

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ESTRATEGIAS PARA LA DIFERENCIACIÓN DE ÓPTICA VISIONPRO
Proyecto de mejora

Autores:

Myriam del Carmen Amaro Fajardo

Nicolás Andrés Mella Inostroza

Nicolás Andrés Tolosa Sanzana

Proyecto de título para optar al título de Ingeniero en Administración de Empresas

Profesor guía:

Sergio Torrealba Triviño

Santiago – Chile

Junio – 2025

© Myriam Amaro Fajardo, Nicolás Mella Inostroza, Nicolás Tolosa Sanzana

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

RESUMEN EJECUTIVO

Óptica VisionPro es una empresa enfocada en ofrecer servicios ópticos de alta calidad en Illapel, Región de Coquimbo. La empresa, única en la zona con capacidad de montaje inmediato de lentes, busca mejorar su visibilidad y ventas mediante estrategias de expansión y alianzas estratégicas.

Negocio y Clientes: VisionPro se especializa en el montaje inmediato de lentes, ofreciendo un servicio esencial en una región con escasa oferta óptica. Se dirige principalmente a residentes locales que valoran la inmediatez y la calidad ante una necesidad.

Producción y Organización: Con un equipo capacitado y con experiencia en el sector óptico, VisionPro garantiza la entrega rápida y precisa de productos. La opción de un montaje inmediato es clave para diferenciarse en el mercado local.

Oportunidad de Negocio: La falta de competencia directa, junto con la creciente demanda de servicios ópticos, sugiere que existe un mercado viable para la expansión de VisionPro. Estratégicamente ubicada, la óptica está posicionada para captar una clientela estable.

Objetivos: VisionPro busca consolidarse como líder local en servicios ópticos mediante la mejora de su visibilidad y la captación de nuevos clientes a través de alianzas estratégicas y campañas de marketing localizado.

Aspectos Financieros: La inversión inicial será financiada con fondos propios, con planes de expansión para aumentar su cobertura geográfica. La proyección considera un crecimiento proyectado en promedio del 17%; este aumento no es instantáneo, sino el resultado de una curva de crecimiento progresivo vinculada a la ejecución de nuevas estrategias de marketing, operativos en terreno y mejora del posicionamiento local de la óptica.

VisionPro representa una oportunidad única en un mercado en crecimiento, con un enfoque claro en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, respaldado por un equipo experimentado y estratégicamente ubicado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	11
1.1.1 Descripción del problema	11
1.1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad	11
1.1.3 Descripción de la propuesta innovadora	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.4 OBJETIVOS	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos	12
1.5 JUSTIFICACIÓN	12
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	13
1.6.1 Alcance:	13
1.6.2 Limitaciones:	13
1.7 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	13
1.7.1 Visión.....	14
1.7.2 Misión	14
1.7.3 Valores	14
1.7.4 Descripción del producto/servicio.....	14
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO.....	15
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	15
2.1.1 Análisis Estratégico PESTEL	15
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	17
2.2.1 Análisis Estratégico del Entorno Industrial y Competitivo (Modelo de 5 Fuerzas de Porter).....	17
2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO.....	19
2.3.1 Matriz FODA	20
2.3.2 Estrategias derivadas del análisis FODA.....	20
2.4 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	21
2.5 MODELO CANVAS.....	23
2.5.1 Segmento de Clientes	23
2.5.2 Propuesta de Valor	23
2.5.3 Canales.....	24

2.5.4 Relación con los Clientes.....	24
2.5.5 Fuentes de Ingresos	24
2.5.6 Recursos Clave	24
2.5.7 Actividades Clave.....	25
2.5.8 Socios Clave	25
2.5.9 Estructura de Costos	25
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	26
3.1 Objetivo General del Estudio de Mercado	26
3.2 Objetivos Específicos del Estudio de Mercado	26
3.3 Tipo de Metodología	27
3.4 Tipo de Muestreo	27
3.5 Tamaño de la Muestra.....	28
3.6 Oferta y Demanda.....	28
3.7 Estimación de demanda.....	30
3.8 Instrumentos (anexos).....	31
3.9 Resultados.....	31
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING.....	36
4.1 Objetivo General de la Estrategia de Marketing	36
4.2 Segmento Objetivo (Target)	36
4.2.1 Segmentación Geográfica	36
4.2.2 Segmentación Demográfica (dentro del ámbito geográfico).....	37
4.2.3 Potencialidad del mercado local	37
4.2.4 Perfil del Cliente Objetivo (Buyer Persona)	38
4.3 Definición de las metas de la estrategia.....	41
4.4 Plan de marketing con indicadores	43
4.4.1 Producto.....	43
4.4.2 Precio	44
4.4.3 Plaza.....	45
4.4.4 Promoción	45
4.4.5 Posicionamiento	45
4.4.6 Persona.....	46
4.4.7 Procesos.....	46
4.5 Presupuesto de marketing.....	47
4.5.1 Escenario plan de mejora	47
4.5.2 Escenario Optimista.....	48

4.5.3 Escenario Pesimista	49
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES	50
5.1 Mapa de procesos de la empresa	51
5.1.1 Proceso de gestión de operativos	51
5.1.2 Mapa de procesos de atención en local físico.....	52
5.1.3 Layout.....	53
5.2 Carta Gantt.....	54
5.3 Presupuesto de Operaciones.....	54
5.3.1 Escenario plan de mejora	55
CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	56
6.1 Estructura Organizacional.....	56
6.1.1 Descripción de Áreas Funcionales	56
6.1.2 Organigrama Funcional.....	57
6.2 Estructura Legal de la Empresa.....	57
6.3 Perfiles de cargo.....	58
6.4 Políticas de Gestión de Personas	61
6.5 Presupuesto de Recursos Humanos	61
6.5.1 Escenario Plan de Mejora.....	61
6.5.2 Escenario Optimista.....	62
6.5.3 Escenario Pesimista	63
CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO	64
7.1 Objetivos Financieros	64
7.1.1 Objetivo General.....	64
7.1.2 Objetivos Específicos	64
7.2 Proyecciones de ingresos.....	65
7.2.1 Fundamento metodológico	65
7.2.2 Ventas reales históricas (2022–2024)	66
7.2.3 Proyección de ingresos 2025–2029 (por escenario).....	66
7.2.4 Conclusiones sobre Escenarios de Ingresos Proyectados (2025–2029)	68
7.3 Costos Fijos y Variables.....	69
7.3.1 Costos Fijos.....	69
7.3.2 Costos Variables	71
7.4 Gastos de administración	73
7.5 Inversión inicial año 0	76
7.6 Punto de equilibrio	78

