



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ACELERAR EL CRECIMIENTO ORGÁNICO EN
VENTAS DE ÓPTICA LOS CARRERA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

FELIPE ANDRÉS ALVEAR CÁRDENAS

**PROFESOR GUIA:
MANUEL VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
WLADIMIR REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

PLAN ESTRATÉGICO PARA ACELERAR EL CRECIMIENTO ORGANICO EN VENTAS DE ÓPTICA LOS CARRERA

El presente plan estratégico considera el diseño de la estrategia de la empresa Ópticas Los Carrera, óptica independiente, que ha sido fruto de un emprendimiento familiar orientado a la venta de anteojos y servicios oftalmológicos a través de sus tres locales ubicados en la Región de Valparaíso. Inició sus actividades al año 2017 con la inauguración de su primer local ubicado en la avenida Los Carrera de Quilpué. Al año 2021, la empresa facturó sobre 500 millones de pesos.

El objetivo central del plan estratégico es aumentar, de manera orgánica, las ventas en un 30% al segundo año de implementada la estrategia. A su vez se plantea la necesidad de diseñar el propósito, misión y visión de la empresa, elaborar un plan que permita incrementar las consultas oftalmológicas en un 30%, aumentar a un 60% la conversión en ventas de quienes toman el servicio de chequeo visual y la proposición de un plan de medios. Finalmente, se evalúa económicamente el plan estratégico propuesto, bajo 3 escenarios, sensibilizando el VAN en cada caso.

Para alcanzar estos objetivos, se realizó un profundo análisis del micro y macro entorno. Se aplicó Pestel para determinar los riesgos y oportunidades externas al negocio, a su vez, se efectuó el análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad de Óptica Los Carreras en la industria. Paralelamente se encuestó a clientes potenciales, para así obtener información sobre los principales factores que gatillan una compra de anteojos y se realizó una estimación del mercado potencial para comprender los espacios de crecimiento en market share. Debido a lo antes mencionado, se logró determinar que se ve un ambiente externo positivo para el desarrollo de la optometría, igualmente es imprescindible identificar las brechas para lograr captar una mayor demanda.

La mayor amenaza está en la rivalidad de la industria, donde existe una dura competencia con otras ópticas independiente, así también con las grandes cadenas. En consecuencia, se ha planteado una estrategia que se hace cargo de ello y que permite generar mayor flujo de clientes, potenciando entre otras cosas el uso de las redes sociales, la implementación de incentivos de venta, y la eficiencia en procesos de agendamiento.

Se evaluó económicamente el negocio tomando como situación base los resultados económicos obtenidos el año 2021 y proyectando un crecimiento natural del mismo en un 3% anual. Para la situación base, los flujos se descontaron a una tasa del 7,52%, dando como resultado un VAN de 3.060.881 USD. Por otro lado, se evaluó el desarrollo de la estrategia en un escenario pesimista, esperado y optimista, tomando como variable el % de éxito una vez implementado el plan estratégico. Lo anterior permitió sensibilizar el VAN del proyecto, alcanzando 3.021.960 USD, 4.165.519 USD y 4.622.942 USD respectivamente. El VAN pesimista sugiere la no implementación de esta estrategia. No obstante, la situación esperada y la optimista cuentan con un alto grado de confianza de ser alcanzados, dado los sustentos presentados, así los flujos generados son mayores a los de la situación base. En vista de lo anterior, se recomienda ejecutar la estrategia.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a la compañera de mi vida y gran motivadora de mis logros, Mónica Muñoz, por creer en mí, por sus palabras de aliento cuando más lo necesitaba y por incentivar mi crecimiento profesional.

Así también, a mis hijas Natalia e Isabel, a quienes espero recompensar por todo el tiempo ausente.

Agradecimientos

Agradezco especialmente a mi hermana Bárbara la confianza en compartir información de su emprendimiento y a Yasna por su apoyo cada vez que lo necesité.

A mis padres, por inculcarme el camino del estudio y el esfuerzo para lograr los objetivos.

A los profesores del programa, por todos los conocimientos recibidos y en especial a mis tutores Manuel y Wladimir, quienes me guiaron y acompañaron en el desarrollo de este trabajo.

Familiares y amigos.

A todos, infinitas gracias.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Descripción del tema y justificación	2
3. Factores críticos y preguntas claves	4
3.1 Factores críticos	4
3.2 Preguntas claves	5
4. Objetivos y resultados esperados	6
4.1 Objetivo General	6
4.2 Objetivos Específicos	6
4.3 Resultados esperados	6
5. Alcance	7
6. Marco conceptual	7
7. Metodología	8
7.1 Descripción de la empresa	8
7.2 Análisis del macroentorno	8
7.3 Análisis de la industria	9
7.4 Plan Estratégico	10
7.5 Plan Financiero	10
8. Diagnóstico	10
8.1 Descripción de la empresa	10
8.1.1 Antecedentes de la empresa	11
8.1.2 Servicios ofrecidos por óptica Los Carrera	15
8.1.3 Proceso de venta	16
8.1.4 Encuesta	18
8.2 Análisis del macroentorno	22
8.2.1 Análisis PEST	22
8.3 Análisis de la industria	24
8.3.1 Descripción del mercado	24
8.3.2 Análisis PORTER	30
8.3.3 Análisis FODA	37
9. Plan Estratégico	41
9.1 Situación actual	41
9.2 Definición de la estrategia del negocio	42
9.3 Planificación estratégica 2022 - 2026	43
9.3.1 Objetivos Financieros	43
9.3.2 Objetivos Clientes	43

9.3.3	Objetivos Procesos Internos.....	47
9.3.4	Objetivos Aprendizaje.....	49
9.4	Mapa estratégico	51
9.4.1	Relación causa efecto	52
9.5	Indicadores estratégicos.....	53
9.4.1	Ponderación de acciones	59
10.	Plan Financiero	60
10.1	Escenario Base	63
10.2	Evaluación de la estrategia - Escenario esperado.....	64
10.2.1	Ingresos por venta	64
10.2.1	Costos y gastos	66
10.3	Evaluación de la estrategia - Escenario pesimista	68
10.4	Evaluación de la estrategia - Escenario optimista	69
10.5	Cuadro comparativo y resultados	70
11.	Conclusiones.....	71
12.	Bibliografía	72
ANEXOS	74

Índice de tablas

Tabla 1:	Capacidad por función.....	18
Tabla 4:	Número de hombres y mujeres para las provincias de la R. de Valparaíso.	24
Tabla 5:	Estimación de población con problemas visuales en la R. de Valparaíso.	27
Tabla 2:	Ópticas independientes y en cadena ubicadas en Quilpué y Casablanca.	36
Tabla 3:	Resultados de las fuerzas globales - análisis de Porter	37
Tabla 6:	Matriz MEFI	39
Tabla 7:	Matriz MEFE.....	40
Tabla 8:	Estimación de impacto en las ventas por el uso de redes sociales. Elaboración en base al modelo de ventas sociales.....	46
Tabla 9:	Estimación de comisiones para el equipo de venta de Óptica Los Carrera.....	48
Tabla 10:	Ponderación para cada actividad del plan de acción. Elaboración propia	59
Tabla 11:	Variables para la obtención del WACC	61
Tabla 12:	FCD resultante del escenario base	64
Tabla 13:	Plan de acción con impacto en ventas	65
Tabla 14:	Impacto en ventas de acciones asociadas al pago de incentivos	65
Tabla 15:	Gradualidad de aumentos en ventas.....	66
Tabla 16:	Impacto en gastos y costos del proyecto.....	66
Tabla 17:	Proyección de GAV y costos de venta adicionales a ser generados.....	67
Tabla 18:	FCD resultante del escenario esperado	68
Tabla 19:	FCD resultante del escenario pesimista	69
Tabla 20:	FCD resultante del escenario optimista	70
Tabla 21:	Resultados para los distintos escenarios	70

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Importaciones de lentes de contacto, armazones y cristales entre los años 2002 y 2021, (Aduana de Chile).....	2
Ilustración 2: Uso de lentes ópticos en Chile, (ENS Chile 2010 – 2017).....	3
Ilustración 3: Comportamiento en ventas de cada local, evolución últimos 5 años.	12
Ilustración 4: Ventas trimestrales año 2021.....	12
Ilustración 5: Evolución ticket medio de ventas año 2021	13
Ilustración 6: Ventas Óptica 2, año 2019, elaboración propia.	13
Ilustración 7: Correlación entre las ventas y el número de atenciones en la consulta....	14
Ilustración 8: Proceso de ventas	17
Ilustración 9: Importancia en los precios - por grupo etario.....	19
Ilustración 10: Importancia en los precios - por ingresos familiares	20
Ilustración 11: Importancia de la calidad de productos - por grupo etario	20
Ilustración 12: Importancia de la calidad de productos - por ingresos familiares.....	20
Ilustración 13: Importancia de la preferencia de compra - por grupo etario	21
Ilustración 14: Importancia de la preferencia de compra - por ingresos familiares.....	21
Ilustración 15: Análisis PEST	23
Ilustración 16: Distribución porcentual de la población, por grupo de edad, según censos 1992, 2002 y 2017. (INE, 2017)	25
Ilustración 17: Ingreso total promedio por hogar a nivel nacional. (AIM, 2018)	26
Ilustración 18: Distribución GSE de la Región de Valparaíso (AIM 2018)	26
Ilustración 19: Esquema de la industria óptica en Chile. (FNE 2021).....	28
Ilustración 20: FODA Óptica Los Carrera.....	38
Ilustración 21: Formato de matriz Ansoff	42
Ilustración 22: Perfil de usuarios de redes sociales en Chile, año 2020.....	44
Ilustración 23: Sitios más frecuentados por los usuarios de RR.SS en Chile, año 2020	45
Ilustración 24: Fidelización de clientes	47
Ilustración 25: Mapa estratégico para óptica Los Carrera. Elaboración Propia.....	51

1. Introducción

Ópticas los Carrera Limitada es un emprendimiento familiar, creado para proveer un servicio de bienestar visual a la población, a través del diagnóstico óptico, confección y comercialización de lentes, que comienza a materializarse a mediados del año 2017. En el centro de la comuna de Quilpué se da inicio al primer local de venta y durante todo este tiempo ha buscado crecer en una industria bastante consolidada como lo es la optometría. Ofrece al mercado una gran variedad de modelos y marcas de lentes ópticos para el tratamiento de las patologías a la vista más comunes, tales como la miopía, hipermetropía, astigmatismo y presbicia. Cuenta con laboratorio integrado, lo que le permite una mayor independencia de montaje de armazones, además de contar con consultas clínicas de diagnóstico óptico, atendidas por tecnólogos médicos especialistas.

Actualmente cuenta con 3 sucursales de ventas distribuidas en la región de Valparaíso, de las cuales, dos se encuentran en la comuna de Quilpué y una en la comuna de Casablanca, sus ventas anuales superaron los 500 millones de pesos año 2021.

El sentido de la vista permite captar gran parte de la información de nuestro entorno facilitando así la realización de una infinidad de actividades, se sabe que entre el 50% al 80% de la información que recibimos de nuestro entorno, nos llega a través de nuestros ojos, por lo que el chequeo visual debería ser un examen habitual en la población. De acuerdo con el Informe mundial sobre la visión 2020, realizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el mundo por lo menos 2.200 millones de personas padecen de alguna deficiencia visual, y de ellas, al menos 1.000 millones tienen una deficiencia visual que podría haberse evitado o que aún no se ha tratado, señala además que las proyecciones muestran que la demanda mundial de atención ocular aumentará en los próximos años debido al crecimiento y el envejecimiento de la población y a los cambios en el estilo de vida.

En Chile faltan datos estadísticos sobre los pacientes que tengan patologías visuales y los sistemas de información de salud son débiles en este aspecto. Como información se cuenta con los resultados de La Encuesta Nacional de Salud 2010, realizada por el Ministerio de Salud en donde se indica que el 42,7% de los encuestados declara que usa lentes ópticos, cifra que asciende a 47,9% en la misma encuesta año 2017.

Para la atención de estas patologías, prevalecen dos categorías de ópticas en Chile, las ópticas de cadena (principalmente multinacionales con sucursales a nivel nacional) y las ópticas independientes. En el país existen cerca de 300 ópticas en cadena y 1.300 ópticas independientes.

El mercado de las ópticas en Chile está dominado por tres grandes cadenas multinacionales: GMO, Place Vendome y Rotter & Krauss, que de acuerdo con las ventas totales año 2016, representan el 60% del mercado aproximadamente. Mucho más abajo se ubica la cadena chilena Ópticas Schilling y las independientes, (Fiscalía Nacional Económica, 2021). Recientemente se han creado las primeras “Ópticas populares” patrocinadas por algunos municipios para atender a la población de menos recursos.

En los últimos años se ha reportado una nueva patología que está afectando la salud visual de la población, provocando fatiga y resecaimiento ocular, denominado por la Asociación Americana de Optometría como síndrome visual informático SVI, que se debe

principalmente al uso prolongado de computadoras y otros dispositivos con pantallas digitales (Chawla, et al. 2019).

La pandemia generada recientemente por el COVID-19, ha propiciado un aumento del SVI (Wang, 2021), ya que se ha fomentado el home office como una modalidad permanente de trabajo, se ha favorecido el estudio a distancia y la entretención mediante dispositivos electrónicos de pantallas. Fomentado el uso de computadoras y otros dispositivos durante el día. Esto coincide con el aumento de venta de lentes ópticos que en pandemia ha superado ya el 15%, según declaraciones del presidente ejecutivo de Ópticas de Chile AG, en entrevista realizada en mayo del 2021 (Núñez, 2021).

De acuerdo con las bases arancelarias de la Aduana de Chile, la industria óptica registró importaciones de lentes de contacto, cristales y armazones por 60 MMUSD al año 2021, evidenciando un crecimiento promedio interanual de los últimos 20 años del 10%. (Aduana Chile, 2021), Véase Ilustración 1.

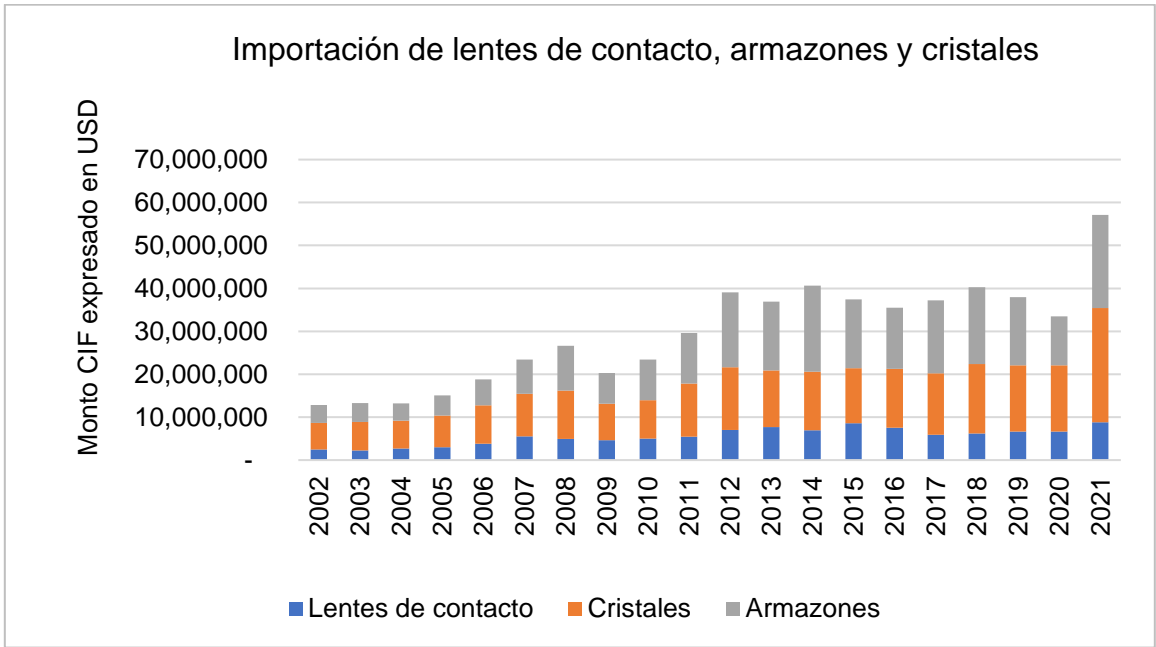


Ilustración 1: Importaciones de lentes de contacto, armazones y cristales entre los años 2002 y 2021, (Aduana de Chile).

2. Descripción del tema y justificación

Óptica los Carrera Ltda, empresa familiar, luego 4 años de operación en el mercado de la optometría y de haber realizado una fuerte inversión inicial en habilitar 3 locales de venta, busca rentabilizar su negocio, por lo que requiere un plan estratégico que guíe su crecimiento en ventas en los próximos años.

La llegada de la pandemia COVID-19 ha forzado que las empresas adopten el teletrabajo en forma parcial o total. En el estudio de tendencias de teletrabajo realizado por Randstad, a más de 400 tomadores de decisión de diferentes sectores, se revela que el 75% planea mantener la modalidad de teletrabajo una vez finalizada la crisis: 63% lo hará solo algunos días a la semana y 12% lo implementará a tiempo completo. (Randstad, 2020).

Por otra parte, en los períodos de confinamiento, la educación a distancia se ha vuelto una necesidad. Un estudio realizado a estudiantes chinos de medicina de la Universidad de Sichuan, que tomaron conferencias presenciales en aula, en comparación con estudiantes extranjeros de igual grado que tomaron conferencias a distancia con horarios similares, durante el brote de COVID, revelaron que existe mayor prevalencia del síndrome de visión informático, en los estudiantes de clases en línea. (Wang, 2021)

En relación con las características de morbilidad relacionada a problemas de salud visual en Chile, la Encuesta Nacional de Salud realizada por el Ministerio de Salud el año 2017, ya se evidencia un aumento de 4,8% respecto al año 2010 de personas que utilizan lentes ópticos. Véase Ilustración 2.

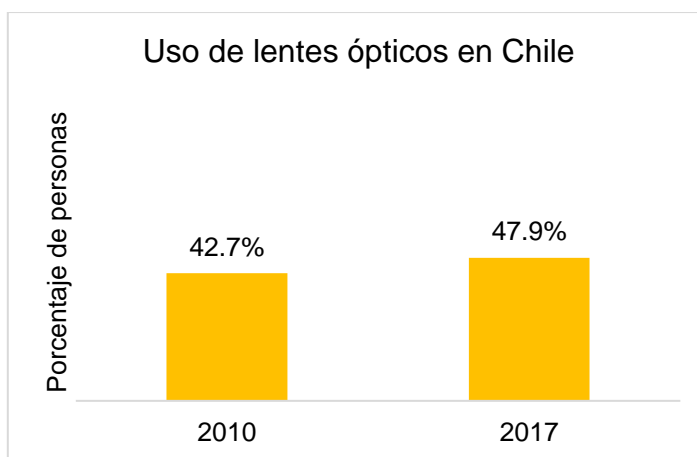


Ilustración 2: Uso de lentes ópticos en Chile, (ENS Chile 2010 – 2017).

Es esperable que en Chile el SVI pueda convertirse en un problema de salud pública, que requerirá de un mayor requerimiento de instituciones relacionadas con la atención de salud ocular en las personas.

Cabe mencionar que además de todos los lentes ópticos tradicionales para las diferentes patologías existentes, han ido apareciendo mejoras en tratamientos de superficie como antirreflejo, antirrayado, anti-manchas, antirruptura y tinte o polarizado, filtro azul, lentes de contacto, entre otras, que incentivan la renovación de lentes con estas innovaciones. Así mismo, los anteojos ópticos suelen ser reemplazados una vez al año o cada dos, debido al desgaste por uso, avance o disminución del problema visual

Por otro lado, Chile es un país que está en envejecimiento, así lo demuestran los últimos 3 censos realizados, donde el grupo etario de más de 65 años ha aumentado de un 6,6% a un 11,4% de la población en general. Esto supone un aumento en la demanda de

atenciones médicas oculares y en la adquisición o recambio de lentes, al tratarse de un segmento de la población altamente vulnerable, donde la prevalencia aumenta con la edad.

Para atender el mercado de la optometría en la venta minorista, prevalece la existencia de ópticas de cadena y las ópticas independientes. En el país existen cerca de 300 ópticas en cadena y 1.300 ópticas independientes. En la Región de Valparaíso, donde opera Ópticas los Carrera, se registran 27 ópticas de cadena y 172 ópticas independientes, lo que representa un mercado maduro donde impera potenciar la habilidad de competir. Es fundamental para las ópticas independientes fidelizar a sus clientes y atraer nuevos consumidores de manera de aprovechar esta mayor demanda.

Los antecedentes anteriores ofrecen una oportunidad de negocio favorable para el rubro de la optometría, muy atractiva para Ópticas los Carrera Ltda., por el crecimiento potencial de mercado y considerando el amplio rango etario que está siendo afectado.

Es fundamental para Ópticas los Carrera, contar con un plan Estratégico que le permita consolidar un crecimiento en venta y una mejor operación, para posicionarse como una óptica independiente e importante dentro de la región de Valparaíso.

3. Factores críticos y preguntas claves

3.1 Factores críticos

Gestión de venta en locales: El personal de venta necesita contar con las competencias técnicas y habilidades de venta necesarias para el cargo, así mismo conocer sus métricas de desempeño, metas esperadas e incentivos.

Fidelización de clientes: Los consumidores de lentes ópticos requieren al menos una consulta de chequeo visual anual, como medida de seguimiento de su discapacidad, entonces es clave lograr su preferencia en el tiempo, ya que esto supone un menor costo de retención de clientes, frente a la adquisición de nuevos y estos además podrían convertirse en promotores para atraer nuevos clientes. Así mismo el envejecimiento hace que los servicios de optometría se hagan necesarios con una mayor frecuencia y por lo tanto la satisfacción de clientes se vuelve estratégica para que se fomente la fidelización. Es importante que los clientes queden satisfechos de la atención recibida, esto motivará compras futuras y disminuirá el riesgo de recibir mala publicidad en canales de comunicación tan expuestos como lo son las redes sociales, donde un efecto negativo se multiplica rápidamente.

Ventaja competitiva: Es complicado diferenciarse de una competencia cada vez más agresiva como lo son las ópticas de cadena e independientes, para tener una posición

competitiva en el mercado y lograr la preferencia de los consumidores en el tiempo. Se hace prioritario conocer cuál es esta ventaja y como mantenerla

Canales de comunicación: Existen múltiples formas de llegar al consumidor, por ello es importante ser cuidadosos en la selección de los canales para llegar al público objetivo.

Segmentación de clientes: Se debe definir claramente los segmentos objetivos que tienen alta probabilidad de adquirir lentes. Esto permite ser eficientes a la hora de utilizar bien los recursos para atraer clientes.

Capacidad instalada: Cada local tiene una capacidad máxima de atención de clientes, limitada por horarios, stock de productos, personal y equipamiento.

Envejecimiento de la población: La población chilena se está envejeciendo, lo que se ha demostrado en los últimos censos realizados en el país. Captar estos clientes se hace muy relevante.

Efectos de la pandemia: A raíz de la pandemia se han acelerado los procesos de digitalización, y así el teletrabajo encontró nuevos adherentes. Este formato de trabajo se mantendrá por un buen tiempo y por ello, la necesidad de proteger la vista es algo inevitable.

3.2 Preguntas claves

- ¿Qué hacer para captar los clientes de las grandes cadenas?
- ¿Cómo lograr fidelización de los clientes?
- ¿Qué segmento de clientes se deberían considerar prioritarios?
- ¿A través de qué otros canales se conectarán y atenderá a los clientes?
- ¿Qué inversión se requiere para llevar a cabo el plan?
- ¿Cómo aumentar el ticket medio de compra?
- ¿Permite la actual capacidad instalada un crecimiento en ventas?

