

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