



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **DISEÑO DE UN PLAN DE EXPANSIÓN PARA VISUALIS**

Autor: Pilar Izquierdo Chiva  
Director: Javier Morales Mediano

MADRID | Marzo 2024

# Índice

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1.	La empresa	4
1.2.	Justificación del trabajo	4
1.3.	Objetivos del trabajo	5
1.4.	Metodología	5
1.5.	Estructura del trabajo	5
<b>2.</b>	<b>ESTADO DE LA CUESTIÓN</b>	
2.1.	La expansión de las empresas	6
2.2.	Modelos de expansión	8
2.2.1.	El Modelo de Matriz de Crecimiento-Participación de BCG	8
2.2.2.	El Modelo de Riesgo-Rendimiento de Miles y Snow	8
2.2.3.	El Modelo de Innovación Disruptiva de Christensen	9
2.2.4.	Modelo de Internacionalización de Uppsala	10
2.3.	El modelo Ansoff	11
2.4.	Análisis del sector	14
2.4.1.	Contexto social	14
2.4.2.	Contexto económico	16
2.4.3.	El Mercado de la Óptica	18
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS VISUALIS</b>	
3.1.	Historia	26
3.2.	Misión y valores	26
3.2.1.	Misión	26
3.2.2.	Valores	27
3.3.	Análisis DAFO	28
3.3.1.	Fortalezas	28
3.3.2.	Debilidades	28
3.3.3.	Oportunidades	29
3.3.4.	Amenazas	29
3.4.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	30
3.4.1.	Rivalidad entre competidores existentes:	30
3.4.2.	Amenaza de nuevos entrantes:	31

3.4.3.	Poder de negociación de los compradores:	31
3.4.4.	Poder de negociación de los proveedores:	31
3.4.5.	Amenaza de productos o servicios sustitutos:	32
<b>3.5.</b>	<b>Análisis de recursos y capacidades</b>	<b>32</b>
3.5.1.	Recursos humanos	32
3.5.2.	Formación	33
3.5.3.	Política de Proveedores	34
3.5.4.	Ubicación	34
<b>3.6.</b>	<b>Análisis comercial</b>	<b>35</b>
<b>4.</b>	<b>ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN PARA VISUALIS</b>	
<b>4.1.</b>	<b>La Matriz de Ansoff</b>	<b>36</b>
4.1.1.	Expansión histórica de Visualis	36
4.1.2.	Clientes y objetivos	36
4.1.3.	Interés por la expansión	37
4.1.4.	Situación financiera de la empresa	37
<b>4.2.</b>	<b>Penetración de mercado</b>	<b>43</b>
<b>4.3.</b>	<b>Desarrollo de productos</b>	<b>44</b>
<b>4.4.</b>	<b>Desarrollo de mercados</b>	<b>44</b>
<b>4.5.</b>	<b>Diversificación</b>	<b>45</b>
<b>4.6.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>46</b>
<b>5.</b>	<b>DISEÑO DE UN PLAN DE EXPANSIÓN</b>	
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## 1. Introducción

### 1.1. La empresa

Visualis es una empresa familiar de tercera generación, en sector retail-óptica, cuentan con siete Tiendas físicas en la Comunidad Valenciana, con especial implantación en la provincia de Castellón. En estos momentos tienen alrededor de 60 trabajadores en las tres áreas fundamentales del negocio: gestión, óptica y ventas. El equipo está formado por ópticos, asesores de ventas, personal de laboratorio, así como diferentes perfiles en de marketing, finanzas y gestión.

Es una empresa incluye una diversidad de funciones puesto que actúa con todas las funciones propias de la gestión empresarial de un modo muy profesionalizado, sus tiendas son consideradas establecimientos sanitarios, también mantienen todas las funciones y servicios de los laboratorios de biselado y montaje de gafas y de manera también muy marcada y profesionalizada todas las funciones de asesoramiento técnico, estético y de moda. Todo ello marcado por una especial dedicación y servicio al cliente.

Visualis se presenta con una formula comercial de valor añadido a través del servicio, desmarcándose de las propuestas de “discounts” o “low cost”.

### 1.2. Justificación del trabajo

Tal y como señala Ariño (2005), en un entorno caracterizado por la creciente internacionalización de la economía, la rapidez del cambio tecnológico, la integración de los sectores de actividad y la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, la empresa que no alcance un mínimo tamaño se enfrenta sin duda a serias dificultades para subsistir. (Lombardo et al., 2008)

Visualis se ha ido expandiendo progresivamente desde sus inicios, pero en los últimos años ha tenido una ralentización en este aspecto. Por ello, me parece interesante estudiar si la manera en la que la empresa lleva décadas apostando para crecer, que se materializa en comprar o alquilar un local y empezar de cero, sigue siendo la más efectiva; y de no ser el caso que otro camino podrían seguir.

### 1.3. Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo es ver si es viable una expansión en Visualis, y en el caso de serlo, realizar un plan de expansión; para ello hay que estudiar y analizar el sector, la competencia y la empresa, y de esta manera tener todos los datos necesarios para llevarlo a cabo. Antes de desarrollar el Plan también es fundamental ver cada estrategia de expansión y ver cuál es la que más se adapta a la situación de la empresa.

### 1.4. Metodología

La investigación se basará en un enfoque mayoritariamente cualitativo; el enfoque cualitativo se orienta hacia la interpretación de realidades subjetivas, y este trabajo va a estar formado, en parte, por conversaciones tanto con directivos de Visualis como a profesionales del sector. Es relevante destacar que, aunque no se reproducirán textualmente en el trabajo, estas interacciones han sido fundamentales para consolidar una visión integral del sector.

Además de las entrevistas, una gran parte de la metodología se va a basar en la revisión de documentos, tanto de la empresa como académicos sobre temas de interés.

### 1.5. Estructura del trabajo

Siguiendo el esquema metodológico apuntado, el presente trabajo ha sido estructurado en seis apartados, incluido este primero de carácter introductorio. En el segundo apartado es donde se expone el estado de la cuestión. El tercero está destinado al análisis de la empresa familiar, Visualis. El cuarto describe, según la Matriz de Ansoff, las diferentes estrategias de expansión que Visualis puede adoptar. En el quinto punto, una vez determinada la mejor forma de expansión, se desarrolla un plan detallado para ésta. Finalmente, el sexto apartado está destinado a comentar las principales conclusiones del estudio y a exponer las limitaciones del mismo.

## 2. Estado de la cuestión

### 2.1. La expansión de las empresas

En el escenario empresarial global, la búsqueda incesante de oportunidades y la adaptabilidad estratégica son fundamentales para el desarrollo y crecimiento sostenible de las organizaciones. En este contexto, la expansión empresarial es un motor esencial que impulsa la evolución y fortalece la posición competitiva de las empresas en un entorno dinámico y desafiante.

En los próximos párrafos se hablará de la internacionalización, ya que se considera la culminación natural de la expansión. No obstante, es conveniente destacar que el mismo efecto transformador puede manifestarse cuando hay una expansión dentro del mismo país.

En los últimos años, un gran número de autores han puesto de manifiesto la importancia de la expansión para el desarrollo y el crecimiento empresarial, incluso en el caso de que la empresa tenga carácter familiar. Además de los beneficios tradicionales que conocemos, como pueden ser una mayor facturación o el aumento de capacidad de negociación y de influencia en los proveedores; existe un elemento importante, sobretodo a largo plazo: la innovación. Todo esto con un objetivo final claro: tener una compañía que valga más.

Cuando se considera la expansión de una empresa, es crucial comprender que estas se apoyan en habilidades internas y fuentes de conocimiento externas, las cuales colaboran positivamente para impulsar el rendimiento innovador. Dentro del marco de la expansión, resulta esencial incorporar fuentes externas de conocimiento para complementar las capacidades existentes en las empresas, especialmente hasta que adquieran la experiencia suficiente en otros mercados. (Shearmur et al., 2015)

Antes de llevar a cabo la expansión hay que hacer un estudio del mercado y conocer bien tanto la nueva competencia como los potenciales clientes; para ello, las fuentes de conocimiento externas, que previamente se mencionan, son más importantes que nunca.

Destaco, por la relación que guarda con este trabajo, la forma de comportarse de una empresa familiar en lo que se refiere a la expansión.

Hay condicionantes en la expansión típicos de la empresa familiar. Uno de los efectos centrales de la propiedad familiar está relacionado con la propensión al riesgo. Las familias propietarias intentan conservar el mayor control posible sobre la empresa, preservando al mismo tiempo la riqueza para las generaciones futuras; algunos estudios sostienen que las empresas familiares son menos propensas a internacionalizarse o expandirse, y así lo corroboran sus datos (Donckels & Fröhlich, 1991; Fuentes-Lombardo & Fernandez-Ortiz, 201; Gallo et al., 2004; Okoroafo, 1990). En contraste con esta opinión, otro grupo de autores encuentra que los propietarios de empresas familiares son más propensos al riesgo que sus homólogos que no son de empresas familiares, ya que son más emprendedores y cuentan con más apoyo de su entorno a la hora de afrontar los riesgos relacionados con la decisión de internacionalizar el negocio (por ejemplo, Calabrò & Mussolino, 2011; Chen, 2011; Zahra, 2003).

También influye en la manera de gestionar un proceso de expansión la visión a largo plazo de la familia propietaria. Cuando el CEO es parte de la familia propietaria, la internacionalización se presume influenciada positivamente. Se estima que la duración del mandato de los directivos revierte este efecto, indicando que mandatos más largos se asocian con menor internacionalización.

Para abordar la heterogeneidad de las empresas familiares en relación con la propiedad y la influencia de la familia, las publicaciones recientes de Arregle et al. (2012), así como de Sciascia et al. (2012a) y Calabrò et al. (2012), concluyen que las influencias externas en el Consejo de Administración y también dentro de la propiedad de la empresa aumentan su internacionalización, por lo tanto, su expansión.

Ante la observación que hacen Pukall y Calabrò, podemos ver la importancia de analizar individualmente la empresa familiar a estudiar, ya que hay muchos factores que, según la empresa, pueden ser una debilidad o una fortaleza a la hora de expandirse.

## 2.2. Modelos de expansión

Los modelos de expansión empresarial son estrategias y enfoques utilizados por las organizaciones para crecer, diversificarse o penetrar nuevos mercados. Estos modelos proporcionan una estructura y guía para planificar y ejecutar la expansión de la empresa de manera efectiva. Algunos de los modelos de expansión empresarial más comunes son:

### 2.2.1. El Modelo de Matriz de Crecimiento-Participación de BCG

La matriz Boston Consulting Group (BCG) fue presentada en 1968 por la entidad con ese mismo nombre: The Boston Consulting Group, en un artículo llamado "The Product Portfolio". Su propósito es asesorar la gestión del portafolio organizacional considerando flujos de efectivo y crecimiento, categorizando los productos como estrellas, vacas, perros o interrogantes según su tasa de crecimiento y participación en el mercado. (Arias, 2013)

BCG resaltó un argumento fundamental para el éxito de organizaciones con múltiples productos: la necesidad de un portafolio diversificado con distintas tasas de crecimiento y participación en el mercado. Los productos de alto crecimiento demandan flujos de caja para expandirse, mientras que aquellos con tasas bajas deben generar excedentes para respaldar el desarrollo. (Henderson, 1970).

### 2.2.2. El Modelo de Riesgo-Rendimiento de Miles y Snow

La tipología propuesta por Miles y Snow (1978) se basa en el enfoque voluntarista o de elección estratégica (Miles et al., 1978; Child, 1972; Thompson, 1967). La tipología propuesta por Miles y Snow se basa en la idea de que las empresas eligen conscientemente la mejor forma de organizarse para tener éxito a largo plazo. Si una empresa elige una estrategia específica, como ofrecer productos de alta calidad, entonces organizará todas sus actividades de manera coherente con esa estrategia. Esto significa que la empresa se estructurará internamente y tomará decisiones que la ayudarán a ser un competidor fuerte en la industria a lo largo del tiempo.

El modelo de integración organización-entorno propuesto por Miles y Snow identifica tres principales desafíos que requieren la atención y toma de decisiones por parte de la dirección: el problema empresarial, el problema técnico y el problema administrativo. El problema empresarial se refiere a cómo la organización se orienta en el mercado,

especialmente en términos de la elección de su campo competitivo. El problema técnico implica la creación de un sistema que pueda proporcionar una solución operativa al problema empresarial. Por último, el problema administrativo aborda cómo la organización organiza y estabiliza sus actividades para abordar los problemas anteriores, así como la formulación e implementación de procesos de planificación, coordinación, control y contratación de personal que permitan a la organización evolucionar, a través de la innovación. (Zorzona et al., 2007).

El grado de proactividad de la empresa a la hora de adoptar decisiones en estos tres problemas y según se posiciona la compañía ante la innovación y el riesgo, da lugar a cuatro arquetipos estratégicos: prospectores (alta innovación, alto riesgo), defensores (poca innovación, bajo riesgo), analizadores (equilibrio entre innovación y riesgo) y reactivos (falta de estrategia clara).

