



**UNIVERSIDAD MAYOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

PROYECTO APLICADO DE TITULACION

**EVALUACION TECNICA Y FINANCIERA APERTURA DE NUEVA
SUCURSAL**

**ALUMNO: CESAR SEBASTIAN LILLO PARRA
PROFESOR GUIA: HECTOR MEYER**

**SANTIAGO – CHILE
2012**

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: Presentación De La Empresa	8
• Misión:	8
• Visión:	8
• Servicios:.....	8
• Convenios:.....	9
• Datos Comerciales:	10
• Fotografía Casa Matriz:	10
• Organigrama:.....	11
Capítulo 2: Presentación Del Problema	12
• Justificación.....	12
• Metodología A Utilizar:	13
Capítulo 3: Objetivos	14
• Objetivos Generales.....	14
• Objetivos Específicos	14
Capítulo 4: Marco Teórico.....	15
• ¿Qué Es Una Empresa?.....	15
• ¿Que Es Una PYME?.....	16
• ¿Que Es Una Evaluación Financiera?	18
• ¿Qué Es Un Flujo De Caja?.....	20
• ¿Qué es el VAN?.....	22
• ¿Qué es el TIR?	23
Capitulo 5: Desarrollo Del Proyecto.....	25
• Análisis De La Industria:	25
• Análisis FODA:	25
a) Fortalezas:	26
b) Debilidades:	27

c) Oportunidades:	27
d) Amenazas.....	28
• Conclusión Análisis FODA:.....	28
• Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter:.....	28
a) Poder De Negociación De Los Compradores O Clientes:	29
b) Poder De Negociación De Los Proveedores:.....	29
c) Amenaza De Nuevos Entrantes:.....	30
d) Amenaza De Productos Sustitutos:	30
e) Rivalidad Entre Los Competidores:.....	31
• Análisis De Mercado:	31
a) Análisis De Otras Ópticas En La Comuna De San Bernardo:.....	31
b) Análisis De Otras Ópticas En La Comuna De Buin:.....	37
• Estadísticas De Población	42
a) Análisis Poblacional Y Socioeconómico A La Comuna De San Bernardo:.....	42
b) Análisis Poblacional Y Socioeconómico A La Comuna De Buin:.....	45
• Conclusiones De Análisis Poblacional:.....	47
• Plan De Acción:.....	48
a) Objetivos Comerciales:.....	48
b) Estrategia Competitiva:.....	48
c) Mercado Objetivo:.....	48
• Evaluación Financiera:	49
a) Recopilación De Datos Históricos:.....	49
b) Inversión inicial:.....	51
c) Costos Asociados:.....	52
d) Estimación De La Demanda:.....	52
e) Supuestos:.....	54
f) Escenario Pesimista:.....	54
g) Escenario Positivo:	55
h) Proyección Flujo De Caja:.....	55

- **Conclusión Final:** 57
- **Bibliografía:** 58

SOLO USO ACADÉMICO

Introducción

En la actualidad, la vida y nuestra sociedad avanza cada vez de manera más rápida, lo que nos obliga de cierta manera a estar siempre actualizados y a la vanguardia. Este fenómeno nos afecta a todos, incluso a las empresas, quienes deben adaptarse rápidamente a los cambios en la sociedad y en el mercado para lograr enfrentar las dificultades y reinventarse en su actividad diaria.

Como bien mencionamos, el mundo empresarial cambia vertiginosamente, es por ello que siempre se debe estar preparado a todas las eventualidades que se presenten en el camino. Es importantísimo poder proyectar y planear lo que se nos avecina para estar preparados y alerta.

Pues bien como el futuro es algo importante, ya que nos permite el desarrollo y potenciamiento de nuestras ideas es ahí donde se concibe el siguiente proyecto para aprovechar una oportunidad de crecimiento en un mundo tan acelerado.

Nuestro trabajo será desarrollado en una PYME (pequeña y mediana empresa), en el cual se busca la expansión del negocio, a través de la creación de una nueva sucursal. Es sabido que un recurrente problema que afecta a las pymes; es la escasa información que se posee para la toma de decisiones, como lo es en este caso, entonces ¿cómo saber si es rentable el proyecto?

Al desarrollar este trabajo podremos responder a esa pregunta, y también ayudar a la resolución de nuestro objetivo, la creación de una sucursal que nos permita elevar

nuestras utilidades, que nos permita hacer crecer la organización, dejar un sello en los clientes y la competencia.

Como mencionamos anteriormente el presente informe y desarrollo de investigación busca determinar la viabilidad de crear una nueva sucursal, para la empresa **Óptica Moncada**. Se piensa establecer esta nueva dependencia en la ciudad de Buin, comuna del sector sur de la región metropolitana, para lograr esto basaremos nuestra investigación bajo el modelo que utiliza el criterio de VAN y TIR, considerando también todos los factores técnicos que inciden en la puesta en marcha de una nueva idea, a fin de esclarecer el panorama y generar al realización de esta.

El primer capítulo esta dedicado a la presentación de la empresa, explicaremos cual es la misión y visión que se persiguen en esta organización, también se dará a conocer su organigrama actual, los servicios ofrecidos, además de los distintos convenios que se otorgan, adicionalmente también estarán los datos comerciales de la empresa.

El capítulo dos estará dedicado a la presentación de la problema y la debida justificación del proyecto en cuestión, de manera resumida y sencilla explicaremos el porqué de la creación de un nuevo local de ventas.

En el capítulo tres se expondrán los objetivos que se pretenden alcanzar, correspondientes a los objetivos generales y específicos del proyecto.

El cuarto capítulo se desarrollará en el marco teórico, es necesario tener en consideración algunos términos primordiales para la ejecución del trabajo, estos términos corresponden a ¿qué es una empresa? o ¿qué es el VAN y el TIR?

El vocabulario de palabras usadas en el ámbito empresarial serán explicados de manera simple y abreviada.

El quinto capítulo va de lleno con el desarrollo del proyecto el cual está compuesto por distintos segmentos en los que se pueden destacar el análisis FODA, el análisis de PORTER acompañado de estadísticas de la población, estimación de ventas y sus respectivos presupuestos, para finalmente presentar la evaluación de proyecto.

SOLO USO ACADÉMICO

Capítulo 1: Presentación De La Empresa

Óptica Moncada, es una óptica ubicada en la comuna de San Bernardo, en la región metropolitana. Inicio sus actividades en 1993 y lleva más de 18 años de atención ininterrumpida a los habitantes de la comuna. Además, se tiene un punto de venta en un centro médico de la comuna.

- **Misión:**

La misión de Óptica Moncada, es entregar a la comunidad la mejor y completa atención profesional para las necesidades ópticas de nuestros clientes, a través de una atención personalizada y un asesoramiento detallado sobre los productos disponibles a la venta.

- **Visión:**

La Visión de Óptica Moncada es ser la mejor óptica del sector, entregando un servicio de excelencia ofreciendo productos de alta calidad a buenos precios para el bienestar y salud visual de las personas, aportando a una mejora de la calidad de vida.

- **Servicios:**

Dentro de los servicios que la óptica ofrece podemos mencionar los siguientes:

- Atención personalizada y profesional en todas las áreas de trabajo.
- Elaboración de anteojos ópticos en diversos cristales en los materiales ya sean, policarbonatos, fotocromáticos, monofocales, bifocales y multifocales.