4. Objetivos y resultados esperados

4.1 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para Óptica Los Carreras Ltda. con el fin de lograr un crecimiento orgánico de ventas de un 30% al año 2023 respecto al año 2021.

4.2 Objetivos Específicos

- Diseñar el propósito y los objetivos organizativos, misión y visión de la empresa que permitan el crecimiento esperado.
- Construir un plan que permita incrementar las consultas oftalmológicas realizadas en los locales en al menos un 30%, en 12 meses.
- Identificar y proponer las acciones que permitan que el 60% de las consultas oftalmológicas se traduzcan en ventas de lentes ópticos en los próximos 24 meses.
- Proponer un plan de medios que permita alcanzar los 10.000 seguidores en Facebook a diciembre del año 2022.
- Valorizar los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia y calcular el VAN del proyecto a 5 años en un escenario optimista, esperado y pesimista.
- Generar indicadores para el control y cumplimiento de la estrategia a implementar

4.3 Resultados esperados

Al finalizar el trabajo se espera definir cuál será el plan estratégico a implementar para lograr el aumento en ventas proyectado, sin la necesidad de invertir en nuevas sucursales, aunque esta hipótesis se irá confirmado a lo largo del trabajo. También se espera conocer con más detalle la industria en la cual compete y como hará Óptica los Carreras para diferenciarse y hacer que los consumidores los prefieran frente a otras alternativas, como lo son las grandes empresas que operan en cadena, las ópticas independientes y el crecimiento de las ópticas populares. Finalmente se evaluará económicamente el proyecto considerando los recursos que se detallarán de esta estimación, cuál será el valor esperado y los indicadores claves de seguimiento que alineen los esfuerzos para alcanzar una implementación exitosa de la estrategia.

5. Alcance

Esta tesis busca generar un plan estratégico para Óptica Los Carrera Ltda. Incluye un diagnóstico de la situación actual, el planteamiento de la estrategia, creación de indicadores de desempeño y recomendaciones que permitan lograr los objetivos planteados.

El plan estratégico no contempla la evaluación de apertura de nuevas sucursales, solo se limita al crecimiento orgánico de los locales existentes en la Región de Valparaíso.

Finalmente, se realizará una evaluación económica que permita identificar los recursos, y así mismo el presupuesto necesario para llevar a efecto esta estrategia.

6. Marco conceptual

Análisis PEST. Utilizado para identificar las variables del macroentorno que influirán positiva o negativamente en el desarrollo del proyecto. PEST en sus siglas representa los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Sirve para identificar riesgos u oportunidades (Martinez, Milla. 2012).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Es importante para entender una industria y medir el grado de rentabilidad. Para este análisis se utilizará el modelo de Michael Porter que implica analizar el riesgo del ingreso de posibles competidores, la intensidad de rivalidad del mercado, el poder de negociación de los clientes, proveedores y la amenaza de los productos sustitutos. (Hill, et al. 2015)

Matriz de ANSOFF. Conocida como la matriz que relaciona productos y mercados. Sirve para identificar oportunidades de crecimiento para las empresas. En función de cómo se relacionan ambas variables, es posible conseguir 4 combinaciones posibles que representan cada una estrategia distinta: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. (Nicole, P. 2017)

FODA. Su propósito básico es sintetizar un diagnóstico e identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades. A partir de la evaluación de estas características, el análisis FODA permite conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura. (Hill, et al. 2015).

Mapa estratégico. Permite representar las relaciones de causa y efecto entre los distintos planes que sustentan una estrategia. Además de prevenir posibles conflictos entre objetivos y la posibilidad de asignar indicadores claves de desempeño que fomenten su cumplimiento y sincronía con las diferentes áreas. A través de un tablero de balance scorecard, se permite evaluar el funcionamiento de una organización a partir de cuatro perspectivas clave: La perspectiva financiera, cliente, procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Al ser un desarrollo gráfico, también sirve para comunicar el plan estratégico a toda la organización. (Kaplan. R, Norton. P, 2004)

Balanced Scorecard. Se diseñará una matriz integral de mando para evaluar los diferentes aspectos cuantitativos y cualitativos de la estrategia. Se establecerán indicadores para cada una de las perspectivas: Financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. (Kaplan. R, Norton. P, 2004)

7. Metodología

7.1 Descripción de la empresa

Se expondrá el organigrama, un diagrama de flujo del proceso de venta, productos, servicios actuales, capacidad instalada, canales de atención utilizados, de la misma forma se levantarán indicadores que permitirán diagnosticar su desempeño, como: Estadísticas de redes sociales, nivel de ventas, nivel de consultas.

La información se obtendrá directamente de Óptica los Carrera a través de sus representantes.

7.2 Análisis del macroentorno

Para este análisis se utilizará el análisis de PEST con el enfoque dado por Martínez, D. y Milla, A en su libro titulado "La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral".

En este apartado obtendremos todos los elementos que podrían poner en riesgo al negocio y el cumplimiento de sus objetivos. Además, será posible visualizar aspectos externos que impacten positivamente. Será un análisis contemporáneo a cada uno de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos

En los aspectos políticos analizaremos el efecto que pudiera provocar la nueva constitución.

En lo económico, analizaremos el impacto que puede seguir generando la pandemia, los efectos en la variación de precios de importación de materias primas y productos terminados, efectos de la tasa cambiaria frente al dólar y el cambio en las políticas externas de China, principal país exportador.

Para lo social, será relevante ver el impacto de los cambios en la priorización de necesidades de la población, la irrupción de las ópticas populares y su masificación, el efecto de la educación y trabajo a distancia.

En lo tecnológico, el efecto acelerado de la cuarta revolución industrial, puntualizado en el aumento en el uso de celulares, notebooks y pantallas de todo tipo.

7.3 Análisis de la industria

Para evaluar la industria, se utilizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter. De esta manera entenderemos la intensidad competitiva de la industria óptica al funcionar bajo su ecosistema. Identificaremos el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos, el nivel de rivalidad en la industria y el riesgo de ingreso de nuevos oferentes. Así mismo el tipo de mercado en el que opera y que ventajas competitivas deberán ser desarrolladas para obtener el mayor beneficio económico del mercado.

Adicionalmente se complementará con un análisis FODA, donde identificaremos las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades.

Tanto las 5 fuerzas de Porter como el análisis FODA, se desarrollarán bajo el enfoque dado por Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling en su libro titulado “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”.

Clientes y no clientes

Serán considerados clientes a aquellas personas que compran ocasional o frecuentemente. En cambio, los no clientes, son los compradores potenciales que no consumen los productos de la óptica.

Competidores

Serán aquellas empresas que prestan servicios equivalentes a los ofrecidos por Óptica los Carrera y por lo cual se transforman en una amenaza para alcanzar los niveles de venta a plantear. Se consideran aquí solo aquellas que se ubiquen en las mismas comunas donde la óptica tiene presencia actualmente.

Proveedores

Se trata de empresas que están en la cadena de abastecimiento de productos o insumos para la óptica. Estas pueden ser nacionales o extranjeras y su importancia relativa estará dada por los niveles anuales de compra realizados.

7.4 Plan Estratégico

Aquí se creará la misión, visión, objetivos y metas de la empresa en conjunto con representante de la empresa. Una vez definido lo anterior, se creará un plan estratégico utilizando como insumo todos los resultados obtenidos del análisis de macroentorno y de la industria. Así también, trazaremos una estrategia basando el análisis en la matriz de ANSOFF. Será importante determinar la ventaja competitiva a utilizar.

Finalmente, se desarrollará un mapa estratégico, según las recomendaciones de Kaplan y Norton. También se propondrá la implementación de un Balanced Scorecard que permita evaluar la implementación de la estrategia propuesta.

7.5 Plan Financiero

Con la estrategia y el BSC diseñados, se procederá a evaluar económicamente su implementación para visualizar los impactos económicos esperados junto con un análisis de los recursos necesarios para llevar a cabo esta estrategia. La evaluación contendrá los indicadores más relevantes para su estudio, como lo es el VAN, la TIR y el payback, así también, se construirá una tasa de descuentos apropiada al negocio de la óptica que permita evaluar su desempeño adecuadamente, para ello, aplicaremos el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). También se realizará un análisis de sensibilidad para evaluar distintos escenarios posibles.

8. Diagnóstico

8.1 Descripción de la empresa

Ópticas los Carrera Ltda. emprendimiento familiar, remonta el inicio de sus actividades al año 2017. Cuenta con 3 locales que ofrecen venta de anteojos ópticos y otros servicios relativos a la salud visual. Las tiendas están ubicadas en la quinta región de Valparaíso, específicamente en las comunas de Quilpué (Locales 1 y 2) y Casablanca (Local 3). Esta denominación numérica se mantendrá durante todo el desarrollo de este trabajo.

8.1.1 Antecedentes de la empresa

Infraestructura

Todas sus sucursales son arrendadas. En cada una de ellas alberga infraestructura técnica especializada para proveer de un diagnóstico óptico, comercial y administrativo. Complementan su infraestructura técnica, un laboratorio propio integrado para el montaje y adaptación de lentes en armazones.

Organigrama

El funcionamiento de Ópticas Los Carrera y cada uno de sus locales obedece a una estructura replicada de personas y funciones. Así cada local cuenta con un vendedor, un cajero, un tecnólogo médico y un asistente de horas. Adicionalmente hay un técnico de montajes quien trabaja en simultaneo para atender a cada sucursal. A continuación, va una descripción de cada función.

Vendedor: Profesional óptico que se encarga de asesorar a los clientes para la elección del mejor par de anteojos, que cumpla con el confort, y características de uso como en la elección del tipo de cristal, tipo de filtros, entre otros.

Cajero: Cumple con cobrar cada una de las ventas y registrar todos los ingresos del local.

Tecnólogo médico: Es quién hace el trabajo de diagnosticar a cada cliente sobre el tipo de deficiencia visual. Para esto gestiona el uso de máquinas especiales que lo apoyan en esta tarea. Al finalizar su tarea, emite una receta médica que entrega al paciente para que este pueda adquirir, en el caso que requiera, un par de anteojos que corrijan su problema visual.

Asistente de horas: Registra y agenda a los pacientes que se atenderán con el tecnólogo médico.

Técnico en montajes: Se encarga de hacer el montaje de los cristales en los armazones, de acuerdo a cada uno de los pedidos.

Resultados en Ventas

Para el año 2021, las ventas totales alcanzaron los 500 millones de pesos superando de esta manera los 350 millones de pesos vendidos el año 2020. Destaca en este período los efectos positivos de la pandemia que gatillaron una mayor demanda de lentes ópticos, aproximadamente un 50% más respecto a los últimos años, véase Ilustración 3, además la consolidación operacional de las ópticas número 2 y 3, que iniciaron sus actividades el año 2019. Este hecho es relevante, dado que existe un periodo de introducción de cada local en el mercado, y toma tiempo que los clientes los reconozcan y prefieran para alcanzar un nivel de madurez en las ventas. Para este tipo de negocio, la madurez se alcanza en 1 a 2 años de funcionamiento, este efecto se confirma con lo que ha sido la evolución en ventas de la óptica 1, primer local en iniciar operaciones.

A lo anterior debemos sumar la falta de incentivos hacia el personal de ventas, con lo que existe una componente motivacional que no le ha sacado mayor provecho. Por otro lado, no se ha exigido al personal de los locales un nivel de servicio en la entrega de anteojos o en el aumento de horas disponibles de atención oftalmológica, con lo cual hay grandes espacios para mirar los procesos internos, ajustar y permitir así un mayor flujo de clientes.

Dicho lo anterior, a pesar que ha existido un fuerte crecimiento en ventas interanual, podemos prever que no aumentarán drásticamente en los siguientes años, a no ser que se propongan cambios operacionales.

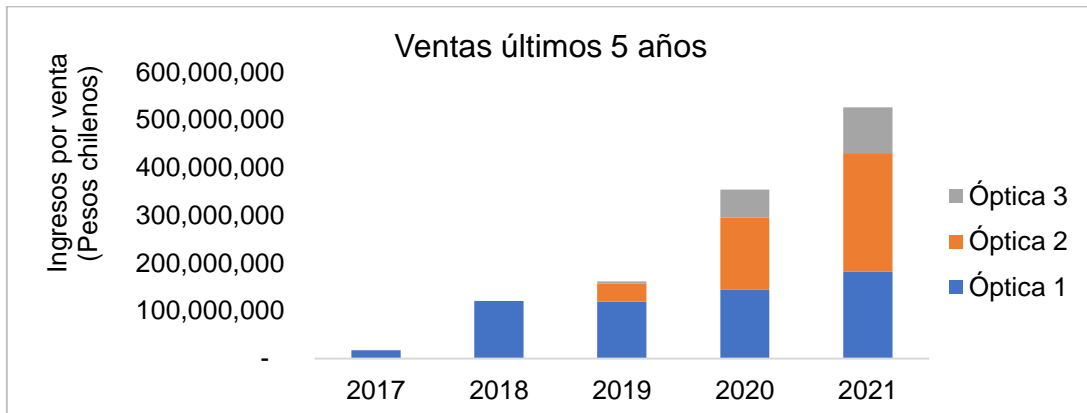


Ilustración 3: Comportamiento en ventas de cada local, evolución últimos 5 años.

- Temporalidad de las ventas

También es importante identificar si existe temporalidad en las ventas. Según los datos analizados de las ventas netas del período 2021, hay una tendencia a aumentar las ventas en el segundo y tercer trimestre de cada año, dada una mayor demanda por la educación y el teletrabajo, también hay una relación de bajas ventas con los periodos estivales, el cuarto y primer trimestre las personas hacen un mayor gasto en regalos por las fiestas de finde año y en vacaciones al primer trimestre. El efecto de esta variación en ventas la podemos ver en el Ilustración 4.

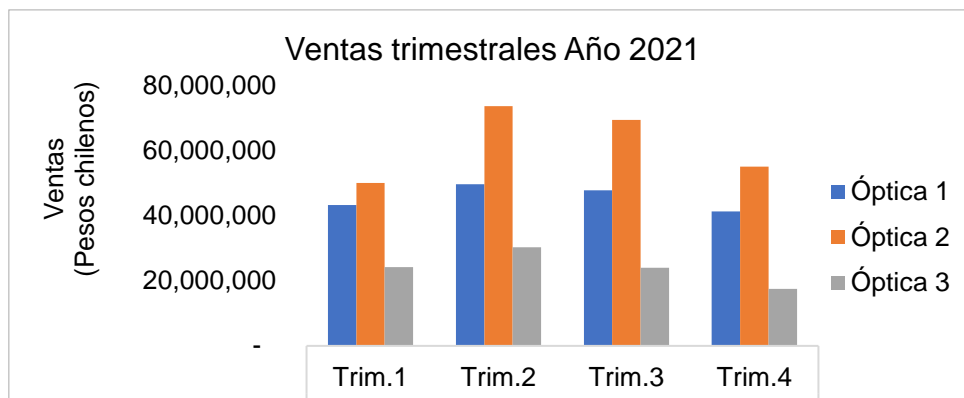


Ilustración 4: Ventas trimestrales año 2021

- Ticket promedio de ventas

El ticket promedio de ventas de un negocio, es el nivel de ingresos promedio por cada boleta emitida. Para el caso de cada uno de los locales de Ópticas Los Carrera, se ve una leve diferencia entre ellas. La óptica con mayor ticket promedio es la óptica 1 que alcanzó un valor de \$40.062, que además mostró una leve tendencia al alza en los últimos meses del año. Le sigue la óptica 3 con un ticket promedio de \$34.406 que se mantuvo relativamente uniforme y finalmente la óptica con el ticket más bajo fue la óptica 2, alcanzando los \$29.037. La evolución se muestra en el Ilustración 5.

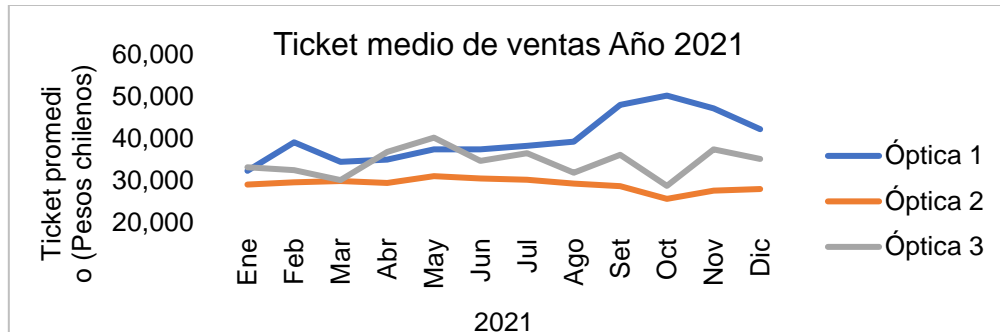


Ilustración 5: Evolución ticket medio de ventas año 2021

- Incidencia de las consultas oftalmológicas en las ventas

Las ópticas requieren que los pacientes cuenten previamente con una evaluación de un profesional oftalmológico, diagnóstico que puede ser emitido en el mismo local al contratar el servicio de consulta visual o bien en un local externo como otra óptica u centro médico. Un hecho que se ha corroborado en el tiempo, es que existe una relación directa entre la existencia de la consulta oftalmológica en el local y el nivel de ventas en lentes del mismo. Un antecedente que refuerza esta hipótesis ha sido el desempeño en ventas de la óptica 2. Este inicia en abril del año 2019 como un local de venta únicamente de lentes, alcanzando ventas promedio mensuales de 3.1 millones de pesos, esto hasta el mes de octubre del mismo año, cuando inicia el funcionamiento de la consulta óptica para acompañar el negocio, este hecho generó que las ventas promedio entre ese mes y diciembre se incrementara a 6.5 millones de pesos en promedio, ver Ilustración 6.

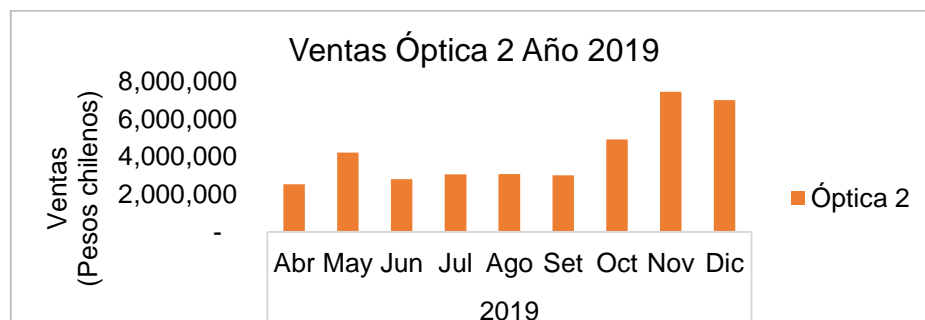


Ilustración 6: Ventas Óptica 2, año 2019, elaboración propia.

Si ahora vemos el comportamiento en ventas de este mismo local el año 2021, ya considerando la consulta como parte del negocio, vemos que existe un grado de correlación entre el número de consultas oftalmológicas mensuales y el nivel de ventas de local, véase Ilustración 7. Se puede apreciar que, en el rango de 480 a 550 atenciones mensuales a la consulta, se generan más ventas en el local comparado a las ventas obtenidas cuando las atenciones están en el rango de 400 a 470.

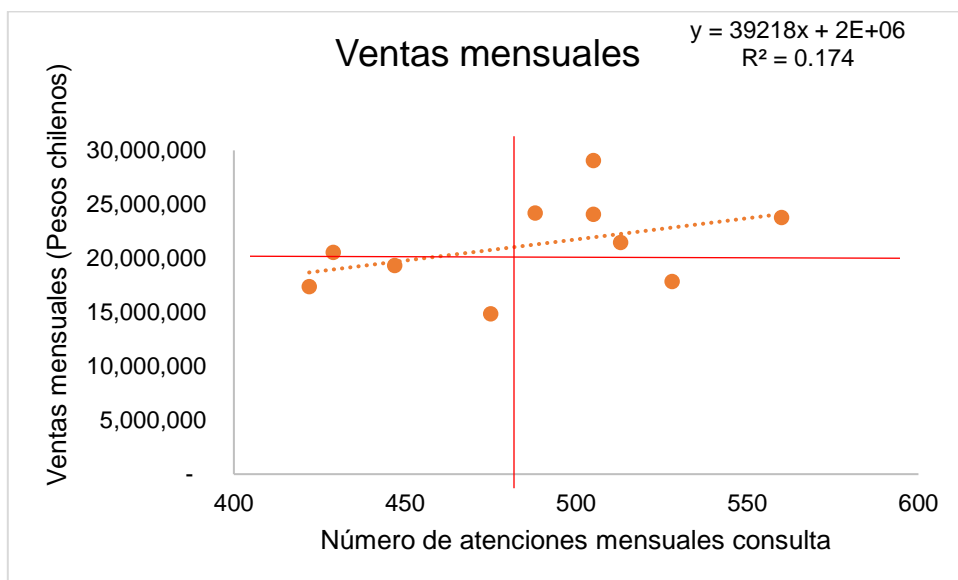


Ilustración 7: Correlación entre las ventas y el número de atenciones en la consulta.

De este hecho, es interesante identificar qué nivel de correlación o sensibilidad existe entre el número de atenciones mensuales y el nivel de ventas de cada local. Para concluir algo al respecto, se identificó que un 50% de las personas que se atendieron con el Tecnólogo Médico concluían en venta.

Otro hecho relevante, es que existe una capacidad de atención limitada por los tecnólogos médicos de cada óptica, llegando 20 personas en promedio (máximo 32 personas en un día) entre los días lunes y sábado, siendo los días sábados los de menor atención dado que los locales funcionan media jornada. Así mismo, durante los meses de abril a septiembre el tiempo de espera promedio para una atención es de 7 días, y en los meses de menor demanda puede llegar a 2 días.

Esta información es muy relevante para responder preguntas claves como: ¿Permite la actual capacidad instalada un crecimiento en ventas?. Por lo analizado en este trabajo, si existe un espacio importante de capacidad para crecer en ventas.

- Presencia en redes sociales

Las redes sociales son un puente entre el cliente y la empresa, entregan una oportunidad de venta y pantalla de promoción de los productos, además se pueden tener datos de los usuarios y ver sus intereses. Mediante el uso de redes sociales también es posible

obtener métricas aportadas por cada una de las plataformas, así como interactuar con los usuarios.

Óptica Los Carrera tiene presencia no pagada en Facebook e Instagram, donde promociona sus productos y servicios. Con esta estrategia han logrado incorporar nuevos seguidores, el detalle por red social y sucursal se muestra a continuación:

Facebook:

Óptica 1: 6.400 seguidores “Óptica Los Carrera”
Óptica 2: 1.450 seguidores “Óptica Los Carrera 2”
Óptica 3: 1.200 seguidores “Óptica Los Carrera de Casablanca”

Instagram:

Óptica 1: 1.534 seguidores “optica_los_carrera”
Óptica 3: 417 seguidores “opticaloscarreracasablanca”

Respecto al uso de otras redes sociales o uso de recursos digitales, por el momento no posee LinkedIn, Twitter, tampoco posee una página web.

La administración de estos canales la realizan en forma interna a través de los mismos vendedores de cada local.

Se cree que los canales de comunicación pasan a ser un factor crítico a la hora de dar a conocer una óptica independiente, quienes no cuentan con un respaldo de marca como lo tienen las grandes cadenas. Inclusive su uso permite además de mejorar la gestión de ventas, entregar un soporte post venta y fidelización para quienes ya han realizado compras en Óptica los Carrera.

8.1.2 Servicios ofrecidos por óptica Los Carrera

Cada local dispone de distintos servicios oftalmológicos para la atención al público:

Consulta oftalmológica: Permite realiza un diagnóstico ocular para quienes deseen conocer sus deficiencias oftalmológicas. Este proceso es necesario para recetar los lentes adecuados. Cada local cuenta con un tecnólogo médico y un asistente de horas, este último es quien agenda y coordina a los pacientes.