### 2.2.3. El Modelo de Innovación Disruptiva de Christensen

Según Vila, con el nombre de "Teoría de la Innovación Disruptiva" se denomina al marco teórico propuesto por el Profesor Clayton M. Christensen de la Universidad de Harvard relacionado con el estudio del éxito o fracaso en la innovación empresarial, y con la búsqueda de fórmulas de éxito. En palabras de Christensen "los directivos pueden ser extraordinariamente efectivos en gestionar hasta las innovaciones más difíciles si se esfuerzan en comprender y dominar los principios de la innovación disruptiva".

La teoría de la Innovación Disruptiva se presenta como la respuesta a una pregunta planteada repetidamente por diversos autores desde Schumpeter (1911): ¿cómo es posible que con cierta frecuencia pequeñas empresas, nuevos entrantes en un mercado, desplacen del sector a los líderes establecidos? La teoría se postula como la estrategia adecuada para que los emprendedores y la pequeña y mediana empresa puedan conseguir el éxito mediante la innovación. (Vila, 2010)

La "disrupción" se refiere a procesos mediante los cuales empresas más pequeñas y con menos recursos logran desafiar exitosamente a otras más grandes y consolidadas en el mercado, expone Christensen. Mientras las empresas consolidadas se centran en mejorar sus productos y servicios para clientes exigentes y rentables, a menudo descuidan las necesidades de ciertos segmentos. Los nuevos participantes en el mercado, considerados

disruptivos, ingresan con éxito a esos segmentos previamente ignorados o descuidados. De esta manera, logran entrar al mercado ofreciendo servicios más adecuados y, frecuentemente, a precios más bajos.

En contraste, las empresas arraigadas, que buscan rentabilidad en clientes exigentes, tienden a no responder de manera enérgica. Como resultado, los nuevos actores avanzan en el mercado proporcionando servicios y productos que buscan los clientes de las empresas establecidas, al tiempo que mantienen las ventajas que impulsaron su éxito inicial. La disrupción ocurre cuando los clientes adoptan masivamente las ofertas del recién llegado (Christensen, 2023).

#### 2.2.4. Modelo de Internacionalización de Uppsala

La propuesta parte de trabajos desarrollados en la Escuela Escandinava, por los autores Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), en los que se analiza el comportamiento de internacionalización de empresas en Suecia. El interés que despertó la perspectiva de estos autores se explica por el hecho de que son los primeros en reconocer que la ausencia de recursos y de conocimientos sobre los mercados exteriores, genera mucha incertidumbre en las organizaciones y que esta solo puede disminuirse mediante la toma de decisiones de explorar los mercados externos y el aprendizaje y compromiso que pueden resultar de esta experiencia concreta. Con ello, se iniciaba una perspectiva dinámica que la hacía diferente a las propuestas convencionales sustentadas en las teorías del comercio internacional.(Parada & Sarmiento, 2011)

Desde la perspectiva de Johanson y Vahlne (1990), los cambios en la organización, la asignación de recursos para capacitar al personal, y la innovación en programas de marketing, entre otros aspectos, indican un creciente compromiso con los mercados externos. Estas acciones se convierten en experiencia acumulada y aprendizaje valioso que facilita el acceso a etapas más avanzadas, como la inversión directa en el extranjero. Sin embargo, exponen los autores Parada y Sarmiento, los autores advierten que esta experiencia es única para cada mercado, lo que significa que no se debe asumir que tener éxito en un país garantiza éxito en todos los demás, especialmente cuando se trata de culturas, preferencias del consumidor y estructuras político-económicas diversas.

Esta perspectiva resalta la importancia de tener conocimiento, no solo de manera general, sino específicamente sobre el mercado y el proceso de exportación. Mientras que exportar a un mercado proporciona conocimiento sobre el proceso en sí, se requiere un conocimiento específico del mercado en cuestión para aprovechar sus oportunidades y entender la dinámica, así como la naturaleza y la fuerza de los competidores. Los teóricos suecos sostienen que este conocimiento solo se adquiere al estar efectivamente presente en el mercado a través de la oferta de bienes o servicios específicos. Es fundamental destacar que, según estos teóricos, cada fase de este proceso demanda mayores capacidades estratégicas y financieras por parte de las organizaciones, ya que el compromiso aumenta con el tiempo y los riesgos también se incrementan. (Parada & Sarmiento, 2011)

Otro aspecto crucial resaltado por el modelo Uppsala se refiere a la variable que influye en la elección de los mercados de destino, denominada "distancia psicológica" por sus defensores. Esta distancia psicológica, según la definición de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), engloba una serie de factores distintivos en términos culturales, como idioma, educación, economía, estructura de la industria, instituciones y política. En este contexto, un país de origen considera psicológicamente cercanos aquellos países que comparten similitudes significativas en estos aspectos, mientras que percibe como lejanos a aquellos que presentan grandes diferencias.

Durante las fases iniciales de internacionalización, las naciones tienden a preferir exportar a países que perciben como psicológicamente más cercanos. Esto se debe a que el flujo de información es mucho más rápido y comprensible en estos casos, lo que, por ende, contribuye a reducir la incertidumbre en las operaciones comerciales (Parada & Sarmiento, 2011).

### 2.3. El modelo Ansoff

Además de los modelos de expansión vistos en el apartado anterior, destacamos el Modelo Ansoff, que es una herramienta clave a la hora de evaluar las estrategias de crecimiento.

El autor de esta matriz es Igor Ansoff, un matemático y economista de origen ruso ampliamente reconocido en el ámbito de la planificación empresarial. Conocido como

"El Padre de la Gestión Estratégica", su matriz se ha establecido como una herramienta fundamental en la estrategia organizacional y de marketing, especialmente para aquellas empresas que buscan alcanzar metas de crecimiento y sostenibilidad. La Matriz de Ansoff, entre sus múltiples funciones, analiza la rentabilidad y las oportunidades de nuevos proyectos comerciales, ofreciendo un valioso apoyo para la toma de decisiones acertadas en el posicionamiento o reposicionamiento en mercados que presentan nuevas posibilidades de crecimiento y diversificación organizativa. (Chacón-Paredes, 2022, p. 122-123)

Esta herramienta estratégica facilita la creación de escenarios prácticos al contemplar diversos elementos tanto internos como externos (tales como precio, calidad, costos, competitividad, consumidor, productividad, innovación, globalización, tecnologías e incertidumbre) que rodean al mercado que se pretende expandir. Mediante esta matriz, se implementa una metodología que contribuye a evaluar el potencial de los productos y servicios en los mercados, adaptándose al dinamismo organizacional. Este logro se materializa al complementar acciones gerenciales enfocadas en previsiones, tendencias y contingencias, para luego ajustarlas de acuerdo con las necesidades de la empresa y los objetivos establecidos a largo plazo. (Chacón-Paredes, 2022, p. 122-123)

¿Cuál es la noción de negocio según Ansoff? En la perspectiva actual y amplia, cuando una empresa está delineando su futuro con el propósito de mejorar su rentabilidad, se presentan tres grandes opciones: la de reducirse, la de mantenerse y la de crecer. En cualquiera de estos escenarios, es esencial conocer: a) la ubicación actual de la empresa, b) su destino deseado y c) la "ruta adecuada" que la llevará a alcanzar sus metas. El enfoque prescriptivo del planeamiento estratégico expresa este proceso mediante un diagnóstico de la situación actual, el establecimiento de un objetivo (ya sea de reducción, consolidación o crecimiento) y la formulación de una estrategia eficaz. (Martínez Lobatón, 2006, p. 42)

Para Ansoff, el primer paso del proceso significa definir el concepto del negocio, para lo cual debe establecer cuáles son sus productos–mercados.

Este sencillo procedimiento es adoptado por autores posteriores que abordan el tema estratégico, como Peter Drucker. En su Manual de Autoevaluación de la Fundación

Drucker, Drucker presenta las cinco preguntas más cruciales que deben plantearse en una organización: ¿Cuál es la misión de la organización?, ¿Quién es su cliente?, ¿Qué valora ese cliente?, ¿Cuáles son los resultados esperados? y ¿Cuál es el plan para alcanzar esos resultados? (Martínez Lobatón, 2006)

Martínez Lobatón sigue con su análisis exponiendo que lo que trata de encontrar Ansoff es el “vínculo común” que tienen todos los productos y mercados a los que la empresa atiende, para lo cual se le hace un “seguimiento” a través de los productos - mercados que ha ido atendiendo desde su posición original.

La matriz de Ansoff puede ayudar a los directivos de las empresas a aplicar el modo de estrategia de forma científica y eficaz, y los procedimientos básicos de aplicación de la matriz de Ansoff son los siguientes: Las empresas consideran si los productos existentes en el mercado actual pueden obtener más cuota de mercado (estrategia de penetración de mercado). Las empresas estudian si pueden desarrollar nuevos mercados para los productos existentes (estrategia de desarrollo de mercados). Las empresas estudian si se pueden desarrollar nuevos productos para el mercado existente con el fin de satisfacer las necesidades de más clientes (estrategia de expansión y desarrollo de productos). Las empresas estudian la posibilidad de desarrollar nuevos productos y nuevos mercados, aprovechando al máximo las ventajas de los productos, la tecnología y el mercado, lo que constituye una estrategia global que permite a la empresa desarrollarse a varios niveles y en todos los aspectos (estrategia de diversificación). (Yin, 2016)

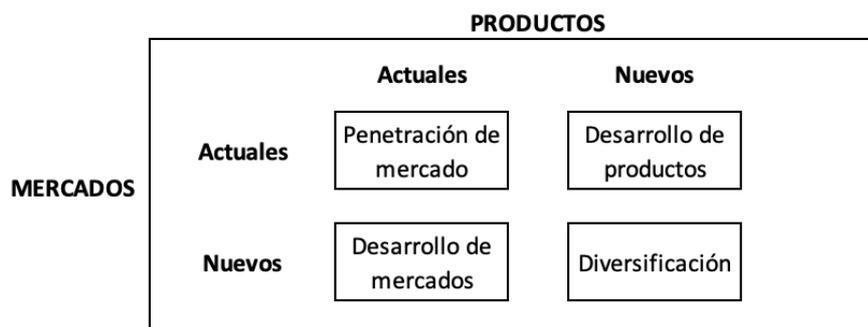


Figura 1. Estrategias de la Matriz de Ansoff (Elaboración propia basada en Economiopedia)

## 2.4. Análisis del sector

### 2.4.1. Contexto social

#### 2.4.1.1. Población - Edad población

La población española está cifrada en 47 millones de personas, de las cuales el 10,7% viven en la Comunidad Valenciana. Los españoles tienen una edad media superior a los 44 años (se estima que se situará en los 50 años en 2030) y un progresivo envejecimiento de la población. La inmigración suaviza estos datos, observándose que prácticamente el incremento de la población total en 2022 se corresponde con el crecimiento de la población extranjera.

	<b>Alicante</b>	<b>Castellón</b>	<b>Valencia</b>	<b>C. Valenciana (CV)</b>	<b>España (E)</b>	<b>%CV/E</b>
<b>2023</b>	1.181.762	587.064	2.558.138	5.058.138	47.385.107	10,7
Hombres	932.018	291.415	1.267.061	2.491.394	23.222.953	10,7
Mujeres	949.744	295.649	1.321.351	2.566.744	24.162.154	10,6

*Figura 2. Población en España, en la Comunidad Valencia y sus provincias (Elaboración propia basada en Datos macro)*

#### 2.4.1.2. Formación y educación

Nuestro país, se ha visto inmerso en constantes cambios educativos en las últimas décadas. El año 2022 supuso cambios importantes en el sistema educativo español. Se inició la puesta en marcha de la nueva Ley de Educación (LOMLOE) y la nueva Ley Orgánica de Ordenación e Integración de la Formación Profesional. La Ley Orgánica del Sistema Universitario, aprobada ya en 2023, que sigue sin poderse implementar, plantea el compromiso de una inversión mínima del 1% del PIB hasta 2030 en la educación universitaria pública, así como un compromiso de inversión mínima en investigación. Mientras la formación profesional, los micro credenciales y la formación dual están teniendo un gran crecimiento y apoyo desde la UE

#### 2.4.1.3. Situación económica

España es la economía número 14 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2022 fue de 1.502.804 millones de euros, con una deuda del 111,6% del PIB está entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo.

España aplicó importantes medidas para amortiguar el impacto de la pandemia y del choque inflacionista tras la guerra de agresión de Rusia contra Ucrania. La economía ha resistido bien, pero la deuda pública, que ya era elevada, ha aumentado a causa de la pandemia, lo que hace urgente acelerar el ritmo de la consolidación fiscal.

A pesar de la previsión de un escenario económico más complejo, el impacto que la empresa española prevé en la ocupación es pequeño. De hecho, solo dos de cada diez empresas estima una reducción de plantilla a lo largo de 2024, mientras que la mayor parte (59%) prevé un mantenimiento e, incluso, un 21% cree que puede aumentar durante este ejercicio.