7.7 Capital de trabajo	80
7.8 Depreciación de activos	81
7.9 Valor de desecho	83
7.10 Análisis de Beta compañía e Industria	84
7.11 Tasa de descuento • Flujo proyecto puro • Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores.	84
7.12 Análisis de Sensibilidad	98
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....	101
1. Indicadores Financieros Clave	101
2. Comparación de Escenarios	101
3. Factores Clave del Proyecto	102
4. Recomendaciones Estratégicas	102
5. Sostenibilidad del Modelo de Gestión	102
6. Cierre y Valor Estratégico.....	103
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo Canvas	23
Ilustración 2: Mapa provincia de Choapa	30
Ilustración 3: TAM-SAM-SOM	30
Ilustración 4: Escenario plan de mejora Marketing	47
Ilustración 5: Valores inversión inicial	47
Ilustración 6: Escenario optimista marketing.....	48
Ilustración 7: Escenario pesimista marketing.....	49
Ilustración 8: Mapa de procesos	51
Ilustración 9: Mapa de procesos óptica	52
Ilustración 10: Layout.....	53
Ilustración 11: Presupuesto de operaciones, escenario plan de mejora.....	55
Ilustración 12: Presupuesto de Recursos Humanos, escenario plan de mejora.....	61
Ilustración 13: Presupuesto de Recursos Humanos, escenario optimista	62
Ilustración 14: Presupuesto de Recursos Humanos, escenario pesimista	63
Ilustración 15: Proyección de ingresos, escenario plan de mejora	66
Ilustración 16: Proyección de ingresos, escenario optimista.....	67
Ilustración 17: Proyección de ingresos, escenario pesimista.....	67
Ilustración 18: Costos fijos, escenario plan de mejora	70
Ilustración 19: Costos fijos, escenario optimista.....	70
Ilustración 20: Costos fijos, escenario pesimista.....	71
Ilustración 21: Costos variables, escenario plan de mejora	72
Ilustración 22: Costos variables, escenario optimista.....	72
Ilustración 23: Costos variables, escenario pesimista.....	73
Ilustración 24: Gastos de administración, escenario plan de mejora.....	74
Ilustración 25: Gastos de administración, escenario optimista	75
Ilustración 26: Gastos de administración, escenario pesimista	76
Ilustración 27: Inversión inicial, escenario plan de mejora	77
Ilustración 28: Inversión inicial, escenario optimista.....	77
Ilustración 29: Inversión inicial, escenario pesimista	78
Ilustración 30: Punto de equilibrio, escenario plan de mejora.....	79
Ilustración 31: Tabla de comprobación, escenario plan de mejora	79
Ilustración 32: Punto de equilibrio, escenario optimista	79
Ilustración 33: Punto de equilibrio, escenario pesimista	80
Ilustración 34: Depreciación de activos, escenario plan de mejora	82
Ilustración 35: Depreciación de activos, escenario optimista.....	82
Ilustración 36: Depreciación de activos, escenario pesimista.....	83
Ilustración 37: Flujo puro, escenario plan de mejora	89
Ilustración 38: Flujo puro, escenario optimista	92
Ilustración 39: Flujo puro, escenario pesimista.....	95
Ilustración 40: Análisis de sensibilidad – flujo puro, plan de mejora	98
Ilustración 41: Análisis de sensibilidad – flujo puro, escenario optimista	98
Ilustración 42: Análisis de sensibilidad – flujo puro, escenario pesimista	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respuesta pregunta 1 encuesta.....	31
Gráfico 2: Respuesta pregunta 2 encuesta.....	31
Gráfico 3: Respuesta pregunta 3 encuesta.....	32
Gráfico 4: Respuesta pregunta 4 encuesta.....	32
Gráfico 5: Respuesta pregunta 5 encuesta.....	33
Gráfico 6: Respuesta pregunta 6 encuesta.....	33
Gráfico 7: Respuesta pregunta 7 encuesta.....	33
Gráfico 8: Respuesta pregunta 8 encuesta.....	34
Gráfico 9: Respuesta pregunta 9 encuesta.....	34
Gráfico 10: Carta Gantt.....	54

INTRODUCCIÓN

La salud visual es un componente esencial del bienestar de las personas, y en la actualidad, los servicios ópticos se han convertido en una necesidad básica para muchos. En la ciudad de Illapel, ubicada en la Región de Coquimbo, existen tres ópticas, pero solo Óptica VisionPro ofrece un servicio único de montaje inmediato de lentes. Esta particularidad convierte a VisionPro en una alternativa atractiva para los habitantes de la zona que necesitan atención rápida y de calidad, un servicio que no se encuentra en las otras ópticas locales.

La población de Illapel, como muchas otras ciudades rurales, enfrenta desafíos relacionados con el acceso a servicios especializados, especialmente en áreas relacionadas con la salud visual. En este contexto, VisionPro tiene una gran oportunidad para llenar este vacío, brindando un servicio rápido y accesible a la población local, así como a los habitantes de zonas cercanas que carecen de alternativas similares.

Además, el crecimiento del mercado de productos ópticos en Chile ha mostrado un aumento constante en los últimos años, lo que se ve reflejado en el aumento de las importaciones (OEC, 2025). La demanda de lentes y servicios ópticos ha experimentado una tendencia al alza, impulsada por la concienciación sobre la salud visual y el aumento en el uso de dispositivos digitales. Este crecimiento, combinado con la falta de competencia en servicios de montaje inmediato, presenta una oportunidad estratégica para el establecimiento de VisionPro como la óptica de referencia en Illapel.

El propósito de este documento es presentar un análisis detallado de Óptica VisionPro, sus objetivos estratégicos, su modelo de negocio, y las proyecciones financieras para los próximos 5 años. A lo largo de este informe, se explorarán las fortalezas que diferencian a VisionPro de sus competidores, el potencial de expansión en las regiones circundantes y las estrategias que se implementarán para asegurar un crecimiento sostenido y rentable.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1.1 Descripción del problema

Óptica VisionPro, situada en el centro de Illapel, Región de Coquimbo, ha estado operativa durante tres años. Su propuesta de valor consiste en ofrecer un servicio distintivo y único en el área: el montaje inmediato de lentes ópticos. A pesar de esta ventaja competitiva, la óptica enfrenta desafíos significativos. Su baja visibilidad comercial, la disminución sostenida de ventas y la ausencia de estrategias robustas para la fidelización de clientes han restringido su capacidad para crecer y consolidarse. Estas condiciones reflejan una necesidad urgente de reevaluar su estrategia de mercado y operativa para asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

1.1.2 Descripción de la necesidad y oportunidad

La necesidad más apremiante para Óptica VisionPro es reposicionarse en un entorno que, aunque poco competitivo, exige innovación y proactividad. Existe una clara oportunidad en la baja competencia directa y en el creciente interés de la población por servicios de salud visual de calidad. Aprovechar esta coyuntura puede permitir a VisionPro convertirse en un referente, no solo por su servicio inmediato, sino también por una atención integral y estratégica, enfocada en los clientes.