- Reparaciones de marcos de anteojos, traspaso de cristales a armazones nuevos
- Servicio de reparaciones al instante, entrega de urgencia de anteojos en 1 hora.
- Se cuenta con adaptación especializada en lentes de contacto.
- Mantenimiento y ajuste permanente para nuestros clientes
- Cambio de plaquetas, tornillos, bisagras, porta-plaquetas, terminales, fundas, estuches.
- Garantías de 6 meses por problemas en el marco de los lentes

- **Convenios:**

- La empresa cuenta con distintos convenios en diversas organizaciones ofreciendo descuentos a sus funcionarios, tales como.
- Municipalidad de San Bernardo
- Municipalidad de Calera de Tango
- Empresa Vulco
- Clínica San Bernardo
- Centro medico Santa Lucia.

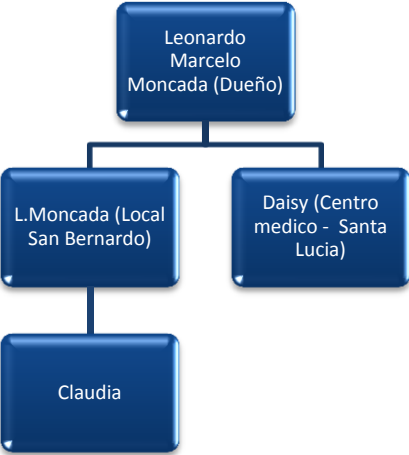
- **Datos Comerciales:**

- Razón social: Óptica Moncada
- Giro: Óptica
- Dirección: Avenida O' Higgins 512, San Bernardo, Santiago.
- Teléfono: 8583883
- E-mail: optica_moncada@yahoo.com
- Representante legal: Leonardo Marcelo Moncada

- **Fotografía Casa Matriz:**



- **Organigrama:**



SOLO USO ACADÉMICO

Capítulo 2: Presentación Del Problema

- **Justificación**

Como todo proyecto de título es importante saber cual la justificación que nos sustenta, resulta significativo entonces tener claro el porqué de nuestro propósito.

En primer lugar podemos decir que uno de los principales objetivos es el desarrollo y la posterior expansión del negocio, la organización aspira alcanzar más clientes y asimismo acrecentar sus utilidades.

Cabe señalar que el rubro óptico es altamente competitivo, tanto en las pequeñas como las grandes empresas. Ópticas similares a esta, cuentan con una o más sucursales, dentro de la misma comuna (San Bernardo) o incluso en otras como Buin. Viendo que otras compañías competidoras se han expandido, **Óptica Moncada** ha pensado en la expansión del negocio. Esta idea se ha convertido últimamente en un desafío para la empresa.

“La justificación del proyecto que pretende la creación de una nueva sucursal esta pensada en que se desea cubrir la demanda insatisfecha en otra zona geográfica con un nuevo local para la comunidad de Buin.”

Finalmente el desarrollo y aplicación de este proyecto se traducirán, en una mejor claridad a la hora de decidir sobre la implementación de una nueva sucursal, bien que es sabido

que las pymes usualmente tienen problemas a la hora de evaluar sus futuros proyectos y este trabajo espera ayudar en la resolución de esta problemática.

Por último es desafiante y representa un motivo resaltar sobre la competencia, y lograr la fidelización de la clientela.

- **Metodología A Utilizar:**

La metodología a utilizar es la siguiente:

- En primer lugar se analiza el problema que aqueja a la empresa.
- Se establecerán los objetivos generales y específicos a alcanzar.
- Recopilar información de la empresa sus niveles de venta históricos.
- Análisis FODA
- Análisis a la competencia y zonas de locación de nueva sucursal
- Establecer cuáles serán los posibles ingresos y egresos
- Calcular evaluación financiera según los criterios de VAN y TIR.
- Resolución para la toma de decisiones.

Capítulo 3: Objetivos

- **Objetivos Generales**

El objetivo general de este proyecto es evaluar técnica y financieramente la creación de una nueva sucursal, para concretar un deseo de la empresa, para crecer, capturar nuevos clientes, y darse a conocer en el mercado.

- **Objetivos Específicos**

Dentro de los objetivos específicos, podemos mencionar los siguientes:

- Evaluación de factibilidad técnica y financiera del proyecto
- Proyectar las ventas futuras, sus ingresos y egresos (estimación de la demanda)
- Determinar el VAN
- Determinar el TIR

Capítulo 4: Marco Teórico

- **¿Qué Es Una Empresa?**

Para responder a esta pregunta, podemos citar distintas fuentes entre las cuales podemos destacar:

Empresa: "Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos" .¹

Empresa: "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos; es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"²

Empresa: se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"

³

Tomando en cuenta estas definiciones podemos concluir que una empresa es una organización social, que está compuesta de distintas áreas, tales como el área financiera, de producción de marketing y de recursos humanos, que entre ella trabajan

¹ Fuente: RAE http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empresa

² Fuente: Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Pág. 4.

³ Fuente: Hacer Empresa: Un Reto, de Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41.

conjuntamente para producir bienes o servicios y así satisfacer las necesidades que están en el mercado, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Existen diversos tipos de empresas si deseamos clasificarlas nos encontramos con diversas variadas formas que dependen de ciertos factores, tales como:

Según su actividad o giro: empresas del sector primario, secundario o terciario; otra clasificación es según su giro en industriales, comerciales o de servicios, también lo podemos hacer por su constitución jurídica, así encontramos: empresas individuales (de un solo dueño) con responsabilidad ilimitada o responsabilidad limitada, siendo la mas común en las empresas familiares.

Asimismo están las empresas de sociedades, que son constituidas por varias personas, aquí encontramos sociedad anónima, colectiva y en comandita. Por último están las cooperativas y las corporaciones.

Otra importante clasificación es según su tamaño, aquí profundizaremos un poco mas ya que la empresa en cuestión se encuentra dentro del rango MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa).

- **¿Que Es Una PYME?**

La sigla PYME significa pequeña y mediana empresa, también se suele incluir a la microempresa, esta vez con la sigla MIPYME. **Óptica Moncada** esta dentro del rango de microempresa. En Chile la clasificación esta dada por dos autoridades estas son el ministerio de economía y la Corfo.

La primera entidad clasifica según el nivel de facturación alcanzado en un año.

Tramos de Ventas en UF	N de Empresas
Sin Ventas	146.756
Micro (0,1 - 200 UF)	262.686
Micro (200,1 - 600 UF)	153.994
Micro (600,1 - 2.400 UF)	162.557
Pequeña (2.400,1 - 5.000 UF)	55.962
Pequeña (5.000,1 - 10.000 UF)	34.393
Pequeña (10.000,1 - 25.000 UF)	25.728
Mediana (25.000,1 - 50.000 UF)	10.678
Mediana (50.000,1 - 100.000 UF)	6.641
Grande (100.000,1 - 200.000 UF)	3.811
Grande (200.000,1 - 600.000 UF)	3.006
Grande (600.000,1 - 1.000.000 UF)	679
Grande (más de 1.000.000 UF)	1.203
TOTAL	868.094

Tabla 1: Clasificación según facturación ⁴

La segunda clasificación corresponde a la Corfo:

Tipo de Empresa	Numero de empleados
Microempresa	1 a 4 empleados
Empresa Pequeña	5 a 49 empleados
Empresa Mediana	50 a 199 empleados
Gran Empresa	200 o más empleados

Tabla2: Clasificación según cantidad de trabajadores⁵

⁴ Fuente: <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>

⁵ Fuente: <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>

- **¿Que Es Una Evaluación Financiera?**

Según la real academia española el termino evaluar hace referencia a la acción y efecto de señalar el valor a una cosa. Por evaluación financiera entenderemos por tanto la acción y el efecto de señalar el valor de un conjunto de activos o pasivos financieros.

La evaluación financiera la podríamos definir como un proceso en el cual se compara el estado actual con el posible estado futuro. Se considera como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos y una mejor eficiencia de la asignación de los recursos. La evaluación financiera es en si un medio para optimizar la gestión de proyecto. Para poder llevarlo a cabo se necesitan de distintos tipos de informaciones como es el flujo de caja, el estado de resultados y el balance de la compañía.