#### *2.4.1.4. Salud ocular*

Aproximadamente 2200 millones de personas en el mundo presentan deterioro de la visión cercana o distante (Contreras & Orozco, 2021). Además, a medida que la población envejece, los problemas visuales incrementan y cómo veíamos antes, es justo lo que está pasando.

Pero la edad no es el único factor a tener en cuenta cuando analizamos el crecimiento de los problemas en la visión; la luz azul, por ejemplo, tiene un gran impacto. El uso constante de dispositivos electrónicos provoca una exposición continua a la luz azul, afectando así el ritmo circadiano, el cual es el ciclo natural de vigilia y sueño. Durante el día es parte de lo que despierta y estimula, pero en horas de la noche un exceso de exposición puede generar dificultad en la conciliación del sueño. (Rappaccioli et al., 2021) Además, un exceso de luz de las bandas ultravioleta y azul-violeta puede dañar el ojo humano.

#### *2.4.1.5. Moda*

Se hace necesaria una breve referencia a la moda, pues es uno de los pilares de la sociedad contemporánea y punto estratégico de Visualis. La moda, la imagen, están presentes en casi todos los ámbitos de nuestro día a día. El sector de los complementos y el sector del lujo, tienen una penetración cada vez mayor, se prevé que la industria registrará un crecimiento medio del 6% en los próximos cinco años, según previsiones de la consultora Boston Consulting Group (BCG) y Comité Colbert.

Esta evolución de la moda ha sido provocada por diversos cambios producidos gracias a la innovación y desarrollo de distintas tecnologías que han ido surgiendo a lo largo de la historia hasta nuestra actualidad. (Díaz, 2021)

A día de hoy, el comercio de la moda, su sector y todo lo que le atribuye, contribuye un 2,9% al PIB nacional, lo que deja en entre ver que es una parte fundamental y muy significativa en la economía española (CESCE, 2019)

#### *2.4.1.6. Percepción del sector por los consumidores*

Como conclusión final, cabe destacar que el 65% de los Millennials cree que un establecimiento sanitario de óptica es símbolo de confianza, y para el 31%, las ópticas no necesitan realizar cambios para romper las barreras que los separan: ya son “atractivas” tal y como son actualmente. Como mucho, el 32,5% considera que sería ideal que se les ofreciesen más ofertas adaptadas a sus necesidades.

### **2.4.2. Contexto económico**

#### *2.4.2.1. Evolución del PIB español y el PIB per cápita*

España cerró el año 2022 con un PIB de 1.328.922 millones de euros. A pesar de que durante todo ese ejercicio sobrevoló el miedo a una posible recesión, las cifras lograron escapar de esa amenaza debido a las medidas económicas adoptadas para absorber el impacto de la pandemia y la guerra de Ucrania, así como de las fuertes subidas en los precios energéticos (los ERTE, ayudas al transporte,...).

El producto interior bruto de España en 2023 ha crecido un 2,5% respecto a 2022. Se trata de una tasa 33 décimas menor que la de dicho año, cuando fue del 5,8%. En 2023 la cifra del PIB fue de 1.462.070 M€.

El PIB Per cápita de España en 2023 fue de 30.320 €, 2.040 € mayor que el de 2022, que fue de 28.280 €. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2015 cuando el PIB per cápita en España era de 23.230.

El PIB Per cápita de Comunidad Valenciana en 2022 fue de 24.473 €, 1.854 € mayor que el de 2021 que fue de 22.619 €. También hay una evolución importante, en 2012 el PIB per cápita en Comunidad Valenciana era de 19.037.

Evolución PIB Per Capita España		
Año	PIB per Capita	Var. anual PIB per Capita
2015	23.230 €	2,00%
2016	23.990 €	3,30%
2017	24.980 €	4,10%
2018	25.760 €	3,10%
2019	26.440 €	2,60%
2020	23.630 €	-10,60%
2021	25.820 €	9,30%
2022	28.280 €	9,50%
2023	30.320 €	7,20%

Figura 3. Evolución PIB Per Cápita España (Elaboración propia basada en Datos macro)

#### 2.4.2.2. Sector servicios

El tejido productivo español sigue capitaneado por el sector servicios, como ya es algo recurrente en los diferentes años. De este modo, vemos cómo desde los años 70 es el sector que más ha crecido, pasando de un 46,2% en 1970 a ser de un 74,6% en 2021.

#### 2.4.2.3. Evolución del IPC

La inflación es uno de los principales problemas de la economía española en estos momentos. A la brusca recuperación de la demanda tras el parón de la pandemia, se unieron la tensión política generada en el este europeo y el alza de los precios energéticos y de la alimentación, consecuencia del conflicto ruso-ucraniano.

La inflación está teniendo un impacto fuerte y directo en muchas familias, 7 de cada 10 familias dicen que llegan justos a final de mes, han tenido que endeudarse o hacer grandes cambios en su vida. Este endurecimiento se ha trasladado también a la actividad económica general, enfriando la economía progresivamente a medida que se iban produciendo nuevas subidas del tipo de interés.



Figura 4. Variación de la media anual del IPC en España de 2005 a 2023 (Elaboración propia basada en Statista)

Otro factor que conviene destacar en este apartado en el comportamiento del SMI, que se sitúa en 1.134 euros anuales para el 2024, con lo que acumula un incremento del 54% desde el año 2018.



Figura 5. Evolución del SMI en España (Elaboración propia basada en La Moncloa)

La inflación provocó un descenso del ahorro de los españoles, cuya tasa en 2022 se situó en el 7,2 % de su renta disponible bruta, según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

En este contexto, la inflación cerró diciembre del 2022 con un 5,7% interanual, tras un máximo alcanzado en julio de este mismo año, de un 10,8%.

### 2.4.3. El Mercado de la Óptica

El mercado de la óptica es un mercado tanto de servicios, cómo de bienes de consumo. Está compuesto por personas con problemas de visión que buscan soluciones para corregir y mejorar su agudeza visual. Los elementos claves, entre otros, son los productos

ópticos: lentes oftálmicas y monturas, los servicios realizados por optometristas, la moda, el diseño y la tecnología.

El Libro Blanco de la Óptica es un documento técnico que proporciona una visión detallada de los avances, tendencias, desafíos y oportunidades en el campo de la óptica. Este libro es elaborado por expertos en la materia y empresas del sector. Utilizo este documento como única fuente en el estudio del mercado de la óptica porque cubre el mercado de una forma global y proporciona una visión general del estado actual y futuro de la óptica. Además, la mayoría de otras fuentes consultadas citan a esta primera fuente.

#### *2.4.3.1. Estado de la visión de los ciudadanos*

La prevalencia de la miopía entre la población más joven, 2022: Si algo tenemos claro en la época que vivimos es que la miopía se ha convertido en la pandemia del S.XXI. El 55,3% de los jóvenes de 18 a 34 y al 62,5% de los universitarios de 17 a 27 años es miope.

La tasa de prevalencia no deja de aumentar en graduación y número de afectados entre las generaciones de nativos digitales: en cinco años, la ratio es de -3 o -3,75 dioptrías (dp) para uno de cada diez (0,75 dp por año), -2 o -2,75 dp para el 28,2% y -1 o -1,75 dp para el 26%.

Uno de cada cuatro jóvenes de 12 a 18 años afirma que no ve bien.

Conocimiento sobre higiene visual: El 59% de las familias no revisa a sus hijos porque no han manifestado quejas. Dos de cada tres adolescentes han ido al dentista este año, mientras que solo uno de cada tres se ha sometido a una revisión visual.

Uno de cada tres menores (31%) podría tener un problema de visión no corregido, mientras que solo el 11,4% de las familias llega a sospecharlo.

Se concluye que el 70,6% de la muestra necesita equipamientos ópticos para ver bien en su día a día, de estos, el 49,1% las necesita para ver de lejos. Solo el 25,4% utiliza gafas de sol graduadas.

El 53,9% de la población renueva sus gafas de sol cada dos años o más. El 32,6% solo tiene una única gafa actualizada y el 28,3% tiene dos.

En el caso de Visualis, en estos momentos, el mercado se concreta en la Comunidad Valenciana, ya que es donde se desarrolla su actividad comercial. Su mercado, desde un punto de vista del comportamiento de los consumidores, fijándonos en qué beneficios los clientes buscan al adquirir el producto o servicio, vemos que ante todo se prioriza la calidad, seguido por la rapidez, la profesionalidad y la conveniencia.

Desde 2013 las ventas en el sector de la óptica crecieron ejercicio tras ejercicio hasta la llegada, en el año 2020, de la pandemia mundial del COVID-19. En ese momento, el sector se desplomó un 18,06%. Se trató de una gran caída, propiciada por algunos segmentos de productos como el de las gafas de sol, pero se recuperó pronto: en 2021 se incrementó la facturación global en un +20,36%. Aunque el resultado final quedó un -1,8% por debajo de las ventas de 2019, el año de referencia tras esta crisis sanitaria global. El sector de la óptica ha conseguido asentarse y retomar la senda del crecimiento previo a la pandemia. Llegamos a 2022, cuando vemos que, por fin, el sector de la óptica recupera los niveles prepandemia y consigue superar las ventas de 2019. El año cierra con un global de ventas de 1.918 millones de euros, un 4,4% más que en 2021.

#### *2.4.3.2. Datos de ventas de productos ópticos*

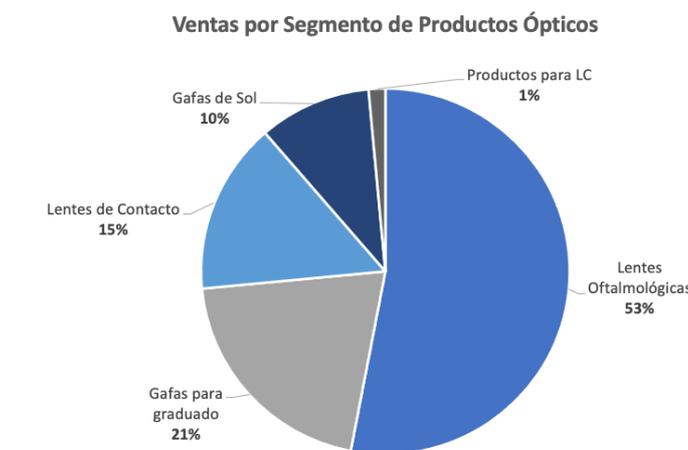
Si analizamos estos cinco segmentos, nos encontramos los siguientes datos de evolución: Las lentes oftálmicas es uno de los segmentos que más crece en valor absoluto sobre 2019: 42,83 millones de euros más de ventas que representan un 4,7%. Suponen más de un 50% de las ventas.

Las gafas para graduado siguen su senda de crecimiento pausado, con unas ventas de 366,1 millones de euros. Se trata de un crecimiento del 1,7% respecto a 2021, unos 6,3 millones de euros. Comparado con los resultados logrados en 2019, el crecimiento es del 2,4%.

El segmento de lentes de contacto presenta una cifra de 271,6 millones de euros de ventas. Con un crecimiento sostenido desde la pandemia que no sitúa en casi un 12% de crecimiento respecto del 2019. Las ventas de lentes de contacto suponen de media el 15% de las ventas.

Los productos para el cuidado y el mantenimiento de las lentes de contacto, con unas ventas de 26,1 millones de euros, retoma una senda de crecimiento, aunque muy ligero, tras un notable decrecimiento de cerca del 10% tras la pandemia. Las ventas de los productos de mantenimientos están cerca del 1,5% de media en las ópticas.

Las gafas de sol tienen unas ventas de 176,4 millones de euros, con un crecimiento extraordinario de casi el 15% sin embargo, todavía estas cifras están muy lejos, casi un 20% por debajo de las ventas de prepandemia. Suponen, todavía, alrededor del 10% de las ventas.



Total del mercado en 2022: 1.918 M de euros

*Figura 6. Ventas por segmento de productos ópticos en España (Elaboración propia basada en El Libro Blanco de la Óptica)*

#### 2.4.3.3. *Peso de los distintos segmentos de productos ópticos (retail)*

Si analizamos el peso de los productos ópticos promedio que se venden en una óptica, observamos cómo el mayor peso de ventas es el de las lentes oftálmicas. Lo era en 2019 y crece en 2021, llegando a representar el 53% de todo lo que se vende en la óptica. En resumen: de cada 100 € vendidos en la óptica, 53 € son de lentes oftálmicas.

Le siguen las ventas de monturas para gafas graduadas, que representan 20,5 € de cada 100 € vendidos. Si se hace una suma entre lentes oftálmicas y monturas (lo necesario para la creación de la gafa graduada) podemos ver que asciende a 73,5 € de cada 100 € vendidos en el establecimiento sanitario.