1.1.3 Descripción de la propuesta innovadora

La propuesta de este proyecto consiste en la elaboración e implementación de un plan de mejoramiento estratégico integral. Dicho plan utilizará herramientas de diagnóstico como el análisis FODA, el análisis PESTEL, el modelo Canvas y las Fuerzas de Porter. Además, propondrá acciones innovadoras como operativos oftalmológicos en zonas rurales, colaboración con instituciones públicas y privadas, digitalización de servicios de marketing y un programa de fidelización de clientes. Estas estrategias buscan transformar a VisionPro en una empresa más competitiva, visible y preparada para los desafíos del entorno.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de ofrecer un servicio exclusivo y valioso como el montaje inmediato de lentes ópticos, Óptica VisionPro enfrenta serias dificultades que amenazan su continuidad operacional; entre ellas, se encuentra su escasa visibilidad, la poca alza en las ventas y la debilidad en las relaciones con los clientes. Estos factores requieren un análisis profundo y un rediseño estratégico para evitar el estancamiento y permitir el crecimiento sostenido de la empresa.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede Óptica VisionPro mejorar su posicionamiento en el mercado local y provincial mediante un plan estratégico integral que incremente sus ventas y fortalezca la fidelización de clientes?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de mejoramiento estratégico para Óptica VisionPro que potencie su posicionamiento en el mercado local y provincial.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa mediante herramientas de análisis estratégico.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno.
- Formular estrategias de posicionamiento y fidelización de clientes.
- Proponer acciones de corto, mediano y largo plazo para mejorar la competitividad de la óptica.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En zonas rurales como Illapel, los servicios ópticos de calidad no son siempre accesibles. VisionPro ha sabido captar parte del mercado ofreciendo montaje inmediato, lo cual le ha dado una ventaja sobre sus competidores, sin embargo, esta fortaleza por sí sola no ha sido suficiente para sostener un crecimiento consistente. Este proyecto se justifica debido a la necesidad de estructurar una gestión estratégica que aproveche las ventajas competitivas y atienda de manera eficaz las demandas del mercado. A través de un enfoque estratégico, se podrán establecer bases sólidas

para un desarrollo sostenido, lo que impactará positivamente tanto en los resultados económicos como en la calidad del servicio ofrecido.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 Alcance:

El presente proyecto tiene como alcance principal la ciudad de Illapel y sus alrededores dentro de la Provincia del Choapa, Región de Coquimbo. Está orientado a mejorar el posicionamiento y competitividad de Óptica VisionPro, enfocándose en la población que actualmente demanda servicios ópticos, así como en sectores no cubiertos que representan una oportunidad de expansión, especialmente en zonas rurales y con menor acceso a servicios visuales. El análisis considera un periodo proyectado de intervención de 60 meses y abarca tanto los aspectos internos de la empresa como las condiciones externas que influyen en su desarrollo.

1.6.2 Limitaciones:

Entre las principales limitaciones se encuentra la disponibilidad y precisión de los datos históricos de ventas y gestión interna, los recursos financieros limitados para la implementación total del plan estratégico, y la resistencia al cambio por parte del equipo de trabajo o del mercado local. Asimismo, factores externos como cambios normativos, situación económica nacional o limitaciones de infraestructura tecnológica podrían incidir en el éxito de la propuesta. Estas restricciones serán consideradas al definir las estrategias y acciones del plan.

1.7 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Óptica VisionPro es un emprendimiento óptico establecido hace tres años en el centro de la ciudad de Illapel, Provincia del Choapa, Región de Coquimbo, se especializa en la venta de productos ópticos como lentes ópticos, de sol y accesorios relacionados, destacándose por ofrecer un servicio único en la zona: el montaje inmediato de lentes ópticos, lo cual reduce significativamente los tiempos de espera para los clientes. Esta propuesta diferenciadora ha permitido atender a una población que valora la inmediatez, la calidad y la cercanía. Actualmente, VisionPro enfrenta el desafío de consolidar su posicionamiento en el mercado y expandir su cobertura, tanto en la ciudad como en sectores rurales, mediante un plan estratégico de fortalecimiento y expansión.

1.7.1 Visión

Ser la óptica líder en la Provincia del Choapa en la entrega de soluciones visuales integrales, reconocida por su innovación, calidad en el servicio, cercanía con la comunidad y compromiso con la salud visual de las personas.

1.7.2 Misión

Ofrecer productos y servicios ópticos de calidad, accesibles y confiables, con un enfoque humano, profesional y oportuno, priorizando la atención personalizada y el montaje inmediato como valor diferenciador, para contribuir al bienestar visual de la comunidad local y rural.

1.7.3 Valores

- Compromiso con la salud visual: Cada atención busca mejorar la calidad de vida del cliente.
- Diferenciación: Se destacan servicios únicos como el montaje inmediato, marcando presencia en un mercado poco competitivo.
- Cercanía: El trato humano y personalizado es fundamental en cada atención.
- Calidad: Tanto en productos como en servicio entregado, asegurando satisfacción del cliente.
- Responsabilidad social: Contribuir al acceso equitativo a servicios visuales en zonas con baja cobertura.