“Si encargamos la evaluación de un mismo proyecto a dos especialistas diferentes, seguramente el resultado de ambas será desigual. Fundamentalmente porque el proyecto se basa en estimaciones que se presentaran en el futuro; entonces, Difícilmente dos especialistas coincidirán en la misma apreciación de futuro”⁶

Para lograr un buen proyecto es necesario cumplir ciertos requisitos dentro de los cuales podemos destacar:

- Objetivo: Debe medirse y analizarse los hechos definidos tal como se presentan.

⁶ Fuente: Preparación y evaluación de proyectos Nassir Sapag - Pagina 8

- Imparcial: La generación de conclusiones del proceso de evaluación debe ser neutral, transparente e imparcial. Quienes realizan la evaluación no deben tener intereses personales o conflictos con la unidad ejecutora del proyecto.
- Valido: Debe medirse lo que se ha planificado medir, respetando las definiciones establecidas. En caso el objeto de análisis sea demasiado complejo para una medición objetiva, debe realizarse una aproximación cualitativa inicial.
- Confiable: Las mediciones y observaciones deben ser registradas adecuadamente, preferentemente recurriendo a verificaciones in-situ.
- Creíble: Todas las partes involucradas en el proyecto deben tener confianza en la idoneidad e imparcialidad de los responsables de la evaluación, quienes a su vez deben mantener una política de transparencia y rigor profesional.
- Oportuno: Debe realizarse en el momento adecuado, evitando los efectos negativos que produce el paso del tiempo.
- Útil: Debe ser útil y elaborarse en un lenguaje conciso y directo, entendible para todos los que accedan a la información elaborada, los resultados de una evaluación no deben dirigirse sólo a quienes tienen altos conocimientos técnicos sino que debe servir para que cualquier involucrado pueda tomar conocimiento de la situación del proyecto.

- Participativo: Debe incluirse a todos los involucrados en el proyecto, buscando de reflejar sus experiencias, necesidades, intereses y percepciones.
- Retro alimentador: Un proceso de evaluación debe garantizar la diseminación de los hallazgos y su asimilación por parte de los involucrados en el proyecto (desde las altas esferas hasta los beneficiarios), para así fomentar el aprendizaje organizacional.

Según el libro de Nassir Sapag, debemos tener presente que:

“La preparación y evaluación de proyectos busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.”⁷

- **¿Qué Es Un Flujo De Caja?**

En finanzas y en economía se deduce por flujo de caja (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

⁷ Fuente: Preparación y evaluación de proyectos Nassir Sapag - Pagina 3

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

Usualmente el flujo de caja se calcula con una matriz con columnas y filas. En las columnas se disponen los períodos, por lo general, meses; y en las filas los ingresos y las salidas de dinero.

ENTRADAS: es todo el dinero que ingresa la empresa por su actividad productiva o de servicios, o producto de la venta de activos (desinversión), subvenciones, etc.

SALIDAS: es todo dinero que sale de la empresa y que es necesario para llevar a cabo su actividad productiva. Incluye los costes variables y fijos.

Para su elaboración es útil usar una plantilla de cálculo. La fórmula que se puede usar para sacar el flujo de caja proyectado es:

+Ingresos afectos a Impuestos - Gastos no desembolsados = Utilidad Antes de Impuestos
- Impuestos = Utilidad después de Impuestos + Ajustes por gastos no desembolsados

(Amortizaciones y provisiones) - Ingresos no afectos a Impuestos + Beneficios no afectos a Impuestos = Flujo de Caja.

- **¿Qué es el VAN?**

El Valor actual neto también conocido como valor actualizado neto (en inglés Net present value), cuyo acrónimo es VAN (en inglés NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología radica en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n Es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

- **¿Qué es el TIR?**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples en tanto, diversos autores la conceptualizan como la tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Como ya se ha comentado anteriormente, la TIR o tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

Si $TIR > r$ Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).

Si $TIR < r$ Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

- r representa es el costo de oportunidad.

SOLO USO ACADÉMICO

Capítulo 5: Desarrollo Del Proyecto

Luego de todas las reseñas anteriores nos adentramos en el desarrollo del proyecto en si. Para esto es necesario tener en cuenta un análisis de la industria, el cual consiste en saber cuales son los componentes que están en el mercado de las ópticas, luego la información se ira complementando con un análisis FODA y el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

- **Análisis De La Industria:**

El análisis industrial consiste y tiene por objetivo, analizar con detalle el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio.

En primer lugar partiremos haciendo un análisis FODA de la empresa.

- **Análisis FODA:**

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

- Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

- Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:
- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?
- Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

a) Fortalezas:

- Trayectoria: Dentro de las fortalezas que tiene **Óptica Moncada** podemos destacar en primer lugar la cantidad de años que lleva en el mercado son mas de 18 años que la empresa se encuentra trabajando en el sector, la que lo convierte en una marca conocida para los habitantes de San Bernardo.
- Conocimiento del mercado: También la óptica cuenta con una basta trayectoria que le permite saber entregar una buena atención, saber cuales son las exigencias mas regulares de sus clientes, teniendo disposición para aquello.

- Variedad: Ofrece una gran variedad de modelos de sus productos, de diferentes precios. Especialmente con productos de bajos precios para la población del sector sur de Santiago.
- Respaldo y servicio: La óptica entrega Respaldo a sus clientes se ofrecen garantías proporcionándole al cliente de que ha adquirido un producto de calidad.
- La óptica cuenta con maquinaria en el mismo lugar para la fabricación de lentes en el momento, en caso de necesidad inmediata.
- Equipo: Óptica Moncada cuenta con un equipo de gente que se destaca por su buena atención y que tiene conocimiento en el área de la salud visual.

b) Debilidades:

- Bajo Posicionamiento: Una de las debilidades que se presentarían al instalarse en Buin, es que la óptica es desconocida para la población. Será necesario hacer una buena publicidad.

c) Oportunidades:

- Mercado en expansión: Una de las oportunidades que se presentan en la óptica hacen relación a la posible cantidad de gente que necesite mejorar su salud visual, la población cada vez se envejece mas en Chile, por lo que la necesidad de usar anteojos aumenta.
- La comuna de Buin, es una de las comunas que tendría un mayor aumento porcentual en su población.

d) Amenazas

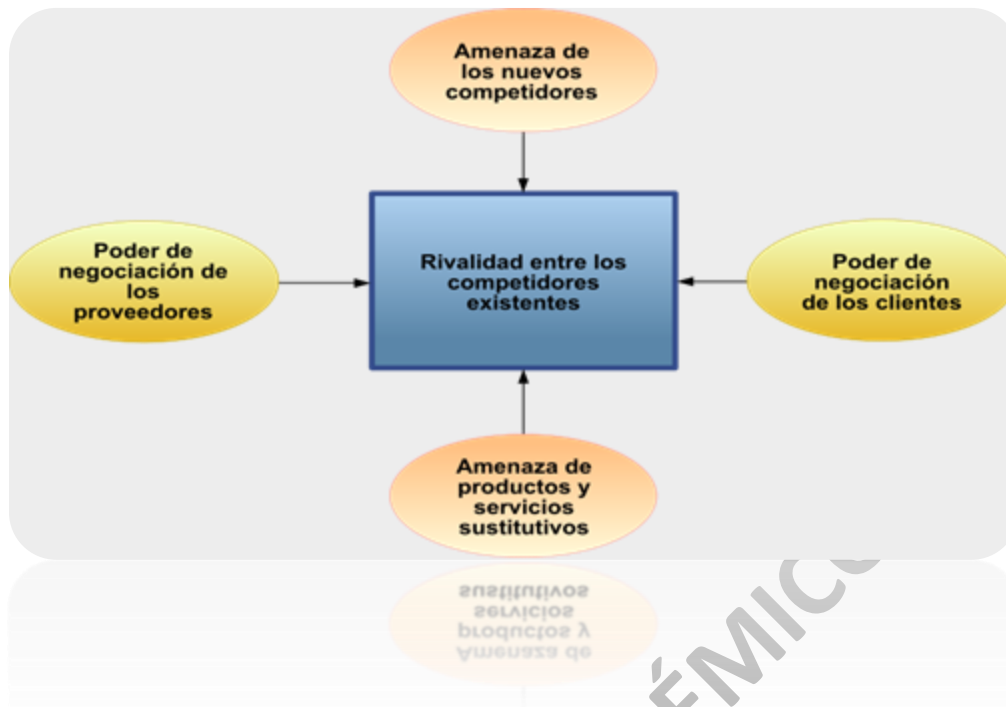
- Competidores: Una cierta amenaza es la existencia de competidores de características similares, en lo que se ofrecen precios similares de venta.