Si realizamos una comparativa respecto a las ventas de 2019, el año prepandemia, vemos cómo lentes oftálmicas y lentes de contacto incrementan su representatividad en casi dos puntos (51,5% vs. 53% para lentes y 13,9% vs. 15,2% para lentillas), mientras que las gafas para graduado se mantienen prácticamente igual (20,4% vs. 20,6%).

#### 2.4.3.4. Número de establecimientos sanitarios de óptica en España

En 2022, en España, había 10.223 ópticas. Andalucía es la comunidad autónoma que mayor número de ópticas tiene, seguido de Cataluña, la Comunidad de Madrid y la Comunidad Valenciana. Pero si miramos en valores relativos en la Figura 7, vemos que la Comunidad Valencia, después de Murcia, es el mercado más saturado de España.



Figura 7. Número de ópticas por 1.000.000 habitantes por Comunidad Autónoma (Elaboración propia basada en *El Libro Blanco de la Óptica*)

La Comunidad Valenciana en 2022 contaba con 1.345 establecimientos ópticos, 2.531 optometristas y 1,88 ópticos por establecimiento (menos de 2 por óptica).

#### 2.4.3.5. Tipos de establecimientos sanitarios de óptica y ventas

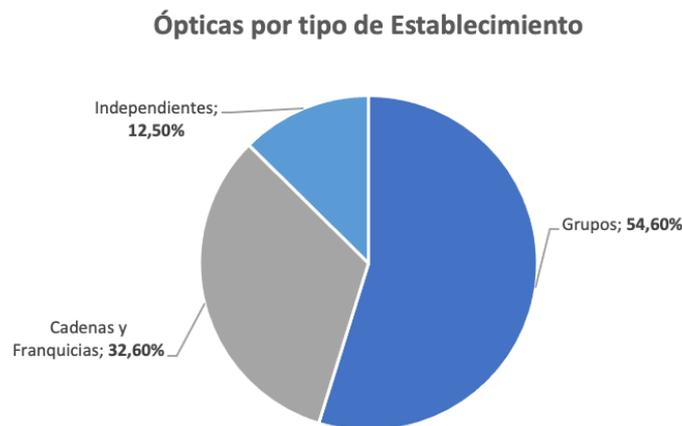
Hay diferentes tipos de establecimientos sanitarios de óptica respondiendo a su estructura organizativa y de compras. En cuanto a estructura empresarial, nos encontramos con tres grandes grupos.

Las cadenas son empresas que tienen ópticas extendidas en todo el territorio español y que pertenecen a un solo propietario o razón social. En lo relativo a su organización, todo

depende de la central de esta empresa y todos los establecimientos siguen las mismas pautas en aspectos de atención al cliente, marketing y comunicación, protocolos de trabajo tanto comerciales como optométricos.

Los grupos en España actúan principalmente como central de compra, mejorando los precios de compra de sus ópticas asociadas. Además, muchos de ellos dan servicio a las ópticas en temas de imagen de marca, formación, campañas de marketing, publicidad, programas informáticos, etc.

Las ópticas independientes son empresas que pueden tener uno o varios establecimientos, pero siempre menos de 10. Este es el caso actual de Visualis.



*Figura 8. Ópticas por tipo de establecimiento en España (Elaboración propia basada en El Libro Blanco de la Óptica)*

#### 2.4.3.6. Audífonos

Muchas ópticas, además de servicios relacionados con la optometría, ofrecen servicios auditivos.

Es un valor añadido disponer de un experto en audiología para poder ofrecer este servicio y así tener un negocio que ofrezca el número más grande de servicios. De esta manera, la óptica cuenta con profesionales audioprotesistas que recomiendan la solución que mejor se adapte a las necesidades de cada paciente y explicar los diferentes tipos de audífonos, hacer una revisión completa. (Ahsen, 2018)

Contar con este servicio dentro de la óptica puede ser muy interesante, ya que hay mucha gente con problemas de audición. La Organización Mundial de la Salud (2012) estima que la prevalencia de pérdida auditiva en el mundo es de 91% (328 millones) para los adultos y 9% (32 millones) para los niños. (Ahsen, 2018).

Hay que tener en cuenta que los audífonos son un producto de precio elevado, con un alto coste de mercaderías y que su venta y posventa requiere de mucha dedicación del personal, pero que el margen bruto es alto.

#### *2.4.3.7. El impacto del E-commerce en la óptica*

La pandemia ha sido el gran test de las tiendas físicas, sujetas a cierres y fuertes restricciones, poniendo de manifiesto que se necesitan alternativas que permitan complementar su negocio para que este se mantenga vivo ante cualquier situación. Ahí es donde cobra importancia la venta on-line como extensión de la tienda física, una experiencia que permite al consumidor compatibilizar ambos canales sin fisuras, facilitándole el proceso de compra.

El año 2020 fue el del boom de las compras online en España, superando los 51.600 millones de euros. Tras ello, 2021 se consideró como el año postpandemia del comercio online, facturando un 11,7% más que 2020. Ya en el año 2022 fue cuando la venta online en España batió su propio récord, alcanzado los 65.000 millones de euros.

El canal preferido del comprador en 2022 y con un crecimiento del 4% es el híbrido, lo que conocemos como físico + online, de ahí la importancia de la omnicanalidad. Sin embargo, sabemos también que el 81% de los consumidores españoles cree que los marketplaces son la forma más cómoda para comprar online (dato facilitado por Mirakl).

Una tienda online no es una página web como tal, es mucho más que eso. Sus características de diseño y su arquitectura web están enfocadas a vender en un formato 24/7, informar, interactuar, sin limitaciones geográficas, lo que permitirá fidelizar al cliente, permitiendo estudiar su comportamiento y aumentando la visibilidad del negocio. Por lo tanto, es una gran oportunidad que no se puede perder, no se puede reducir a una página web, es fundamental que la empresa se plantee que tipo de estrategia quiere implementar.

La omnicanalidad es el formato perfecto y del que más demanda existe entre los usuarios, siendo los marketplaces los líderes de ventas, por su amplio porfolio de productos, servicios y la gran comunidad de usuarios que tienen. (P. Rubio Hidalgo, comunicación personal, 22 de noviembre de 2023)

El comercio online sigue en auge y creciendo a 2 dígitos, la tecnología y las redes sociales son imprescindibles y forman ya parte de nuestra sociedad.

## 3. Análisis Visualis

### 3.1. Historia

Visualis es una empresa familiar en el sector del retail-óptica, fundada por Francisco Chiva Ribes. Inicialmente, Chiva Ribes se adentró en este ámbito a partir de sus conocimientos en fotografía, los cuales evolucionaron hacia estudios básicos de óptica. Este bagaje le llevó a establecerse, en colaboración con un socio, en la ciudad de Castellón.

Aunque Francisco Chiva Ribes falleció en la década de los 60, su legado continuó a través de su hijo y su familia, quienes siempre manifestaron haber heredado su vocación de servicio al cliente. Desde entonces, la empresa ha apostado de manera clara por la profesionalidad y la formación, incluso en una época en la que estos valores no eran tan prevalentes. El primogénito de Chiva tomó las riendas del negocio, independizándose de su socio y logrando un notable crecimiento. Bajo su dirección, Óptica Chiva llegó a acaparar más del 70% de la cuota de mercado en la ciudad de Castellón. Además, inició una expansión del negocio por toda la provincia, contando con la participación activa de su hermano.

La tercera generación, representada por Pilar Chiva, se incorporó a la empresa coincidiendo con la expansión a Valencia en 1996. En 1998, se llevó a cabo un proceso de reformulación de la fórmula comercial que implicó un cambio de imagen corporativa, un nuevo nombre y la apertura de nuevas tiendas. Pilar Chiva asumió el liderazgo de la empresa en 2007 tras un proceso de sucesión ordenado y planificado.

A lo largo de su existencia, Visualis ha experimentado una constante evolución en su modelo de negocio, adaptándose a cada desafío desde sus principios de profesionalidad y atención al Cliente. Destaca en toda su trayectoria la apuesta sin fisuras por el cliente.

### 3.2. Misión y valores

#### 3.2.1. Misión

La misión de la empresa consiste en preservar la continuidad de la empresa familiar, garantizar la competitividad en el mercado y su expansión de manera ordenada, así como mantener la independencia financiera. Todo ello se logra a través de una actividad

comercial orientada al por menor de soluciones visuales y auditivas que contribuyen a mejorar la calidad de vida y el confort visual y auditivo de los clientes. Este enfoque incluye la oferta de soluciones visuales que abarcan la protección solar, y se sustenta en la apuesta constante por la moda y la innovación tecnológica.

Visualis tiene como objetivo principal liderar el mercado en las regiones de Castellón y Valencia, focalizándose en un segmento de clientes que, debido a sus necesidades y capacidad adquisitiva, no consideran el precio como único criterio de compra.

La empresa valora de manera significativa el fomento de relaciones continuas con los clientes, así como la promoción del crecimiento personal de sus colaboradores. Se destaca la importancia de incorporar las relaciones humanas como un elemento distintivo en su enfoque empresarial.

### 3.2.2. Valores

La filosofía de Visualis se guía por los siguientes principios fundamentales:

Profesionalidad: Las acciones emprendidas por Visualis se sustentan en un profundo conocimiento del cliente y de las soluciones que esta demanda o se le proponen. La aplicación rigurosa y eficiente de conocimientos y procesos se considera esencial para garantizar la calidad y efectividad en cada intervención.

Vocación por la excelencia: Visualis no se conforma y se embarca en una búsqueda constante de la excelencia en aspectos como la definición de soluciones, el servicio ofrecido, la estrategia de precios, y la continuidad en las relaciones interpersonales. Siempre orientados hacia la vanguardia, anticipándose a las necesidades inmediatas.

Cultura Mediterránea: La empresa abraza los valores de apertura y calidez en las relaciones. La proximidad y continuidad en las interacciones se consideran esenciales. Además, Visualis tiene la capacidad de presentar aspectos técnicos de manera precisa cuando es necesario, mientras que, en un contexto más lúdico, ofrece oportunidades de entretenimiento.

### 3.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de evaluación estratégica que examina las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa u organización. Permite identificar factores internos y externos que influyen en su desempeño y competitividad. Esto facilita la formulación de estrategias que capitalicen los puntos fuertes y las oportunidades, mientras se abordan las debilidades y se mitigan las amenazas. Es fundamental para la toma de decisiones informadas y el desarrollo empresarial.

#### 3.3.1. Fortalezas

Diferenciación: Tiene un posicionamiento en el mercado distinto al de la mayoría del sector, ya que apuesta por otros factores diferentes al precio. Apuesta por el servicio, la profesionalidad, el cuidado al cliente, la moda,...

Equipo: Tienen un equipo consolidado y muy implicado. Existe un interés alto y generalizado en crecer profesionalmente y evolucionar. Los equipos proponen mejoras continuamente, que son escuchadas y en un gran porcentaje implementadas. Es un equipo cualificado y en constante formación, capacitado para hacer frente a las demandas de los clientes.

Tiendas: son bonitas, atractivas, con buena ubicación. Limpias, ordenadas y con un diseño propio y diferenciador.

Visibilidad: en un momento en que es complicado tener visibilidad y notoriedad por la competencia y saturación de medios, la “bolsa Visualis” les da una gran visibilidad gratuita de forma local. Es un referente claro en Castellón y creciente en Valencia.

#### 3.3.2. Debilidades

Proactividad y seguridad: muchas veces falta seguridad, contundencia y arrojo para defender la filosofía Visualis frente a los clientes. Y esto pasa desde flaquear en las argumentaciones, a conformarse con ventas más seguras en lugar de ir más allá y ofrecer experiencias.

Poner en valor: hay dificultades para poner en valor muchas de las cosas que hacen o tienen, las dan por supuestas y no las valorizan como algo diferenciador frente a los clientes. El cliente a veces también las da como supuestas, como algo normal.

Filtración de información. Tienen demasiados mensajes e información que contar a los clientes, falta estructuración de los mismos, y buscar el momento adecuado de la relación con el Cliente para transmitirlos con la necesaria contundencia.

Fórmula elaborada – no inmediata: La fórmula Visualis está basada en el servicio, la calidad, la profesionalidad. Toda su diferencia es muy difícil contarla a alguien que no los conozca.

### 3.3.3. Oportunidades

Público: la ubicación céntrica de sus tiendas les permite que haya una afluencia constante de personas que sigue entrando en las tiendas, y esto se traduce en una fuente de oportunidades de venta.

Cambio de hábitos: los cambios en los hábitos de vida y trabajo: el teletrabajo, las video reuniones, los videojuegos generan mucha fatiga visual y es una oportunidad para tratar temas como la luz azul, la higiene visual, ...

Atención personalizada: una de las tendencias apunta hacia un aumento cada vez mayor de demanda por parte del cliente de un servicio “a la carta”. En un mundo cada vez más global y homogéneo, el cliente valora cada vez más positivamente la atención personalizada y las ofertas diferenciadas porque lo que prima es la “experiencia”.