Diariamente se atienden 20 personas en promedio y cada atención toma 15 minutos aproximadamente.

Venta de anteojos ópticos y de sol: Al interior de cada local es posible encontrar diversas alternativas en marcos, colores y marcas. Si bien se cubre la venta de anteojos ópticos y de lentes de sol, estos últimos se manejan como una línea adicional, pero con un volumen mínimo de stock. Cada local cuenta con un vendedor especialista y un cajero.

Montaje y mantención de lentes: Este proceso es necesario para montar los cristales al marco que el cliente elija. Así también, es posible realizar diversas reparaciones, ajustes y limpieza de anteojos que ya están en servicio. Para el funcionamiento de este servicio, requiere de un técnico montajista para atender las 3 sucursales y de una persona que apoya en la logística de trasladar los lentes a cada local.

8.1.3 Proceso de venta

El proceso de ventas, ver Ilustración 8 básicamente pretende representar la interacción del cliente con las distintas etapas del proceso. Un ciclo normal de ventas en ópticas los Carrera considera los siguientes pasos:

- 1) Para clientes que no cuentan con receta para la confección de lentes, el primer paso es llamar al local de preferencia para solicitar el agendamiento, el tiempo estándar de espera es de 7 días calendario.
- 2) Una vez cumplida la fecha, el cliente llega al local y realiza el pago de la atención.
- 3) Luego es llamado por el tecnólogo médico para ser atendido, acá el cliente se somete a pruebas rutinarias que permiten evaluar el tipo de defecto visual y el grado de desviación, de esta manera el cliente recibe una receta que permite confeccionar los cristales que necesita.
- 4) Luego de obtener la receta, el cliente decide si compra los anteojos en el mismo local ese día u otro, o bien decide comprar a la competencia.
- 5) Si decide comprar en el local, entonces es atendido por un técnico especialista quien lo asesorará para seleccionar los lentes más adecuados de acuerdo a la calidad y características que busca.
- 6) Una vez seleccionado los marcos, estos pasan a la etapa de montaje de los cristales, esto toma en promedio 3 a 5 días hábiles para los lentes monofocales, 1 a 2 semanas los bifocales y 2 a 4 semanas los multifocales
- 7) Una vez listos, el cliente pasa por el local y retira los lentes listos para uso.

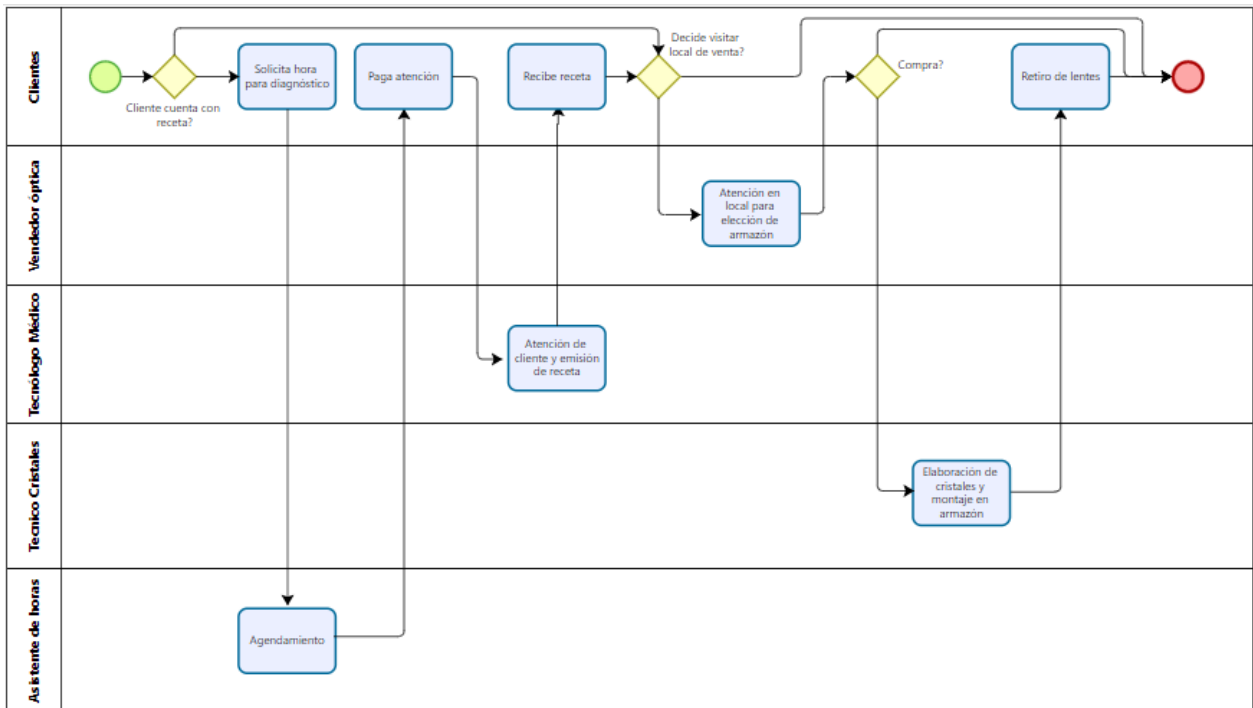


Ilustración 8: Proceso de ventas

- Capacidad instalada

Con la estructura base montada en cada uno de sus locales, es posible estimar la capacidad de atención y al mismo tiempo, la capacidad de generar ingresos. De esta manera, reconoceremos aquella que limita o representa la capacidad de generar ventas.

Además, se ha identificado la capacidad de cada persona para desarrollar su función, considerando que cada local trabaja de lunes a viernes 8 horas por día y los sábados 4 horas.

Vendedor: Una persona que decide comprar le toma en promedio 20 minutos seleccionar un marco y quien solo está cotizando, este tiempo disminuye a 10 minutos. El vendedor puede atender 2 personas a la vez, con lo cual su capacidad de atención diaria equivale al menos a 48 personas diarias con disposición a comprar y 96 personas a cotizar.

Se estima que actualmente cada local recibe hasta 30 personas al día, lo que equivale a una ocupación del 63%, si es que consideramos el caso más crítico, donde todos tengan la decisión de comprar.

Cajero: Cada operación de pago toma 5 minutos en promedio, y es posible atender de una persona a la vez. Considerando que en la jornada el cajero debe destinar 30 minutos para cuadrar la caja y hacer el cierre documental, entonces es posible atender 90 personas al día.

Tecnólogo médico: Agenda pacientes cada 15 minutos, así es posible que atienda 32 personas al día. En promedio, se agendan 20 personas al día, alcanzando con ello una ocupación de 63%. Solo atiende de una persona por cita.

Asistente de horas: Agenda personas en 10 minutos, con lo cual puede atender a 48 personas por jornada. Su ocupación es de 42%.

Técnico en montajes: Puede realizar 16 trabajos por día. Aproximadamente se requieren 12 trabajos diarios en promedio, con lo que su ocupación llega a un 75%.

Véase en la Tabla 1 un cuadro resumen con las capacidades por función

Función	Ocupación/turno
Vendedor	63%
Cajero	33%
Tecnólogo médico	63%
Asistente de horas	42%
Técnico en montajes	75%

Tabla 1: Capacidad por función

De esta manera, se ve que existe capacidad disponible para atender más ventas y que el proceso más demandado es el montaje de anteojos con un 75%.

8.1.4 Encuesta

En el presente trabajo se ha realizado una encuesta, véase [Anexo A](#), con el fin de obtener información cualitativa y cuantitativa de las preferencias de la población en torno a industria oftalmológica. De esta manera se logra validar ciertos factores críticos identificados para este proyecto además de responder ciertas preguntas claves como: ¿Qué hacer para captar los clientes de las grandes cadenas? ¿A través de qué otros canales se conectarán y atenderá a los clientes? y ¿Cómo aumentar el ticket medio de compra?

Se inició con una identificación general de las personas encuestadas, en este punto se buscó conocer el rango etario y el promedio de ingresos del hogar. A través de estas variables se logró identificar las preferencias de las personas en cuanto a sensibilidad por el precio de los productos, calidad, servicio, marcas, tendencias y preferencias de compra.

Para la categorización de las respuestas, se hicieron 2 grandes agrupaciones para el análisis de los resultados, por un lado, se consolidó en rangos etarios de 18 a 35 años, 36 a 55 años y personas sobre los 56 años respectivamente y por otro lado, se hizo una agrupación por nivel de ingresos de la familia a la que pertenece el encuestado, en este

caso, separándolos en 2 grupos, el grupo 1 para ingresos familiares menores a 1.360.000 pesos mensuales y el grupo 2 para ingresos familiares sobre 1.360.000 pesos.

La encuesta se realizó en la Región de Valparaíso a través de las redes sociales, Facebook y Whatsapp principalmente y tuvo 100 respuestas válidas en un tiempo de 1 semana. En la región hay 1.8 millones de habitantes, con lo que, al aplicar una encuesta aleatoria sobre 100 personas, se logra un margen de error del 10% sobre un nivel de confianza del 95%.

En las variables evaluadas en la encuesta, hay 3 que son relevantes para confirmar ciertos supuestos para una decisión de compra, como son: Importancia de los precios, calidad de productos y preferencia de compra. Esto permitirá segmentar mejor a los clientes, lo que se ha considerado como un factor crítico de este trabajo, y servirá para determinar los perfiles de los compradores actuales y de los potenciales.

Importancia de precios: Se trata de una variable directa de compra, con lo cual se hacía muy importante conocer si existen comportamientos influenciados por el grupo etario del comprador o bien por el poder adquisitivo del mismo.

Un dato revelador fue confirmar que las personas de mayor edad son quienes más importancia de dan a los precios bajos, para un 17% de ellos esta variable es muy importante y el 83% restante es importante, de esta manera nadie de este grupo de edad queda indiferente a los precios. Véase Ilustración 9

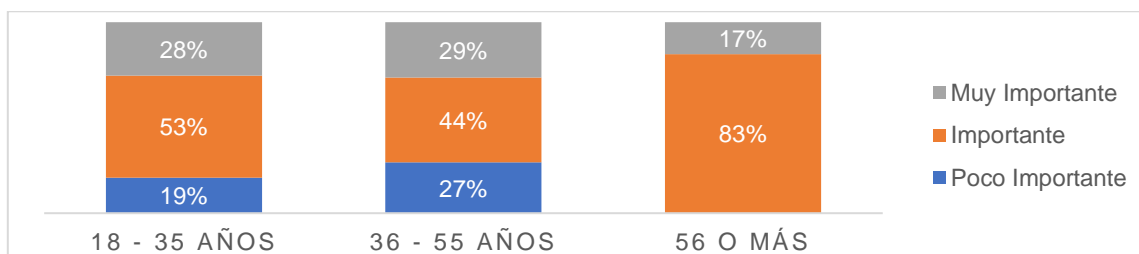


Ilustración 9: Importancia en los precios - por grupo etario

Esta variable analizada por el nivel de ingresos del grupo familiar, véase Ilustración 10 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se obtuvo que, para las familias de menores ingresos, un 39% indicó que los precios son una variable muy importante y solo un 18% le entregó poca importancia a ello.

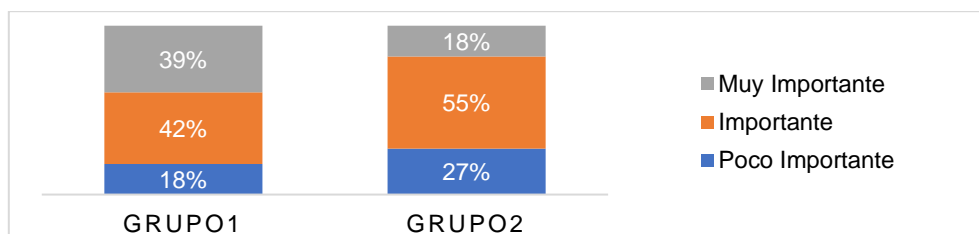


Ilustración 10: Importancia en los precios - por ingresos familiares

Calidad de productos: Si bien entendemos que la compra de anteojos obedece a una necesidad de salud, es importante comprender si además de la funcionalidad propia, deberá cumplir con ciertos estándares de calidad o garantía. Así, al consultar por la importancia de la calidad de los anteojos, encontramos que, para todos los grupos etarios, ha reflejado ser una variable importante, sin embargo, para las personas mayores esta variable pierde un poco de relevancia. También es cierto que indistinta la edad del encuestado, si le da valor a la calidad de los productos. Véase Ilustración 11

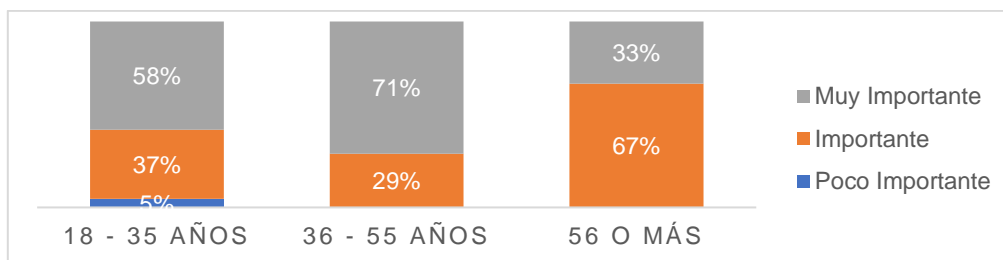


Ilustración 11: Importancia de la calidad de productos - por grupo etario

Si vemos este análisis a través de los ingresos familiares, encontramos que, para las familias de mayores ingresos, si se trata de una variable muy importante en un 73%. Este dato puede ser muy revelador a la hora de analizar el perfil de clientes que compra en las grandes cadenas. Véase Ilustración 12

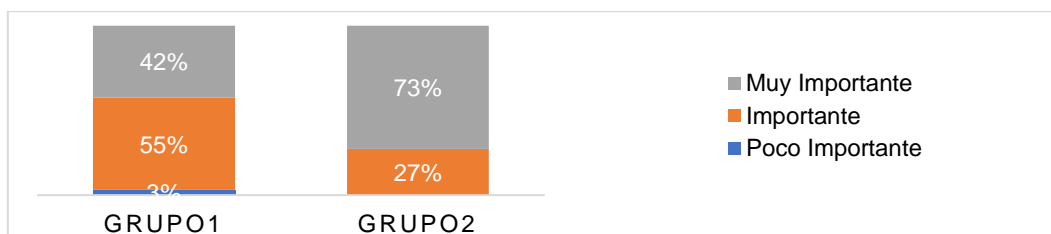


Ilustración 12: Importancia de la calidad de productos - por ingresos familiares

Preferencia de compra: Los resultados fueron muy interesantes, ya que deja en evidencia una tendencia de las personas mayores a inclinarse por comprar en ópticas independientes en un 50% de las preferencias. Esto demuestra la fidelidad de este segmento, con lo cual debe ser tomado con mucha atención en el desarrollo de la

estrategia para abordarlos. Para las personas menores de 55 años, existe cerca de un 50% que no demuestran preferencia, con lo cual acá se puede hacer un trabajo de convencimiento y de promover a que visiten locales independientes. Véase Ilustración 13

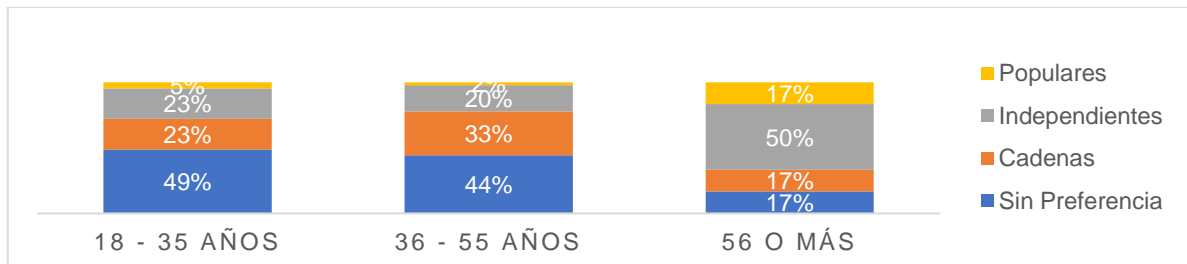


Ilustración 13: Importancia de la preferencia de compra - por grupo etario

Al revisar los resultados por nivel adquisitivo, encontramos que el grupo de menores ingresos en un 43% responde a las ópticas independientes y solo un 3% a las grandes cadenas. También se confirma que sobre un 50% del total de encuestados no tienen una definición clara de donde comprar. Véase Ilustración 14

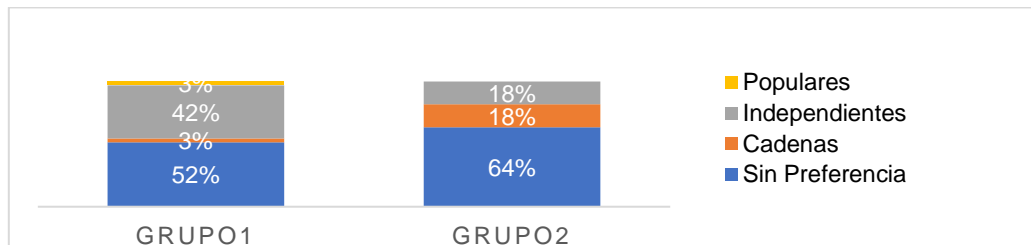


Ilustración 14: Importancia de la preferencia de compra - por ingresos familiares

Síntesis de los resultados de la encuesta:

En base a la muestra obtenida, es posible confirmar que se hace necesario activar estrategias de venta sobre las personas de mayor edad, quienes han demostrado ser los más fieles a las ópticas independientes, buscan productos económicos, pero, con menor intensidad que las personas más jóvenes y que finalmente ceden un poco más con la calidad de los productos.

Otro dato revelador, es el alto porcentaje de personas indecisas a la hora de elegir donde quieren comprar sus anteojos, sobre un 50% de las personas encuestadas.

El detalle de los resultados de estas y de otras variables más analizadas en la encuesta se muestran en el [Anexo B](#).

8.2 Análisis del macroentorno

8.2.1 Análisis PEST

Para este análisis se ha utilizado el análisis PEST con el enfoque dado por Martínez, D. y Milla, A en su libro titulado “La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”.

En este apartado se obtienen todos los elementos que podrían poner en riesgo al negocio y el cumplimiento de sus objetivos, además de visualizar los aspectos externos que impactan positivamente. Se trata de un análisis contemporáneo a cada uno de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Para el levantamiento de esta información, se han utilizado medios digitales, escritos y al mismo tiempo la perspectiva que tiene actualmente la administración de este negocio al respecto. El resultado del análisis se ve el Ilustración 15



Ilustración 15: Análisis PEST

Síntesis del análisis PEST: En conclusión, se ve un ambiente positivo para el desarrollo de este negocio en la industria de la optometría.

Es los aspectos sociales, donde se ve un panorama en general positivo, el aumento del síndrome visual informático a consecuencia de la irrupción digital y con ello el aumento en el uso de pantallas, sumado al envejecimiento progresivo de la población vislumbran un aumento de la demanda de lentes ópticos, además de una invitación a innovar en la venta de producto ambientalmente amigables, que permitiría llegar a un segmento de clientes que busca diferenciación y con quienes se puede conseguir mejores precios de venta. Esto acompañado de los avances digitales, donde el uso de las redes sociales ha abierto nuevos canales de comunicación con los clientes y esto permite aumentar el conocimiento de marca para las ópticas independientes que no acostumbran a estar en el top of mind de la población.

Sobre los efectos económicos, si bien en su mayoría son negativos para el desarrollo del negocio, estos no logran afectar en forma importante la demanda de productos y servicios oftalmológicos, dado que la salud prima sobre lo económico. Además, estos efectos económicos muestran características de ser temporales y que en el tiempo tenderán a regularizarse.

8.3 Análisis de la industria

8.3.1 Descripción del mercado

Para entender el mercado es importante conocer los datos demográficos del sector, variables como la edad, estudios, ingresos, ocupación, etc. Segmentar demográficamente permite a la organización comprender el comportamiento del consumidor y de esta forma diseñar las mejores tácticas de marketing para la venta de sus productos o servicios en el sector.

La segmentación también ayuda a identificar el mercado objetivo al centrarse en las personas que tienen mayor probabilidad de adquirir los productos o servicios quienes valorarán de mejor forma la propuesta de valor.

Para esta investigación, los criterios de segmentación demográfica serán: edad y nivel de ingresos.

El alcance de este trabajo está en estudiar el mercado en la región de Valparaíso, en especial en las comunas donde Óptica los Carrera cuenta con locales de venta, Esto es Quilpué y Casablanca.

Antecedentes la población

Los antecedentes de la población son una buena fuente de información para analizar el mercado objetivo y el tamaño potencial de negocio que se podría alcanzar. Para este estudio, las variables más influyentes son: Distribución y sexo, edad y análisis socioeconómico de las zonas geográficas donde funciona actualmente cada local de la óptica.

Distribución y sexo

De acuerdo con los registros del censo 2017 (INE, 2017), la población total en Chile es de 17.574.003 habitantes, donde la Provincia de Valparaíso cuenta con un poco más de 1,8 millones de habitantes, de las cuales el 48,5% corresponde personas de sexo masculino y 51,5% a sexo femenino. Véase Tabla 2

Provincia	Población Total	Hombres	Mujeres	Hombres (%)	Mujeres (%)
Los Andes	110.602	55.054	55.548	49,8	50,2
Marga marga	341.893	162.452	179.459	47,5	52,5
Petorca	78.299	38.741	39.558	49,5	50,5
Quillota	203.277	98.491	104.786	48,5	51,5
San Antonio	168.046	82.648	85.398	49,2	50,8
San Felipe	154.718	76.038	78.680	49,1	50,9
Valparaíso	750.391	362.473	387.918	48,3	51,7
Total	1.807.226	875.897	931.347	48,5	51,5

Tabla 2: Número de hombres y mujeres para las provincias de la R. de Valparaíso.

En esta tabla es posible ver la distribución de habitantes por las distintas provincias de la región de Valparaíso.

Edad

De acuerdo con los mismos registros del censo 2017 (INE, 2017), la población en Chile está creciendo, pero a la vez envejeciendo aceleradamente, véase Ilustración 16. Así dan cuenta los últimos Censos registrados en los años 1992, 2002 y 2017 donde se aprecia claramente este aumento y cambios en la concentración etaria. En el Censo 1992, 6,6% de las personas tenía más de 65 años y en el Censo 2017 el mismo grupo etario representó 11,4%.

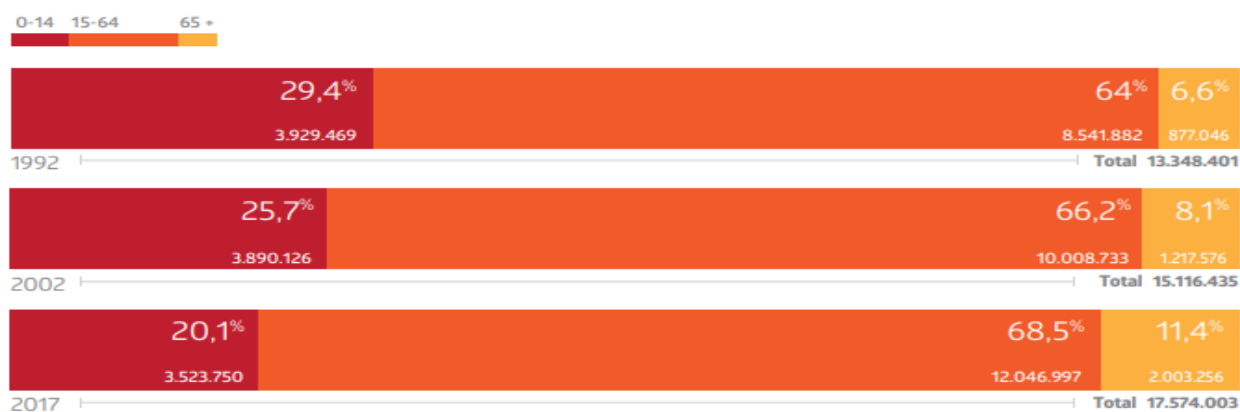


Ilustración 16: Distribución porcentual de la población, por grupo de edad, según censos 1992, 2002 y 2017. (INE, 2017)

Respecto a la Región de Valparaíso, en el último censo los menores de 15 años representaron el 19.1% de la región, entre los 15 y 64 años fue un 67.3% y sobre los 65 años un 13.6%. En este último grupo etario, la región muestra un mayor porcentaje de personas mayores de edad, esto al compararlo con el resultado a nivel nacional que fue un 11.4%.