- **Conclusión Análisis FODA:**

Para concluir podemos decir que Óptica Moncada tiene suficientes fortalezas como para aventurarse en el desafío de atender a la comunidad de Buin, la cantidad de años que lleva en el mercado la alimenta del conocimiento necesario que se requiere para ser parte del negocio de la salud visual, es cierto que la amenaza de sus competidores es una alerta latente ya que posicionarse en otra ciudad no resulta algo fácil.

- **Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter:**

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos.



a) Poder De Negociación De Los Compradores O Clientes:

En términos generales los potenciales clientes tienen un nivel medio de negociación ya que los precios de lentes ópticos son generalmente similares, prácticamente todas las cadenas de ópticas ofrecen marcos de precios bajos, medios y altos también ocurre lo mismo con productos de lentes de sol, en este tipo de negocios el cliente es muy difícil que pueda ejercer una presión para la modificación de un precio, es cierto que puede cotizar en otras ópticas, pero finalmente él decide que le conviene más y se ajusta al precio-calidad que busca.

(Poder de negociación medio).

b) Poder De Negociación De Los Proveedores:

Los lentes ópticos se componen de dos cosas el marco y el cristal, Los proveedores de estos productos ofrecen precios fijos y su poder de

negociación es considerado medio, ya que poseen otras ópticas a quien ofrecerles productos, generalmente se negocia en las fechas y formas de pago.

(Poder de negociación bajo).

c) Amenaza De Nuevos Entrantes:

Para un mejor análisis se deben analizar las barreras de entrada al mercado de los posibles nuevos entrantes. Para la instalación de una óptica hay que tener cierto conocimiento acerca de la salud visual, es necesario tener estudios de óptica y contactología, al menos para montar una óptica, luego el crear el negocio no es algo de difícil de entrada ya que existen variados proveedores que ofrecen mercadería para la venta. en términos generales la amenaza de nuevos entrantes es media, en San Bernardo, existen 15 ópticas incluyendo grandes cadenas que están el mall plaza sur correspondiente a la óptica GMO, Schilling, Rotter&Krauss y Place Vandôme. En cambio en Buin solo existen ópticas pertenecientes a PYMES y la entrada de grandes ópticas es baja. ***(Amenaza de nuevos entrantes baja).***

d) Amenaza De Productos Sustitutos:

En términos generales, no hay productos sustitutos, el único sustituto posible a los lentes ópticos son los lentes de contacto que también son vendidos en esta óptica, también podríamos pensar en operase los ojos, pero eso es algo mucho mas caro y no representa una amenaza. ***(Amenaza de sustitutos baja.)***

e) Rivalidad Entre Los Competidores:

Existe rivalidad entre los competidores, que están en la constante búsqueda de clientes. La decisión de compra por parte de los clientes depende la relación precio-calidad y la atención que se ofrece, en términos generales las ópticas existentes pertenecen al tramo de PYME, por lo que refleja características similares entre ellas, lo que conlleva a una rivalidad entre competidores que es altísima. ***(Rivalidad entre competidores Alta)***.

- **Análisis De Mercado:**

- a) **Análisis De Otras Ópticas En La Comuna De San Bernardo:**

- **Óptica Chap:** Esta es una óptica muy pequeña, ubicada dentro de una galería que se encuentra cerca del centro de la ciudad, lo cierto es que esta óptica no tiene una gran cantidad de modelos para ofrecer, y no tiene a la venta lentes de sol, ni lentes de contacto, ofrece precios bajos.



- **Óptica San Bernardo:** Esta óptica lleva muchos años en esta comuna (20 años aproximados), es sin duda una de las más reconocidas por sus habitantes, cuenta con dos sucursales, están una muy cerca de la otra, además de un punto de venta en un centro medico (Ioares); en términos generales ofrecen todo tipo de productos y la atención es buena.



- **Óptica Bustorf:** Esta óptica se encuentra en una galería, al costado de la plaza de armas de la ciudad, es una óptica relativamente nueva, vende todo tipo de productos, su atención es buena y cordial.



- **Óptica Buena Visión:** Esta óptica esta en un área central, y también tiene a disposición todo tipo de productos, lo cierto es que al momento de visitarla estaba vacía, la atención no fue de las mejores.



- **Óptica EAM:** Esta es una óptica relativamente nueva, esta cerca del centro, pero no esta en la calle mas transitada, al momento de visitarla estaba vacía, ofrece todo tipo de productos, además genera una buena impresión, es muy profesional al momento de la atención, es un rival complicado.



- **Ópticas Bozzo:** Esta óptica se encuentra en pleno centro de la ciudad, en la calle más transitada, sin duda es una de las que posee mejor ubicación, solo ofrece lentes ópticos.



- **Ópticas Basic:** Esta óptica está al costado de Ópticas Bozzo, también se encuentra en un buen sector en la calle más recorrida, solo ofrece lentes ópticos.



- **Ópticas GMO:** Esta es una gran cadena de ópticas, se encuentra ubicada dentro del Mall Paseo San Bernardo (en el centro de la ciudad), como gran

tienda cuenta con muchos tipos de marcos y lentes, tiene completos servicios de postventa, además de la entrega de lentes de contacto y de sol. Sus precios son más altos. Lleva alrededor de 5 años en la comuna.



- **Óptica Econópticas:** Otra gran cadena de ópticas, también esta dentro del Mall Paseo San Bernardo, corresponde a la línea más económica de GMO, esta óptica lleva alrededor de 5 años en la comuna.



- **En Mall Plaza Sur:** Centro comercial, alejado del centro, existente hace 3 años aproximadamente
- **Ópticas GMO:** Gran cadena de ópticas, con diversos modelos, precios mas altos
- **Ópticas Schilling:** Gran cadena de ópticas, con diversos modelos, precios mas altos
- **Ópticas Rotter&Krauss:** Gran cadena de ópticas, con diversos modelos, precios mas altos
- **Ópticas Place Vendôme:** Gran cadena de ópticas, con diversos modelos, precios mas altos



- **Conclusiones Sobre Ópticas Competidoras De San Bernardo:**

En la comuna de San Bernardo fueron encontradas un total de 15 Ópticas, incluyendo la segunda sucursal de óptica San Bernardo mas su punto de venta en un centro medico. En consecuencia son 15 ópticas que conviven y entregan sus servicios a más de 300 mil habitantes.

b) Análisis De Otras Ópticas En La Comuna De Buin:

Al recorrer la comuna de Buin, encontramos una serie de ópticas que se detallaran a continuación:

- **Óptica Buin:** Óptica Buin es la óptica mas antigua del sector lleva más de 20 años en la comuna. La atención es buena, se puede calificar de cordial y muy profesional, tienen diversos tipos de marcos y cristales nacionales e importados, servicio técnico garantizado y todas las reparaciones asociadas al servicio de postventa de lentes ópticos. Venden lentes ópticos, de sol y también lentes de contacto.