1.7.4 Descripción del producto/servicio

Óptica VisionPro comercializa una gama de productos ópticos que incluye lentes ópticos con recetas oftalmológicas, lentes de sol con y sin graduación, accesorios ópticos, lentes de seguridad y productos de limpieza visual. El servicio diferenciador de la óptica es el **montaje inmediato**, que permite entregar al cliente sus lentes en un plazo mucho menor al estándar del mercado, lo cual constituye un valor altamente apreciado. Además, VisionPro ofrece asesoría personalizada en selección de marcos y orientación técnica en salud visual. A futuro, se proyecta expandir los servicios mediante operativos visuales en zonas rurales, alianzas con profesionales del área de la salud y digitalización del proceso de atención y venta.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROYECTO

La planificación estratégica es un proceso fundamental en la gestión organizacional, ya que permite establecer objetivos claros, identificar los recursos necesarios, asignarlos de manera eficiente y anticiparse a los cambios del entorno. Este proceso es especialmente relevante para pequeñas empresas como Óptica VisionPro, que enfrentan desafíos específicos en cuanto a visibilidad, fidelización de clientes y competencia en mercados locales. Dentro de los principales modelos utilizados para un análisis estratégico integral se encuentran el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el modelo CANVAS y el análisis FODA. Cada una de estas herramientas proporciona un enfoque diferente que, en conjunto, permite comprender el entorno interno y externo de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas acertadas.

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1.1 Análisis Estratégico PESTEL

a. Político

- **Estabilidad institucional en Chile:** A pesar de contar con una tradición democrática, la confianza en las instituciones representativas es baja; solo el 29 % de la población cree que el Congreso equilibrará adecuadamente las necesidades de diversas regiones y grupos, por debajo del promedio de la OCDE (OECD, 2024).
- **Relaciones exteriores y comercio:** Chile mantiene tratados de libre comercio con países clave, incluido EE.UU., lo que protege a la óptica de aumentos arancelarios en la importación de insumos (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (SUBREI), s.f). No obstante, posibles tensiones geopolíticas internacionales (como disputas entre EE.UU. y China) podrían afectar la cadena de suministros global (Reuters, 2023).
- **Políticas sanitarias y regulaciones locales:** Cambios en normativas del Ministerio de Salud podrían afectar la operación de servicios ópticos. Es importante mantenerse al día con las licencias, certificaciones y regulaciones aplicables a establecimientos de salud visual (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 1985).

b. Económico

- **Inflación y tipo de cambio:** La inflación nacional y la variabilidad del dólar pueden impactar el costo de insumos importados, como lentes y maquinaria óptica. Aunque el TLC con EE.UU.

evita aranceles, la fluctuación cambiaria puede aumentar los costos operativos (Universidad de Chile, 2024)

- **Acceso limitado al crédito en zonas rurales:** Muchas pymes en regiones como Choapa enfrentan barreras para acceder a financiamiento competitivo, lo que podría dificultar la inversión en modernización o expansión.
- **Desaceleración económica post-pandemia:** La recuperación económica es desigual. Un menor poder adquisitivo en la población puede traducirse en reducción del gasto en servicios ópticos no urgentes.

c. Social

- **Envejecimiento poblacional:** El aumento de personas mayores en la región incrementa la demanda por servicios visuales y representa una oportunidad para VisionPro si logra atender adecuadamente ese segmento (Pontificia Universidad Católica de Chile, s.f).
- **Mayor conciencia sobre la salud visual:** La población está más sensibilizada sobre el cuidado de la vista, impulsando la demanda por diagnósticos y lentes ópticos de calidad (Gómez, 2025).
- **Preferencia por lo inmediato y local:** El montaje en el acto es altamente valorado, lo que diferencia a VisionPro frente a la competencia tradicional que ofrece plazos más extensos.

d. Tecnológico

- **Avances en tecnología óptica:** Existen mejoras continuas en lentes, maquinarias de montaje y diagnósticos. VisionPro debe mantenerse actualizada para ofrecer productos competitivos (Gómez, 2025).
- **Digitalización del marketing y la atención:** Las herramientas digitales (como reservas en línea, WhatsApp y redes sociales) se vuelven clave para atraer y fidelizar clientes.

e. Ecológico

- **Gestión de residuos ópticos:** Es cada vez más relevante el tratamiento de desechos generados por montajes, empaques y materiales descartables. La gestión ecológica puede convertirse en un valor diferenciador si se comunica adecuadamente (Ministerio del Medio Ambiente (Gobierno de Chile), 2016)
- **Compromiso con prácticas sostenibles:** Consumidores valoran empresas con responsabilidad ambiental. Incorporar medidas sostenibles puede fortalecer la imagen de la óptica.

f. Legal

- **Cumplimiento con normativas del rubro salud:** Es fundamental cumplir con la Ley 20.584 sobre derechos de los pacientes, y la fiscalización de la Seremi de Salud. Las infracciones podrían derivar en sanciones o cierre del establecimiento (Superintendencia de Salud (Gobierno de Chile), s.f).
- **Protección al consumidor:** El marco regulatorio exige transparencia en precios, diagnósticos y garantías. Reclamos ante el SERNAC pueden afectar la reputación del negocio si no se manejan adecuadamente (Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC), s.f).
- **Normas laborales y previsionales:** Cambios en la legislación laboral, como aumentos del sueldo mínimo o nuevas regulaciones sobre la jornada laboral, podrían afectar los costos de operación.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.2.1 Análisis Estratégico del Entorno Industrial y Competitivo (Modelo de 5 Fuerzas de Porter)

El análisis del entorno industrial permite comprender las dinámicas competitivas del sector óptico y proyectar acciones estratégicas alineadas con las condiciones del mercado. Para este efecto, se emplea el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual identifica los principales factores que determinan la intensidad de la competencia en una industria. Como señala el mismo Porter, “comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo” (Porter, 2017, p. 33).

A continuación, se analiza cada una de estas fuerzas en el contexto de Óptica VisionPro, ubicada en Illapel, Región de Coquimbo, con foco en zonas rurales del Choapa.

a. Amenaza de nuevos competidores entrantes

La industria óptica presenta **barreras de entrada relativamente bajas**, especialmente para ópticas pequeñas que no requieren grandes inversiones iniciales. Sin embargo, establecer un punto de venta con servicios diferenciados, como el montaje inmediato, demanda equipamiento especializado, personal técnico y conocimiento del rubro, lo que **eleva** las barreras para replicar la propuesta de VisionPro.

La principal defensa frente a nuevos entrantes radica en la **diferenciación del servicio** y la **construcción de relaciones de confianza con la comunidad local**, elementos difíciles de imitar rápidamente. Aun así, la rentabilidad percibida del negocio puede atraer a cadenas ópticas o nuevos emprendimientos, especialmente si la demanda por servicios visuales continúa creciendo en la región. Por ello, la consolidación de una marca sólida y la fidelización de clientes serán claves para mantener una ventaja competitiva sostenible.

b. Poder de negociación de los proveedores

La dependencia de VisionPro respecto de sus proveedores es significativa, especialmente porque muchos insumos ópticos —como lentes, armazones y cristales— son importados, en algunos casos desde mercados como Estados Unidos o Asia. Esto otorga a los proveedores un **poder de negociación alto**, ya que las opciones de sustitución local son limitadas y los costos están sujetos a fluctuaciones del tipo de cambio, restricciones aduaneras o decisiones arancelarias internacionales.