Visión infantil: la proliferación del uso de tablets y smartphones en menores abre un nuevo nicho de mercado en relación con la protección de la luz azul y su categoría de productos.

### 3.3.4. Amenazas

Crisis económica: presencia de un escenario de incertidumbre y dificultad económica.

Dificultad para crecer: pese a tener una fórmula comercial potente y llevar muchos años en el sector, el crecer con apertura de tiendas (formato que han seguido hasta el momento) es complejo. Es un sector muy maduro y saturado.

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de seguridad y arrojo para defender la filosofía Visualis frente a los clientes</li> <li>- Dificultad para poner en valor servicios, los dan por supuestos y no las valorizan como algo diferenciador</li> <li>- Tienen una fórmula elaborada difícil de transmitir si no los conocen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escenario de incertidumbre y dificultad económica</li> <li>- Dificultad para crecer ya que están en un sector muy maduro y saturado</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación (profesionalidad, orientación al cliente, moda, ..)</li> <li>- Equipo consolidado e implicado</li> <li>- Tiendas atractivas y bien ubicadas</li> <li>- Visibilidad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afluencia constante de personas que sigue entrando en las tiendas</li> <li>- Cambios en los hábitos de vida y trabajo lo que lleva a un aumento de fatiga visual</li> <li>- El cliente valora cada vez más la atención personalizada</li> </ul>

### 3.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

#### 3.4.1. Rivalidad entre competidores existentes:

Cuando el mercado cuenta con numerosos competidores, la rivalidad tiende a ser intensa. En la industria de la óptica, esta rivalidad es elevada debido a la presencia no solo de numerosas marcas y ópticas independientes, sino también de grandes grupos y cadenas. Como se menciona previamente en el análisis del sector, en España existen más de 10.000 establecimientos ópticos, siendo la Comunidad Valenciana el segundo mercado más saturado del país.

### **3.4.2. Amenaza de nuevos entrantes:**

La amenaza de nuevos competidores disminuye a medida que se dificulta la entrada de nuevas empresas en la industria. Factores como costos iniciales elevados, barreras legales y fuertes lealtades de marca pueden actuar como obstáculos. En la industria de la óptica, la barrera de entrada se considera moderada. Aunque se necesitan inversiones en equipos y capacitación especializada, no alcanza los niveles observados en algunas otras industrias. La competencia local puede ser intensa, especialmente en áreas urbanas con múltiples establecimientos ópticos.

### **3.4.3. Poder de negociación de los compradores:**

Cuando los compradores tienen numerosas opciones, pueden exigir precios más bajos o servicios de mayor calidad, especialmente si los productos o servicios son homogéneos y los costos de cambio son mínimos.

En el contexto del mercado de la óptica, aunque los productos no son completamente homogéneos, todos cumplen la misma función esencial: permitir que las personas vean correctamente. Es cierto que productos de mayor calidad ofrecen una mejor visión y mayor comodidad, lo que se traduce en una mejor calidad de vida. Los costos de cambio son bajos para las gafas y aún menores para las lentes de contacto, lo que otorga a los compradores un mayor poder de negociación. Este poder se ve amplificado por la capacidad de tomar decisiones informadas, gracias a la fácil accesibilidad de información sobre marcas, precios y productos en línea.

No obstante, la necesidad de servicios especializados, como exámenes de la vista y ajustes personalizados, puede atenuar el poder de negociación al buscar una atención más personalizada.

### **3.4.4. Poder de negociación de los proveedores:**

Cuando hay escasos proveedores en el mercado o estos ofrecen productos o servicios exclusivos, adquieren un mayor poder de negociación. Esto puede resultar en incrementos de precios o en la imposición de condiciones más favorables. En la industria de la óptica, los proveedores de materias primas para la fabricación de lentes y monturas, así como los fabricantes de equipos para pruebas de la vista, poseen un poder de negociación considerablemente alto

### 3.4.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos:

La amenaza de productos o servicios sustitutos se refiere a la posibilidad de que los consumidores opten por alternativas que cumplan una función similar a la proporcionada por los productos o servicios de una industria específica, como en el caso de la óptica con sus gafas y lentillas. Esta amenaza tiene el potencial de impactar la demanda y la rentabilidad de la industria en cuestión.

Aunque opciones como la cirugía láser para corrección de la visión podrían considerarse como sustitutos, su practicidad y accesibilidad no siempre son universales para todos los consumidores. Por lo tanto, se podría afirmar que la amenaza de productos sustitutivos en esta industria se percibe como baja.

## 3.5. Análisis de recursos y capacidades

### 3.5.1. Recursos humanos

El capital humano, es decir, las personas que trabajan en una empresa, es un activo imprescindible. Su importancia radica en que aportan habilidades, conocimientos y pasión, que impulsan la innovación y el rendimiento. Los empleados comprometidos y motivados mejoran la productividad, construyen una cultura sólida y contribuyen al éxito a largo plazo de la empresa. Visualis considera que los recursos humanos que posee y la forma en la que están organizados son su activo más valioso. Se organizan de la siguiente manera:

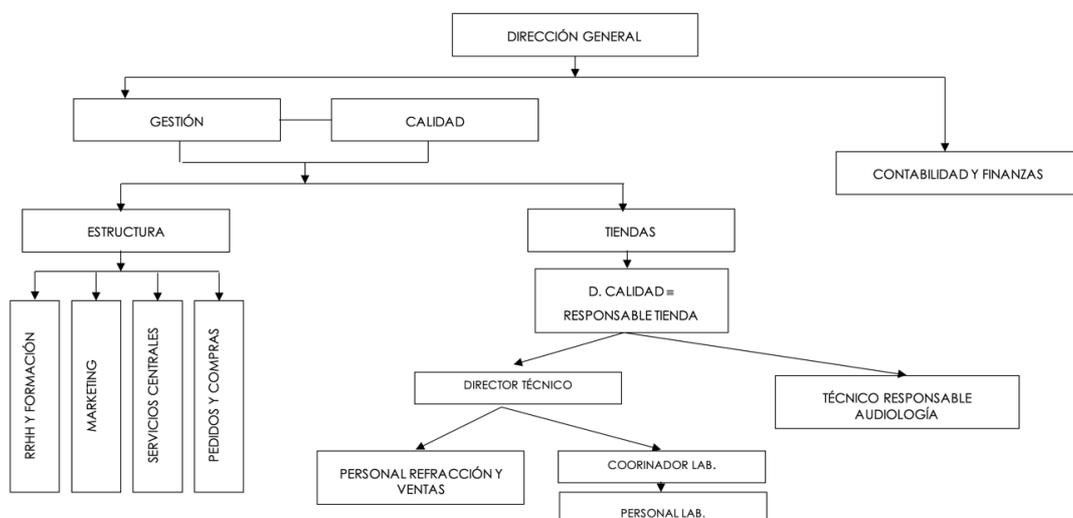


Figura 9. Organización de los recursos humanos de Visualis (Fuente: documento interno de Visualis)

### 3.5.2. Formación

Invertir en el desarrollo y bienestar del capital humano es esencial para la competitividad y sostenibilidad empresarial. Para llevar esto a acabo, Visualis le da gran importancia a la formación continua y al desarrollo de habilidades de todo el personal de la empresa.

Diferenciamos entre dos tipos de formación en Visualis: la dirigida al personal que se incorpora a la empresa y la formación de seguimiento, dirigida a todos los empleados de Visualis.

Formación del Personal de Nuevo Ingreso propone un Plan Personal de Ingreso (P.P.I.), que incluye la asignación de un tutor que ayude, supervise y evalúe a la persona de reciente incorporación junto al responsable de tienda, contando siempre con el apoyo del equipo de RRHH. También busca que se sienta acompañado y que la incertidumbre de su evolución y de si hace las cosas bien o mal, quede reducida al máximo para que todos los esfuerzos se puedan concentrar en ir aprendiendo y disfrutando del trabajo. También es fundamental aprender a tratar a los clientes según los estándares de calidad de Visualis y adquirir los conocimientos técnicos necesarios para un correcto desempeño de sus funciones

Formación de Seguimiento es uno de los ejes fundamentales de Visualis, porque una de las prioridades de Visualis es disponer de un personal preparado, motivado, flexible y resolutivo en cada momento; en continuo reciclaje. Se proponen una serie de cursos de manera que la preparación del personal y como consecuencia, el servicio que ofrezca a los clientes, sea siempre óptimo.

Se programan formaciones tanto de temas específicos, cómo puede ser las tendencias de moda de la temporada, cómo temas más generales, por ejemplo, cómo mejorar el discurso de venta frente al cliente.

En el caso de los ópticos, estos recibirán una formación técnica constante para, tanto estar al corriente de cualquier novedad en el sector, cómo para profundizar y tener más argumentos de venta para hablar de ciertos temas en los gabinetes y prescribir las soluciones visuales más adecuadas en cada momento.

### 3.5.3. Política de Proveedores

Visualis sigue una estrategia específica al seleccionar a sus proveedores, optando por colaborar con los líderes del sector debido a la calidad que estos ofrecen en sus productos. En el ámbito de los proveedores de productos ópticos, como monturas y lentes, la empresa líder en la industria es Essilor-Luxottica (Con una facturación de 24.500 millones de euros y casi 200.000 empleados).

Al hacer de Essilor-Luxottica su proveedor principal, Visualis obtiene varias ventajas: transmite un compromiso con la calidad, respalda el producto, se convierte en un cliente relevante para la empresa proveedora (con un mayor volumen de compras), lo que facilita acuerdos estratégicos y negociaciones. (P. Chiva Jorda comunicación personal, 6 de febrero de 2024)

### 3.5.4. Ubicación

Visualis considera fundamental que sus tiendas estén ubicadas en lugares céntricos, sean atractivas y espaciosas, con un amplio surtido exhibido de manera que agregue valor. Además, buscan establecimientos con puertas de cristal y escaparates amplios para que, desde el exterior los peatones sientan la atracción y deseo de entrar.

La ubicación es importante por las siguientes razones:

Accesibilidad y conveniencia: Una ubicación céntrica facilita el acceso a la tienda para los clientes potenciales.

Visibilidad: Estar ubicado en un lugar clave y céntrico aumenta la visibilidad de la tienda.

Tráfico peatonal y vehicular: Las ubicaciones céntricas suelen tener un mayor tráfico peatonal y vehicular. Esto es beneficioso ya que hay más oportunidades para atraer la atención de los transeúntes y convertirlos en clientes.

Competencia: Estar cerca de competidores o en una zona donde haya una concentración de negocios similares puede ser beneficioso. Esto crea una especie de "zona comercial" que atrae a clientes interesados en productos o servicios específicos.

Imagen de marca: La ubicación puede influir en la percepción de la marca. Estar en una ubicación central y clave puede asociar la tienda con prestigio y éxito.

### 3.6. Análisis comercial

El análisis comercial es crucial ante un Plan de Expansión porque proporciona información detallada sobre cómo una empresa gestiona sus recursos, genera ingresos y lleva a cabo sus operaciones diarias. Este tipo de análisis brinda una comprensión profunda de la gestión de activos y la eficiencia operativa, lo que puede ser crucial para la toma de decisiones estratégicas.

Like For Like (LFL) es el término usado para indicar el crecimiento o decrecimiento de las ventas de una empresa en un periodo de tiempo. Es especialmente relevante que la comparación se haga entre términos idénticos. La base de medición tiene que ser la misma, no puede haber ningún cambio entre los periodos, como puede ser el lanzamiento de un producto, la apertura de una nueva tienda o una fusión. En el caso de Visualis podemos llevar a cabo esta medida porque de 2019 a 2023 no ha habido ningún cambio de estructura en la empresa.

	GRAD	SOL	LENTEs	AUDIF	TOTAL
<b>VAR VENTAS (LFL) 23/19</b>	2,3%	4,0%	9,8%	-11,9%	2,8%

Figura 10. Variación de ventas 2023/2019 por familias (Fuente: documento interno de Visualis)

En la siguiente tabla vemos el peso que tiene cada familia en el total de ventas en 2019 y 2023. Ver este desglose facilita la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la expansión, eliminación o modificación de productos en el portafolio de la empresa. Al comprender la importancia relativa de cada producto, la empresa puede ajustar su enfoque y estrategia de marketing. Además, permite una gestión más efectiva del inventario al identificar los productos que tienen una mayor demanda y aquellos que pueden necesitar ajustes en los niveles de existencias. Esto ayuda a evitar la falta de existencias o el exceso de inventario. En este caso los pesos son muy similares en ambos ejercicios.