Tienen convenios, con diferentes instituciones como redsalud, descuentos con tarjeta multibeneficos de caja de compensación los andes, chile compra, entre otras.

Se aceptan todos los tipos de pago, ya sea con tarjetas bancarias, así también con tarjetas de grandes tiendas.

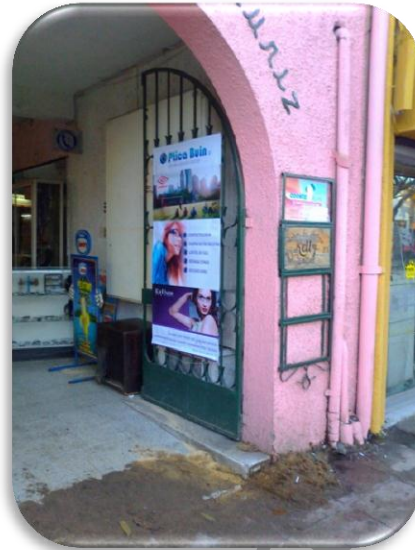
Se hizo una cotización para ver sus precios y tipo de productos:

En el tipo de cristal se ofrecieron 3 tipos cristales sencillo a \$22.000 cristales orgánicos \$28.000 y policarbonato con antirreflejos a \$40.000.

En marcos preguntamos por un marco promedio de la línea US express a un valor de \$35.000.

Óptica Buin tiene dos sucursales dentro de la comuna, que están muy cerca una de la otra. La primera esta ubicada en un excelente sector, en la avenida principal del pueblo, es muy fácil llegar hasta ahí, se encuentra muy cerca de la plaza de armas de la ciudad, esta en pleno centro. La segunda sucursal esta también en el sector céntrico pero dentro de una galería, el acceso a esta sucursal es mas difícil porque esta mas escondida.

En términos generales óptica Buin es muy reconocida por los habitantes de la comuna, ya que lleva muchísimos años en el sector, seguramente es uno de los rivales mas complicados.



- **Óptica San Bernardo:** Óptica San Bernardo tiene un solo local en la comuna de Buin, también ubicado en un buen sector, en el centro de la ciudad. Esta óptica tiene asociación con un centro medico especializado en salud visual, lo que es sin duda una refuerzo para esta óptica. Lleva alrededor de 10 años en Buin, es reconocida por los habitantes de la ciudad. Ofrecen diversos tipos de cristales y marcos, también tienen a disposición lentes de sol y de contacto. Al cotizar la atención, no fue de las mejores, no tan cordiales como en la óptica Buin. Eso no fue muy agradable, preguntamos por cristales y ofrecían un precio similar cristales con antirreflejo a \$30.000 y un armazón promedio se nos ofreció uno del modelo Setene md 5576 a \$48.000.



- **Óptica Atenas:** Es otra óptica encontrada en Buin, se encuentra lejos del centro, aunque igualmente tiene un buen sector ya que se encuentra en la entrada a la ciudad muy cercana al supermercado Tottus, que obviamente mucha gente visita ese sector. Óptica Atenas es una óptica mas pequeña, al momento de visitarla no tenía público, la cantidad de marcos ofrecidos es mucho menor en comparación a las otras ópticas, eso si su atención fue muy cordial y atento. Al hacer una cotización preguntamos por lentes orgánicos más antirreflejos y un marco promedio, lo cierto es que no hay muchos modelos a elegir. Esta óptica tiene otra sucursal en la comuna de Maipú.



- **Óptica Crisos:** Esta óptica lleva alrededor de 5 años en Buin, esta ubicada lejos del centro de la ciudad, pero esta cercano al hospital público de Buin, lo que igual es favorable para la llegada de clientes que transitan por el sector. La atención también se podría calificar de fría, no existen muchos marcos, y no había venta de lentes de contacto, si se ofrecían reparaciones en el momento y entrega de lentes en 1 hora, ofrecían descuentos especiales en marcos metálicos. Al cotizar por cristales con antirreflejo se nos dio un precio de \$21.000. y por marcos desde \$9.000.este corresponde al precio mas bajo ofrecido en marcos.



- **Conclusiones Sobre Ópticas Competidoras De Buin:**

En la ciudad de Buin se encontró un total de 5 ópticas, (incluyendo la segunda sucursal de óptica Buin). En términos generales todas las ópticas ofrecen productos similares desde precios bajos a altos en cristales y marcos.

Para la comunidad de Buin las ópticas mas reconocidas son la óptica San Bernardo y óptica Buin, cabe señalar que son las que ofrecen mayor cantidad de productos, además de aceptar todas las formas de pago.

Sin duda para entrar en Buin estas ópticas son los rivales mas complicados, ya que llevan muchos años en el sector, y están bien posicionados, además sus productos son de buena calidad y se tiene una buena relación con los precios ofrecidos.

- **Estadísticas De Población**

a) Análisis Poblacional Y Socioeconómico A La Comuna De San Bernardo:

El municipio de San Bernardo, es una comuna ubicada en el sur de Santiago, en la región metropolitana, es la capital de la provincia del Maipo y forma parte del Gran Santiago.

El país se encuentra en un proceso de transición demográfica avanzada, esta transición tiene su origen en la disminución de los niveles de mortalidad y natalidad acontecidos en la segunda mitad del siglo XX. A raíz de esto se presentan situaciones como el envejecimiento de la población y la disminución en la proporción de población económicamente activa. El INE ha proyectado para el año 2050 que la población de 60 años y más se aproximará al 30% del total.

Población Por Grupos De Edad 2002-2012:

Edad	2002	2012	% según Territorio 2012		
			Comuna	Región	País
0 a 14	69.473	78.740	24,98	21,45	21,77
15 a 29	61.879	80.989	25,69	24,83	24,56
30 a 44	63.002	67.165	21,31	21,48	21,08
45 a 64	38.050	66.509	21,1	22,97	23,08
65 y más	14.358	21.818	6,92	9,28	9,52
Total	246.762	315.221	100	100,01	100,01

Población Total 2002-2012:

Territorio	Año 2002	Año 2012	Variación (%)
Comuna de San Bernardo	246.762	315.221	27,74
Región Metropolitana	6.061.185	7.007.620	15,61
País	15.116.435	17.398.632	15,1

Índice De Adultos Mayores:

Territorio	Índice de Adultos Mayores	
	2002	2012
Comuna de San Bernardo	20,67	27,71
Región Metropolitana	31,39	43,27

Según la Encuesta de Caracterización Nacional (CASEN) en su versión 2006 (Principal instrumento de medición socio económica para el diseño y evaluación de la política social existente en Chile), la población de San Bernardo es un 15.1% son pobres y 5.8 indigentes, sumando un porcentaje total de **20.9%** Tiene un Índice de desarrollo humano (IDH) de 0.712 catalogado como alto, aunque como ocurre en el resto de Santiago la distribución de la riqueza está desigualmente distribuida.

Pobreza en las Personas	2003	2006	2009	% según Territorio (2009)		
				Comuna	Región	País
Pobre Indigente	12.293	16.473	8.543	2,82	2,7	3,74
Pobre no Indigente	43.672	43.184	38.964	12,85	8,85	11,38
No Pobre	212.317	225.576	255.599	84,33	88,46	84,88
Total	268.282	285.233	303.106	100	100	100

Un importante punto hace relación al ingreso promedio que tiene esta comuna.