Los recientes anuncios de políticas comerciales más proteccionistas por parte de potencias como Estados Unidos, incluyendo la imposición de nuevos aranceles o la renegociación de tratados, podrían elevar los costos de importación de insumos ópticos, impactando directamente en la rentabilidad del negocio. Por esta razón, diversificar proveedores, explorar fabricantes nacionales y negociar convenios a largo plazo son estrategias recomendables para reducir la dependencia y mitigar riesgos (Erices García, 2025).

c. Poder de negociación de los clientes

En el contexto de Illapel y zonas rurales aledañas, los clientes presentan un **poder de negociación medio**, dado que las opciones disponibles para acceder a servicios ópticos son limitadas, lo que reduce su capacidad de exigir precios o condiciones. Sin embargo, la creciente conectividad digital y la posibilidad de adquirir lentes y armazones por internet aumenta la presión competitiva, ya que los consumidores pueden comparar precios fácilmente y optar por proveedores externos si encuentran mejores condiciones.

VisionPro debe contrarrestar este efecto ofreciendo **valor agregado**, como atención personalizada, montaje rápido, operativos móviles en localidades rurales y asesoramiento profesional. Estos elementos no solo disminuyen la sensibilidad al precio, sino que refuerzan la percepción de confianza y cercanía, aspectos altamente valorados en comunidades pequeñas.

d. Amenaza de productos sustitutos

La industria óptica enfrenta una **alta amenaza de sustitutos**, entre los que se encuentran los lentes de contacto desechables, las compras por plataformas digitales y las intervenciones quirúrgicas correctivas como el LASIK. Estos productos o servicios, aunque no sustituyen directamente a todas las soluciones ópticas, sí representan una alternativa atractiva para ciertos segmentos del mercado, especialmente aquellos con mayor poder adquisitivo o mayor acceso a información médica. Como señala Porter, si una industria “no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento” (Porter, 2017, p. 47).

Frente a esta amenaza, VisionPro debe reforzar la **propuesta de valor centrada en la accesibilidad, rapidez del servicio y cercanía geográfica**, enfocándose en nichos de mercado que valoran la atención inmediata y presencial, como personas mayores o residentes de zonas rurales con dificultades para trasladarse.

e. Rivalidad entre los competidores existentes

En la actualidad, la competencia directa en la Provincia del Choapa es **moderada**, ya que VisionPro es una de las pocas ópticas que ofrecen servicios especializados en Illapel y es la única con **servicio de montaje inmediato**. Sin embargo, la amenaza de que nuevas ópticas ingresen al mercado o que farmacias y centros médicos comiencen a ofrecer servicios visuales constituye un factor de atención.

Además, las grandes cadenas nacionales podrían decidir expandirse a zonas rurales con modelos de negocio escalables, lo cual intensificaría la rivalidad. En este contexto, VisionPro debe apostar por la **innovación en la atención**, la **diversificación de canales** (como redes sociales y WhatsApp), y el **fortalecimiento de alianzas estratégicas** con municipios y empresas locales, lo que podría consolidar su posición como actor clave en la atención visual del territorio.

2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO

La evaluación situacional estratégica permite identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de Óptica VisionPro. A través de la herramienta FODA, se puede definir un diagnóstico integral que servirá de base para el diseño de un plan estratégico coherente y contextualizado.

2.3.1 Matriz FODA

Fortalezas (F):

- F1. Servicio de montaje inmediato, único en la zona.
- F2. Ubicación céntrica en Illapel, con acceso peatonal y vehicular.
- F3. Atención personalizada y cercana al cliente.
- F4. Experiencia técnica del equipo óptico.

Debilidades (D):

- D1. Baja visibilidad en el mercado local.
- D2. Poca inversión en marketing y posicionamiento de marca.
- D3. Falta de alianzas estratégicas sostenidas con instituciones.
- D4. Escaso uso de herramientas digitales y canales de venta online.

Oportunidades (O):

- O1. Escasa competencia directa en la provincia del Choapa.
- O2. Aumento de la demanda de servicios visuales en zonas rurales.
- O3. Posibilidad de establecer convenios con empresas, escuelas y municipalidades.
- O4. Avance en conectividad y digitalización en zonas semirurales.
- O5. Financiamiento público o privado para iniciativas de salud comunitaria.

Amenazas (A):

- A1. Cambios en políticas arancelarias internacionales.
- A2. Ingreso potencial de grandes cadenas ópticas al mercado local.
- A3. Cambios regulatorios o sanitarios que afecten la operación.
- A4. Factores económicos o inflacionarios que afecten el consumo.
- A5. Aumento en la venta online de lentes ópticos.

2.3.2 Estrategias derivadas del análisis FODA

- FO: Fortalecer las campañas de marketing local, destacando el servicio de montaje inmediato (F1), para captar la demanda de servicios visuales en las zonas rurales (O2).
- DO: Establecer alianzas estratégicas con empresas, instituciones educativas y municipales (O3), mejorando la gestión de convenios (D3).

- FA: Desarrollar estrategias de fidelización para mantener a los clientes locales ante el riesgo del ingreso de cadenas ópticas (A3), apoyándose en la atención personalizada (F3).
- DA: Reforzar el marketing digital (D2 y D4) como medida preventiva frente al auge de la competencia online (A1) y fluctuaciones económicas (A5).

2.4 VENTAJAS COMPETITIVAS

Ventajas Tangibles:

- Infraestructura equipada: La óptica cuenta con equipamiento óptico que permite entregar lentes en corto tiempo.
- Ubicación estratégica: La presencia en el centro de Illapel facilita el acceso tanto para clientes urbanos como rurales.
- Stock disponible: Mantener un inventario básico permite ofrecer soluciones inmediatas.

Ventajas Intangibles:

- Relación con la comunidad: VisionPro ha cultivado relaciones de confianza con sus clientes.
- Reputación positiva: Los clientes frecuentes valoran la calidad del servicio.
- Conocimiento del mercado rural: El equipo directivo comprende las dinámicas y hábitos de consumo del entorno.