	GRAD	SOL	LENTEs	AUDIF
<b>2019</b>	65,4%	21,6%	9,0%	4,0%
<b>2023</b>	65,1%	21,8%	9,6%	3,5%

Figura 11. Peso de las familias en las ventas de Visualis (Fuente: documento interno de Visualis)

## 4. Alternativas de expansión para Visualis

### 4.1. La Matriz de Ansoff

Antes de ver las posibles maneras que tiene Visualis de expandirse, es conveniente conocer los siguientes cuatro puntos:

#### 4.1.1. Expansión histórica de Visualis

Desde sus inicios la idea de ser líderes en el mercado de la óptica en Castellón era una posibilidad para aquel proyecto inicial de Óptica Chiva. Pronto se vio cómo para mantener esa posición de liderazgo había que tomar posición en el “territorio” y se apostó por nuevas aperturas en la misma ciudad que no canibalizaban a las existentes y que daban un dominio de la plaza a la firma. Esta fórmula que comenzó a mediados de los años 80 fue exitosa y se combinó en la década de los 90 con aperturas en una de las principales plazas de la provincia: Vila Real, más tarde en el Grao de Castellón y Vinaròs. Mientras, en 1996 se abre la tienda de Valencia que supone un cambio en la estrategia de crecimiento, se busca la expansión geográfica en la Comunidad Valenciana y que le da una dimensión totalmente nueva a la empresa. Esta expansión geográfica continua en el año 1999 con la apertura de Alicante, que fue una tienda que posteriormente se cerró.

Con las nuevas aperturas siempre se ha tenido en cuenta el conjunto del proyecto empresarial, no se han abierto tiendas por una circunstancia particular o por una oportunidad aislada, sino que siempre se ha buscado reforzar la empresa y su estrategia. En esto una de las razones que siempre ha primado para Visualis ha sido que las nuevas aperturas estuviesen cerca de las dos macrotiendas e Enmedio – Castellón, y Colón – Valencia. También estudios detallados de la población y renta, así como de las áreas de influencia potenciales para las nuevas aperturas. (P. Chiva Jorda comunicación personal, 16 de enero de 2024)

#### 4.1.2. Clientes y objetivos

¿Quién es su cliente?, ¿Cuáles son los objetivos de la compañía? y ¿Cuál es el plan para alcanzar esos objetivos?

El cliente objetivo es un consumidor de soluciones visuales y auditivas que incrementen su calidad de vida y el confort visual y/o auditivo. Aquellos que buscan y valoran

soluciones visuales y auditivas basadas en la calidad y profesionalidad, de moda, a un precio razonable y siempre mediante un servicio al cliente cuidado y personalizado.

Los objetivos son: la diferenciación de la competencia, trabajar para que la experiencia de compra de sus clientes sea más satisfactoria bajo la estrategia de “hacer lo técnico más técnico y lo lúdico más lúdico”, aumentar el número de clientes, mantener siempre un precio competitivo, trabajar en equipo, mejorar la comunicación con clientes, notoriedad en el sector y la RSC.

Para alcanzar estos objetivos es fundamental realizar un Plan de Marketing específico desglosando todas las acciones mes a mes. A su vez, se acompaña de un Plan de Formación que incluye además de la formación propiamente dicha, seguimiento y valoración para incluir los ajustes pertinentes.

#### **4.1.3. Interés por la expansión**

El interés por la expansión por parte de la empresa, que se traduce en recursos dispuestos a utilizar. (P. Chiva Jorda comunicación personal, 20 de enero de 2024)

Recursos externos: Se ha contratado a un consultor externo con el que ya se ha firmado un contrato de relación y establecimiento de objetivos y remuneraciones y con el que se tiene un seguimiento semanal. También se hacen reuniones periódicas con proveedores que tienen conocimiento del mercado y pueden darle a la empresa un buen insight de la situación actual en éste.

Recursos internos: Se presenta como primer objetivo estratégico para el 2024. Hay un seguimiento constante en el Consejo de Administración. En los presupuestos de 2024 se incluye una dotación presupuestaria con el fin de la expansión.

#### **4.1.4. Situación financiera de la empresa**

El objetivo principal de este análisis financiero es ver si la compañía genera más valor al accionista con el proyecto de expansión, o, si, por el contrario, el plan de expansión destruye valor. Para ello vamos a realizar proyecciones de los próximos 5 años en dos escenarios: en el primero asumiendo que la empresa no se expande y en el segundo que sí lo hace.

Este análisis va a estar estructurado en cuatro partes.

- I. Primero veremos cómo aumentará el EBITDA durante los próximos 5 años asumiendo que se aplica el plan de expansión a la empresa. Se estudia cómo evoluciona esta medida financiera porque proporciona una visión clara de la rentabilidad operativa de la empresa al aplicar el plan.
- II. Después nos centraremos en estudiar los recursos financieros que tiene o puede tener la compañía (la capacidad de endeudamiento de Visualis y la Caja).
- III. A continuación, valoraremos Visualis en ambos escenarios por el método de descuento de flujos de efectivo (DCF), método que estima el valor presente de los flujos de efectivo futuros esperados de la empresa, descontándolos a una tasa de descuento que refleje el riesgo asociado con esos flujos de caja.
- IV. Por último, concluiremos que escenario tiene más sentido que la empresa lleve a cabo basándonos en el valor de las acciones de Visualis en cada caso.

A continuación, vamos a ver cada uno de los puntos en detalle:

- I. Análisis acerca de la contribución del Plan de Expansión al EBITDA del grupo. El primer punto es analizar lo que puede aumentar el EBITDA de la compañía si se lleva a cabo el plan de expansión:
  - a. Se ha determinado el tipo de tienda que se desea adquirir (“target stadard”), que tiene una facturación (sin IVA) de 250 mil euros al año. A partir de ese nivel de facturación se ha determinado los costes, atendiendo a la experiencia de Visualis. La cuenta de explotación que se pueda esperar de cada una de las ópticas a adquirir a partir de 2024, y que se actualizará según la inflación en los ejercicios posteriores, es la siguiente:

<b>PyG por óptica 2024</b>	<b>euros</b>	<b>% s/ventas</b>
Ventas por óptica	250.000	100,0%
Coste de mercaderías (%)	38,0%	
Coste de mercaderías	(95.000)	-38,0%
<b>Margen Bruto</b>	<b>155.000</b>	<b>62,0%</b>
Coste de personal	(80.000)	-32,0%
Alquiler	(25.000)	-10,0%
Otros gastos Operativos	(14.400)	-5,8%
<b>EBITDA por tienda</b>	<b>35.600</b>	<b>14,2%</b>

Figura 12. Desglose del EBITDA de las tiendas potenciales para adquirir (Elaboración propia basada en las CCAA de Visualis)

- b. Por otro lado, se ha fijado un objetivo de adquisición de siete tiendas para los próximos 5 años, tal como se puede apreciar en la tabla contigua<sup>1</sup> (se supone que las tiendas adquiridas aportarán el 50% de su resultado el año de su adquisición de media):

VISUALIS IBÉRICA, S.L.	Proyecciones				
	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Hipótesis de las proyecciones</b>					
<b>Adquisición de ópticas</b>					
Número de ópticas adquiridas	-	1	2	2	2
Número de ópticas adquiridas al final e cada ejercicio	-	1,0	3,0	5,0	7,0
Número de ópticas adquiridas Acumuladas media	-	0,5	2,0	4,0	6,0

Figura 13. Número de tiendas a adquirir (Elaboración propia basada en las CCAA de Visualis)

- c. Es importante advertir que al tener Visualis procesos muy bien definidos en su funcionamiento, los gastos de estructura de Visualis no se verán afectados por las adquisiciones, por no hacer falta personal adicional para la gestión de estos nuevos establecimientos, por lo que el EBITDA de cada nuevo establecimiento que se pueda adquirir aportará su EBITDA, en su totalidad, al EBITDA del grupo. A continuación, vemos cómo aumentaría el EBITDA en los próximos años:

VISUALIS IBÉRICA, S.L.	Proyecciones				
	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Hipótesis de las proyecciones</b>					
<b>Adquisición de ópticas</b>					
Ventas por óptica	-	125.000	515.000	1.060.900	1.639.091
Coste de mercaderías (%)	-	(47.500)	(195.700)	(403.142)	(622.854)
<b>Margen Bruto</b>	-	<b>77.500</b>	<b>319.300</b>	<b>657.758</b>	<b>1.016.236</b>
Coste de personal	-	(40.000)	(164.800)	(339.488)	(524.509)
Alquiler	-	(12.500)	(51.500)	(106.090)	(163.909)
Otros gastos Operativos	-	(7.200)	(29.664)	(61.108)	(94.412)
<b>EBITDA por tienda</b>	-	<b>17.800</b>	<b>73.336</b>	<b>151.072</b>	<b>233.406</b>

Figura 14. Proyecciones del crecimiento del EBITDA con las adquisiciones (Elaboración propia basada en las CCAA de Visualis)

<sup>1</sup> Es importante destacar que se va a tener en cuenta la inflación tanto para gastos como para ingresos, un 3,5% los dos primeros años y un 3% a partir de 2025.

Es importante destacar que, con el objetivo de hacer un escenario más cauteloso, no está contemplado en el análisis el poder de negociación con los proveedores que puede suponer aumentar el tamaño de la empresa.

- d. La inversión por la adquisición de ópticas se plantea que se hará de la siguiente manera: Visualis pagará 80.000 euros al vendedor en concepto de traspaso o compra del fondo de comercio, pero además de eso garantizará el empleo del propietario hasta que, por ejemplo, se jubile, o en cualquier otro caso, se llegará a un acuerdo con el propietario. Asimismo, en caso de que el local en el que se desarrolle la actividad de la óptica fuera del vendedor, se firmará un contrato de arrendamiento con éste.

VISUALIS IBÉRICA, S.L.	Proyecciones				
	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Hipótesis de las proyecciones</b>					
<b>Adquisición de ópticas</b>					
Inversión por compras de ópticas (traspaso)	-	80.000	164.800	169.744	174.836
Inversión Acumulada por compras de ópticas	-	80.000	244.800	414.544	589.380
Inversión por compras de ópticas (renovación)	-	60.000	123.600	127.308	131.127
Inversión Acumulada por compras de ópticas (renovar)	-	60.000	183.600	310.908	442.035
<b>Total Inversión por compras de ópticas (traspaso + renovación)</b>	-	<b>140.000</b>	<b>288.400</b>	<b>297.052</b>	<b>305.964</b>
<b>Total Inversión Acumulada por compras de ópticas (traspaso + renovación)</b>	-	<b>140.000</b>	<b>428.400</b>	<b>725.452</b>	<b>1.031.416</b>

Figura 15. Proyecciones de la inversión que tendrá que hacer Visualis por la adquisición de las nuevas tiendas (Elaboración propia basada en las CCAA de Visualis)

## II. Análisis acerca de los recursos financieros de Visualis para llevar a cabo el Plan de Expansión

El segundo punto es estudiar los recursos financieros que tiene o puede tener Visualis, es decir, su capacidad de endeudamiento y la Caja que tienen.

Comenzando por la tesorería, estudiamos el Activo de la compañía. Se observa en la columna resaltada (2022 rev<sup>2</sup>) que las inversiones financieras han pasado

<sup>2</sup> Se ha reformulado las cuentas anuales del 2022, último ejercicio cerrado y auditado, para orientar éstas a los objetivos del análisis realizado en el proyecto (por ejemplo, se ha sumado a Tesorería los excedentes de tesorería que estaban en Inversiones Financieras LP, o se ha reasignado el gasto de ETT dentro de personal en lugar de estar en Otros Gastos de Explotación)

a estar en tesorería debido a que representan acciones que poseen liquidez inmediata, pudiendo ser vendidas en el día actual y transformadas en efectivo. La empresa tiene una tesorería considerable (más de dos millones de euros) con la que se puede hacer frente a una inversión como la que se plantea en este trabajo.

	Histórico			Proyecciones				
	2021	2022	2022 rev	2023	2024	2025	2026	2027
Inmovilizado inmaterial	292.212	281.022	281.022	281.022	361.022	525.822	695.566	870.402
(Amortización Acumulada Inmov. Inmaterial)	(292.212)	(281.022)	(281.022)	(281.022)	(289.022)	(321.502)	(387.436)	(487.829)
Inmovilizado material	2.754.070	2.659.896	2.659.896	2.719.896	2.839.896	3.023.496	3.210.804	3.401.931
(Amortización Acumulada Inmov. Material)	(2.429.892)	(2.306.929)	(2.306.929)	(2.377.376)	(2.459.073)	(2.559.745)	(2.683.598)	(2.831.104)
Inversiones Inmobiliarias	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones en Empresas del Grupo y asociada:	2.545.237	3.114.905	3.114.905	3.114.905	3.114.905	3.114.905	3.114.905	3.114.905
Inversiones Financieras LP	1.759.548	1.710.679	-	-	-	-	-	-
Activos por Impuestos diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Activo No Corriente</b>	<b>4.628.964</b>	<b>5.178.551</b>	<b>3.467.872</b>	<b>3.457.426</b>	<b>3.567.729</b>	<b>3.782.977</b>	<b>3.950.241</b>	<b>4.068.306</b>
Existencias	621.914	716.024	716.024	748.495	800.755	889.430	1.002.218	1.121.059
Deudores Externos	21.033	12.317	12.317	12.875	13.773	15.296	17.233	19.275
Deudores Empresas del Grupo	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones Financieras en empresas del grupo	295.458	269.726	269.726	269.726	269.726	269.726	269.726	269.726
Periodificaciones a CP	34.693	619	619	619	619	619	619	619
Tesorería	811.325	300.895	2.011.574	2.114.681	2.309.041	2.426.427	2.636.949	2.963.386
<b>Activo Corriente</b>	<b>1.784.423</b>	<b>1.299.580</b>	<b>3.010.259</b>	<b>3.146.396</b>	<b>3.393.913</b>	<b>3.601.498</b>	<b>3.926.745</b>	<b>4.374.065</b>

Figura 16. Activo de Visualis de 2021 a 2027 (Elaboración propia basada en las CCAA de Visualis)

La otra posibilidad sería financiar la expansión con deuda, para ello estudiamos la capacidad de endeudamiento de Visualis. Establecemos que un ratio de endeudamiento aceptable sería de cuatro veces EBITDA, que en 2022 sería un de 1,68 M de euros.