Análisis socioeconómico

La metodología de la clasificación socioeconómica en Chile, está basada en tres indicadores, que permiten jerarquizar los hogares de Chile según su nivel de bienestar, estos son: Tramo de ingreso per cápita, nivel de educación del jefe de hogar y nivel ocupacional del jefe de hogar.

La Asociación de Investigación de Mercados, AIM, ha desarrollado una nueva segmentación de 7 grupos socioeconómicos (GSE), En la Ilustración 17 se detalla el ingreso total promedio del hogar por cada uno de ellos.

Es necesario conocer los deseos, necesidades y capacidades de consumo del mercado objetivo, de esta manera poder adaptar los productos y servicios a los distintos tipos de consumidores. Por ello es que se hace necesario para esta investigación conocer

distribución de los GSE en la región de Valparaíso que es parte del alcance de esta investigación.

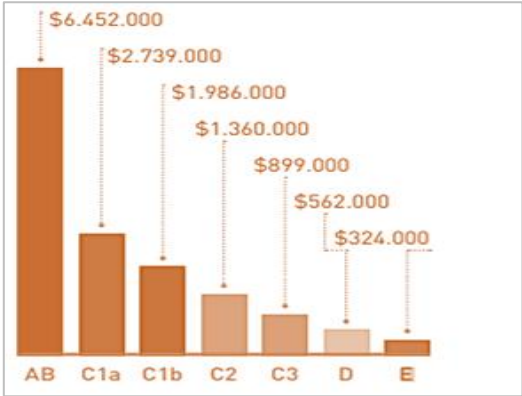


Ilustración 17: Ingreso total promedio por hogar a nivel nacional. (AIM, 2018)

El grupo socioeconómico predominante de la región de Valparaíso es el D, en esta clasificación la mayor vulnerabilidad económica los hace vivir constantemente preocupados de tener trabajo. Este grupo de consumidores operan con una lógica más racional, donde el precio es más importante que las marcas y se permiten pocos espacios de indulgencia (GFK, 2019). Le sigue el grupo C3 con un 26,1%. Véase Ilustración 18

La distribución de los Grupos socioeconómicos de la región de Valparaíso (AIM, 2018).

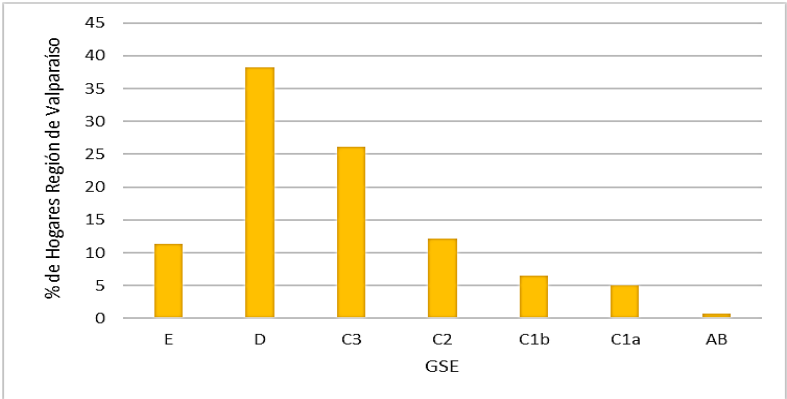


Ilustración 18: Distribución GSE de la Región de Valparaíso (AIM 2018)

En relación con el acceso a lentes ópticos, dentro de los GSE de mayores ingresos, un 60% de la población de más de 17 años tiene deficiencia visual y requiere acceso a lentes, esta cifra desciende en la medida en que se baja en los estratos socioeconómicos: 37% en C2 C3; 33% en el D, hasta llegar a sólo el 23% en el grupo E¹. En este sentido, la población más afectada es la de menores ingresos al tener acceso desigual a la salud visual. A nivel mundial, se estima que la necesidad insatisfecha de atención de la miopía en este segmento, es 4 veces mayor que las regiones de ingresos alto, así lo afirma la OMS en su publicación del año 2020, Informe Mundial Sobre la Visión (world report vision).

Dado lo anterior, se puede tener una aproximación del número de personas que presentan problemas visuales en la región de Valparaíso, esto al cruzar el porcentaje de deficiencia visual con la distribución de los GSE. Así, la población con dificultad visual en la Región equivaldría a 255.397 personas. Véase Tabla 3

GSE	Población con dificultad visual	Población objetivo
E	23 %	20.710
D	33 %	94.099
C3	37 %	72.188
C2 – C1a – C1b	37 %	63.858
AB	60 %	4.502
	Total	255.387

Tabla 3: Estimación de población con problemas visuales en la R. de Valparaíso.

Antecedentes del mercado de las ópticas en Chile

Según la Fiscalía Nacional Económica, es posible segmentar la industria óptica en los siguientes giros de negocio: Fabricación de insumos, laboratorios, distribuidores mayoristas y venta minorista de productos ópticos. Véase Ilustración 19

¹ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=77999>

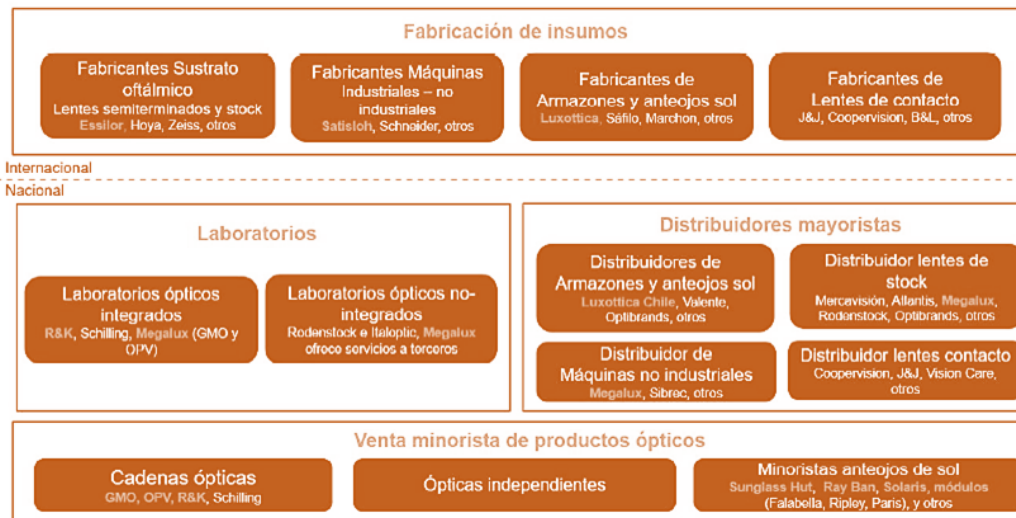


Ilustración 19: Esquema de la industria óptica en Chile. (FNE 2021)

Fabricación de insumos

Chile carece de empresas dedicadas a la fabricación de insumos ópticos, tales como lentes de sol, de stock, semiterminados, armazones, lentes de contacto y máquinas para su elaboración. Estos insumos y maquinarias son importados directamente o son adquiridos a distribuidores mayoristas que se dedican a comercializarlos. En efecto, un 75,8% de los lentes de stock y semiterminados importados durante el 2019 provienen de países asiáticos como China y Tailandia. (FNE, 2019)

Laboratorios

A continuación del esquema, aparecen los laboratorios ópticos, quienes procesan los cristales ópticos por encargo de las ópticas.

Distribuidores mayoristas

Se dedican a la distribución y comercialización en grandes cantidades de anteojos de sol, armazones, lentes de stock, de contacto, y la comercialización de máquinas no industriales. Estos distribuidores cuentan o no con la representación de marcas internacionales o derechos sobre marcas propias para su posterior comercialización en Chile. (FNE, 2019)

Venta minorista de productos ópticos

En el último eslabón de la cadena de valor, y en contacto directo con los clientes finales, se encuentran las cadenas ópticas, las ópticas independientes, y los minoristas de anteojos de sol. En este grupo se comercializan los lentes de sol, de stock, semiterminados, armazones, lentes de contacto, artículos de limpieza, accesorios, entre

otros. Entre este segmento y los laboratorios existe una constante interacción al adquirir de estos los cristales ópticos procesados para atender las carencias visuales de la población.

Estimación del mercado

En Chile existen aproximadamente 1.300 ópticas en total, con una gran concentración de estas en la región metropolitana, llegando a concentrar el 40% de ellas (Vallarino, 2016)

Al investigar la cobertura y puntos de ventas de las cadenas ópticas a través de sus sitios web oficiales, se identificó que en el mercado nacional existen 211 locales que corresponden a la multinacional EssilorLuxottica, el cual es un grupo francoitaliano que ha invertido en Chile y que está presente en el segmento retail, a través de GMO, Econópticas, Ópticas Place Vendôme, Sunglass Hut y Ray-Ban. También participan en la provisión de servicios de laboratorio, a través del laboratorio Megalux Chile S.A., y en la provisión mayorista de anteojos de sol, armazones de prescripción y otros insumos de la industria, por medio de Luxottica Chile SpA.

Mientras que GrandVision, forma parte del holding internacional del grupo Hal. En Chile participa en el retail óptico a través de la marca Rotter & Krauss, y cuenta con 91 tiendas de retail y con un laboratorio propio para el procesamiento y montaje de lentes ópticos.

Optimas GMO (empresa de multinacional Luxottica): cuenta con 115 sucursales, distribuidas a nivel nacional, concentrándose en la región metropolitana 49 de estas, mientras que en la región de Valparaíso tiene 10 locales de venta.

Rotter&Krauss (del grupo Granvisión) con 91 locales de venta a nivel nacional de los cuales 42 en la región metropolitana y 8 en la región de Valparaíso.

Óptica Place Vendome (empresa de multinacional Luxottica) con 64 locales de venta a nivel nacional de los cuales 30 se encuentran en la región metropolitana y 2 en la región de Valparaíso.

Opticas Shilling (nacional) con 45 puntos de ventas a nivel nacional, de los cuales, 22 se concentran en la región metropolitana y 4 en la región de Valparaíso.

Econópticas (empresa de Luxottica.) cuenta con 32 sucursales a nivel nacional de las cuales 3 en la región de Valparaíso y 13 en la metropolitana.

En la región metropolitana se concentran más de 150 locales de ventas de cadenas de ópticas, mientras que en la región de Valparaíso se tiene 27.

Mercado potencial

El mercado identificado al año 2010 fue del orden de los 250 millones de dólares, el cual ya se preveía un aumento debido al acceso y autorización de profesionales de tecnología médica para emitir recetas médicas oftalmológicas, antes limitado a solo los oftalmólogos². Si a lo anterior le sumamos todos los antecedentes que han sucedido en estos años y que afectan al mercado como: Los efectos de la pandemia, la irrupción de la tecnología junto con los nuevos hábitos, el envejecimiento de la población, entre otros factores, podríamos prever que el mercado ha aumentado en estos años.

Para realizar una estimación del tamaño del mercado actual, se ha tomado como referencia las importaciones de insumos asociadas a todos los códigos arancelarios relacionados con la industria óptica, véase Ilustración 1, donde el año 2010 alcanzó los 22 millones de dólares CIF y ya el año 2021 llegó a 60 millones de dólares.

De esta forma, haciendo una extrapolación entre el tamaño de mercado y el nivel de importaciones del año 2010, con el nivel de importaciones del año 2021, es posible pensar que el mercado ha crecido 2.7 veces, con lo cual alcanzaría los 681 millones de dólares en la actualidad a nivel nacional. Esto equivale a un mercado per cápita de 38,8 dólares.

Dado que sabemos que en la provincia de Valparaíso hay 750.391 personas (véase Tabla 2) y que conocemos el mercado per cápita, podemos estimar un mercado potencial para la provincia de 29 millones de dólares.

Esto da muestras del crecimiento explosivo del mercado y de cómo este seguirá creciendo durante los próximos años, dado que las causas antes mencionadas que han generado este aumento, seguirán profundizándose y agravando la situación de salud ocular. Por lo anterior, actualmente se está dando una competencia dura y se visualiza que esta competencia se agudice más aún por captar estos nuevos clientes.

8.3.2 Análisis PORTER

Para evaluar la industria de venta minorista de lentes ópticos, en la cual se desempeña Óptica los Carrera, se ha aplicado el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Así entenderemos la intensidad competitiva de la industria óptica al funcionar bajo su ecosistema. Se identificará el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos, el nivel de rivalidad en la industria y el riesgo de ingreso de nuevos oferentes. Así mismo el tipo de mercado en el que opera y que ventajas competitivas deberán ser desarrolladas para obtener el mayor beneficio económico del mercado.

Proveedores

² <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=77999>

En esta industria, existen dos grandes grupos de proveedores, por un lado, están los laboratorios y por otro lado están los distribuidores mayoristas.

- Laboratorios

Ofrecen servicios para la confección de cristales y el montaje de armazones. Los laboratorios preparan las funcionalidades y características principales de los cristales, como lo es: El tipo de filtro, material del cristal, si son para uso monofocal, bifocal o multifocal, etc. En cuanto al montaje de armazones, este es un servicio adicional y opcional, en el caso de óptica los Carrera, este servicio lo tiene integrado en sus procesos.

Existen laboratorios integrados y no integrados, los primeros obedecen a las grandes cadenas de ópticas como lo son: R&k, Schilling y GMO y los no integrados que atienden a terceros como lo son las ópticas independientes, entre estos laboratorios podemos encontrar a Rodenstock, Italoptic y Megalux.

Este tipo de proveedores tiene un nivel de negociación alto, dado que son especialistas en su rubro y están en un mercado de pocos oferentes. De esta forma, normalmente prevalecen las listas de precio y las condiciones de los proveedores en los procesos de compra.

- Distribuidores Mayoristas

Para el suministro de lentes de stock, armazones, máquinas no industriales y lentes de contacto, existe un número importante de oferentes, aquí destacan empresas como Mercavisión, Atlantis, Megalux, Rodenstock, Optibrands, entre muchas otras. Se trata principalmente de empresas que hacen de intermediación entre los grandes fabricantes de insumos y las empresas que atienden el mercado minorista.

Los Mayoristas negocian en grandes volúmenes con las grandes fábricas del mundo, que se encuentran fuera de Chile, de esta forma abastecen a todos los minoristas que no tienen ese poder de negociación.

El poder de los distribuidores mayoristas es bajo, dado que existe mucha competencia entre ellos y los clientes finales, frecuentemente, no discriminan calidades, marcas ni origen de los insumos.

Clientes

Los clientes son otro actor importante en el ecosistema de este mercado, abarca gran parte de la población que tienen problemas visuales y que vive en las localidades próximas a la óptica. Aquí se hace relevante identificar a aquellas personas que compran ocasional o frecuentemente, como también a aquellos compradores potenciales que no consumen los productos de la óptica. Para identificar un mayor detalle las características

particulares de cada uno, se hará una diferenciación entre clientes ocasionales y no clientes.

- Clientes ocasionales

En este grupo, están aquellos que viven o transitan regularmente en zonas aledañas a cada uno de los locales. Se caracterizan por buscar una solución a sus problemas que se adecue al presupuesto familiar. En este grupo hay estudiantes, trabajadores y adultos mayores. Según los resultados de la encuesta los clientes adultos menores de 55 años suelen ver distintas opciones de ópticas, desde independientes a grandes cadenas, así lo indicaron el 45% de los encuestados. Por otro lado, los adultos mayores concurren en mayor medida a las ópticas independientes, así lo declaró el 50% de los encuestados de este grupo. El detalle de los resultados se muestra en el [Anexo B](#).

El poder de negociación de este tipo de clientes es bajo, en la práctica, la compra de lentes ópticos es algo que la gente realiza con poca frecuencia, con lo cual hay un desconocimiento en los precios de mercado, en las marcas y es fácil confundirlos al añadir más características a los anteojos, como el uso de filtros, materialidad del cristal, etc.

- No clientes

Son aquellos clientes potenciales, que buscan comprar a empresas con mayor respaldo, como son aquellas ópticas en cadena. Prefieren acudir a un gran centro comercial y comprar algo que en su percepción es de mejor calidad y con mayor garantía. En este grupo se encuentran aquellas personas entre los 36 y 55 años de edad, según los resultados de la encuesta, estos afirmaron en un 33% preferencia por comprar en las grandes cadenas. El detalle de los resultados se muestra en el [Anexo B](#).

El poder de negociación para estos clientes es aún mayor, primero para que se decidan para ir a una óptica independiente y segundo, para convencerlos a comprar en ellas.

Productos sustitutos

Acá destacan las cirugías quirúrgicas oculares y las terapias de ejercicios visuales que ayudan mejorar la vista. Ambas son alternativas totalmente válidas a la hora de competir con el uso de lentes ópticos. No obstante, hay ciertas desventajas que hacen que estas opciones no sean de uso masivo. Por un lado, las cirugías, corrigen ciertos grados de deficiencias visuales y requieren de cirujanos oftalmológicos certificados, cuya oferta es limitada y de alto costo, además, como en todos los procedimientos quirúrgicos, hay contraindicaciones relacionadas a la salud de la persona. Por otro lado, las terapias logran mejoras marginales, que no logran sustituir del todo el uso de lentes ópticos.

El poder de negociación de los productos sustitutos es bajo, respecto a las cirugías, implica correr mayores costos y riesgos. Así como las terapias son poco efectivas.

Nuevos competidores

Los municipios han estado muy activos a la hora de buscar mejores opciones para su población objetivo, en el afán de democratizar el acceso a los servicios y productos básicos, han surgido fuertes tendencias como las farmacias populares, el gas popular y también las ópticas populares. El compromiso frente a la población es buscar precios más accesibles para la comunidad. De esta forma, las ópticas populares aparecen como una amenaza tanto para las ópticas independientes como aquellas en cadena, ya que las empuja a bajar las bandas de precio.

Las ópticas populares comenzaron a operar en la Región de Valparaíso desde el año 2018 con gran aceptación de la población. Por ahora, su masificación no ha logrado ser mayor, dado el alcance que logran con pocas sucursales, y sumado a esto estaría el bajo conocimiento de la población de tenerlas como una opción.

En las comunas de Quilpué y Casablanca, a la fecha no se han habilitado este tipo de ópticas, no obstante, existen distintas notas de prensa en internet que reflejan un interés por parte de estos municipios de disponer esta opción a la comunidad en un corto a mediano plazo.

El poder de negociación de estos nuevos competidores es bajo, ya que no se han habilitado en las comunas donde opera Ópticas Los Carrera.

Rivalidad

La rivalidad se da en un mercado de ventas minoristas. Como aspecto positivo de los locales de Óptica los Carrera, es que se encuentra en zonas donde hay poca competencia y gran afluencia de público, no obstante, esto en si también genera una desventaja que es, que la conciencia del público cuando requiere comprar lentes, está en ir a zonas donde tienen múltiples opciones a la vez o bien ir a un gran centro comercial donde sabe que encontrará una o más opciones de ópticas en cadena.

Por otro lado, existen instituciones que realizan operativos oftalmológicos eventuales para la comunidad más vulnerable, como el Club de Leones o el Rotary Club International, quienes lo hacen a un costo mínimo.

- **Análisis de competidores**

En el caso de la comuna de Quilpué, existen 3 sucursales de ópticas de cadena y se registran alrededor de 20 ópticas independientes, mientras que en Casablanca solo cuenta con dos ópticas independientes adicionales a la sucursal de ópticas Los Carrera.

Cadenas ópticas

En este grupo de proveedores se considera a los agentes económicos que comercializan productos ópticos por medio de múltiples puntos de venta en diversas regiones del país. En el caso de la comuna de Quilpué, existen 3 locales de este tipo, y para Casablanca no hay, véase **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Las Ópticas de cadena que se localizan en Quilpué, son GMO y Rotter&Krauss pertenecientes al grupo Essilor Luxottica y Grand visión.

GMO, perteneciente a Essilor Luxottica, multinacional, su presencia en Chile se da tanto a nivel de laboratorios y como venta minorista (fabricante y distribuidor de anteojos). El grupo es dueño de GMO, Econópticas, Place Vendôme, Sunglass Hut y Ray-Ban y la comercialización de lentes de stock y de servicios de procesamiento de lentes semiterminados ocurre a través del laboratorio Megalux Chile. La distribución y comercialización de armazones y anteojos de sol es a través de Luxottica Chile y por la representación de sus marcas con algunos actores de la industria como Ramón Valente, Optibrands, Atlantis y Mercavisión, etc.

Rotter & Krauss perteneciente a Hal, holding de origen holandés, cuya presencia en la industria óptica chilena se da por medio de Ópticas GrandVision Chile Limitada, principalmente a través de la marca Rotter & Krauss. Cuenta además con un laboratorio propio para el procesamiento de lentes semiterminados destinados al procesamiento exclusivo de la demanda que generan sus ópticas (de modelo cerrado).

Las dos sucursales de GMO en Quilpué, prestan servicios de salud visual y venta de antiparras, anteojos de sol, ópticos y contacto, tienen acceso a sus laboratorios propios. Ofrecen un sistema de reservas de citas en línea a través de su página web o contacto telefónico, su horario de atención es amplio de lunes a domingo de 10:00 a 20:00. Están ubicadas en centros comerciales que tienen estacionamientos a sus clientes y servicios adicionales. Además, poseen convenios de bonificación y descuentos para sus usuarios y que sean clientes afiliados a Isapre Cruz Blanca o Isapre Consalud y bonificación para mayores de 55 años en el caso de afiliados a Fonasa. Su atención y amplia gama de productos de marcas propias y licenciadas cuyo catálogo tiene más de 20 marcas licenciadas, aplica tanto para hombres, mujeres, unisex y niños. GMO cuenta con plataformas digitales como página web, correo electrónico de contacto, Facebook, Instagram, twitter, sistema de compra on line con despacho o retiro en tienda.

En relación a la sucursal Rotter&Krauss Quilpué, brinda los servicios atención de examen visual, pero en esta sucursal no cuenta con servicio de contactología. Sin embargo, dentro de sus productos esta la venta de Lentes de Contacto, anteojos de sol, anteojos Ópticos y accesorios. También brinda servicios de audiometría y audífonos. Ofrece un sistema de reservas de citas en línea a través de su página web o contacto telefónico, su horario de atención es continuo de lunes a domingo de 10:00 a 21:00. Está ubicada en el centro comercial del Belloto, que tiene estacionamientos a sus clientes y servicios adicionales. Poseen convenios de reembolsos por compras de lentes ópticos para sus usuarios y que sean clientes afiliados a Isapre Cruz Blanca, Isapre Consalud, Colmena, Vida tres, Banmédica y Nueva más vida. Su atención y productos aplica tanto para hombres, mujeres, unisex y niños. Cuenta con plataformas digitales como página web, correo electrónico de contacto, Facebook, Instagram, twitter, sistema de compra on line

con despacho o retiro en tienda. Además, ha innovado en aplicaciones digitales embebidas en su sitio web para probar virtualmente los anteojos a través de un simulador “Virtual Mirror”. Ver [Anexo C](#)

Así, vemos que entre los grandes elementos diferenciadores que cuentan las cadenas con respecto a las ópticas independientes son: Horarios más extendidos, ubicación en los principales centros comerciales, convenios amplios con las Isapres, representación de un mayor número de marcas de anteojos, manejo de marcas de alto valor, mayor desarrollo de las plataformas digitales, sistemas de venta online e innovaciones como el caso de Virtual Mirror, como las más relevantes.

