UNIVERSIDAD ESAN



PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE LENTES OFTÁLMICOS EN LÍNEA EN LA CIUDAD DE LIMA METROPOLITANA

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios por:

Luis Miguel Martínez Mejía

Programa MBA a Tiempo Parcial TP-58

Lima, 28 de Agosto de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo general evaluar la viabilidad económica de la implementación de una empresa de venta de lentes oftálmicos en línea en la ciudad de Lima Metropolitana. Asimismo, se establecieron los siguientes objetivos específicos: identificar el mercado objetivo para la venta de lentes oftálmicos, determinar la propuesta de valor que debe tener el modelo de negocio, determinar la estrategia competitiva, elaborar un plan de marketing para el negocio y diseñar el plan operativo, de recursos humanos y tecnológico, para su implementación.

Entre las principales herramientas utilizadas se encuentran la realización de entrevistas a expertos, el desarrollo de una encuesta a 272 personas, el análisis SEPTE, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz EFE, el modelo CANVAS y el cálculo del valor actual neto mediante el análisis de flujos de caja netos descontados.

El desarrollo de la tesis inició con el análisis del macro y micro entorno que confirmó que el Perú está presentando un crecimiento sostenido de tres pilares claves para la implementación de un negocio digital (Internet, E-Commerce y Redes Sociales). Adicionalmente, se confirmó que el 83.5% de jóvenes peruanos entre 17 y 24 años usa Internet y que el 33% de peruanos tiene al menos una cuenta en la red social. Dicha información unida a que el E-Commerce en el Perú crecerá un 11% en el 2017, invita a pensar que el negocio de venta de lentes oftálmicos en línea es factible.

Con la investigación de mercados se confirmó que un 58.8% estaría dispuesto a comprar los lentes oftálmicos por Internet y que un 8% ya lo ha hecho en algún momento. Estas dos condiciones unidas a que el 91% de los encuestados considera que el modelo planteado es atractivo, refuerzan la idea de que es una buena decisión de inversión. Sin embargo, era esencial conocer lo que espera el cliente para configurar la propuesta de valor más apropiada. En tal sentido, se corroboró que los atributos más valorados en la compra de lentes por Internet son: calidad (54%), variedad de modelos (14.7%), prestigio de la óptica (10.7%) y precio (9.6%).

La aprobación del modelo fue acompañada por la elección del nombre "Digital Lens", que fue uno de los de mayor aceptación. La decisión de implementar Digital Lens se refuerza aún más considerando que se tiene un mercado objetivo de 179 mil

habitantes de Lima Metropolitana perteneciente a los niveles socioeconómicos A, B y C y una cuota de mercado esperada de 1%, lo que supone una venta de 1,790 lentes el primer año. Si tomamos en cuenta que el punto de equilibrio es 1,320 lentes y que las ventas estimadas para el primer año son alcanzables según los expertos, estamos en definitiva frente a un buen escenario de arranque.

El sector Comercio mueve al año S/. 55,200 millones de los cuales un aproximado de S/.1,142 millones corresponden a la venta de lentes oftálmicos. Ante la duda sobre la conveniencia del sector se aplicó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual arrojó un puntaje de 2.9 en un escala de 1 a 5, donde 5 corresponde a una industria muy atractiva. De esta manera, se consideró que el atractivo es medio y que con una propuesta de valor enfocada en precios atractivos y buena atención al cliente el modelo podría ser exitoso.

En consecuencia, se estableció la siguiente propuesta de valor: "vender lentes oftálmicos por Internet, ofreciendo lentes de calidad a precios competitivos y una experiencia de compra satisfactoria, ofreciendo un variado catálogo en línea para que el cliente escoja el de su agrado y lo reciba en la comodidad de su casa o centro de trabajo, incluyendo el servicio de medida de la vista a domicilio". Esta idea de negocio debe ser acompañada por un plan de marketing digital que promueva la visita al sitio web y logre que el cliente tenga una percepción de confianza hacia la empresa.

Teniendo los elementos del modelo de negocio definidos se procedió a evaluar la viabilidad financiera para dar respuesta al objetivo general planteado en la tesis. La proyección de ventas se basó en el esperado de ventas y en un precio promedio fijado en S/. 303 en función a la observación de precios de mercado y tomando en consideración que la muestra evaluada prefirió el rango de precios de S/.200 a S/.399 y que el consumidor on-line busca entre otros factores, encontrar mejores precios que en el canal tradicional El análisis financiero arrojó un VAN positivo de S/. 241,296 y una TIR de 34.67%. En tal sentido, el negocio es viable económicamente y representa una oportunidad de negocio tangible y capaz de generar un retorno importante al inversor.

A la luz de los resultados obtenidos luego de la aplicación de la investigación y herramientas descritas, se puede concluir lo siguiente:

El mercado objetivo comprende a ciudadanos de Lima Metropolitana de 15 a 60 años de los niveles socio-económicos A, B y C con disposición a comprar por internet. Este mercado presenta desafíos en cuanto al modelo operativo y la estrategia digital que debe ser aplicada, ya que el consumidor peruano es cada vez más propenso a comprar por Internet y al mismo tiempo más exigente en cuanto a la calidad de los productos y servicios que adquiere.

Para lograr la implementación correcta del negocio se plantea un plan de marketing con foco en redes sociales, e-mailing y publicación en revistas; la contratación de cinco personas (Administrador, Jefe de Servicio al Cliente, Optómetra, Asistente y Transportista); así como un plan tecnológico que asegure la confidencialidad y seguridad de la información con herramientas como accesos restringidos, firewalls, back ups semanales y un mantenimiento semestral de la infraestructura (centro de datos y redes).

Las estrategias a seguir más apropiadas para Digital Lens serán: liderazgo en costos (estrategia competitiva) y desarrollo mercado (estrategia de crecimiento). El liderazgo en costos basado en una eficiente selección de proveedores y un control adecuado de costos fijos permitirá ofrecer precios accesibles y el desarrollo de mercado será llevado a cabo a través de un plan de marketing que logre cada vez mayor aceptación.

El plan de negocio para la implementación de una empresa de venta de lentes en línea en Lima Metropolitana, es viable económicamente. La inversión en este negocio asegura entonces la generación de flujos de caja suficientes para cubrir la expectativa de retorno y cumplir con las obligaciones financieras a ser adquiridas.

Esta oportunidad de negocio aún no se explota en nuestro país, pero en otras latitudes ya ha tenido éxito, por lo que resulta razonable pensar que con una apropiada estrategia la empresa pueda ser una realidad en nuestro país y un caso de éxito. Finalmente, el modelo puede ser expandido hacia la venta de lentes de sol luego de analizar las variables que impactan ese producto, a fin de lograr una mayor cuota de mercado y aumentar el retorno para el inversor.