Asimismo, llevamos a cabo el cálculo del ratio de endeudamiento financiero, el cual se define como la relación entre la deuda financiera y los fondos propios de la empresa. Esta medida es utilizada por inversores y entidades bancarias para evaluar el nivel de apalancamiento asumido por la empresa en cuestión. En el caso de Visualis, este ratio muestra un nivel considerablemente bajo, lo que sugiere que, en caso de requerir financiamiento para llevar a cabo la expansión, es probable que el banco otorgue el préstamo solicitado.

	Histórico			Proyecciones				
	2021	2022	2022 rev	2023	2024	2025	2026	2027
Deudas a LP	383.895	221.011	221.011	221.011	176.809	132.607	88.405	44.202
Deudas entidades de cdto CP	160.460	162.884	162.884	-	-	-	-	-
Deudas a CP (Fianzas, Efectos a Pagar..)	211	143	143	143	143	143	143	143
Deudas con empresas el grupo y asociadas	97.478	44.093	44.093	44.093	44.093	44.093	44.093	44.093
Deuda financiera	642.045	428.131	428.131	265.247	221.045	176.843	132.640	88.438
<b>Ratio de endeudamiento financiero</b>	12,18%	7,76%	7,76%	12,18%	12,18%	12,18%	12,18%	12,18%

Figura 16. Activo de Visualis de 2021 a 2027 (Elaboración propia basada en las CCAA de Visualis)

### III. Aporte de Flujo de Caja Libre del Plan de Expansión

Posteriormente, procederemos a evaluar a Visualis en ambos escenarios mediante el método de descuento de flujos de efectivo (DCF). Para ello, el primer paso consiste en calcular los flujos de caja libres en ambos casos. El desarrollo detallado de este cálculo se encuentra disponible en los anexos adjuntos, donde se explica el proceso hasta llegar a la tabla siguiente.

	Histórico			Proyecciones				
	2021	2022	2022 rev	2023	2024	2025	2026	2027
Cash Flow libre (SIN expansión)				3.149.037	3.396.556	3.604.141	3.929.390	4.376.710
Cash Flow libre (CON expansión)				5.265.741	5.707.621	6.032.594	6.568.365	7.342.124

Figura 17. Proyección del Free Cash Flow (Elaboración propia)

Una vez que se han proyectado los flujos de caja de los próximos cinco ejercicios, estos se descuentan a la tasa WACC, que representa el coste total de financiamiento de una empresa. Al llevar estos flujos al presente, podemos determinar el valor de las acciones en ambos casos. En el primer escenario, que representa a Visualis sin expandirse, el valor de las acciones es de 3,93 millones de euros; mientras que, en el segundo escenario, donde la empresa sí se expande, el valor es de 5,15 millones de euros.

ESCENARIO 1: NO SE EXPANDE		Proyecciones				
Utilizando E + D = VA (FCF; WACC)		2024	2025	2026	2027	Valor Residual
Producto (1+wacc)		1,06	1,12	1,19	1,26	1,26
FCF / Producto (1+wacc)		157.319	58.518	87.610	113.498	1.885.185
<b>Valor de la empresa (D + E) = VA (FCF; wacc)</b>	<b>2.302.130</b>					
Deuda Financiera Neta (D)	<b>-1.627.679</b>					
<b>Valor de las acciones (E)</b>	<b>3.929.809</b>					<b>Vresidual 2.528.007</b>

ESCENARIO 2: SÍ SE EXPANDE		Proyecciones				
Utilizando E + D = VA (FCF; WACC)		2024	2025	2026	2027	Valor Residual
Producto (1+wacc)		1,06	1,12	1,19	1,26	1,26
FCF / Producto (1+wacc)		160.357	70.438	130.137	194.072	2.973.062
<b>Valor de la empresa (D + E) = VA (FCF; wacc)</b>	<b>3.524.913</b>					
Deuda Financiera Neta (D)	<b>-1.627.679</b>					
<b>Valor de las acciones (E)</b>	<b>5.152.592</b>					<b>Vresidual 4.063.665</b>

Figura 18. Cálculo del valor de las acciones en dos escenarios (Elaboración propia)

Llegamos a la conclusión de que que Visualis se expanda geográficamente, probablemente haciendo uso de su tesorería, contribuye al incremento del valor de la empresa, objetivo último de la misma.

#### 4.2. Penetración de mercado

La penetración de mercado implica aumentar la participación de mercado vendiendo más productos o servicios actuales a los clientes existentes en el mercado actual. El objetivo es maximizar la cuota de mercado y las ventas con productos existentes en el mercado en el que tiene actividad la empresa. En el caso de Visualis, se concretaría en seguir vendiendo productos y servicios ópticos y productos diseñados para mejorar la audición en la Comunidad Valenciana, intentado, con esto, maximizar las ventas.

Para alcanzar esta maximización de la cuota de mercado y de las ventas, podemos seguir las siguientes estrategias:

Análisis de la participación actual: Evaluar la cuota de mercado de Visualis en la industria óptica, comprendiendo su posición relativa y comparativa con competidores. No es de gran ayuda comparar a Visualis con sus competidores en términos absolutos, ya que se trata de empresas mucho más grandes que ella: Óptica Universitaria, Multiópticas (MO) y General Óptica; no tienen ningún competidor de un tamaño parecido, ya que el sector está formado mayoritariamente por pequeñas ópticas independientes o grandes empresas como las mencionadas. Teniendo esto en cuenta, Visualis tiene una cuota de Mercado en la provincia de Castellón (donde están 6 de sus 7 tiendas) de alrededor del 25%.

Estrategias para aumentar ventas: Implementar tácticas como promociones, descuentos o programas de lealtad para incrementar las ventas a clientes existentes.

La penetración de mercado es una estrategia que siempre tiene que estar presente en la compañía, intentar maximizar sus beneficios vendiendo el mismo producto en las tiendas que ya tienen es algo esencial; dicho esto, Visualis tiene muy en cuenta este enfoque y es en lo que dedican la mayoría de sus recursos, por lo que esta estrategia es insuficiente y no tiene el suficiente margen para alcanzar la expansión que ellos buscan.

### 4.3. Desarrollo de productos

El desarrollo de productos busca el crecimiento mediante la introducción de nuevos productos o mejoras significativas en los productos existentes. Su objetivo es ampliar la oferta de productos para atraer a nuevos segmentos de clientes o satisfacer mejor las necesidades de los clientes existentes.

Estrategias típicas son la investigación y desarrollo, innovación de productos y colaboraciones con socios tecnológicos. En el caso de Visualis tenemos que tener en cuenta que es un distribuidor y no tiene intención de ser también fabricante; por lo tanto, lo que debe de hacer en este caso es estar atento de que novedades y avances hay en el sector y apostar por ellos.

Visualis siempre ha optado por tener la última tecnología tanto en los gabinetes para graduar y evaluar la salud visual de los clientes, como en los laboratorios para montar las gafas. Está abierto a escuchar que exige el mercado y que tendencias hay, y no solo eso, a anticiparse a las necesidades de los clientes. Un ejemplo podría ser el Smart Shopper, una nueva tecnología en la que se puede ver cómo quedan las gafas en el rostro del cliente y todo un proceso de personalización de la gafa.

El Desarrollo de producto es importante ya no solo para crecer si no para seguir siendo relevante en el sector. Pero, al igual que en “Penetración de mercado”, esta estrategia no es lo suficiente potente para expandir Visualis a la magnitud que se busca.

### 4.4. Desarrollo de mercados

El desarrollo de mercados implica expandir la presencia de la empresa en nuevos mercados geográficos o identificar nuevos segmentos de clientes para los productos existentes. Su objetivo es capitalizar oportunidades fuera del mercado actual, llegar a nuevos clientes y generar ingresos adicionales. Las estrategias típicas son la expansión geográfica, segmentación de mercado y estrategias de marketing específicas para nuevos segmentos.

Para empezar a desarrollar esta estrategia hay que evaluar los siguientes dos pasos:  
Buscar segmentos de mercado no explotados o subatendidos y evaluar su atractivo en términos de demanda y rentabilidad.

Planificar cómo ingresar a estos nuevos mercados, ya sea a través de alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, abriendo nuevas tiendas orgánicamente, o de alguna otra manera. Esta opción representa la elección histórica de Visualis al expandirse. Sin embargo, como se indicó previamente, existen diversas modalidades para llevar a cabo una expansión geográfica. Tradicionalmente, Visualis ha optado por un enfoque orgánico, adquiriendo o arrendando locales vacíos para establecer nuevas tiendas. Ahora se contempla la posibilidad de cambiar esta estrategia e intentar crecer de manera inorgánica. Posteriormente se estudiará esta posibilidad.

#### 4.5. Diversificación

La diversificación consiste en entrar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos que no estén relacionados con los productos o mercados existentes de la empresa. Su objetivo es reducir el riesgo al diversificar las fuentes de ingresos y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Hay dos tipos de diversificación: la relacionada (productos o mercados relacionados) o la diversificación no relacionada (productos o mercados no relacionados).

Antes de llevar a cabo la diversificación ya puede ser de producto cómo de mercado, se debe:

Analizar los riesgos asociados con la diversificación, incluyendo costos, competencia y demanda del mercado.

Considerar cómo la diversificación puede aprovechar las sinergias con las capacidades existentes y fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Después de valorar estos dos factores ver si es la estrategia con más sentido para que una empresa se expanda.

En lo que respecta a Visualis, la compañía comercializa no solo productos ópticos, sino también audífonos. En lugar de emprender una diversificación hacia otros mercados, la empresa sostiene que aún no ha agotado las posibilidades en el ámbito auditivo. Se reconoce que este sector experimenta un crecimiento significativo y que la empresa no ha aprovechado completamente su potencial. Estudiando Visualis se hace patente que la empresa aborda en una posible expansión por dos objetivos: el primero es aumentar la

facturación (aumentar ventas y clientes) y el segundo aumentar la implantación, puesto que tener más tiendas da más valor de mercado a la empresa.

#### 4.6. Conclusiones

En la siguiente tabla se expone por qué la estrategia de “Desarrollo de mercados” es la más atractiva para la empresa en comparación con el resto.

<p style="text-align: center;"><b>Penetración del mercado</b></p> <p>Visualis dedica la mayoría de sus recursos a maximizar sus beneficios vendiendo el mismo producto en las tiendas que ya tienen, pero esta estrategia es insuficiente y no tiene el suficiente margen para alcanzar la expansión que ellos buscan.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Desarrollo de mercados</b></p> <p>Al expandirse a nuevos mercados, Visualis puede aprovechar economías de escala y reducir los costes unitarios. Además, la expansión a nuevos mercados puede ayudar a diversificar el riesgo geográfico de la empresa; si una región en particular experimenta dificultades económicas, la empresa puede compensar esas pérdidas con el crecimiento en otros mercados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Desarrollo de productos</b></p> <p>Visualis es un distribuidor y no tiene intención de ser también fabricante. Ya apuestan por las novedades y avances hay en el sector, pero esta estrategia no es lo suficiente potente para expandir Visualis a la magnitud que se busca.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Diversificación</b></p> <p>En lo que respecta a Visualis, la compañía comercializa no solo productos ópticos, sino también audífonos. En lugar de emprender una diversificación hacia otros mercados, la empresa sostiene que aún no ha agotado las posibilidades en el ámbito auditivo, por lo que, en principio, no es la opción más interesante.</p>

## 5. Diseño de un plan de expansión

Cómo dice el capítulo anterior, en este punto se va a estudiar cómo aplicar la estrategia de “Desarrollo de Mercados” en el caso de Visualis. La estrategia de desarrollo de mercado implica expandirse hacia nuevos segmentos o áreas geográficas con productos o servicios existentes que en primera instancia es la opción más interesante para la empresa. Para ello es importante identificar varios puntos para determinar dónde y cómo se debe expandir Visualis:

### Identificar nuevos mercados

El primer paso es definir los mercados geográficos que pueden tener sentido para la empresa. Para ello hay que seguir un modelo geográfico que tenga sentido, en este caso vemos que el factor más importante es el conocimiento de la zona y del mercado, por ello proponemos las tres siguientes propuestas: Valencia ciudad, donde ya hay una tienda de Visualis que está ya consolidada, Alicante en donde Visualis estuvo muchos años por lo que conoce la ciudad y Sagunto que es una población importante de la provincia de Valencia, con un crecimiento futuro por la cantidad de empresas que se están instalando y que además está entre Castellón y Valencia ciudad, lo cual hace que sea un lugar receptor de todas las sinergias de Castellón y Valencia y aporte una ventaja logística respecto de otras plazas.