Ópticas independientes

Corresponden a aquellas que comercializan productos ópticos sin formar parte de una cadena óptica, que por lo general tiene un número reducido de locales en el país. Véase Tabla 4 [Error! No se encuentra el origen de la referencia.](#), en su mayoría ofrecen armazones genéricos y sin valor de marca de lujo. Por lo general disponen de las marcas Optibrands, Atlantis y Mercavisión, Foose, Bellagio, etc. No todas poseen laboratorios de montaje de armazones. Muy pocas cuentan con página web y solo algunas están inscritas en los portales de buscadores de ópticas web como www.chileopticas.cl. Los recursos de publicidad mediante plataformas digitales son escasos y los más usados son cuentas de Facebook. Los horarios de atención por lo general son de lunes a sábado. No están ubicadas en mall ni grandes centros comerciales. Ofrecen servicios de examen visual, venta de lentes ópticos, algunas comercializan lentes de contacto y lentes de sol, junto con accesorios de lentes ópticos. Poseen una amplia variedad de precios y modelos y tienen lentes ópticos de bajos precios muy accesibles. El agendamiento de citas es presencial o telefónico. En su mayoría la atención es particular o con algún convenio con Fonasa en el caso de examen visual. Por lo general son empresas familiares y con una a dos sucursales adicionales dentro de la región.

	Quilpué	Casablanca
Ópticas Cadenas	2 GMO 1 Rotter y Krauss	
Ópticas Independientes	Óptica Litoral Óptica Mundo Visión Master View Oftalmología Óptica Cruz Ópticas el Sol Olivares y Valdes Ltda Óptica Pinto Óptica Vina Visión Ópticas Blanco Optica y contactología Ltda Sierrafigueroaelias Daniel Optica Clean Vision Econoptica Belloto Optica Belloto Opticas Schiller Optica Punto de Vista Kosmos Opticas Joshua Opticas Piinti Servicios Opticos W Infinito Opticas Quinta	Óptica Fenandini Oftalmología y Optica San Luis

Tabla 4: Ópticas independientes y en cadena ubicadas en Quilpué y Casablanca.

El poder de negociación es alto, dado que hay múltiples opciones, tanto las ópticas en cadenas que son muy reconocidas como otras independientes, y en zonas donde abundan más alternativas

Síntesis del análisis PORTER: En conclusión, se ve un ambiente positivo para el desarrollo de este negocio en la industria de la optometría al no existir una predominancia de fuerzas globales altas en cada una de las dimensiones evaluadas. La competencia en el mercado minorista con las ópticas en cadena y entre las independientes son el aspecto con la mayor fuerza global y por lo mismo es donde se deben identificar las brechas para lograr captar una mayor demanda.

En cuanto a los proveedores, clientes y nuevos competidores, estos aparecen con una fuerza global media, finalmente el elemento con menor fuerza son los productos sustitutos.

El resumen de los resultados se ven en la Tabla 5.

Dimensión de Porter		Fuerza individual	Fuerza Global
Proveedores	Laboratorios	Alto	Medio
	Distribuidores mayoristas	Bajo	
Clientes	Ocasionales	Bajo	Medio
	No clientes	Alto	
Sustitutos	Cirugías	Bajo	Bajo
	Terapias	Bajo	
Nuevos competidores	Ópticas populares	Bajo	Medio
	Nuevas ópticas	Alto	
Rivalidad		Alto	Alto

Tabla 5: Resultados de las fuerzas globales - análisis de Porter

8.3.3 Análisis FODA

Se ha complementado el diagnóstico con el desarrollo de un FODA, utilizando fuentes digitales, perspectivas propias de la administración de la óptica, como también, los resultados del análisis PEST de este mismo proyecto de tesis. El análisis, se ha desarrollado bajo el enfoque dado por Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling en su libro titulado “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”.

Los resultados de este análisis se muestran en la Ilustración 20

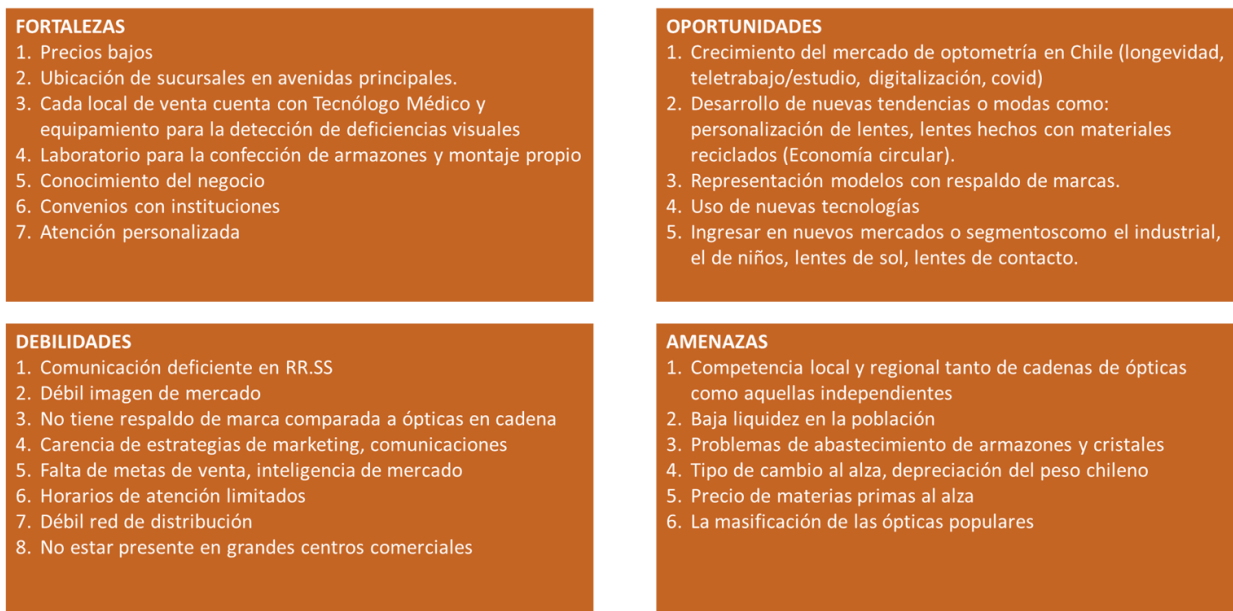


Ilustración 20: FODA Óptica Los Carrera

Adicionalmente se han elaborado las matrices de evaluación de los factores internos y externos, denominadas MEFI y MEFE respectivamente. Lo esencial del análisis es explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, y finalmente proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Con la matriz FODA realizada, identificamos los factores tanto externos e internos que influyen en su operación y desempeño, el siguiente paso será evaluar la situación interna de la compañía en relación al resto de la competencia en el sector, para ello se realizó una evaluación MEFI, usando la lista de las fortalezas y debilidades de la organización identificadas previamente.

Para la evaluación a cada factor se le asignó un peso entre 0,0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.

También se le asignó a cada factor una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.

Al efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, se obtiene la calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad. Que se muestra en la matriz MEFI véase Tabla 6:

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS			
1. Precios bajos	0.08	4.00	0.32
2. Ubicación de sucursales en avenidas principales.	0.06	2.00	0.12
3. Cada local de venta cuenta con Tecnólogo Médico y equipamiento para la detección de deficiencias visuales	0.08	4.00	0.32
4. Laboratorio para la confección de armazones y montaje propio	0.10	3.00	0.20
5. Conocimiento del negocio	0.03	2.00	0.06
6. Convenios con instituciones	0.07	2.00	0.14
7. Atención personalizada	0.09	3.00	0.27
DEBILIDADES			
1.Comunicación deficiente en RR.SS	0.08	3.00	0.24
2.Débil imagen de mercado	0.05	2.00	0.10
3.No tiene respaldo de marca comparada a ópticas en cadena	0.03	1.00	0.03
4.Carencia de estrategias de marketing, comunicaciones	0.10	4.00	0.40
5.Falta de metas de venta, inteligencia de mercado	0.10	4.00	0.40
6.Horarios de atención limitados	0.08	2.00	0.16
7.Débil red de distribución	0.02	1.00	0.02
8.No estar presente en grandes centros comerciales	0.03	2.00	0.03
Ponderación Resultante	1.00		2.84

Tabla 6: Matriz MEFI

Finalmente, al sumar las calificaciones ponderadas de cada factor se determinó que el total ponderado de Ópticas los Carrera en su conjunto es de 2,84, ahora si se compara el peso ponderado total de las fortalezas 1,43 contra el peso ponderado total de las debilidades 1,41 se determina un escenario interno levemente favorable a ópticas los Carrera, igualmente con muchas debilidades que superar. Además, dado que 2,84 es mejor que el promedio de la industria 2,5 debe aprovechar la instancia de mitigar los factores internos.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Del análisis FODA, se analizaron los factores externos, es decir, los correspondientes a las oportunidades y amenazas identificadas, y al igual que en la matriz MEFI, se realiza una ponderación de cada factor asignándole un peso de 0 a 1, siendo 0 el de menor importancia y una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores para el éxito de la empresa siendo 4 la respuesta considerada superior. Los resultados de la matriz MEFE se muestran en la Tabla 7

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
1.Crecimiento del mercado de optometría en Chile (longevidad, teletrabajo/estudio, digitalización, covid)	0.20	3.00	0.60
2.Desarrollo de nuevas tendencias o modas como: personalización de lentes, lentes hechos con materiales reciclados (Economía circular).	0.08	2.00	0.16
3.Representación modelos con respaldo de marcas.	0.08	2.00	0.16
4.Uso de nuevas tecnologías	0.06	1.00	0.06
5.Ingresar en nuevos mercados o segmentos como el industrial, el de niños, lentes de sol, lentes de contacto.	0.18	4.00	0.72
AMENAZAS			
1.Competencia local y regional tanto de cadenas de ópticas como aquellas independientes	0.12	4.00	0.48
2.Baja liquidez en la población	0.05	3.00	0.15
3.Problemas de abastecimiento de armazones y cristales	0.05	2.00	0.10
4.Tipo de cambio al alza, depreciación del peso chileno	0.08	1.00	0.08
5.Precio de materias primas al alza	0.06	1.00	0.06
6.La masificación de las ópticas populares	0.04	2.00	0.08
Ponderación Resultante	1.00		2.65

Tabla 7: Matriz MEFE

De esta se puede interpretar que finalmente al sumar las calificaciones ponderadas de cada factor se determinó que el total ponderado de Ópticas los Carrera en su conjunto es de 2,65, superior a la media de 2,5. Y al comparar el peso ponderado total de las oportunidades 1,7 contra el peso ponderado total de las amenazas 0,95 se determina que el medio externo es favorable a Ópticas los Carrera. En sí, las condiciones para afrontar las oportunidades han estado, ante las mismas amenazas, lo que reafirma el hecho de que las ventas se han mostrado favorables en forma relevante.

Síntesis del análisis FODA: Se ha determinado un escenario interno levemente favorable a ópticas los Carrera, y ampliamente favorable ante el escenario externo.

Destacan dentro de las fortalezas, los precios bajos y la disponibilidad de tecnólogos médicos en las sucursales, mientras que, en las debilidades, sobresale la carencia en estrategia de marketing o comunicaciones, la falta de metas de venta y en consecuencia

el no contar con incentivos a vender. Estas debilidades en sí son grandes oportunidades para Óptica los Carrera, en el sentido en que actualmente han invertido u explorado muy poco para sacar provecho a dichos factores, con lo cual estarían en un muy buen pie para revertir o aminorar este impacto.

En las oportunidades, la mayor ponderación la obtuvo el crecimiento del mercado de optometría en Chile (longevidad, teletrabajo/estudio, digitalización, covid) e ingresar en nuevos mercados o segmentos como el industrial, el de niños, lentes de sol, lentes de contacto mientras que para las amenazas, sobresale la competencia local y regional tanto de cadenas de ópticas como aquellas independientes, esto refuerza lo concluido con el análisis de la industria de PORTER realizado previamente en este trabajo.

9. Plan Estratégico

Luego de realizar un diagnóstico a profundidad, el estudio del mercado y la comprensión de que existe una población expectante de ser atendidos por las deficiencias visuales que padecen, la administración ha definido su propósito, misión y visión para su negocio.

Propósito: Aportar en calidad de vida a quienes tienen dificultades visuales.

Misión: Ofrecer al mercado servicios de diagnóstico oftalmológico y venta de productos de bajo costo para mejorar la salud visual de las personas.

Visión: Ser reconocidos y preferidos en el mercado por entregar un servicio garantizado y un alto grado de fidelización con los clientes.

9.1 Situación actual

Para definir la situación actual de Ópticas los Carrera, se ha aplicado la matriz de Ansoff o también llamada matriz producto - mercado. Esta herramienta fue creada por el estratega Igor Ansoff el año 1957 y permite identificar oportunidades de crecimiento para las compañías, en función de los productos que oferta y el tipo de mercado en el que se encuentran operando.

Esta matriz es muy útil para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. La matriz utilizada para ello se puede ver en la Ilustración 21.



Ilustración 21: Formato de matriz Ansoff

Al analizar la situación de Óptica los Carrera, vemos que en términos de productos es bastante convencional, están los anteojos con marco completo, semi completo o cristales a la vista, así también en los cristales, encontramos los orgánicos, policarbonatos y mineral. No obstante, a nivel de mercados existe una tibia tendencia por utilizar plataformas digitales para captar la demanda de productos, lo convencional sigue siendo la venta directa en tiendas físicas. Así, para Óptica Los Carreras, su negocio central de venta de productos y servicios ópticos calza en una estrategia de Penetración de mercado, toda vez que es una industria poco innovadora y que no tiene variaciones relevantes. No obstante, existe una tendencia que las ventas se realicen en nuevos mercados, lo que es interesante captar y ver de qué manera se desarrollan los primeros pasos.

Esta estrategia es de bajo riesgo ya que opera en un ecosistema de productos y mercados ya conocidos y lo que busca es captar mayor demanda.

9.2 Definición de la estrategia del negocio

Por las características del mercado que impera actualmente y los productos que ofrece Óptica los Carrera, esta deberá profundizar en su estrategia de crecimiento a través de la “penetración de mercado”.

Para esta estrategia, juega a favor de Óptica Los Carrera los aspectos relevantes obtenidos del FODA, como los precios bajos y la atención de tecnólogos médicos ópticos propios que ofrece. Así también, se ve propicio el crecimiento del mercado de optometría en Chile dados los factores de longevidad, teletrabajo/estudio y digitalización del entorno. No obstante, será necesario reforzar las estrategias de marketing, comunicaciones y fijar

metas de venta a cada local para hacer frente a la competencia local y regional tanto de cadenas de ópticas como aquellas independientes. Entre las oportunidades está también ampliar la línea de productos orientados a niños, lentes de sol y lentes de contacto.

En función al diagnóstico inicial realizado, la empresa debería hacer un esfuerzo especial en priorizar la atención en segmentos objetivos, por ejemplo, en personas de mayor edad, la cual es una población que según los resultados del estudio de mercado está en constante crecimiento, son más fieles a las ópticas independientes y de quienes sabemos tienen un desgaste visual acelerado que requiere atenciones más frecuentes. Del mismo modo, será relevante llegar con mayor fuerza a aquellos adultos jóvenes que nacieron en un mundo con mayor tecnología, 20 a 30 años y por lo cual se prevén mayores problemas visuales en el corto plazo a raíz del síndrome visual informático.

Lo anterior permitirá focalizar recursos y permitir que el aumento en ventas que se busca alcanzar con este trabajo se haga en base a tácticas focalizadas y con esfuerzos medidos, de manera de acelerar o ajustar el plan estratégico en la medida que se vaya desarrollando.

9.3 Planificación estratégica 2022 - 2026

Para hacer frente a estos desafíos, es necesario desarrollar los objetivos estratégicos de la organización considerando las cuatro perspectivas que sugiere el desarrollo de un balance scorecard: Finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y capacitación. El objetivo es implementar y controlar la estrategia que dirija el futuro de Ópticas los Carrera en los siguientes 5 años de desarrollo.

9.3.1 Objetivos Financieros

Incrementar ingresos por venta en un 30%

Este indicador permitirá evaluar si el objetivo principal de este trabajo se ha cumplido. Un mayor nivel de ingresos permitirá destinar nuevos recursos a expandir el negocio o bien repartir las utilidades entre los socios del mismo.

9.3.2 Objetivos Clientes

Incrementar el número de citas a consulta oftalmológica en un 30%

Hay un efecto directo entre el número de personas atendidas en las consultas médicas y el nivel de ventas, con lo cual, mejorar este indicador impacta directamente en un aumento de ventas.

Mejorar tasa de conversión, al traducir en ventas al menos el 60% de las consultas oftalmológicas

Actualmente el 50% de quienes toman el servicio de consulta oftalmológica, realizan una compra en los locales de venta, esto quiere decir, que el restante 50% o bien decide posponer la compra de anteojos o acude a la competencia. Este indicador es fundamental ya que se trata de clientes predispuestos a gastar en lentes con lo cual se deberá contar con métricas y tácticas claras para mejorar

Atraer clientes

Las Redes Sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn son una nueva alternativa de llegar a los clientes y están masificándose rápidamente, constituyendo una herramienta facilitadora para poder comercializar un producto o servicio.

De acuerdo al informe mundial DIGITAL 2021, elaborado por “We Are Social y Hootsuite”, en Chile hay 16 millones de usuarios de redes sociales activos, lo que representa un crecimiento del 6,7% en relación al año 2020³. A pesar que en el informe se indica que las cifras mencionadas hacen relación a los perfiles y no a individuos, de todas formas, existe un claro crecimiento de la penetración digital en el país.

Dice la investigación que la mayoría de los usuarios de redes sociales en Chile se encuentra entre los 25 a 34 años, siguiendo en segundo lugar los de 35 a 44 años. Véase Ilustración 22. De acuerdo al mismo estudio, la red social preferida en Chile es Facebook con un 81,3% (13 millones de usuarios). Véase Ilustración 23

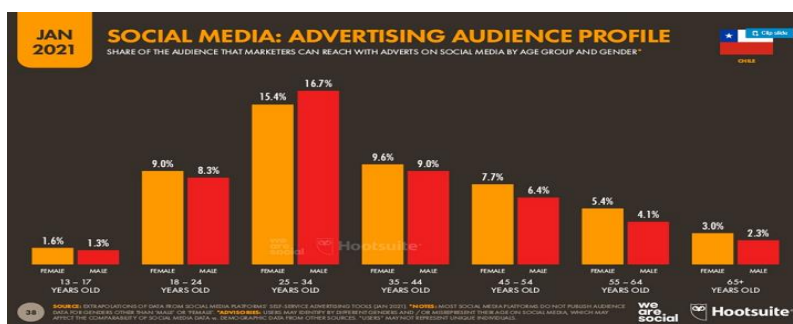


Ilustración 22: Perfil de usuarios de redes sociales en Chile, año 2020

Esto hace sentido con los resultados obtenidos sobre los medios de comunicación preferido para recibir información de la óptica, donde un 74% declaró el uso de redes sociales como el principal, véase Anexo B.

³ <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>

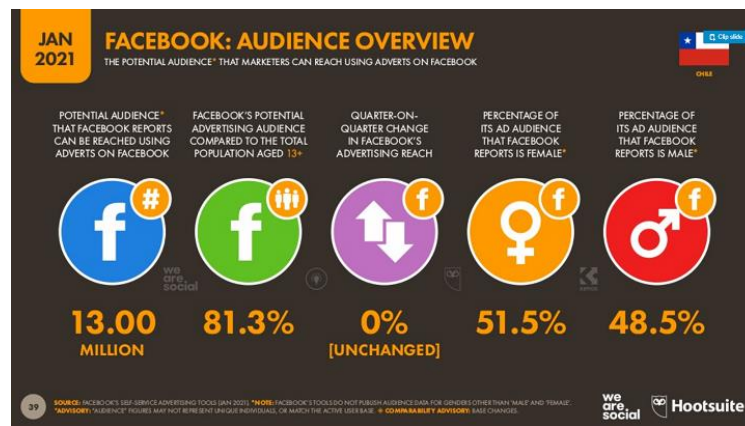


Ilustración 23: Sitios más frecuentados por los usuarios de RR.SS en Chile, año 2020

También destaca Youtube, con 14,4 millones de usuarios representa el 80,6%, Instagram cuenta con 9,7 millones de cuentas equivalentes a un 60,6% de los usuarios de redes sociales y LinkedIn cuentan con 5,60 millones de usuarios.

Las redes sociales atraen nuevos clientes y ayudan a conservar y fidelizar a los actuales, debido a la generación de comunidades que aumentan la confianza de los clientes por las interacciones cliente – empresa, cliente – cliente, esto permite compartir experiencias de compra.

De acuerdo a ASYCOM, compañía de ingeniería & marketing y TIC Partner de Google, señalan que de “los directores de Marketing con 3 o más años de experiencia en Redes Sociales, el 72% asegura que su facturación se ha visto incrementada notablemente gracias a las mismas. Además, coinciden en que este crecimiento en las ventas siempre es mayor mientras más tiempo transcurre. La utilización de las redes sociales implica un claro aumento de tráfico hacia la página web corporativa, siendo esto contemplado por el 91% de las empresas que introducen las Redes Sociales en su estrategia de Marketing⁴”.

Existen múltiples afirmaciones de que las RR.SS ayudan a aumentar las ventas. Si bien la estimación de dichos aumentos en ventas depende de múltiples variables, como tipo de industria, tamaño de la compañía, tipo de servicios, tipo de productos, expertise en el uso de las RR.SS, por mencionar algunas. El modelo de madurez de ventas sociales, permite identificar el impacto en ventas en las diferentes etapas de la implementación, donde se indica que es posible lograr hasta un 25% de incremento de ventas en la etapa más madura, véase Tabla 8.

⁴ <https://www.asycom.es/es/noticias/redes-sociales/redes-sociales-ayudan-aumentar-ventas/>

Paso	Etapas	Desempeño esperado	Estimación Impacto en ventas	% Compañías que cumplen etapas
1	Presencia social casual	Un comercial usa las redes sociales de manera ocasional, generalmente sin el apoyo oficial de más arriba. Esta práctica es mejor que nada, pero sólo genera un aumento marginal en ventas.	Crecer 1 - 2 %	60%
2	Política	El equipo de ventas recibe algunas directrices oficiales sobre cómo comportarse en los medios sociales. No va tener un gran impacto en las ventas, pero es un paso importante para construir las bases de tu plan de social selling.	Crecer y mantener 1 - 2 %	25%
3	Formación	Se introducen formaciones en áreas específicas de venta sociales, como la correcta etiqueta y la marca social profesional. Actualmente sólo el 10% de las empresas ofrecen este tipo de capacitación.	Incrementar a 7 - 8 %	10%
4	Integración	Las empresas empiezan a incluir las redes sociales en todas las etapas del proceso de ventas. El CRM en social media se asigna a un comercial específico en base a sus clientes potenciales y cuentas. Esto puede elevar la contribución del social selling a un 15%.	Incrementar a 10 - 15 %	5%
5	Optimización	Los procesos de feedback dentro del equipo de ventas se han perfeccionado hasta el punto de que ayudan a responder a preguntas como: qué tipo de contenido genera más oportunidades de ventas, qué redes están generando el mejor ROI en mercados específicos, y qué audiencias de qué sectores no están siendo contempladas en social media.	Incrementar a 15 - 20%	0 - 4 %

Tabla 8: Estimación de impacto en las ventas por el uso de redes sociales. Elaboración en base al modelo de ventas sociales

Considerando que el 80% de la población en Chile hace uso de las redes sociales y que los locales de Óptica Los Carrera no están ubicados en grandes centros comerciales, donde la afluencia de público es constante, es que se hace fundamental utilizar estas plataformas para captar nuevos clientes.