Ingresos Promedios	2003	2006	2009	Región	País
Ingreso autónomo	453.785	478.831	567.397	995.759	735.503
Subsidio monetario	5.188	6.234	16.453	12.724	18.792
Ingreso monetario	458.973	485.065	583.850	1.008.483	754.295

8

- **Conclusión:**

Para concluir podemos decir que San Bernardo tiene una alta cantidad de habitantes, pero que están repartidos en una comuna muy amplia territorialmente.

Como en todo el país, la cantidad de adultos mayores va en ascenso, cabe sugerir que los adultos mayores son potenciales clientes de los servicios ópticos, por lo que es importante este dato.

⁸ Fuente: BCN biblioteca del congreso nacional, indicadores casen:
http://reportescomunales.bcn.cl/index.php/San_Bernardo#Indicadores_sociales

Socioeconómicamente, la comuna de San Bernardo presenta un ingreso promedio de **\$583.850** lo que la sitúa en un promedio medio-bajo con relaciona otras comunas del gran Santiago.

b) Análisis Poblacional Y Socioeconómico A La Comuna De Buin:

El municipio de Buin se encuentra en el sur de la región metropolitana, a aproximadamente 35km del centro de Santiago.

Población Por Grupos De Edad:

Edad	2002	2012	% según Territorio 2012		
			Comuna	Región	País
0 a 14	17.230	17.135	23,08	21,45	21,77
15 a 29	15.949	18.682	25,17	24,83	24,56
30 a 44	16.188	15.872	21,38	21,48	21,08
45 a 64	9.738	16.589	22,35	22,97	23,08
65 y más	4.314	5.954	8,02	9,28	9,52
Total	63.419	74.232	100	100,01	100,01

Población Total 2002-2012:

Territorio	Año 2002	Año 2012	Variación (%)
Comuna de Buin	63.419	74.232	17,05
Región Metropolitana	6.061.185	7.007.620	15,61
País	15.116.435	17.398.632	15,1

Índice De Adultos Mayores:

Territorio	Índice de Adultos Mayores	
	2002	2012
Comuna de Buin	25,04	34,75
Región Metropolitana	31,39	43,27
País	31,3	43,7

Pobreza En Buin:

Pobreza en los Hogares	2003	2006	2009	% según Territorio (2009)		
				Comuna	Región	País
Pobre Indigente	237	465	581	2,95	2,65	3,44
Pobre No Indigente	2.271	1.491	1.084	5,51	7	9,3
No Pobres	14.734	15.117	18.007	91,54	90,35	87,26
Total	17.242	17.073	19.672	100	100	100

Ingreso Promedio Comuna De Buin:

Ingresos Promedios	2003	2006	2009	Región	País
Ingreso autónomo	540.691	468.457	586.069	995.759	735.503
Subsidio monetario	4.270	7.387	9.847	12.724	18.792
Ingreso monetario	544.960	475.844	595.916	1.008.483	754.295

- **Conclusiones De Análisis Poblacional:**

Al concluir podemos decir que entre la comuna de San Bernardo y de Buin existen ciertas diferencias y similitudes, en primer lugar, la cantidad de población es un punto de diferencia ya que San Bernardo cuenta aproximadamente con **300.000** habitantes y Buin con **75.000**. Ambas comunas cuentan con un crecimiento poblacional de 27 % en San Bernardo y 17% en Buin. Además la población adulto mayor también refleja un aumento de 27% en San Bernardo y de 34% en Buin. Estos datos indican que ambas comunas crecerán en los próximos años en una proporción similar de un 22%; si bien la cantidad de habitantes no es similar, la comuna de Buin atrae a habitantes de otros pueblos mas pequeños con características rurales que van a comprar a esta comuna, ya que estos pequeños pueblos no cuentan con un centro propio, estos pueblos son: **Maipo, Los guindos, Linderos, Villaseca, Viluco, Valdivia de Paine, Alto Jahuel, Paine**, todos estos poblados sumados son aproximadamente **60.000 habitantes** que transitan habitualmente por Buin y los convierte en potenciales clientes.

Entre San Bernardo Y Buin la mayor similitud esta en su situación socioeconómica, ya que al comparar los ingresos promedios por familia nos encontramos con un valor muy semejante. Esto corresponde a **\$595.916** para la comuna de Buin y de **\$583.850** para San Bernardo, esta similitud es muy significativa ya que permite la creación de una nueva óptica en esta comuna, porque el sector socioeconómico calza muy bien con el público al cual la óptica tiene hoy como cliente en la comuna de San Bernardo.

- **Plan De Acción:**

- a) **Objetivos Comerciales:**

La empresa pretende obtener una venta en la comuna de Buin que sea proporcional a lo que hoy se vende en la comuna de San Bernardo y se aspira ir aumentando las ventas en un 6% anual en Buin.

- b) **Estrategia Competitiva:**

La empresa tiene como estrategia ser líderes en costos, entregar precios bajos acompañado de una apropiada relación precio-calidad, la empresa con los años que lleva en el mercado sabe que debe privilegiar la calidad de los productos ofrecidos al público.

- c) **Mercado Objetivo:**

El mercado objetivo de la empresa corresponde a clientes con un ingreso promedio medio-bajo, los clientes son jefes de familia hombres o mujeres que buscan una buena opción a la hora de comprar sus anteojos, esto acompañado de productos de buena calidad mas una atención personalizada, son muchos los clientes que siempre retornan a la óptica en busca de reparaciones mantenciones, estuches entre otros, porque sienten que la atención entregada es buena.

- **Evaluación Financiera:**

- a) Recopilación De Datos Históricos:**

En primer lugar se accedió al libro de ventas que tiene la empresa, desde ahí se empezó a hacer un análisis de las ventas durante todo el año 2011. Con estos datos se pudo construir una tabla con el detalle de las ventas de cada uno de los productos, correspondientes a lentes de sol, lentes ópticos y lentes de contacto. También se registraron datos de años anteriores y se pudo ver un aumento en las ventas aproximado del 5%. A raíz de esta investigación se pudo obtener la siguiente tabla:

Aquí se muestra en detalle las ventas, obtenidas por cada producto, en cada mes, y al final la suma total del año.

SOLO USO ACADÉMICO

existencias	ventas por mes en unidades (libro de ventas)												al año
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
lentes opticos	164	160	162	140	128	105	95	98	115	130	143	163	1603
lentes de sol	92	95	76	5	0	0	0	0	3	14	33	65	383
lentes de contacto	3	3	1	2	1	3	2	2	2	2	3	4	28
total	259	258	239	147	129	108	97	100	120	146	179	232	2014
existencias	ventas por mes en pesos												al año
enero	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
lentes opticos	\$ 3.936.000	\$ 3.840.000	\$ 3.888.000	\$ 3.360.000	\$ 3.072.000	\$ 2.520.000	\$ 2.280.000	\$ 2.352.000	\$ 2.760.000	\$ 3.120.000	\$ 3.432.000	\$ 3.912.000	\$ 38.472.000
lentes de sol	\$ 1.104.000	\$ 1.140.000	\$ 912.000	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36.000	\$ 168.000	\$ 396.000	\$ 780.000	\$ 4.596.000
lentes de contacto	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 120.000	\$ 240.000	\$ 120.000	\$ 360.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 360.000	\$ 480.000	\$ 3.360.000
total	\$ 5.400.000	\$ 5.340.000	\$ 4.920.000	\$ 3.660.000	\$ 3.192.000	\$ 2.880.000	\$ 2.520.000	\$ 2.592.000	\$ 3.036.000	\$ 3.528.000	\$ 4.188.000	\$ 5.172.000	\$ 46.428.000

ACADÉMICO

b) Inversión inicial:

La inversión inicial corresponde a todos los instrumentos necesarios para poner en marcha, el funcionamiento de un nuevo local. Dentro de estos gastos es necesario contar con ciertas maquinarias que permitan el corte de los cristales y el ensamblaje en las monturas y marcos.