Evaluación de la sostenibilidad de la ventaja competitiva según Michael Porter

A partir de los resultados del análisis interno, externo y del estudio de mercado, Óptica VisionPro se perfila como una empresa que busca posicionarse mediante una estrategia de diferenciación basada en su capacidad de ofrecer montaje inmediato de lentes ópticos, atención personalizada y una activa presencia en redes sociales. No obstante, para que esta diferenciación se traduzca en una ventaja competitiva sostenible, es necesario evaluar si cumple con los criterios definidos por Porter (2017): dificultad de imitación, permanencia en el tiempo, valor para el cliente y apropiabilidad por parte de la empresa.

Uno de los elementos distintivos de VisionPro es su capacidad operativa para entregar lentes ópticos en un plazo significativamente menor que sus competidores locales.

Este servicio, si bien representa una diferenciación valiosa, solo puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible si se fundamenta en capacidades clave difíciles de replicar, como:

- Equipamiento especializado exclusivo o con uso optimizado.
- Conocimiento organizacional codificado (manuales, rutinas de trabajo).
- Personal técnico calificado y capacitado de forma interna.

- Relaciones estratégicas con proveedores que garanticen rapidez y calidad de insumos.

La ventaja basada en el uso de redes sociales, por otra parte, resulta vulnerable a la imitación. Cualquier competidor puede acceder a las mismas plataformas, por lo que no constituye por sí sola una fuente sostenible de diferenciación. Para contrarrestar esta debilidad, se recomienda profundizar en la fidelización de clientes, construcción de una comunidad local sólida y generación de contenido propio con elementos diferenciadores del territorio (cultura visual, experiencias de pacientes, testimonios).

Tampoco se han identificado claramente barreras de entrada al mercado óptico local, lo que aumenta el riesgo competitivo. Para fortalecer esta posición, VisionPro puede considerar medidas como:

- Relaciones exclusivas con proveedores de armazones o lentes con diseños únicos.
- Desarrollo de una marca propia de productos ópticos.
- Alianzas estratégicas con instituciones de salud o educativas de la zona.

Estas acciones permitirían elevar los costos de imitación para nuevos competidores, creando ventajas más sostenibles en el tiempo.

Según Porter (2017), una estrategia debe vincularse con las capacidades internas de la empresa y su entorno, y no solo con acciones aisladas. Por tanto, la diferenciación propuesta por VisionPro debe estar integrada a todos los niveles de su modelo de negocio, en especial al diseño operativo, la relación con proveedores y la experiencia del cliente.

2.5 MODELO CANVAS



Ilustración 1: Modelo Canvas
Fuente: Elaboración Propia

2.5.1 Segmento de Clientes

Óptica VisionPro orienta sus servicios principalmente a la **población de la Provincia del Choapa**, con un enfoque particular en las zonas rurales, donde existe un déficit en el acceso a servicios ópticos de calidad. Dentro del segmento destacan personas de la tercera edad, trabajadores rurales y mineros, estudiantes y comunidades de escasos recursos. También se atiende a **clientes institucionales**, a través de convenios con empresas y municipios, lo cual amplía su alcance e impacto social.

2.5.2 Propuesta de Valor

La principal propuesta de valor es la **disponibilidad inmediata de lentes ópticos mediante un servicio de montaje express**, único en la ciudad de Illapel. A ello se suma la **realización de operativos móviles** que permiten llevar atención visual a sectores remotos. Esta combinación de agilidad, movilidad y cercanía ofrece una solución concreta a la brecha territorial y económica que existe en el acceso a servicios ópticos.

2.5.3 Canales

La empresa utiliza diversos canales para comunicarse y entregar su propuesta de valor:

- **Tienda física** en el centro de Illapel, con atención presencial.
- **Óptica móvil**, equipada para operar en terreno durante los operativos rurales.
- **Redes sociales y WhatsApp**, como canales digitales de promoción, comunicación directa y gestión de reservas o consultas.

Estos canales permiten una conexión directa y eficiente con los clientes actuales y potenciales.

2.5.4 Relación con los Clientes

La estrategia de relacionamiento de VisionPro se basa en un trato cercano, personalizado y familiar, generando confianza y fidelización. Se privilegia el contacto directo, la orientación en la compra y un seguimiento postventa que mejora la experiencia del usuario y fomenta la recomendación de boca a boca.

2.5.5 Fuentes de Ingresos

Los ingresos de la óptica provienen de:

- Venta de anteojos ópticos, lentes de contacto, armazones y productos de protección ocular.
- Servicio de montaje inmediato, tanto en tienda como en operativos móviles.
- Convenios institucionales con empresas y municipalidades, los cuales generan ingresos por paquetes de servicios o atención grupal.

2.5.6 Recursos Clave

Para cumplir con su propuesta de valor, VisionPro cuenta con:

- Equipo técnico de montaje óptico, que permite la entrega rápida de productos.
- Vehículo para operativos móviles.
- Local céntrico, que facilita el acceso de los clientes urbanos.
- Capital humano especializado, compuesto por tecnólogos ópticos y personal administrativo con experiencia en atención al cliente.

2.5.7 Actividades Clave

Las principales actividades incluyen:

- Montaje de lentes en tiempos reducidos.
- Organización y ejecución de operativos móviles en comunas rurales.
- Promoción y posicionamiento digital en redes sociales.
- Gestión de convenios institucionales y coordinación con autoridades locales.

2.5.8 Socios Clave

VisionPro establece alianzas estratégicas con:

- Proveedores nacionales e internacionales de insumos ópticos.
- Empresas mineras que financian parte o totalidad de los servicios ópticos de sus trabajadores.
- Municipalidades que colaboran en los operativos rurales.
- Organismos de salud y educación, como nexos para llegar a nuevas comunidades.

2.5.9 Estructura de Costos

Los principales costos del modelo de negocio incluyen:

- Sueldos y honorarios del personal técnico y administrativo.
- Compra de insumos ópticos, como lentes, armazones y maquinaria.
- Arrendamiento del local y servicios básicos.
- Logística de los operativos móviles, incluyendo transporte, combustible y viáticos.
- Inversión en marketing digital y redes sociales

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivo General del Estudio de Mercado

El objetivo principal de este estudio de mercado es identificar y analizar de manera exhaustiva las percepciones, necesidades, expectativas y comportamientos de los habitantes de la comuna de Illapel en relación con los servicios ópticos disponibles, con especial enfoque en la evaluación de la propuesta de valor de la óptica VisionPro. Este análisis permitirá comprender cómo la población local percibe los actuales servicios ópticos, qué aspectos valoran más al momento de elegir una óptica, cuáles son sus principales motivaciones de compra, y qué expectativas tienen respecto a la calidad, rapidez, precios, atención y accesibilidad de dichos servicios.