Retener clientes a través de la fidelización

La recompra es fundamental, y es los adultos mayores donde hay una real posibilidad de retener y fidelizar clientes. Este perfil, requiere una atención personalizada y llevar un seguimiento de sus atenciones.

La calidad del servicio es un factor crítico en este tipo de negocios y constituye uno de los requisitos fundamentales para fidelizar a los clientes. El 74% de los clientes dice que abandonan a sus proveedores por problemas de servicio véase Ilustración 24, incluso aunque el precio sea mayor. De esta forma, aunque se realicen campañas publicitarias en redes sociales, o promociones de descuento, llamados telefónicos, notificaciones vía email, etc., a un cliente insatisfecho por el servicio que se le prestó, es muy probable que no se logre su fidelización. Es por ello que se hace necesario que exista en Óptica la carrera un clima organizacional ameno, que el personal de venta de producto o servicio se sienta motivado, demuestre seguridad, credibilidad, dominio técnico y que su trato sea cortés.

¿POR QUÉ ABANDONAN LOS CLIENTES A SUS PROVEEDORES?

Lo que dicen los clientes			Lo que dicen los directivos		
1	Servicio al cliente	74%	1	Precio	49%
2	Deficiente calidad	32%	2	Necesidad de cambiar	35%
3	Precio	25%	3	Servicio al cliente	21%
4	Deficiente funcionalidad	14%	4	Deficiente calidad	19%
5	Conveniencia	9%	5	Conveniencia	16%
6	Necesidad de cambiar	9%	6	Deficiente funcionalidad	15%
7	Otras razones	16%	7	Otras razones	18%

Ilustración 24: Fidelización de clientes

La recompra es fundamental, y es los adultos mayores donde hay una real posibilidad de retener y fidelizar clientes. Este perfil, requiere una atención personalizada y llevar un seguimiento de sus atenciones. De acuerdo a la encuesta Digital 2021, el mecanismo de comunicación por redes sociales para este rango etario, es escaso, por lo cual se debe recurrir a otros medios de comunicación, así también lo confirma los resultados de la encuesta que se encuentra en el [Anexo B](#), donde las personas mayores de edad, prefieren en menor medida las RR.SS para ser informados.

Para el rango etario menor a 34 años, por el contrario, el uso de redes sociales es masivo. Estas plataformas serán una gran herramienta que permitirá a Óptica Los Carrera mantener una comunicación más directa con sus clientes, además ofrecer descuentos, promociones y ser una gran vitrina para mostrar los nuevos productos.

9.3.3 Objetivos Procesos Internos

Espera de agenda para control oftalmológico no superior a 5 días

Es importante que el copado de clientes no genere un atochamiento en la generación de citas ni menos que estos, al no encontrar disponibilidad, busquen otras consultas médicas para su atención. Para esto será prioritario sinergiar por ejemplo la disponibilidad de las consultas 1 y 2. Así mismo, se tendrá que armar un plan que permita aumentar la capacidad de atención con la habilitación de una nueva estación de control visual y la contratación de un especialista a tiempo parcial que tome esta mayor demanda.

Montura de cristales no superior a 3 días

Si bien es un proceso posterior a la venta, muchas veces es un gatillante para la decisión de compra, hay personas que, por razones de estadía en la zona, por trámites de obtención de licencia de conducir, o sencillamente buscan tener las cosas antes, les es relevante tener un estándar competitivo en la entrega de anteojos, en este escenario, contar con menos de 3 días es estar dentro de lo que ofrece el mercado y con lo cual se

podrían captar más clientes. Esto confirma lo evidenciado en el diagnóstico inicial levantado desde el proceso de venta de la óptica.

Incentivos por venta

Una manera de perseguir un mejor desempeño en ventas, es a través de incentivos monetarios para el equipo de ventas.

Los vendedores de ópticas Los Carrera, poseen una modalidad de renta fija, no obteniendo incentivos ni comisiones por los resultados de ventas obtenidos. Así, existe el riesgo a que los vendedores se limiten a atender a quienes llegan a los locales sin garantizar su mejor esfuerzo y dar por sentado que recibirán la misma renta, independiente de las ventas que realicen. Esto es perjudicial para empresa, porque es muy probable que la empresa pierda ventas.

Por ello es que se propone, en un principio implementar una estructura de renta con proporción fija por comisiones. La estructura de comisiones debe responder a un plan de ventas específico y claro respecto de los productos, servicios que se desean potenciar y concordante con la estrategia de la empresa para cumplir los objetivos. La meta de Ópticas los Carrera es aumentar el volumen de ventas en 30% al cabo de 3 años.

En el caso de Ópticas Los Carrera se propone aplicar un monto de comisión standard de un 1% sobre el volumen de venta, véase Tabla 9. Este % es fijo por todos los productos o servicios que venda la empresa. El incentivo se aplicaría cuando la venta del mes supere el 5% de la venta promedio del año 2021, este % queda como un piso o base, dado que igualmente existirá un aumento de ventas ajeno a la gestión que puedan realizar los vendedores, esto por la aplicación del resto de los planes de acción propuestos en este trabajo.

Moneda: Dolares		Promedio mes			Estimación incentivo total mensual
Comisión	Aumento en ventas	Ventas	Costo de ventas	Margen	
Sin comisión	0%	52,741	16,663	36,079	0
No aplica comisión*	5%	55,378	17,216	38,162	0
	10%	58,015	17,797	40,219	580
	15%	60,652	18,403	42,249	607
1% de comisión	20%	63,289	19,036	44,253	633
sobre las ventas	30%	68,564	19,722	48,842	686
	40%	73,838	20,460	53,378	738
	50%	79,112	21,251	57,861	791

Tabla 9: Estimación de comisiones para el equipo de venta de Óptica Los Carrera.

Este tipo de comisión suele ser bastante rentable, ya que la tasa de crecimiento en el margen que recibirá la empresa, es mayor al costo que significa aplicar una comisión, tal

como lo muestra la Tabla 9; [Error! No se encuentra el origen de la referencia.](#) Además, esto fomentaría la venta de productos de mayor valor, que para el caso de Ópticas Los Carrera suelen ser los de mayor margen. Del mismo modo, potenciará el aumento del ticket promedio.

Control de stock y ventas

Actualmente la empresa utiliza planillas y papeles completados a mano, sin programas específicos, lo que dificultaba y/o retrasa la administración de las ventas, así como los controles, almacenamiento y seguimiento de la información, quedando expuestos a errores humanos.

Muchas pequeñas empresas que han optado por incluir tecnología para el registro de ventas e inventarios, como el uso de SIM (Sistema de Información de Marketing), Big Data, Data scientist, Data warehouse, CRM Customer Relationship Management, etc.

En el caso de la administración de ventas, el CRM es un recurso muy valioso, puesto que analiza las relaciones de los clientes de muchas formas.

Un CRM hará que las ventas aumenten hasta un 25% y allí radica la necesidad de que las empresas implementen estos sistemas, pues el costo/beneficio se complementan con los resultados favorables, la implementación de iniciativas y herramientas para optimizar la fuerza de ventas producen incrementos de ingresos de al menos 10% y va hasta el 50% a corto y largo plazo respectivamente si se es constante y claro en la ejecución⁵. Uno de los grandes beneficios que se lograría con un CRM, es el control y administración de los clientes, así, por ejemplo, se podrá hacer gestiones de campaña a todos los clientes de la base de datos que requieran renovar sus anteojos, especialmente a las personas de mayor edad donde existe una mayor prioridad.

En cuanto a costos de operación de CRM's para pymes, en el mercado existe una gran variedad de herramientas a precios accesibles y de fácil implementación, con precios desde los 20USD por usuario-mes para una versión CMR Pro⁶.

Finalmente, el uso de tecnología además es fundamental para llevar a cabo una implementación de un plan de incentivos de comisión por ventas, como el propuesto en el punto anterior, así se facilitará la obtención de datos requeridos para el cálculo de las comisiones y dará mayor transparencia.

9.3.4 Objetivos Aprendizaje

Capacitación técnica a vendedores

Los clientes buscan confiar en los vendedores, ya que comprar lentes no es algo que se realice constantemente, por ello, la capacidad de transmitir tranquilidad a los

⁵ <https://www.datacrm.com/crm-chile/>

⁶ <https://www.datacrm.com/crm-chile/>

consumidores es un elemento clave en la venta. En la elección de marcos y cristales, abundan las opciones materiales, filtros, formas y tamaños.

Habilidades digitales

Mejorar el plan de medios que permita captar más clientes a través de las RR.SS, que es este el medio por el cual un mayor porcentaje de los encuestados sugirió ser contactado, indistintamente del rango etario. Si bien la óptica tiene presencia en las RR.SS, la frecuencia de publicaciones, atención a las preguntas no se hace regularmente y no está claro el público objetivo. En síntesis, es un medio poco explotado, que permitiría llegar a más y nuevos clientes.

Si bien la necesidad de atención visual es transversal en la población, se hace necesario focalizar esfuerzos en la población de edad avanzada y en los adultos jóvenes con bajos ingresos económicos. A estos últimos, se debe llegar con información clara, directa y estimulante, sacando el máximo de provecho a las redes.

Evaluación de desempeño

Retroalimentar al personal es algo importante a la hora de seguir y conseguir metas, por ello este proceso debe ser parte de la implementación. De estas instancias surgen oportunidades de mejora en ambos sentidos, tanto para los colaboradores como para la empresa.

9.4 Mapa estratégico

Visión	Ser reconocidos y preferidos en el mercado por entregar un servicio garantizado y un alto grado de fidelización con los clientes.
Misión	Ofrecer al mercado servicios de diagnóstico oftalmológico y venta de productos para mejorar la salud visual de las personas.
Prioridades Estratégicas	Crecimiento orgánico sostenido en los próximos 2 años
Resultados Estratégicos	Posicionar a Óptica Los Carrera como una opción reconocida en la Región de Valparaíso, capaz de sobresalir entre las ópticas independientes y de ser una opción competitiva frente a las grandes cadenas

Objetivos Estratégicos	KPI	Meta Periodo 1	Meta Periodo 2
<p>Perspectiva FINANCIERA</p> <p>F1 Aumentar Ventas</p>	Ingresos por venta	852 MUSD	989 MUSD
<p>Perspectiva CLIENTES</p> <p>C1 Atraer clientes</p> <p>C2 Retener y fidelizar</p> <p>C3 Incrementar citas a las consultas</p> <p>C4 Mejorar tasa de conversión</p>	<p>Aumento flujo clientes</p> <p>Retener clientes</p> <p>Consultas promedio día</p> <p>Tasa de conversión</p>	<p>> 7%</p> <p>> 5%</p> <p>> 26</p> <p>> 60%</p>	<p>Mantener</p> <p>Mantener</p> <p>> 26</p> <p>> 60%</p>
<p>Perspectiva PROCESOS</p> <p>P1 Optimización de procesos</p> <p>P2 Digitalizar control de stock y ventas</p> <p>P3 Incentivos</p>	<p>Montaje lentes</p> <p>CRM ventas</p> <p>Plan de Incentivos</p>	<p>< 2 días</p> <p>Implementar</p> <p>Implementar</p>	<p>< 2 días</p> <p>Mantener</p> <p>Mantener</p>
<p>Perspectiva APRENDIZAJE INNOVACION</p> <p>A1 Capacitar al personal</p> <p>A2 Evaluación de desempeño</p>	<p>Plan de capacitaciones</p> <p>Plan de Eval. Desempeño</p>	<p>Ejecutar</p> <p>Ejecutar</p>	<p>Mantener</p> <p>Mantener</p>

Ilustración 25: Mapa estratégico para óptica Los Carrera. Elaboración Propia

9.4.1 Relación causa efecto

- “Aumentar las ventas” tiene relación directa con “atraer nuevos clientes”, “retener y fidelizar clientes”, “incrementar el número de consultas oftalmológicas” y “mejorar la tasa de conversión”. Estos planes, por un lado, harán que el flujo de potenciales clientes se dirija a las sucursales y luego que estas visitas se concreten en ventas. Para esto será menester aplicar indicadores de control claros, medibles y alcanzables, de manera que permita ajustar los planes de ser necesario.
- “Atraer clientes” se relaciona con “la optimización de procesos”, en el sentido de mejorar los canales de comunicación digital, sean estos un mejor uso de las RR.SS.
- “Retener y fidelizar clientes”, “incrementar citas a las consultas” y “mejorar la tasa de conversión” se sustentarán en un plan de incentivos que alinee los esfuerzos del personal de ventas y agendamiento de horas. Así mismo, será importante contar con una figura más transversal en el negocio que permita dar seguimiento a los pacientes que requieren una atención frecuente y que a su vez estos reciban una especie de descuento adicional por pertenecer a esta red de atención.
- Para “optimizar procesos”, “digitalizar el control de stock y ventas” y llevar un plan de “incentivos”, se requiere un plan para “capacitar al personal”. Las ventas en esta industria requieren de un alto grado de tecnicismo, lo que se logra con preparación.

9.5 Indicadores estratégicos

Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico	F1: Aumentar ventas		
Descripción	La organización completa será responsable de lograr este objetivo. Por lo tanto, mensualmente los administradores de cada sucursal deberán comunicar los resultados a los dueños, de manera de contar con un mejor control y con el feedback que permita mejorar.		
Indicador 1	Ingresos por ventas		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	16%	30%	37%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	Suma anual de todos los ingresos por venta		
Valor actual	632.894 USD		
Fuente de información	Área financiera		

Perspectiva Clientes

Objetivo estratégico	C1: Atraer clientes		
Descripción	Este indicador permite medir el flujo de clientes hacia cada sucursal. Al no ser una marca reconocida de lentes, se requiere hacer un mayor esfuerzo para captar potenciales clientes a través de diferentes canales.		
Indicador 1	Aumento de flujo de potenciales clientes a los locales		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	3%	7%	8%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	$(\text{Número mensual de visitas a locales}) / (\text{visitas promedio año 2021})$		
Valor actual	Sin definir		
Fuente de información	Área ventas		
Periodicidad	Mensual		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Instalar contadores de ingreso en cada local para lograr el levantamiento de información.		
Efecto en ingresos	No tiene efectos		
Efecto en costos	No tiene efectos		
Efecto en inversión	\$5.000 USD (Para los 3 locales)		
Acción 2	Contratar a consultora para manejo de RR.SS y creación de página web. Esto según la preferencia de quienes respondieron la encuesta, donde un 73,9% confirmó que		

	prefería ser contactado vía RR.SS. El objetivo es llevar a la empresa a una etapa 3 (Formación) de nivel de maduración. Facebook es la red social más importante a impulsar.
Efecto en ingresos	Efectos positivos, estimados en 7 – 8% de aumento de ventas
Efecto en costos	\$1.500 USD/mes
Efecto en inversión	No tiene efectos

Objetivo estratégico	C2: Retener y fidelizar		
Descripción	Busca fidelizar y retener a quienes ya hayan adquirido productos en la óptica, en particular a las personas que tienen problemas severos de visión, quienes normalmente acuden anualmente a realizarse un chequeo.		
Indicador 1	Fidelización de clientes		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	2%	5%	8%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	$(\text{número de clientes antiguos} / \text{número de clientes totales}) * 100$		
Valor actual	Sin definir		
Fuente de información	Área de ventas		
Periodicidad	Mensual		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Implementar un CRM para pymes, permitirá entre otras cosas llevar un registro de los clientes en una base de datos		
Efecto en ingresos	No tiene efectos		
Efecto en costos	\$16 USD/Mes		
Efecto en inversión	\$1000 USD		
Acción 2	Realizar scouting de ventas sobre la base de datos, con llamadas recordatorias para los siguientes controles de acuerdo a diagnóstico particular de los clientes. Foco especial en adultos mayores.		
Efecto en ingresos	Tiene efectos, aunque son complejos de estimar		
Efecto en costos	No tiene efectos		
Efecto en inversión	No tiene efectos		
Acción 3	Registrar el nivel de satisfacción al cliente a través de una breve encuesta luego de cada atención. Se debe llevar un registro de los resultados para analizar las tendencias.		
Efecto en ingresos	No tiene efectos		
Efecto en costos	No tiene efectos		
Efecto en inversión	No tiene efectos		

⁷ Clientes antiguos: Aquellas personas que se encuentren en el registro de ventas anteriores.

Objetivo estratégico	C3: Incrementar citas a las consultas oftalmológicas		
Descripción	Copar las horas disponibles para los períodos de baja demanda (Oct a Mar) y en temporada alta generar una estación más de consulta en la óptica 2 (La de mayor concurrencia) que evite perder clientes por no contar con horas disponibles en el corto plazo.		
Indicador 1	Consultas promedio diarias por local		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	> 20	> 26	30 (Cap. Máxima)
Unidad	Número de atenciones en la consulta oftalmológica		
Fórmula	Suma de atenciones diarias por local		
Valor actual	20		
Fuente de información	Consulta oftalmológica		
Periodicidad	Mensual		
Indicador 2	Días promedio en lista de espera		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	> 5	< 5	< 2
Unidad	Días promedio de espera		
Fórmula	Promedio ponderado de días de espera por paciente		
Valor actual	Sin información		
Fuente de información	Consulta oftalmológica		
Periodicidad	Mensual		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Habilitar software de auto agendamiento anexada con pago webpay		
Efecto en ingresos	No tiene efectos		
Efecto en costos	Suscripción 100 USD/mes		
Efecto en inversión	No tiene efectos		
Acción 2	Habilitar estación de control oftalmológico adicional en temporada alta (Abr – Sept)		
Efecto en ingresos	\$6 USD por atención con el 50% de probabilidad que compre con un ticket medio de \$30 USD.- Se estima que este profesional atienda 15 personas promedio diario en los meses de alta demanda.		
Efecto en costos	\$1.500 USD/Mes mensual por tecnólogo médico		
Efecto en inversión	\$5.000 USD en equipamiento para el tecnólogo		

Objetivo estratégico	C4: Mejorar tasa de conversión		
Descripción	Mejorar la tasa de conversión de compra de los pacientes que son derivado desde la consulta oftalmológica a la sala de ventas		
Indicador 1	Tasa de conversión		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	Mantener 50%	60%	70%
Unidad	Porcentaje		
Fórmula	Número de personas atendidas en consulta / Número de personas derivadas al local y compran		
Valor actual	50%		
Fuente de información	Área de ventas		
Periodicidad	Mensual		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Medir la tasa de conversión		
Efecto en ingresos	No tiene efectos		
Efecto en costos	No tiene efectos		
Efecto en inversión	No tiene efectos		
Acción 2	Devolver el costo de la atención en la consulta a quienes compren más de \$40.000 en productos de la óptica		
Efecto en ingresos	Aumento de ventas		
Efecto en costos	\$6 USD menos por cada paciente que tome la promoción. El primer impacto será por el 50% que actualmente compra en el local.		
Efecto en inversión	No tiene efectos		
Acción 3	Ofrecer un descuento adicional 10% sobre la renovación de lentes o cristales		
Efecto en ingresos	Por cada persona agendada que compre, ticket medio esperado \$36 USD.-		
Efecto en costos	No tiene efectos		
Efecto en inversión	No tiene efectos		

Perspectiva Procesos Internos

Objetivo estratégico	P1: Optimización de procesos		
Descripción	Mantener un nivel de servicio al menos acorde al mercado, con foco en el armado de lentes de baja complejidad como los monofocales (80% ventas)		
Indicador 1	Días de armado de lentes		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	> 2	< = 2	< 1
Unidad	Días promedio de espera		
Fórmula	Días promedio de espera		
Valor actual	2 días		

Fuente de información	Montajista de lentes
Periodicidad	Mensual
Iniciativas estratégicas	
Acción 1	Externalizar el armado de lentes cuando el tiempo de espera supere los 3 días
Efecto en ingresos	No tiene efectos
Efecto en costos	\$3 USD por cada montaje de lentes
Efecto en inversión	No tiene efectos

Objetivo estratégico	P2: Digitalizar control de stock y ventas		
Descripción	Mantener un justo inventario e historial para atender una mayor demanda en la venta de lentes		
Indicador 1	Implementar software liviano (Para Pymes)		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	No ejecutar	Implementar	Implementar
Unidad	Sin información		
Fórmula	Sin información		
Valor actual	Uso de planillas de cálculo		
Fuente de información	Administración		
Periodicidad	Durante 2022		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Comprar e implementar CRM para pymes		
Efecto en ingresos	No tiene efectos		
Efecto en costos	16 USD/Mes		
Efecto en inversión	No tiene efectos		

Objetivo estratégico	P3: Incentivos		
Descripción	Preparar e implementar un plan de incentivos por ventas en los locales y por personas atendidas en la consulta		
Indicador 1	Preparar e implementar plan		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	No implementar	Implementar	Implementar
Unidad	Sin información		
Fórmula	Sin información		
Valor actual	No se cuenta con incentivos		
Fuente de información	Administración		
Periodicidad	Durante 2022		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Implementar plan de incentivos para vendedores		
Efecto en ingresos	Mayor nivel de ventas, el objetivo es llegar a 30%		
Efecto en costos	0.5% sobre las ventas		
Efecto en inversión	No tiene efectos		
Acción 2	Implementar plan de incentivos para asistente de consulta		
Efecto en ingresos	Mayor nivel de consultas		
Efecto en costos	\$1 USD por cada paciente adicional a los 20 diarios		

Efecto en inversión	No tiene efectos
---------------------	------------------

Perspectiva Aprendizaje e innovación

Objetivo estratégico	A1: Capacitar al personal		
Descripción	Desarrollar un plan que permita transmitir al personal conocimientos técnicos sobre la venta de anteojos. Además de técnicas de venta cruzada que permitan aumentar el ticket promedio de venta.		
Indicador 1	Implementar plan de capacitaciones		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	50%	100%	100%
Unidad	Porcentaje del plan ejecutado		
Fórmula	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones total del plan		
Valor actual	No cuenta con plan		
Fuente de información	Administración		
Periodicidad	Anual		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Ejecutar plan de capacitaciones		
Efecto en ingresos	No tiene efectos		
Efecto en costos	\$1.000.000 al año		
Efecto en inversión	No tiene efectos		

Objetivo estratégico	A2: Evaluación de desempeño		
Descripción	Implementar un proceso de evaluación de desempeño anual para cada ejecutivo de ventas		
Indicador 1	Implementar plan de evaluación		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de control	50%	100%	100%
Unidad	Porcentaje del plan ejecutado		
Fórmula	No aplica		
Valor actual	No cuenta con plan		
Fuente de información	Administración		
Periodicidad	Anual		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Realizar evaluaciones de desempeño		
Efecto en ingresos	No tiene efectos		
Efecto en costos	No tiene efectos		
Efecto en inversión	No tiene efectos		

9.4.1 Ponderación de acciones

Las acciones resultantes del mapa estratégico, han sido propuestas y serán necesarias para llevar a cabo los objetivos estratégicos de este trabajo. Para comprender cuales de estas deberán ser priorizadas por la administración, se ha determinado realizar una matriz de decisión que incluye dos variables de ponderación, por un lado, evalúa el impacto y por otro lado la facilidad o dificultad de implementación de las mismas.

Como resultado de esta ponderación, se ha identificado el 30% de las acciones más relevantes para la obtención de resultados positivos en el proyecto.

Los resultados se muestran en la Tabla 10.