Una vez hecho esto, se deben considerar cuáles son los factores que determinarán cual es el mercado más adecuado, cómo puede ser la demanda del mercado, la cercanía otra óptica de la empresa, perfil demográfico, ver donde hay un público que es capaz de valorar y pagar su modelo de negocio, el potencial de crecimiento de ese mercado y el conocimiento que tiene la empresa del mercado.

	<b>Conocimiento de mercado</b>	<b>Oferta:</b> Ópticas/ 10.000 habit.	<b>Renta media neta por hogar</b>	<b>Cercanía a otra tienda de Visualis</b>
<b>Alicante</b> ciudad	Alto	3,34	22.114 euros	Media
<b>Valencia</b> ciudad	Muy alto	0,7	27.144 euros	Muy alta

Sagunto (Ej. de pueblo de la provincia de Valencia)	Medio-Alto	3,8	21.446 euros	Alta
-----------------------------------------------------	------------	-----	--------------	------

Siguiendo la tabla, la opción que a priori parece más interesante, y en la que vamos a profundizar a continuación, es Valencia.

### Estudio de la competencia

Los principales competidores se dividen entre grandes cadenas, las cuales dominan el mercado, con una cuota de mercado superior al 70% como Óptica2000, Multiópticas, Alain Afflelou, Visionlab, General Óptica, Óptica Universitaria, Visionlab. y ópticas independientes que se reparten el 30% restante como Comedias, De Castro, Bosca, Lizandra, Climent. En este grupo donde estaría Visualis.

### Considerar aspectos logísticos

Que la expansión sea en Valencia ciudad facilita mucho los aspectos logísticos cómo el transporte, la gestión, el almacenamiento de producto, la formación a los empleados,... ya que hay una tienda muy establecida y de referencia cerca.

### Expansión

En el proceso de deliberación sobre la opción más adecuada para la expansión de Visualis, consideramos dos alternativas: expansión orgánica e inorgánica.

La expansión orgánica, cómo comentábamos en puntos anteriores, siempre ha sido la opción elegida por la empresa, pero la madurez del mercado hace que las nuevas aperturas no tengan la misma respuesta que hace unos años, hace que el éxito de los proyectos sea más progresivo. El consumo no crece tanto cómo antes, entre otras causas por la aparición del comercio electrónico, el boom del sector ocio, por las causas económicas como la inflación, tratadas anteriormente. También apreciamos un cambio en la competencia a la que se enfrenta el sector óptico, pues si bien hace un par de décadas la competencia se restringía al propio sector, ahora es evidente que se compite con otros, que generalmente son más fuertes, vemos claramente como la gente se gasta antes el dinero en vivienda, móvil, ocio, etc.

Una tendencia generalizada en el sector ante la expansión, es comprar antes de expandirse orgánicamente para así alcanzar antes un tamaño que te permita conseguir sus objetivos.

La expansión inorgánica se refiere al crecimiento de una empresa mediante la adquisición de otras empresas. Ante la posible adquisición de un negocio, surgen preguntas que es fundamental abordar desde un principio: ¿Empresa parecida en tamaño o facturación? ¿óptica independiente? ¿empresa familiar?. También considero importante valorar si se abordaran establecimientos de óptica o también de audiolología para potenciar ese segmento en el que son más débiles.

También podemos contemplar la posibilidad de alianzas y asociaciones estratégicas y sobretodo no partir de un esquema fijo. Por ejemplo, podemos encontrar profesionales, cercanos a la jubilación, pero todavía no en ello, que no tengan sucesión y se pueda plantear un recorrido hasta su jubilación y después. También operadores independientes que funcionaban bien pero que han sufrido la implantación de competencia agresiva cerca y no tienen capacidades por si mismos para subsistir. Es decir, establecer alianzas que vayan transformando negocios a la fórmula Visualis.

Una vez determinado cómo y dónde sería interesante que Visualis se expandiese, hay que ver que acciones debe llevar a cabo la empresa para consolidar la expansión. Las acciones para mantener la “Consistencia de marca” son fundamentales: saber transmitir la cultura empresarial a la nueva zona geográfica, que la experiencia del cliente, la capacitación del personal y los estándares operativos sean homogéneos en todos los establecimientos de la compañía son el objetivo prioritario tanto en la planificación, pero sobretodo cuando comience a implementarse el plan de expansión y la expansión misma. Para esto Visualis cuenta con un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, certificado por AENOR desde el año 1996 que debería ser la guía y la medida.

En cuanto a las estrategias de fijación de precios, será fundamental valorar detalladamente factores económicos, de la competencia y valor percibido por clientes. No se puede dar por supuesto que todas las zonas admitan los mismos precios, tampoco que una compañía vaya variando los precios según el sitio porque eso rompería la homegneidad y la imagen de marca que se persigue, pero es un hecho que hay que tener en cuenta todos los factores

externos, la posibilidad de encontrar nichos y replantearse la política de precios en un plan de expansión.

A esto tema de los precios se asociará la oferta de producto, pues si bien, debe reforzar la homogeneidad y la imagen de marca, no podemos deprecia la particularidad de cada zona o incluso establecimiento, que marcará en cierta medida la oferta. Por ejemplo, se ha constatado que en la calle Colón de Valencia se encuentra un perfil que prioriza más la moda, la tecnología y las marcas que el precio.

En el caso de Visualis que nos encontramos con una formula comercial sólida, el criterio será siempre seguir la misma línea de promoción que lleva la empresa. Porque le da homogeneidad y un incremento de su valor.

Por último, es muy importante la medición y ajuste continuo. Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) y realiza un seguimiento constante del desempeño para así poder ajustar las estrategias según la retroalimentación y los resultados obtenidos es esencial.

## 6. Conclusiones

En conclusión, el presente estudio ha destacado la importancia estratégica de la expansión para aumentar el valor de Visualis, una empresa familiar comprometida con la mejora de la calidad de vida de sus clientes a través de soluciones visuales y auditivas innovadoras. Con una misión centrada en la preservación de la continuidad empresarial, la competitividad en el mercado y la independencia financiera, Visualis se encuentra en una posición sólida para liderar el mercado en las regiones de Castellón y Valencia. La estrategia de desarrollo de mercados se ha identificado como la más adecuada, permitiendo a la empresa capitalizar economías de escala y reducir los costos unitarios al expandirse a nuevas ubicaciones.

El análisis financiero respalda la decisión de utilizar tesorería en lugar de recurrir a deuda, lo que garantiza una mayor estabilidad financiera a largo plazo.

La elección de Valencia como destino de expansión se fundamenta en su potencial para facilitar aspectos logísticos y operativos, además de aprovechar una base de clientes establecida. Se destaca la importancia de mantener una mentalidad flexible, considerando alianzas estratégicas y adaptándose a las dinámicas del mercado. En resumen, la expansión planificada de Visualis en Valencia representa una oportunidad estratégica para consolidar su posición en el mercado y cumplir con su compromiso de proporcionar soluciones de calidad y atención personalizada a sus clientes.

En este estudio, mi enfoque no ha sido proporcionar una solución definitiva, como seleccionar una ubicación específica y sugerir una tienda para su adquisición. Más bien, mi objetivo ha sido brindar una comprensión profunda del sector óptico y el funcionamiento interno de Visualis. He explicado cómo el uso de la Matriz de Ansoff puede ser una herramienta beneficiosa y, a continuación, he desarrollado esta matriz aplicándola a la empresa objeto de estudio.

El propósito fundamental ha sido proporcionar orientación y ofrecer un marco de referencia a la compañía que sea útil al momento de considerar una expansión, en lugar de ofrecer una solución definitiva.

## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Pilar Izquierdo Chiva, estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Diseño de un plan de expansión para Visualis", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.

13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 20 de marzo de 2024

Firma: Pilar Izquierdo Chiva

## 7. Bibliografía

Arias Mesía, J., (2013). La Matriz BCG, su Importancia, su Estructura y Desarrollo. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(12), 1689-1699. [https://www.researchgate.net/publication/260184144\\_La\\_Matriz\\_BCG\\_su\\_Importancia\\_su\\_Estructura\\_y\\_Desarrollo\\_-\\_Jose\\_Arias](https://www.researchgate.net/publication/260184144_La_Matriz_BCG_su_Importancia_su_Estructura_y_Desarrollo_-_Jose_Arias)

Castaño, M., Méndez, M., & Galindo, M. (2016). Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research*, 69(5), 1690-1695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.039>

Chacón-Paredes, W. (2022) La gestión estratégica y la matriz de ansoff ¿Innovación o competitividad gerencial? *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones* 6(11), 115-140. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v6n11/v6n112022.pdf#page=95>

Christensen, C. M. (2023, 6 abril). *What is disruptive innovation?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

Consejo General de Colegios de Ópticos-Optometristas, Sociedad Española de Optometría y Fundación Salud Visual. (2022). *Libro Blanco de la Salud Visual en España 2022*. <https://www.cgcoo.es/libro-blanco-salud-visual-en-espana>

Contreras Rubiano, Y., y Orozco Castaño, J. (2021). La promoción de la salud y la salud visual, una estrategia conjunta. *Fundación Universitaria del Área Andina*. Recuperado de: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4054>

Díaz Guerra, C. (2021). Evolución de la moda en España en el siglo XXI. (Trabajo Fin de Grado Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla. Recuperado de: <https://idus.us.es/handle/11441/127584>

Doukas, J. A., Holmén, M., & Travlos, N. G. (2002). Diversification, ownership and control of Swedish corporations. *European Financial Management*, 8(3), 281-314. <https://doi.org/10.1111/1468-036x.00190>

Kafouros, M., Buckley, P. J., Sharp, J., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1-2), 63-74. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.009>

Lombardo, G. F., Ortiz, M. J. H., & Martos, M. C. V. (2008). RAZONES PARA CRECER EN LA EMPRESA FAMILIAR: UN ANÁLISIS

COMPARATIVO. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 14(3), 15-34. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60064-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60064-1)

Martínez Lobatón, J. I., (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?. Contabilidad y Negocios, 1(1), 41-44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621761009>

Parada, É. J. G., & Sarmiento, G. G. (2011). Proceso de internalización de empresas del área metropolitana de Bucaramanga. *Revista Lebret*. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i3.46>

PIB de España - Producto Interior Bruto 2023. (s. f.). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>

Rappaccioli SR, Hernández FF, Zamora MA. (2021) Repercusiones en la salud a causa del teletrabajo. *Revista Médica Sinergia* (02), 1-8. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=98352>

Roldán, P. N. (2022, 24 noviembre). Matriz de Ansoff. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Salario mínimo interprofesional (SMI): ¿qué es, cuánto sube y a quién beneficia? (2024, febrero). [La Moncloa.https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2023/140223-salario-minimo-interprofesional.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2023/140223-salario-minimo-interprofesional.aspx)

Shearmur, R., Doloreux, D., & Laperrière, A. (2015). Is the degree of internationalization associated with the use of knowledge intensive services or with innovation? *International Business Review*, 24(3), 457-465. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.004>

Statista. (2024b, marzo 11). Inflación: tasa de variación interanual de la media del IPC en España 2005-2023. <https://es.statista.com/estadisticas/476953/tasa-de-inflacion-anual-en-espana/#:~:text=Inflaci%C3%B3n%3A%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20interanual,IPC%20en%20Espa%C3%B1a%202005%2D2023&text=La%20variaci%C3%B3n%20de%20la%20media,5%25%20en%20el%20a%C3%B1o%202023>

Vila Belada, V.,(2010) *Análisis de la teoría de la innovación disruptiva del profesor Clayton M. Christensen.*  
Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=240191>

Visualis Ibérica S.L. (2019) *Contador de personas de 2019 a 2023* (Informe Interno)

Visualis Ibérica S.L. (2023) *Cuentas Anuales de 2019 a 2023* (Informe Interno)

Visualis Ibérica S.L. (2019) *Plan de marketing* (Informe Interno)

Yin, N. (2016) Application of AHP-Ansoff Matrix Analysis in Business Diversification: The case of Evergrande Group. *MATEC Web of Conferences*, 44. DOI: <https://doi.org/10.1051/mateconf/20164401006>

Zornoza, C. C., Simón, F. J. G., & Marqués, D. P. (2007). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS y DESEMPEÑO EMPRESARIAL: ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE ROBINSON & PEARCE y MILES & SNOW EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 161-182.  
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2526991.pdf>