Asimismo, se busca determinar el nivel de conocimiento que existe sobre VisionPro en la comuna, y la experiencia que han tenido los usuarios que ya han accedido a sus servicios. Esto permitirá establecer una base sólida para el diseño de estrategias de posicionamiento que respondan a las características y preferencias del mercado local.

Un foco clave del estudio es también evaluar la viabilidad y aceptación de los elementos diferenciadores que caracterizan a VisionPro, tales como el servicio exclusivo de montaje inmediato de lentes ópticos y la posibilidad de ofrecer servicios móviles en terreno, a través de operativos visuales en escuelas, ferias o localidades rurales. Estas características se consideran fundamentales para generar una ventaja competitiva en el mercado local, dado que responden a problemáticas latentes en el acceso oportuno a atención óptica de calidad, especialmente en sectores más apartados o con menos oferta especializada.

Con base en estos hallazgos, se espera obtener resultados concluyentes para definir estrategias comerciales, comunicacionales y operativas que fortalezcan la posición de VisionPro en Illapel, contribuyendo a su sostenibilidad, crecimiento y reconocimiento como una óptica cercana, eficiente y comprometida con la salud visual de la comunidad.

3.2 Objetivos Específicos del Estudio de Mercado

1. **Evidenciar el nivel de conocimiento y uso de la óptica VisionPro entre los habitantes de Illapel.** Este objetivo busca conocer en qué medida la población identifica y reconoce a VisionPro como una alternativa válida en el rubro óptico, evaluando su posicionamiento actual y la experiencia previa de quienes ya han utilizado sus servicios. Esta información

- permitirá establecer las fortalezas y debilidades actuales de la marca desde la perspectiva del consumidor.
2. **Explorar las percepciones, necesidades y preferencias de los consumidores locales en relación con los servicios ópticos.** Se pretende indagar qué aspectos valoran más los usuarios al momento de elegir una óptica (precio, calidad, rapidez, atención, ubicación, variedad, entre otros). Esto facilitará la identificación de oportunidades de mejora o innovación.
 3. **Evaluar la disposición de los habitantes de Illapel a pagar por servicios diferenciadores, como el montaje inmediato de lentes ópticos.** Este objetivo permitirá conocer si existe una valoración concreta y real por parte de los consumidores respecto a la rapidez en la entrega de productos ópticos, y si estarían dispuestos a pagar un poco más por este tipo de servicio especializado, exclusivo de VisionPro.
 4. **Analizar el interés de la comunidad en la realización de operativos visuales en terreno, especialmente en zonas rurales o de difícil acceso.** Se busca determinar el grado de aceptación y relevancia que tendría la implementación de servicios móviles por parte de VisionPro, como estrategia de expansión y acceso equitativo a la salud visual. Esto incluye explorar el interés de la población en operativos en colegios, ferias comunales u otros espacios públicos.
 5. **Obtener datos cuantitativos que sirvan como punto de inicio para diseñar estrategias de posicionamiento, promoción y expansión de la óptica VisionPro en el mercado local.** La integración de resultados permitirá comprender mejor el entorno competitivo, el perfil del cliente objetivo y las oportunidades de crecimiento. Todo ello contribuirá a una toma de decisiones informada y alineada con las características reales del mercado.

3.3 Tipo de Metodología

La investigación es de tipo cuantitativa, enfocada en la obtención de datos medibles a través de encuestas estructuradas aplicadas presencialmente en terreno. El diseño es no experimental y transversal, ya que no se manipulan variables y los datos se recogen en un único momento temporal, permitiendo describir el estado actual del mercado en Illapel.

3.4 Tipo de Muestreo

Se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando personas disponibles en puntos estratégicos de Illapel. Esta técnica facilita una recolección eficiente en terreno, especialmente en contextos donde no se dispone de una base de datos aleatoria de la población.

3.5 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra para el presente estudio de mercado se estimó en 385 personas, cifra que ha sido calculada utilizando criterios estadísticos comúnmente aceptados en investigaciones sociales y de mercado. La estimación se basó en un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo cual asegura que los resultados obtenidos tengan un alto grado de precisión y sean representativos de la población total de Illapel.

Este tamaño muestral es adecuado para poblaciones superiores a los 10.000 habitantes, como es el caso de Illapel, y permite obtener conclusiones fiables sobre las características, percepciones, hábitos de consumo y preferencias de los habitantes en relación con los servicios ópticos. La elección de este número de encuestados busca garantizar la validez estadística del estudio, al tiempo que permite trabajar con una cantidad de datos manejable y realista desde el punto de vista operativo y logístico.

La selección de los encuestados se realizará en terreno, en puntos estratégicos dentro de la comuna, lo que permitirá una recolección eficiente y directa de la información. Esta estrategia busca garantizar la participación activa de diversos grupos sociales y mejorar la representatividad del estudio sin recurrir a técnicas probabilísticas complejas o costosas.

3.6 Oferta y Demanda

Oferta

En la comuna de Illapel, la oferta de servicios ópticos ha ido en aumento durante los últimos años, como respuesta a una creciente demanda por parte de la población. Actualmente, existen al menos tres ópticas en funcionamiento dentro del área urbana, las cuales ofrecen servicios tradicionales como exámenes visuales, venta de lentes ópticos y de contacto, gafas de sol y accesorios varios, sin embargo, estas empresas presentan una oferta bastante homogénea, sin una diferenciación clara en términos de servicios, experiencia de cliente o propuestas de valor únicas.

En este contexto, Óptica VisionPro se posiciona como una alternativa diferenciadora, al incorporar dentro de su propuesta de valor un servicio exclusivo de montaje inmediato de lentes ópticos, lo que le permite entregar productos en menor tiempo que la competencia. Esta característica representa una ventaja competitiva significativa en un mercado donde los consumidores valoran la rapidez, especialmente en situaciones donde requieren reemplazo urgente de sus lentes o desean evitar múltiples visitas a la óptica.

Además, VisionPro es la única óptica de la zona que ha manifestado interés en extender sus servicios mediante operativos móviles en terreno, lo cual responde a una necesidad latente en sectores rurales o apartados que no cuentan con fácil acceso a atención visual especializada. Esta iniciativa busca ampliar la cobertura territorial, generar un impacto social positivo y posicionar a la marca como una empresa comprometida con la equidad en salud visual.