Es necesario contar con una maquina biseladora automática, esta maquinaria tiene el valor mas alto, aproximadamente \$7.400.000 tiene la capacidad de recortar los cristales ópticos

También es parte de los requisitos otros instrumentos básicos tales como lensometro, ranuradora, biseladora manual, set de herramientas, maquina de soldar, esto suma un valor de \$9.200.000. Además se agrega, mercadería marcos de lentes, mesones, vitrinas, espejos, arreglo del local y un letrero publicitario luminoso. Todo esto valorado en \$13.940.000.

Inversion	
Maquinaria biseladora automatica	7.400.000
Lensometro	200.000
Ranuradora	200.000
Biseladora manual	800.000
Maquina de soldar	500.000
Set de herramientas	100.000
Mercaderia lentes marcos	2.000.000
Muebles vitrina mesones	2.000.000
Arreglo local, espejos, luminarias	400.000
Letrero publicitario luminoso	300.000
Patente municipal	40.000
	\$ 13.940.000

c) Costos Asociados:

Luego de ver los insumos necesarios para la inversión inicial, es preciso saber cuales son los costos asociados. La óptica vende básicamente tres tipos de productos, lentes ópticos, de sol y de contacto, para lo cual es ha establecido un precio de costo promedio por cada uno de los tres productos, así pues los lentes ópticos tiene un costo de \$7.200; los de sol \$3.600 y los de contacto a \$36.000

También están contemplados los siguientes costos:

Sueldo vendedor: \$218.400 bruto mensual

Patente municipal: \$80.000 de pago semestral

Arriendo del local: \$280.000 mensuales

Publicidad: \$40.000 mensuales

Servicios básicos: \$67.000 mensuales

Los lentes ópticos representan el 80% de las ventas totales, las gafas de sol el 19% y los lentes de contacto tan solo el 1%.

d) Estimación De La Demanda:

Luego de haber hecho la investigación podremos estimar la demanda en la comuna de Buin, para esto es necesario ir combinando todos los datos obtenidos, en especialmente en 3 puntos.

1ª La cantidad de Población entre San Bernardo y Buin

2ª El Ingreso promedio entre ambas comunas

3ª La cantidad de ópticas existentes en ambas comunas

Población: Una vez encontrado los datos podemos decir que, San Bernardo tiene una población de 315.221 versus los 74.232 de Buin esto significa que Buin es aproximadamente un **24%** de la población de San Bernardo; ahora bien si observamos a Buin como una comuna que atrae a muchos pueblos

Rurales cercanos, que por razones geográficas, acuden a la comuna de Buin para sus compras. La población aumentaría de 74.232 a 134.232 habitantes (60.000 habitantes más); lo que nos daría la siguiente relación, que la posible cantidad de personas sería un **43%** de la población de San Bernardo.

Ingresos Promedio: Otro importante punto es el ingreso promedio entre ambas comunas, aquí se encuentra una situación bastante similar, en ambas comunas predomina población del estrato socioeconómico C3 – D, lo que proporciona un ingreso equivalente. En San Bernardo es de \$583.850 y en Buin de \$586.069; esto nos hace pensar que en Buin nos encontraremos con un público de similares características del cual hoy se atiende.

Cantidad de Ópticas: Otro punto importante hace referencia a la cantidad de ópticas en cada comuna, en San Bernardo encontramos un total de 15 ópticas incluyendo la segunda sucursal de la óptica San Bernardo y su punto de venta y, sin incluir a Óptica Moncada.

En Buin existen 5 ópticas (incluyendo la segunda sucursal de óptica Buin)

Conclusión: Con todos estos antecedentes reunidos y considerando la cantidad de población, el estrato socioeconómico y la cantidad de competidores podemos decir que las ventas esperadas en la comunidad de Buin representarían al menos un 42% de las actuales ventas en la comuna de San Bernardo, ahora añadiendo la cantidad de ópticas existentes en Buin y pensando que la óptica se estará integrando a la nueva oferta, se ha pensado que un 37% de las ventas actuales es un porcentaje lógico y realista para crear una proporción entre las ventas de San Bernardo y Buin.

e) Supuestos:

Para la elaboración de un flujo de caja, es necesario contar con ciertos supuestos que acompañaran esta proyección entre los cuales están:

- 1° Las ventas aumentaran en un 6% con respecto al año anterior
- 2° El precio de venta de los productos aumenta en un 5% respecto al año anterior, debido a efectos de inflación.
- 3° Gastos de publicidad de \$480.000 anual correspondientes a radio local, más Publigrúas local.
- 4° Comisión para vendedor de 1% de la venta neta.
- 5° Depreciación de las maquinarias compradas en 5 años.
- 6° Aumento poblacional en la comuna de Buin según tendencia de años anteriores.

f) Escenario Pesimista:

En este escenario se plantea un flujo con cantidades vendidas superiores al 35% de las ventas actuales, a continuación se presenta un flujo con estas cantidades de venta. Al ver la tabla nos damos cuentas que no resulta atractivo.

		Inversion Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	(-)Ventas esperadas	6%					
	Unidades ópticos		561	595	630	668	708
	Unidades sol		134	142	151	160	169
	Unidades contacto		10	10	11	12	12
	Precio de venta unitario ópticos		24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
	Precio de venta unitario sol		12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
	Precio de venta unitario contacto		120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
	Ingresos por venta ópticos		13.465.200	14.986.768	16.680.272	18.565.143	20.663.004
	Ingresos por venta sol		1.608.600	1.790.372	1.992.684	2.217.857	2.468.475
	Ingresos por venta contacto		1.176.000	1.308.888	1.456.792	1.621.410	1.804.629
Ingresos por venta esperados		\$ 16.249.800	\$ 18.086.027	\$ 20.129.748	\$ 22.404.410	\$ 24.936.108	
Costos	Costo lentes ópticos promedio		4.039.560	4.496.030	5.004.082	5.569.543	6.198.901
	Costo lentes de sol promedio		482.580	537.112	597.805	665.357	740.542
	Costo lentes de contacto promedio		352.800	392.666	437.038	486.423	541.389
	Sueldo vendedor		2.620.800	2.764.800	2.908.800	3.052.800	3.196.800
	Comisión Vendedor	1%	162.498	180.860	201.297	224.044	249.361
	Patente municipal		40.000	80.000	80.000	80.000	80.000
	Pago arriendo local		3.360.000	3.600.000	3.840.000	4.080.000	4.320.000
	Publicidad (publigrúas, radio, flyer)		480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
	Servicios básicos (luz, agua, teléfono)		804.000	804.000	804.000	804.000	804.000
	Total costos de venta		\$ 12.342.238	\$ 13.335.468	\$ 14.353.022	\$ 15.442.167	\$ 16.610.994
Utilidad		3.907.562	4.750.559	5.776.726	6.962.243	8.325.115	
(-)Depreciación		1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	
Utilidad antes de impuesto		2.067.562	2.910.559	3.936.726	5.122.243	6.485.115	
Impuesto a la renta	17%	351.486	494.795	669.243	870.781	1.102.470	
Utilidad después de impuesto		1.716.076	2.415.764	3.267.483	4.251.462	5.382.645	
(+)Depreciación		1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	
Flujo de caja esperado	-\$	13.940.000	\$ 3.556.076	\$ 4.255.764	\$ 5.107.483	\$ 6.091.462	\$ 7.222.645

Tasa de descuento	25,0%
VAN	-\$ 894.640
TIR	22,2%

g) Escenario Positivo:

En este escenario se plantea un flujo con cantidades vendidas superiores al 40% de las ventas actuales, a continuación se presenta un flujo con estas cantidades de venta. Con esa cantidad de ventas resulta muy atractivo el proyecto.