Moneda: USD

Objetivo estratégico	Plan de acción	Ingresos Anuales	Gastos Anuales	Inversión	Impacto (1 a 5)	Facilidad implementación (1 a 3)	Ponderador 30% Mas relevantes
Incrementar citas a las consultas oftalmológicas	Habilitar software de auto agendamiento anexada con pago webpay	138,435	1,200		4	3	12
Incentivos	Implementar plan de incentivos para vendedores	214,477	9,128		5	2	10
Atraer clientes	Potenciar uso de RR.SS	50,045	18,000		4	2	8
Incrementar citas a las consultas oftalmológicas	Habilitar estación de control oftalmológico adicional	99,981	24,000	6,842	4	2	8
Incentivos	Implementar plan de incentivos para asistente de consulta	15,840	2,640		4	2	8
Retener y fidelizar	Medir nivel de satisfacción en clientes, registro y control				3	2	6
Mejorar tasa de conversión	Devolver costo de atención a personas que compren mas de 40 USD en productos		7,920		2	3	6
Mejorar tasa de conversión	Aplicar 10% de descuento por la renovación de anteojos	7,920			2	3	6
Optimización de procesos	Externalizar el armado de lentes cuando el tiempo de espera supere los 3 días		11,880		2	3	6
Capacitar al personal	Realizar evaluaciones de desempeño				2	2	4
Atraer clientes	Instalar contadores de flujo de personas			5,000	1	3	3
Mejorar tasa de conversión	Medir tasa de conversión	56,504			3	1	3
Retener y fidelizar	Implementar CRM para pymes		192	1,000	2	1	2
Retener y fidelizar	Realizar scouting de ventas. Focalizado en adultos mayores				1	2	2

Tabla 10: Ponderación para cada actividad del plan de acción. Elaboración propia

Adicionalmente, en el cuadro se puede apreciar un resumen con los niveles de ingresos y costos anuales esperados, así también, la inversión que se requiere.

Estos elementos serán evaluados en el siguiente capítulo, donde se revisará el plan financiero para distintos escenarios de resultados esperados.

10. Plan Financiero

Con la estrategia elaborada y el BSC diseñado, se evalúa económicamente la implementación del proyecto. Lo que se busca es medir los impactos económicos esperados, junto con hacer un análisis de los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia.

La evaluación del proyecto se hará bajo la metodología del Flujo de Caja Descontado (FCD), la cual permite valorizar la empresa. Para la valorización se presentará un análisis de sensibilidad de cuatro escenarios: Base, pesimista, esperado y optimista. Para cada uno de ellos se obtendrá el VAN, cuyo indicador es relevante para conocer como variaría el valor de la empresa según los resultados.

Escenarios:

Base: Donde la empresa sigue operando como lo hace actualmente.

Pesimista: Considera que se implementan las mejoras, pero estas no tienen los resultados esperados.

Esperado: Se cumplen los planes y se obtienen los resultados esperados.

Optimista: Se cumplen los planes y los resultados superan las expectativas.

Para calcular el FCD, se requiere información de resultados históricos de la compañía y una tasa de descuento que se relacione al negocio. Para estimar la tasa de descuento se aplicará el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model).

Cálculo del WACC

Para obtener la tasa de descuento del proyecto se utilizan las siguientes variables, véase Tabla 11:

Variable	Nombre de variable	Consideraciones	Valor
Rf	Tasa libre de riesgo	Referencia el Bono del Banco Central de Chile a 5 años ⁸	3,4%
Rm	Riesgo del mercado	Referencia el IPSA a 5 años ⁹	9,2%
b	Beta de la empresa	Disponible en la base de betas de Damodaran año 2021, para las industrias de productos para el cuidado de la salud ¹⁰	0,83 [-]
α_{Chile}	Ajuste de riesgo país	Calculado en base al credit default swap a 5 años de Chile	1,12 %
t	Tasa impositiva	Según el Servicio de Impuestos Interno ¹¹	27 %
Kd	Costo de la deuda	Tasa de interés promedio bancaria ¹² para el comercio	7 %
D/A	Deudas sobre activos		43%
P/A	Patrimonio sobre activos		57%

Tabla 11: Variables para la obtención del WACC

Formula WACC:

$$(1) WACC = Kd * (1 - t) \left(\frac{D}{A} \right) + Kp * \left(\frac{P}{A} \right)$$

$$(2) Kp = Rf + b * (Rm - Rf) + \alpha_{Chile}$$

⁸ Sitio web: Banco Central <https://si3.bcentral.cl/Siete/>

⁹ Sitio web: Banco Central <https://si3.bcentral.cl/Siete/>

¹⁰ Lynch Outsourcing Company <https://www.lga.pe/post/betas-damodaran-2021-espanol-excel>

¹¹ Información obtenida desde el Servicio de Impuestos Interno

¹² Información obtenida desde el Banco Central

Al reemplazar las variables en (2) , se obtiene:

$$Kp = 0,034 + 0,83 * (0,092 - 0,034) + 0,0112$$

$$Kp = 9,33 \%$$

Entonces, si reemplazamos ahora las variables en (1), obtenemos

$$WACC = 0,07 * (1 - 0,27) * (0,43) + 0,0933 * (0,57)$$

$$WACC = 7,52\%$$

Supuestos considerados

- Para excluir los efectos de la inflación se ha utilizado como moneda de cálculo dólares americanos.
- Para llevar a dólares la operación del año 2021, se consideró una tasa de conversión de 841 pesos por dólar americano, correspondiente al dólar promedio del 2 trimestre del año 2022¹³.
- Se estima, en forma conservadora, que el negocio crecerá a un 3% anual indistinto del escenario evaluado. Esto en el entendido de que los últimos 20 años el crecimiento promedio anual de la industria ha sido un 10%, tal como se muestra en la Ilustración 1.
- Toma como año de referencia los resultados obtenidos por el negocio el año 2021, donde Óptica Los Carrera termina de consolidar la operación de sus locales y estima que están ya en una etapa madura de ventas.
- Existe actualmente a nivel global un aumento del costo de materias primas e impactos inflacionarios al alza, situación evidenciada en el análisis PEST de este trabajo. No obstante, este efecto se ha desestimado en los FCD dado que, en la práctica, las ventas no se han visto afectadas, muy por el contrario, estas han aumentado fomentas por otros efectos como el envejecimiento de la población, el aumento del síndrome visual informático, entre otras causas identificadas como oportunidades dentro del análisis FODA.
- Los márgenes directos obtenidos seguirán en promedio en un 70%, que fue el resultado del año 2021 y que está dentro de lo esperado para los próximos años.
- Depreciación de activos según las tablas que pone a disposición el SII de Chile.
- Los FCD están proyectados a perpetuidad y a una tasa de crecimiento de 3%.
- La metodología de cálculo de los valores residuales se ha considerado igual para los tres escenarios, con una tasa de crecimiento perpetua al 3%.
- La proyección de los FCD, en cualquiera de los escenarios planteados, es a 5 años esto pensando en una futura venta del negocio.

¹³ Sitio web: Banco Central <https://si3.bcentral.cl/Siete/>

- Se ha estimado una tasa de descuento de 7,52%, constante en el tiempo para la valorización de la empresa, asumiendo que el balance de la empresa no cambiaría significativamente en el periodo de evaluación, así como los rendimientos propios como los bonos del banco central, el IPSA, el riesgo país, etc, o bien estos cambios se netearán.
- Se ha desestimado el cálculo de inversión en capital de trabajo, principalmente por tres razones, por un lado el negocio que desarrolla la Óptica es bastante líquido, es venta directa a público y no entrega crédito a personas con lo cual permanentemente cuentan con efectivo en caja, por otro lado, la estructura de activos corrientes sobre los pasivos corrientes es ampliamente superior, prácticamente Óptica Los Carrera no cuenta con obligaciones de corto plazo, y finalmente, porque es un negocio que ya lleva tiempo en el mercado, donde las grandes inversiones de maquinaria e insumos ya las hizo.
- Se ha considerado una tasa impositiva constante del 27%.
- Las estimaciones de aumentos en venta se basan en las capacidades disponibles que cuenta el negocio, como se muestran en la Tabla 1.

10.1 Escenario Base

Los resultados de este escenario consideran que el negocio sigue administrado de la misma manera y crece solo en función de la economía, y de cómo evolucione el mercado. Para esta proyección se ha hecho con un crecimiento anual del 3%. Toma como base los resultados obtenidos el año 2021 tanto en ingresos, costos directos, gastos de ventas, márgenes, etc.

Este escenario no muestra aún los efectos positivos ni negativos de la implementación de la estrategia, así tampoco, cambios en su estructura de personal, inversiones, estructura de deuda, etc. Véase Tabla 12

Moneda: USD	Real 2021	Proy Año 1	Proy Año 2	Proy Año 3	Proy Año 4	Proy Año 5
Ingresos por venta y servicios	714,922	736,370	758,461	781,215	804,651	828,791
Costos de venta	214,573	221,011	227,641	234,470	241,504	248,749
Margen de contribución	500,349	515,360	530,820	546,745	563,147	580,042
Otros gastos	199,871	205,867	212,043	218,404	224,956	231,705
GAV	121,061	124,693	128,434	132,287	136,256	140,343
EBITDA	179,417	184,800	190,344	196,054	201,936	207,994
Depreciación	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074
Amortización						
EBIT	175,344	180,726	186,270	191,980	197,862	203,920
Gastos financieros	361	361	361	361	361	361
Impuestos	47,343	48,796	50,293	51,835	53,423	55,058
Utilidad neta	127,640	131,569	135,616	139,784	144,078	148,500
% Utilidad neta	18%	18%	18%	18%	18%	18%

NOPAT	127,640	131,569	135,616	139,784	144,078	148,500
(+) Depreciación	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074
(-) Inversión						
(+/-) Capital de trabajo						
Valor residual						3,376,023
Flujo de caja libre	131,713	135,642	139,690	143,858	148,152	3,528,597

Tasa de descuento WACC	7.52%
VAN [USD]	3,060,881

Tabla 12: FCD resultante del escenario base

Como resultado, se obtiene un VAN de 3.060.881 USD donde el efecto del valor residual representa un 77% de dicho valor, lo se consideraría que está dentro de lo habitual para empresas con operaciones regulares de ingresos.

10.2 Evaluación de la estrategia - Escenario esperado

En este escenario se estima que existirán impactos en aumento de ventas a través de las acciones que la administración decida implementar. Estas acciones implican la realización de inversiones menores, tal como se describen en los cuadros que regulan los indicadores estratégicos obtenidos en el punto precedente. Véase Tabla 10.

Adicionalmente, la implementación de esta estrategia tendrá impactos en los ingresos, costos y gastos del negocio, así como, en los cálculos de depreciación de los activos fijos de la empresa.

10.2.1 Ingresos por venta

Los ingresos se verían afectados positivamente a consecuencia de la implementación de las acciones derivadas de la estrategia. Los principales gatillantes de este aumento serían: Plan de incentivos para los equipos de venta y asistentes de consultas, la habilitación de una estación adicional de control oftalmológico y un mejor uso de las RR.SS, todos reflejados en la Tabla 13. Si bien, se ha calculado el impacto esperado en ingresos de cada uno de estos planes, para efectos de la simulación del FCD, se han considerado solo los que se relacionan con los incentivos por venta. Esto para evitar el reconocimiento duplicado de ingresos por venta.

Moneda: USD

Objetivo estratégico	Plan de acción	Ingresos anuales
Incentivos	Implementar plan de incentivos para vendedores	214,477
Incrementar citas a las consultas oftalmológicas	Habilitar software de auto agendamiento anexada con pago webpay	138,435
Incrementar citas a las consultas oftalmológicas	Habilitar estación de control oftalmológico adicional	99,981
Mejorar tasa de conversión	Medir tasa de conversión	56,504
Atraer clientes	Potenciar uso de RR.SS	50,045
Incentivos	Implementar plan de incentivos para asistente de consulta	15,840
Mejorar tasa de conversión	Aplicar 10% de descuento por la renovación de anteojos	7,920

Tabla 13: Plan de acción con impacto en ventas

Supuestos utilizados

- Los ingresos esperados por otras acciones distintas a los incentivos, se considerarán solo como información referencial para sopesar su impacto, dado que, lo que proponen es aumentar flujo de público a las tiendas, no obstante, será el equipo de ventas de cada sucursal en encargado de convertir en ingresos. Así, lo que se espera que impacte en ventas se muestra en la Tabla 14; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Moneda: USD

Objetivo estratégico	Plan de acción	Ingresos anuales
Incentivos	Implementar plan de incentivos para vendedores	214,477
Incentivos	Implementar plan de incentivos para asistente de consulta	15,840
Impacto esperado en USD		230,317

Tabla 14: Impacto en ventas de acciones asociadas al pago de incentivos

- Se proyecta que los impactos de aumento de ventas serán graduales y que un 50% se dará en el primer período y que el otro 50% al segundo período, véase Tabla 15; **Error! No se encuentra el origen de la referencia..** De esta manera se proyectan los siguientes ingresos mensuales adicionales de venta para los primeros años de implementación:

Moneda: USD

Período	Ingresos adicionales esperados	
Año 1	115,158	50% del impacto esperado
Año 2	115,158	50% del impacto esperado
Año 3	-	Crecimiento base
Año 4	-	Crecimiento base
Año 5	-	Crecimiento base

Tabla 15: Gradualidad de aumentos en ventas

10.2.1 Costos y gastos

La implementación de los planes de acción considera ciertos costos y gastos que Óptica Los Carrera no ha considerado hasta el momento, entre los más relevantes están: La habilitación de un control oftalmológico adicional, potenciar las RR.SS y la externalización en la elaboración de ciertas partidas de anteojos. Véase Tabla 16 con el detalle de los planes de acción y costos asociados.

Moneda: USD

Objetivo estratégico	Plan de acción	Gastos anuales USD	Tipo de imputación
Incrementar citas a las consultas oftalmológicas	Habilitar estación de control oftalmológico adicional	24,000	GAV
Atraer clientes	Potenciar uso de RR.SS	18,000	GAV
Optimización de procesos	Externalizar el armado de lentes cuando el tiempo de espera supere los 3 días	11,880	Costo de venta
Incentivos	Implementar plan de incentivos para vendedores	8,515	GAV
Mejorar tasa de conversión	Devolver costo de atención a personas que compren mas de 40 USD en productos	7,920	GAV
Incentivos	Implementar plan de incentivos para asistente de consulta	2,640	GAV
Incrementar citas a las consultas oftalmológicas	Habilitar software de auto agendamiento anexada con pago webpay	1,200	GAV
Retener y fidelizar	Implementar CRM para pymes	192	GAV
Impacto esperado en USD		74,347	

Tabla 16: Impacto en gastos y costos del proyecto

Supuestos utilizados

- Impactos en costos y gastos se gatillan desde el primer periodo de implementación, estos equivalen a 74.347 USD al inicio.
- El GAV se incrementa progresivamente afectado principalmente por un mayor pago de incentivos por ventas. Véase Tabla 17

Moneda: USD

Período	Costo de venta	GAV	Total costo/gasto incremental
Año 1	11,880	62,467	74,347
Año 2	11,880	63,840	75,720
Año 3	11,880	64,067	75,947
Año 4	11,880	64,302	76,182
Año 5	11,880	64,543	76,423

Tabla 17: Proyección de GAV y costos de venta adicionales a ser generados

- En cuanto a los costos por depreciación, estos se verán impactados y aumentarán los costos en 684 USD anuales durante los siguientes periodos.

Moneda: USD	Real	Proy	Proy	Proy	Proy	Proy
	2021	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta y servicios BASE	714,922	736,370	758,461	781,215	804,651	828,791
*Adicional de ventas		115,158	115,158	-	-	-
Total ventas Escenario Esperado	714,922	851,528	988,778	1,011,532	1,034,968	1,059,108
Costos de venta BASE	214,573	255,574	296,767	303,596	310,630	317,875
*Mayores costos por proyecto		11,880	11,880	11,880	11,880	11,880
Total costos Escenario Esperado	214,573	267,454	308,647	315,476	322,510	329,755
Margen de contribución	500,349	584,075	680,131	696,056	712,458	729,352
Otros gastos	199,871	205,867	212,043	218,404	224,956	231,705
GAV	121,061	124,693	128,434	132,287	136,256	140,343
*Mayores gastos por proyecto		62,467	63,840	64,067	64,302	76,182
EBITDA	179,417	191,048	275,815	281,297	286,945	281,123
Depreciación BASE	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074
*Mayor depreciación por inversiones proyecto		684	684	684	684	684
Total depreciación	4,074	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758
Amortización						
EBIT	171,270	182,216	266,983	272,466	278,113	272,291
Gastos financieros	361	361	361	361	361	361
Impuestos	46,243	49,198	72,085	73,566	75,091	73,519
Utilidad neta	124,666	132,657	194,536	198,539	202,661	198,411
% Utilidad neta	17%	16%	20%	20%	20%	19%

NOPAT	124,666	132,657	194,536	198,539	202,661	198,411
(+) Depreciación	4,074	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758
(-) Inversión	12,842					
(+/-) Capital de trabajo						
Valor residual						4,726,587
Flujo de caja libre	115,897	137,414	199,294	203,297	207,419	4,929,756

Tasa de descuento WACC	7.52%
VAN [USD]	4,165,519

Tabla 18: FCD resultante del escenario esperado

10.3 Evaluación de la estrategia - Escenario pesimista

En este escenario se estima que si bien existirán impactos en aumento de ventas a través de las acciones que la administración decida implementar, estas alcanzarán solo un 50% de las expectativas. Las inversiones serán las mismas a las consideradas en el escenario esperado.

Igualmente, la implementación de esta estrategia tendrá en los costos y gastos del negocio, así como, en los cálculos de depreciación de los activos fijos de la empresa.

De esta forma, el FCD para el escenario esperado resulta Tabla 19:

Moneda: USD	Real	Proy	Proy	Proy	Proy	Proy
	2021	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta y servicios BASE	714,922	736,370	758,461	781,215	804,651	828,791
*Adicional de ventas		57,579	57,579			
Total ventas Escenario Esperado	714,922	793,949	873,620	896,373	919,810	943,949
Costos de venta BASE	214,573	238,292	262,204	269,033	276,067	283,312
*Mayores costos por proyecto		11,880	11,880	11,880	11,880	11,880
Total costos Escenario Esperado	214,573	250,172	274,084	280,913	287,947	295,192
Margen de contribución	500,349	543,777	599,536	615,460	631,863	648,757
Otros gastos	199,871	205,867	212,043	218,404	224,956	231,705
GAV	121,061	124,693	128,434	132,287	136,256	140,343
*Mayores gastos por proyecto		62,467	63,840	64,067	64,302	76,182
EBITDA	179,417	150,750	195,219	200,702	206,349	200,527
Depreciación BASE	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074
*Mayor depreciación por inversiones proyecto		684	684	684	684	684
Total depreciación	4,074	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758
Amortización						
EBIT	171,270	141,919	186,388	191,870	197,518	191,696
Gastos financieros	361	361	361	361	361	361
Impuestos	46,243	38,318	50,325	51,805	53,330	51,758
Utilidad neta	124,666	103,239	135,702	139,704	143,827	139,577
% Utilidad neta	17%	13%	16%	16%	16%	15%

NOPAT	124,666	103,239	135,702	139,704	143,827	139,577
(+) Depreciación	4,074	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758
(-) Inversión	12,842					
(+/-) Capital de trabajo						
Valor residual						3,385,888
Flujo de caja libre	115,897	107,997	140,460	144,462	148,585	3,530,222

Tasa de descuento WACC	7.52%
VAN [USD]	3,021,960

Tabla 19: FCD resultante del escenario pesimista

10.4 Evaluación de la estrategia - Escenario optimista

En este escenario se estima que los resultados alcanzados superan el escenario esperado en un 20% a nivel de nuevas ventas. Así como en el escenario pesimista, las inversiones, costos y gastos, serán las mismas a las consideradas en el escenario esperado.

De esta forma, el FCD para el escenario esperado resulta Tabla 20:

Moneda: USD	Real	Proy	Proy	Proy	Proy	Proy
	2021	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta y servicios BASE	714,922	736,370	758,461	781,215	804,651	828,791
*Adicional de ventas		138,190	138,190			
Total ventas Escenario Esperado	714,922	874,560	1,034,841	1,057,595	1,081,032	1,105,171
Costos de venta BASE	214,573	262,486	310,592	317,421	324,456	331,701
*Mayores costos por proyecto		11,880	11,880	11,880	11,880	11,880
Total costos Escenario Esperado	214,573	274,366	322,472	329,301	336,336	343,581
Margen de contribución	500,349	600,194	712,369	728,294	744,696	761,590
Otros gastos	199,871	205,867	212,043	218,404	224,956	231,705
GAV	121,061	124,693	128,434	132,287	136,256	140,343
*Mayores gastos por proyecto		62,467	63,840	64,067	64,302	76,182
EBITDA	179,417	207,167	308,053	313,535	319,183	313,361
Depreciación BASE	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074
*Mayor depreciación por inversiones proyecto		684	684	684	684	684
Total depreciación	4,074	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758
Amortización						
EBIT	171,270	198,335	299,221	304,704	310,351	304,529
Gastos financieros	361	361	361	361	361	361
Impuestos	46,243	53,551	80,790	82,270	83,795	82,223
Utilidad neta	124,666	144,423	218,070	222,073	226,195	221,945
% Utilidad neta	17%	17%	21%	21%	21%	20%

NOPAT	124,666	144,423	218,070	222,073	226,195	221,945
(+) Depreciación	4,074	4,758	4,758	4,758	4,758	4,758
(-) Inversión	12,842					
(+/-) Capital de trabajo						
Valor residual						5,262,867
Flujo de caja libre	115,897	149,181	222,828	226,830	230,953	5,489,570

Tasa de descuento WACC	7.52%
VAN [USD]	4,622,942

Tabla 20: FCD resultante del escenario optimista

10.5 Cuadro comparativo y resultados

Al evaluar cada uno de los escenarios en función con las ventas alcanzadas, encontramos que tanto el escenario esperado como el optimista impactan positivamente en el VAN, lo que se traduce en un incremento en la valorización de la empresa. Así para el escenario esperado, se logra aumentar dicha valorización en 1.104.638 USD (26%), que es la diferencia en VAN entre este escenario y el base. Un efecto contrario se obtiene en el escenario pesimista, donde a pesar de alcanzar un nivel mayor de ventas, la empresa pierde valor en 38.921 USD (1,3%) respecto al escenario base. Véase Tabla 21

	Escenario base	Esperado	Pesimista	Optimista
VAN (USD)	3,060,881	4,165,519	3,021,960	4,622,942
Variación		36%	-1%	51%
Ventas período 2 con proyecto / Sin proyecto (USD)	758,461	988,778	873,620	1,034,841
Variación		30%	15%	36%

Tabla 21: Resultados para los distintos escenarios

11. Conclusiones

A nivel nacional, la industria de la optometría ha crecido progresivamente los últimos 20 años, principalmente por un notable incremento de la población mayor y el mayor uso de pantallas digitales, tendencia que se prevé se mantendrá los próximos años. Sin embargo, desde el año 2020 a causa de la pandemia generada por el Covid-19, este aumento fue más pronunciado y ha ratificado la importancia de fortalecer comercialmente las empresas que se desenvuelven en este rubro.

Durante este trabajo, se ha logrado validar el gran atractivo que ha tomado esta industria a través de las distintas conclusiones obtenidas de los análisis para el micro y macroentorno. No obstante, las empresas deben estar preparadas para atender este aumento de demanda, por lo que se hace atractivo poner en ejecución la estrategia planteada en el presente trabajo.

La aplicación de esta estrategia, permitiría en un escenario esperado, lograr un aumento en ventas para Óptica Los Carreras de un 31% al segundo período, esto sobre el crecimiento natural esperado. Este aumento en ventas además permitiría elevar la valorización de la empresa en 1.104.638 USD (26%), que corresponde a la diferencia en VAN entre este escenario y lo esperado para el escenario base.

El proyecto presume la ejecución de un focalizado plan de acción que incurre en aumentos de costos directos y gastos anuales por 11.800 y 74.347 USD respectivamente e inversiones por 12.842 USD al inicio del proyecto. Se espera que, con este plan, se genere un efecto positivo en el negocio cuando se logre un aumento en ventas superior al 52%, es aquí donde se alcanza el punto de equilibrio y estos mayores costos, gastos e inversiones se ven recompensados.

