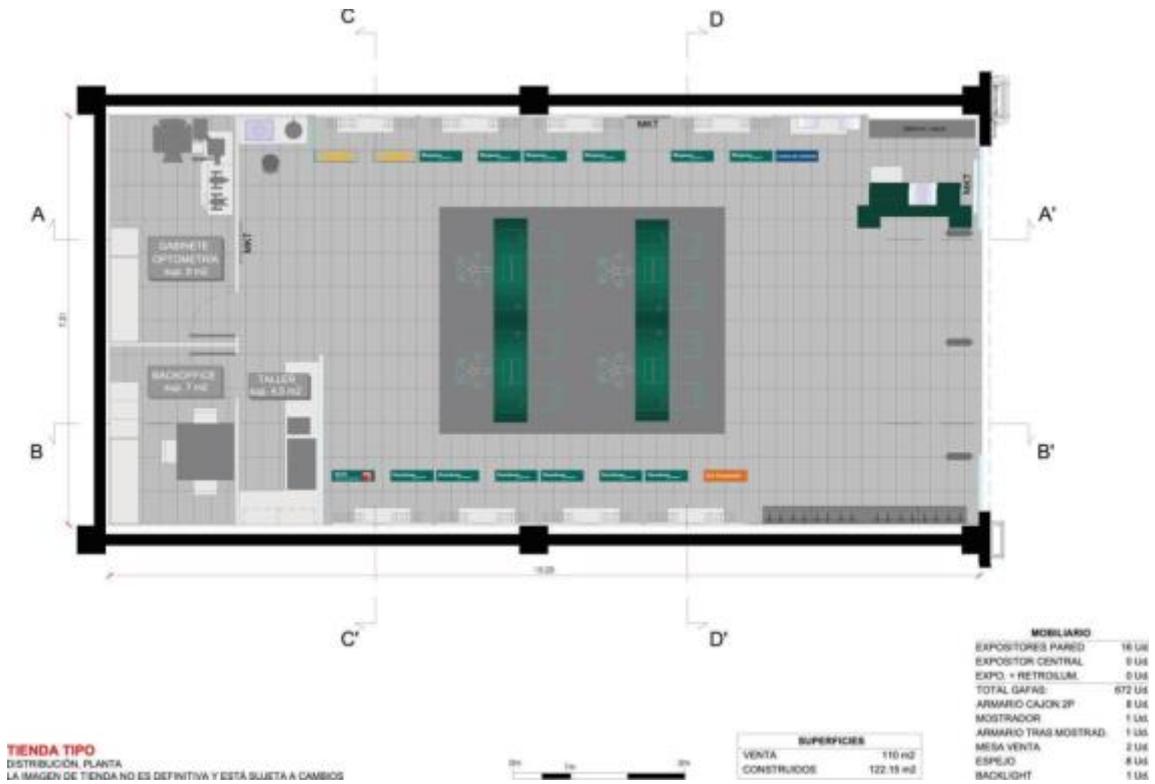
Año	Pendiente	Cuota	Amortización	Intereses
1	86.784 €	8.898 €	3.216 €	5.682 €
2	83.033 €	9.707 €	3.751 €	5.956 €
3	79.010 €	9.707 €	4.023 €	5.685 €
4	74.697 €	9.707 €	4.313 €	5.394 €
5	70.072 €	9.707 €	4.625 €	5.082 €
6	65.112 €	9.707 €	4.959 €	4.748 €
7	59.795 €	9.707 €	5.318 €	4.389 €
8	54.092 €	9.707 €	5.702 €	4.005 €
9	47.977 €	9.707 €	6.115 €	3.593 €
10	41.421 €	9.707 €	6.557 €	3.151 €
11	34.390 €	9.707 €	7.031 €	2.677 €
12	26.851 €	9.707 €	7.539 €	2.168 €
13	18.767 €	9.707 €	8.084 €	1.624 €
14	10.099 €	9.707 €	8.668 €	1.039 €
15	804 €	9.707 €	9.295 €	412 €
16	0 €	809 €	804 €	5 €

- Presupuesto de tesorería para el primer año

PRESUPUESTO DE TESORERÍA AÑO 1												
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SALDO INICIAL	5.000	12.103	27.071	37.471	47.581	57.819	70.350	83.228	94.536	102.783	113.357	125.376
COBROS												
Cobros ventas	39.959	36.917	28.372	27.876	29.025	35.645	32.736	31.132	25.145	26.298	27.149	34.180
Saldo inicial + Cobros	44.959	49.020	55.443	65.347	76.606	93.464	103.086	114.360	119.681	129.081	141.106	159.556
PAGOS												
Pagos por compras	14.000	12.000	8.000	8.000	9.000	13.000	10.000	10.000	7.000	6.000	6.000	13.000
Royalty	799	738	567	558	581	713	655	623	503	526	543	684
Gastos fijos	18.057	7.877	8.073	7.877	7.877	8.073	7.877	7.877	8.073	7.877	7.877	8.073
Interés de préstamo	-	525	523	522	520	519	517	515	513	512	501	508
Devolución de capital	-	809	809	809	809	809	809	809	809	809	809	809
Total de pagos	32.856	21.949	17.972	17.766	18.787	23.114	19.858	19.824	16.898	15.724	15.730	22.074
SALDO	12.103	27.071	37.471	47.581	57.819	70.350	83.228	94.536	102.783	113.357	125.376	137.482

ANEXO 10. Planos de nuestra franquicia *MasVisión*.

- Distribución



- Alzado y secciones



- Secciones interior tienda



- Iluminación y techos