	Inversion Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos	(+)Ventas esperadas						
	Unidades opticos	6%	641	680	720	764	810
	Unidades sol		153	162	172	182	193
	Unidades contacto		11	12	13	13	14
	Precio de venta unitario opticos		24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
	Precio de venta unitario sol		12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
	Precio de venta unitario contacto		120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
	Ingresos por venta opticos		15.368.800	17.127.734	19.063.168	21.217.306	23.614.862
	Ingresos por venta sol		1.838.400	2.046.139	2.277.353	2.534.694	2.821.114
	Ingresos por venta contacto		1.344.000	1.495.872	1.664.906	1.853.040	2.062.433
Ingresos por venta esperados		\$ 18.571.200	\$ 20.669.746	\$ 23.005.427	\$ 25.605.040	\$ 28.498.410	
Costos	Costo lentes opticos promedio		4.616.640	5.138.320	5.718.951	6.365.192	7.084.459
	Costo lentes de sol promedio		851.520	613.842	683.206	760.408	846.334
	Costo lentes de contacto promedio		403.200	448.762	496.472	555.912	618.730
	Sueldo vendedor		2.620.800	2.764.800	2.908.800	3.052.800	3.196.800
	Comision Vendendor	1%	185.712	206.697	230.054	256.050	284.984
	Patente municipal		40.000	80.000	80.000	80.000	80.000
	Pago arriendo local		3.360.000	3.600.000	3.840.000	4.080.000	4.320.000
	Publicidad (publiguias, radio, flyer)		480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
	Servicios basicos (luz, agua, telefono)		804.000	804.000	804.000	804.000	804.000
	Total costos de venta		\$ 13.061.872	\$ 14.136.421	\$ 15.244.482	\$ 16.434.362	\$ 17.715.307
	Utilidad		5.509.328	6.533.324	7.760.945	9.170.678	10.783.103
(-)Depreciacion		1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	
Utilidad antes de impuesto		3.669.328	4.693.324	5.920.945	7.330.678	8.943.103	
Impuesto a la renta	17%	623.786	797.865	1.006.561	1.246.215	1.520.327	
Utilidad despues de impuesto		3.045.542	3.895.459	4.914.384	6.084.462	7.422.775	
(+)Depreciacion		1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	
Flujo de caja esperado	-\$ 13.940.000	\$ 4.885.542	\$ 5.735.459	\$ 6.754.384	\$ 7.924.462	\$ 9.262.775	

Tasa de descuento	25,0%
VAN	\$ 3.378.458
TIR	35,1%

h) Proyección Flujo De Caja:

A continuación se entrega una proyección de flujo de caja, la cual representa un escenario realista, y esta pensado con un 37% de las ventas actuales. Con el cual se podrá obtener el VAN y TIR del proyecto para poder dar una pronunciamiento en la toma de decisiones.

Proyección Flujo De Caja

		Inversion Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	(+)Ventas esperadas						
	Unidades opticos	6%	609	646	684	725	769
	Unidades sol		146	154	164	173	184
	Unidades contacto		11	11	12	13	13
	Precio de venta unitario opticos		24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
	Precio de venta unitario sol		12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
	Precio de venta unitario contacto		120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
	Ingresos por venta opticos		14.619.360	16.271.348	18.110.010	20.156.441	22.434.119
	Ingresos por venta sol		1.746.480	1.943.832	2.163.485	2.407.959	2.680.059
	Ingresos por venta contacto		1.276.800	1.421.078	1.581.660	1.760.388	1.959.312
	Ingresos por venta esperados		\$ 17.642.640	\$ 19.636.258	\$ 21.855.156	\$ 24.324.788	\$ 27.073.489
Costos	Costo lentes opticos promedio		4.385.808	4.881.404	5.433.003	6.046.932	6.730.236
	Costo lentes de sol promedio		523.944	583.150	649.046	722.388	804.018
	Costo lentes de contacto promedio		383.040	426.324	474.498	528.116	587.794
	Sueldo vendedor		2.620.800	2.764.800	2.908.800	3.052.800	3.196.800
	Comision Vendendor	1%	176.426	196.363	218.552	243.248	270.735
	Patente municipal		40.000	80.000	80.000	80.000	80.000
	Pago arriendo local		3.360.000	3.600.000	3.840.000	4.080.000	4.320.000
	Publicidad (publiguias, radio, flyer)		480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
	Servicios basicos (luz, agua, telefono)		804.000	804.000	804.000	804.000	804.000
	Total costos de venta		\$ 12.774.018	\$ 13.816.040	\$ 14.887.898	\$ 16.037.484	\$ 17.273.582
	Utilidad		4.868.622	5.820.218	6.967.257	8.287.304	9.799.908
	(-)Depreciacion		1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000
	Utilidad antes de impuesto		3.028.622	3.980.218	5.127.257	6.447.304	7.959.908
	Impuesto a la renta	17%	514.866	676.637	871.634	1.096.042	1.353.184
	Utilidad despues de impuesto		2.513.756	3.303.581	4.255.624	5.351.262	6.606.723
	(+)Depreciacion		1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000	1.840.000
Flujo de caja esperado		-\$ 13.940.000	\$ 4.353.756	\$ 5.143.581	\$ 6.095.624	\$ 7.191.262	\$ 8.446.723

Tasa de descuento	25,0%
VAN	\$ 1.669.219
TIR	30,1%

Con una tasa de descuento del 25% se obtiene un VAN de \$1.669.219 y un TIR de 30.1%

- **Conclusión Final:**

Luego de ver la proyección del flujo de caja podemos hacer las siguientes conclusiones, en primer lugar al hacer el flujo con una tasa de descuento del 25% obtenemos un VAN de \$1.669.219 y un TIR de 30.1%, lo que convierte a el proyecto en una idea rentable para el inversionista, en la tabla anterior se muestran en detalle los ingresos estimados que son producto de la investigación de mercado. Al estudiar la composición poblacional y la cantidad de ópticas presentes en la comunidad de Buin, se ha querido replicar la actual venta de San Bernardo en esta otra comuna

A pesar de tener diferencias en la cantidad poblacional aun así se puede hacer un paralelo ya que ambas localidades presentan un ingreso promedio similar, lo que permite en si la posibilidad de venta de los productos, ahora al también considerar la cantidad de empresas competidoras igualmente encontramos oportunidad de negocio, ya que en Buin existen solamente 5 ópticas y todas son del tamaño Pyme, la llegada de grandes cadenas se ve alejada ya que estas están presentes en el Mall Plaza Sur de San Bernardo y generalmente se asientan cuando la población es mucho mayor a la de Buin.

También cabe señalar que la creación de un negocio óptico no es algo tan fácil porque hay que tener conocimientos sobre el giro del negocio, y es preciso tener estudios de óptica y/o contactología.

Por ultimo se encuentra atractiva y muy interesante la creación de una nueva sucursal para Buin, pensamos que **Óptica Moncada** entrará en este nuevo mercado y que sin duda llamara la atención de los potenciales nuevos clientes gracias a su atención y cordialidad.

- **Bibliografía:**

- Preparación y evaluación de proyectos Nassir Sapag.
- RAE real academia española
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=empresa
- Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill, Pág. 4.
- Hacer Empresa: Un Reto, de Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 41.
- <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>
- BCN biblioteca del congreso nacional, indicadores casen:
http://reportescomunales.bcn.cl/index.php/San_Bernardo#Indicadores_sociales.
- <http://reportescomunales.bcn.cl/index.php/Buin/Poblaci%C3%B3n>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_interna_de_retorno

SOLO USO ACADÉMICO