Entre los indicadores estratégicos más preponderantes estará mejorar sobre un 60% la tasa de conversión en ventas de quienes se atiendan en la consulta, incrementar un 30% la afluencia de público a las consultas oftalmológicas y mejorar el plan de medios digitales para la captación de clientes, resultados que han sido demostrado en el desarrollo de este trabajo, serían posible de alcanzar.

Existen capacidades disponibles para hacer frente a este aumento de ventas, con lo cual no requiere la contratación de personal adicional en ventas, administración u otras áreas, salvo la contratación de un tecnólogo médico para habilitar una nueva estación de trabajo, costo que se ha considerado en el proyecto.

Este plan será exitoso en la medida que se dispongan las métricas e indicadores de control suficientes que permitan poner en evidencia el grado de avance de implementación de esta estrategia.

12. Bibliografía

Minsal, 2010. Departamento de epidemiología, Ministerio de Salud de Chile, Encuesta salud nacional ENS Chile 2009 - 2010. (En línea) <https://www.minsal.cl/portal/url/item/bcb03d7bc28b64dfe040010165012d23.pdf>. (Consultado el 17 de agosto 2021).

Chawla, A et al. 2019. Computer Vision Syndrome: Darkness under the Shadow of Light. *Canadian Association of Radiologists Journal* 70 (2019) 5-9. (En línea) <https://journals.sagepub.com/doi/10.1016/j.carj.2018.10.005> (Consultado el 17 de agosto 2021).

Montes, A. 2017. Síndrome de Fatiga ocular y su relación con el medio laboral. *Medicina y Seguridad del Trabajo*. (En línea) https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2017000400345 (Consultado el 17 de agosto 2021).

Sainz, J. 2012. El plan estratégico en la práctica 3a ed (En línea) https://books.google.com.pe/books?id=HsMAOWIPO4oC&pg=PA37&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false. (Consultado el 18 de agosto 2021).

Wang, L, Wei X, Deng Y. 2021. Computer Vision Syndrome During SARS-CoV-2 Outbreak in University Students: A Comparison Between Online Courses and Classroom Lectures. *Front Public Health*. (En línea) <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34307289/>. (Consultado el 18 de agosto 2021).

Randstad. 2020. teletrabajo: 75% de las empresas lo mantendrá post pandemia (En línea). https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/teletrabajo-75-de-las-empresas-lo-mantendra-post-pandemia_3109/ (Consultado el 18 de agosto 2021).

Martínez, D. y Milla, A. 2012. La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, edición 2012. (En línea) <https://books.google.com.pe/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> (Consultado el 20 de agosto 2021).

Núñez, M. 2021. Venta de lentes ópticos han aumentado un 15% en pandemia. Cámara de la industria óptica de Chile AG. (En línea) <https://www.opticasdechile.cl/?p=516> (Consultado el 20 de agosto 2021).

Hellebust, K. y Krallinger, J. 1991. Planeación Estratégica Práctica. México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M. 1995. Ventaja Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, Décima primera reimpresión.

Nicole, P. 2017. Matriz Ansoff. 2019, de Economipedia (En línea) <https://economipedia.com> (Consultado el 28 de agosto 2021).

Porter, M. 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 35, 1-10

Koontz, H y Weihrich, H. 1994, Administración, una perspectiva global

Editorial: McGraw-Hill, México D.F., 1994 10 edición.

Aduana Chile, 2021. Estadísticas comex, Importaciones por código arancelario. (En línea)

https://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/estadisticas.html?filtro=2018120522105_4 (Consultado el 25 de agosto 2021)

Hill, L et al, 2015. Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral. Edición número 11.

Censo INE, 2017. Elaborado por el INE. (En línea) <https://www.ine.cl/docs/default-source/ine-ciudadano/definiciones-estad%C3%ADsticas/censo/presentacion-resultados-definitivos-censo2017.pdf>. (Consultado el 25 de agosto 2021)

AIM, 2018. Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica. (En

línea) https://www.pauta.cl/pauta/site/docs/20180622/20180622170601/aim_nuevo_gse_2018.pdf (Consultado el 28 de agosto 2021)

GfK, 2019. Marcas y estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile (En línea)

https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf (Consultado el 28 de agosto 2021)

FNE, 2019 Informe de aprobación con medidas de mitigación. (En línea)

https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2021/05/inap2_F220-2019.pdf (visitado el 28 de agosto del 2021)

Ines Vallarino, 2016. Plan de Marketing para optar al grado de Magíster en Marketing. Universidad de Chile.

Kaplan, R. y Norton, D. 2004. Mapas Estratégicos. Editorial Harvard Business School Press.

ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta

¿Cuántos años tiene Ud.? Indique el rango en el que se encuentre

¿Cuál es el ingreso promedio mensual del hogar?

¿En que región vive Ud.?

¿Con que frecuencia se realiza Ud. un control oftalmológico?

- Anualmente
- Cada 2 o 3 años
- Rara vez, no tengo definida una frecuencia
- Ninguna, a pesar que tengo problemas visuales
- Ninguna, veo perfectamente

Tiene Ud. una predisposición o preferencia por comprar lentes ópticos o servicios de diagnóstico visual en:

- Cadenas de Ópticas (Ej. Rotter & Krauss, Shilling, GMO, Econóptica)
- Ópticas Independientes (Emprendimientos familiares, menos reconocidas)
- Ópticas Populares
- No tengo una preferencia

¿Qué busca a la hora de tomar esa decisión? Indique el nivel de importancia para Ud.

	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Precios bajos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marcas reconocidas de anteojos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía a local de venta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantía de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevos estilos/tendencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿A través de qué medio de comunicación preferiría informarse de las futuras promociones sobre salud visual? (Mas importante para Ud.)

- Radio
- Redes sociales
- Periódico
- No es de mi interés recibir este tipo de información

Anexo B: Resultados de encuesta

Resultados encuesta

Tamaño de muestra: 100 personas

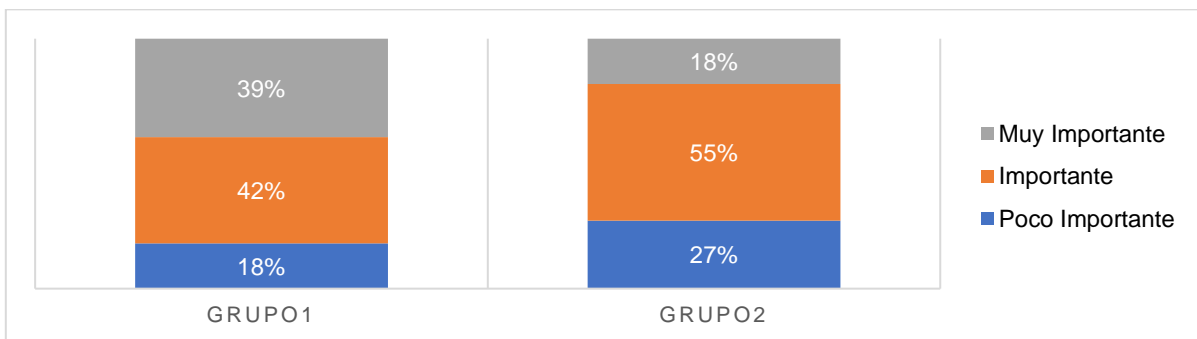
Segmentando nivel de ingresos

Grupo 1: Ingresos familiares hasta \$1.360.000

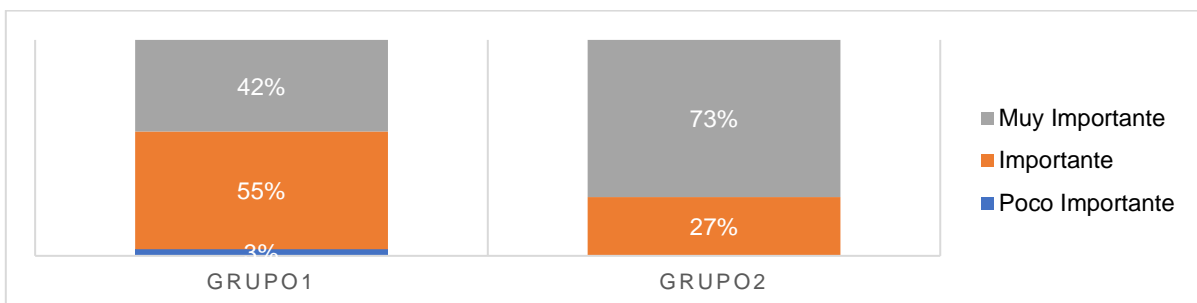
Grupo 2: Ingresos familiares sobre \$1.360.000

¿Qué busca a la hora de tomar esa decisión? Indique el nivel de importancia para Ud. –

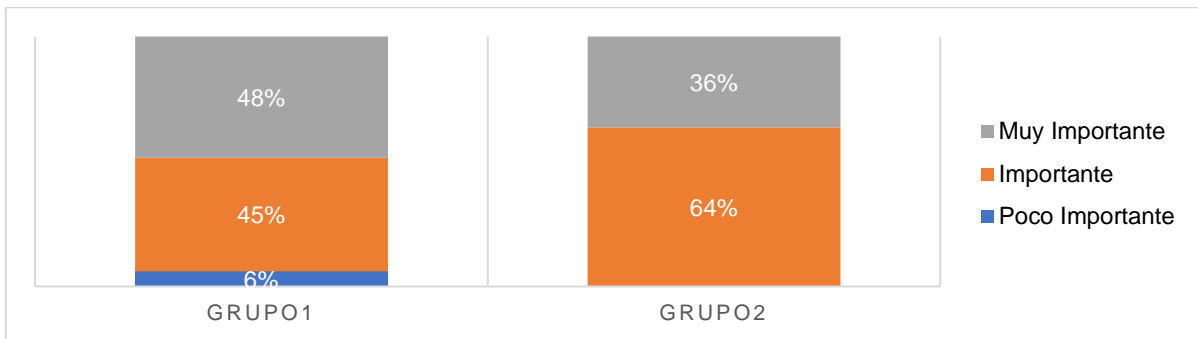
- Importancia de los precios



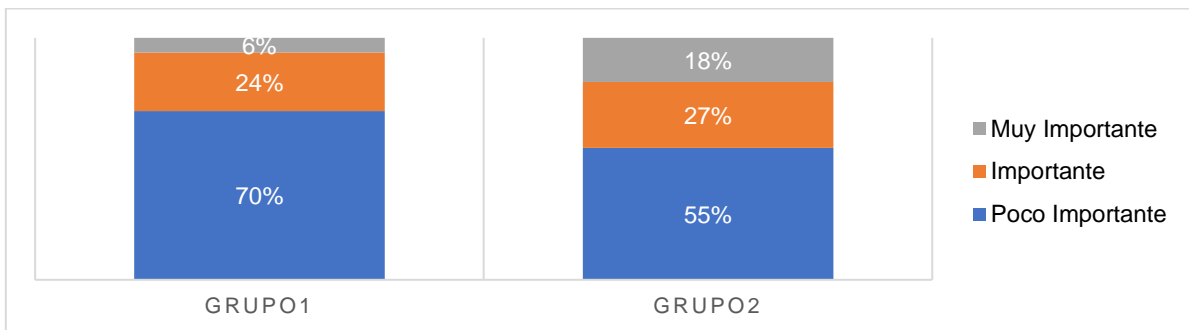
- Calidad de productos



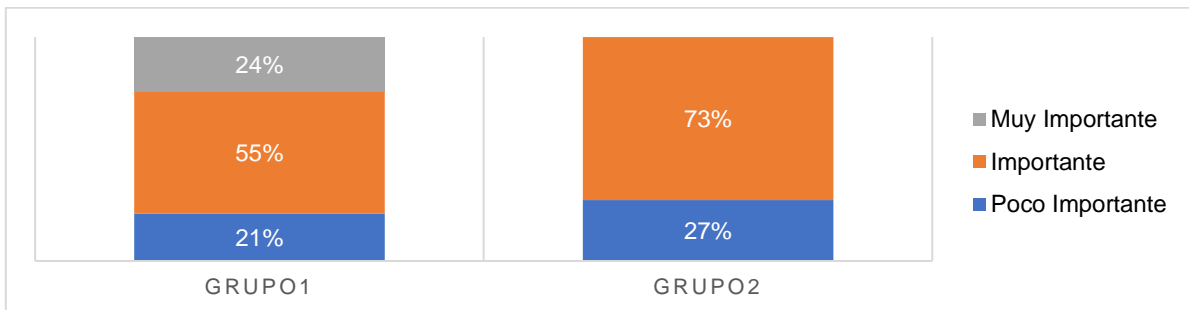
- Nivel de servicio



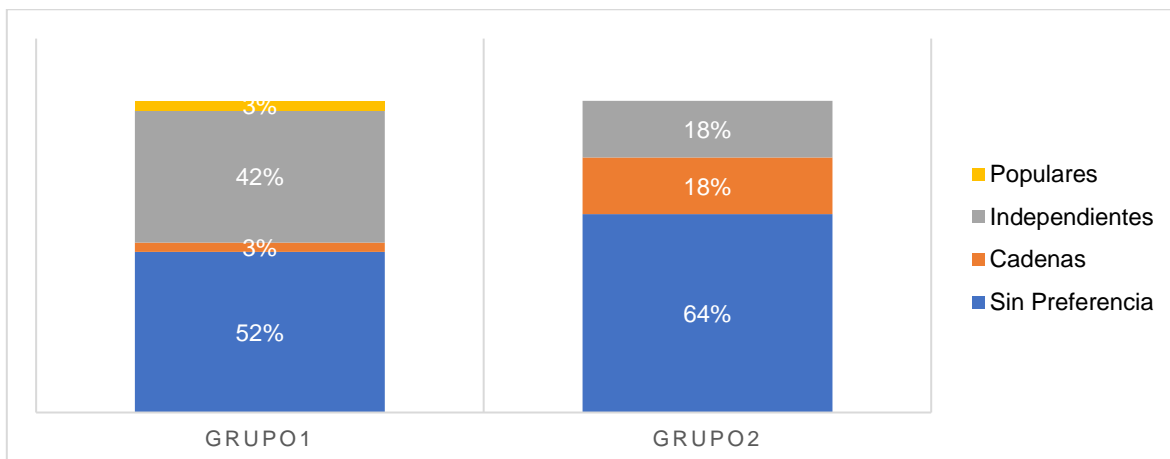
- Preferencia por marcas reconocidas



- Buscan nuevos estilos o tendencias



Tiene Ud. una predisposición o preferencia por comprar lentes ópticos o servicios de diagnóstico visual en:



Segmentando por rango de edad

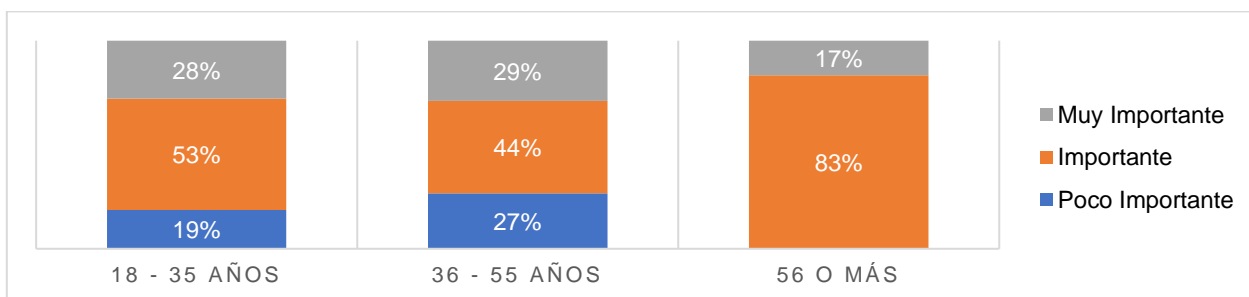
18 a 35 años

36 a 55 años

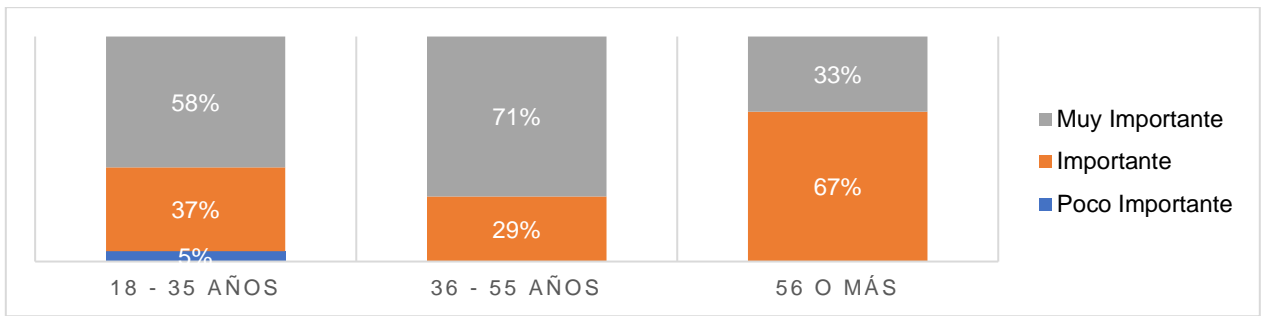
Sobre 56 años

¿Qué busca a la hora de tomar esa decisión? Indique el nivel de importancia para Ud. –

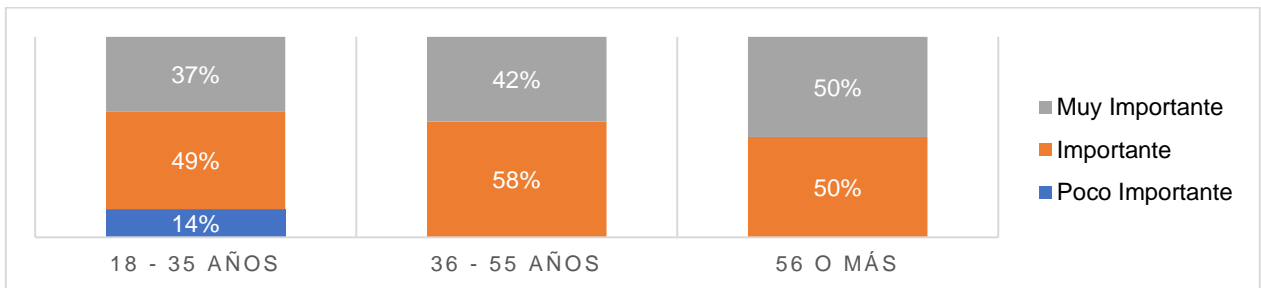
- Importancia de los precios



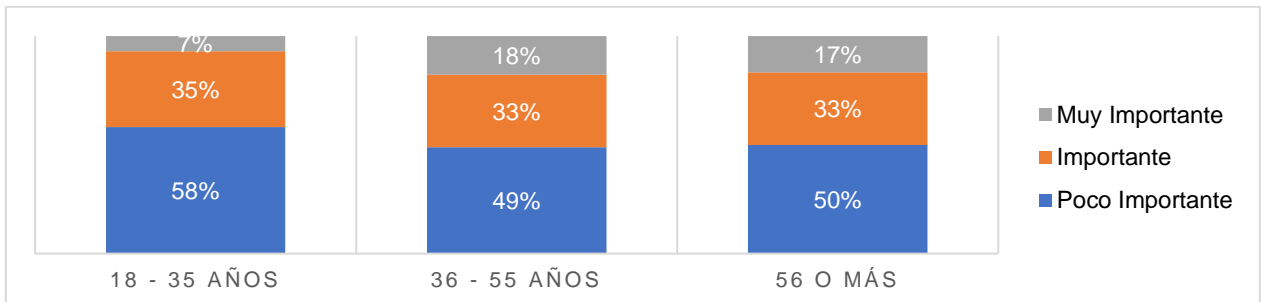
- Calidad de productos



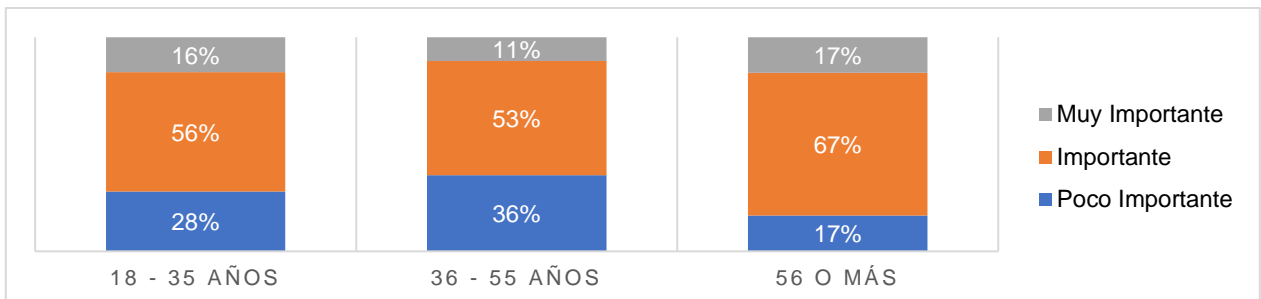
- Nivel de servicio



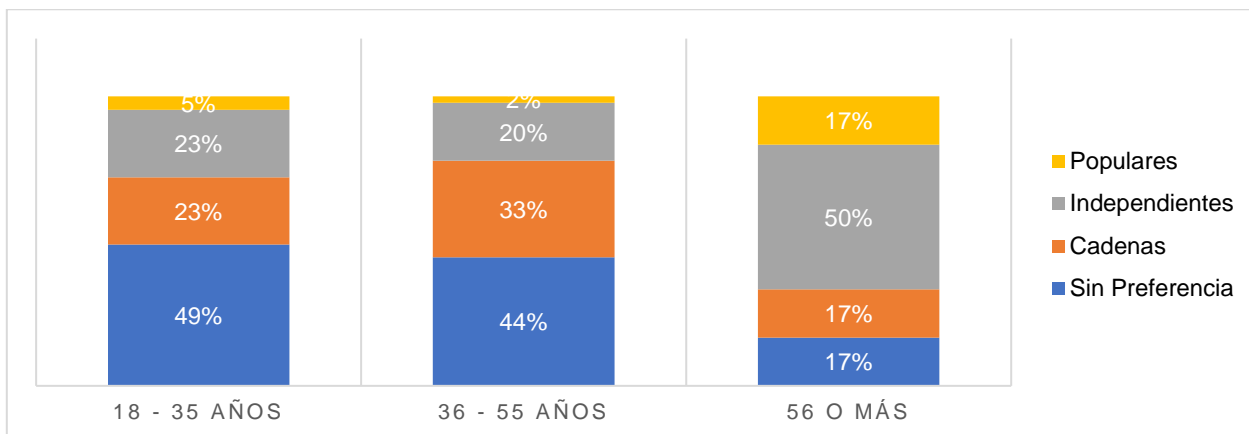
- Preferencia por marcas reconocidas



- Buscan nuevos estilos o tendencias



Tiene Ud. una predisposición o preferencia por comprar lentes ópticos o servicios de diagnóstico visual en:



Medios de comunicación preferidos para ser contactados:

Radio	2.08%
Redes sociales	73.96%
Periódico	2.08%
No es de mi interés recibir este tipo de información	21.88%

Anexo C: Ejemplo de digitalización del negocio

Rotter & Krauss

Buscar producto

Agendar Hora

Probador Virtual

Tiendas

Iniciar sesión

Seguir Pedido

Tu Bolsa

\$83.900

SKU F1180003

Cantidad: 1

Agregar al carro

Compartir:

[f](#) [t](#) [G+](#) [@](#)

Color Marco: Negro
Material Marco: Acetato
Ancho del Marco: 54
Alto del Marco: 49
Puente: 21
Gancho: 140
Material Gancho: Acetato
Color Gancho: Gris Oscuro
Edad: Adultos
Genero: Mujer

Probar modelo