En cuanto a la gama de productos y servicios ofrecidos, VisionPro cuenta con atención profesional a cargo de tecnólogos médicos, venta de armazones de diversas gamas, cristales monofocales y bifocales, lentes de contacto y productos complementarios para el cuidado ocular. A pesar de sus ventajas diferenciales, la empresa presenta actualmente baja visibilidad en el mercado local, lo que limita su capacidad de captar nuevos clientes. Por ello, resulta fundamental conocer con mayor profundidad las características de la demanda y ajustar la estrategia comercial para aprovechar el potencial del mercado.

Demanda

La demanda de servicios ópticos en Illapel presenta un comportamiento creciente, influenciado por diversos factores demográficos, tecnológicos y culturales. Uno de los elementos más relevantes es el envejecimiento progresivo de la población, lo cual incrementa la prevalencia de problemas visuales asociados a la edad, como presbicia, cataratas y degeneración macular. Además, el uso intensivo de dispositivos digitales (teléfonos móviles, computadores, tabletas) ha provocado un aumento en la aparición de afecciones visuales en grupos más jóvenes, incluyendo fatiga ocular, miopía y visión borrosa.

Según datos preliminares del estudio, una parte importante de la población aún no cuenta con un diagnóstico visual adecuado ni acceso oportuno a soluciones ópticas, ya sea por desconocimiento, barreras económicas o limitaciones geográficas. Esto sugiere la existencia de una demanda insatisfecha, que puede ser abordada mediante estrategias innovadoras y accesibles.

A través del levantamiento de información en terreno, se espera identificar el perfil del consumidor local, sus patrones de comportamiento, frecuencia de uso de servicios ópticos, criterios de elección y grado de fidelización. Asimismo, se pretende conocer el grado de disposición de los consumidores a pagar por servicios diferenciados, como el montaje inmediato o la atención en su propia comunidad mediante operativos móviles.

Existe una demanda potencial significativa en Illapel y sus alrededores, especialmente si se considera la ausencia de servicios ópticos en zonas rurales, la tendencia a una mayor conciencia sobre el cuidado visual, y el interés de los consumidores en soluciones rápidas, confiables y cercanas. La combinación de estas variables crea un escenario favorable para que VisionPro expanda su presencia en el mercado y fortalezca su propuesta de valor.

3.7 Estimación de demanda

- **TAM:** 92.350 personas (Provincia del Choapa).
- **SAM:** 36.940 personas (40% con necesidades visuales).
- **SOM:** 1.847 personas (5% del SAM como objetivo alcanzable en el primer año).



Ilustración 2: Mapa provincia de Choapa
Fuente: <http://skyscrapercity.com>

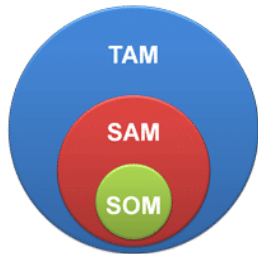


Ilustración 3: TAM-SAM-SOM
Fuente: <https://conversisconsulting.com/>

TAM (Total Addressable Market): Corresponde al mercado total disponible al que podría llegar el servicio, en este caso, toda la Provincia del Choapa, con un total de 92.350 personas. Representa el universo completo de posibles clientes si no existiera ninguna limitación geográfica, logística o de capacidad.

SAM (Serviceable Available Market): Corresponde al mercado disponible y servible por el negocio, es decir, personas con necesidades visuales que podrían requerir servicios ópticos. Se estima que el 40 % de la población tiene necesidades visuales, lo que equivale a 36.940 personas. Este es el mercado real al que la óptica puede ofrecer sus productos y servicios, dentro de su zona de cobertura actual.

SOM (Serviceable Obtainable Market): Es la cuota de mercado objetivo alcanzable en el primer año. Para este proyecto, se ha definido de forma prudente como el 5 % del SAM, es decir, 1.847 personas. Esta cifra representa un objetivo inicial realista en función de la capacidad operativa y las estrategias de marketing B2C planificadas.

3.8 Instrumentos (anexos)

El principal instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado compuesto por 9 preguntas cerradas y semiabiertas, diseñado para captar información sobre frecuencia de uso, nivel de conocimiento, percepción del servicio y valoración de atributos como rapidez, calidad, atención en zonas rurales y disposición de pago. Se anexa el cuestionario y la base de datos de resultados.

3.9 Resultados

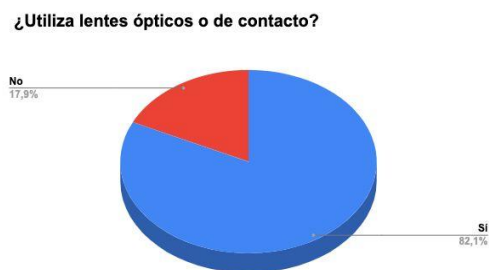


Gráfico 1: Respuesta pregunta 1 encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

De las 385 personas encuestadas, el **82,1% indicó que sí utiliza lentes ópticos o de contacto**, mientras que solo el **17,9% respondió que no**. Este resultado revela una **alta demanda potencial de productos ópticos** en la población encuestada, lo cual refuerza la pertinencia del giro comercial de Óptica VisionPro. Además, el porcentaje elevado de usuarios actuales indica una oportunidad sólida para fortalecer la fidelización de clientes mediante servicios de calidad y seguimiento.

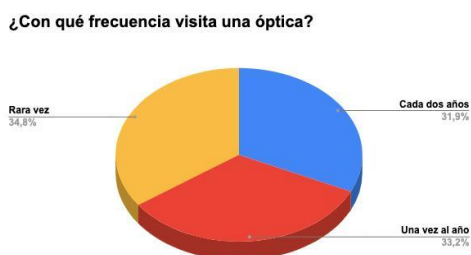


Gráfico 2: Respuesta pregunta 2 encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Los datos muestran que el **33,2% de los encuestados visita una óptica una vez al año**, el **31,9% cada dos años**, y el **34,8% lo hace rara vez**. Esta distribución evidencia que existe un segmento de clientes con visitas periódicas, pero también una porción significativa de la población con hábitos de consumo poco frecuentes. Esto plantea la necesidad de **estrategias de marketing más agresivas y educativas**, con foco en la **concientización sobre la importancia del control visual periódico**, lo cual podría aumentar la frecuencia de visitas.

¿Conoce la óptica VisionPro?

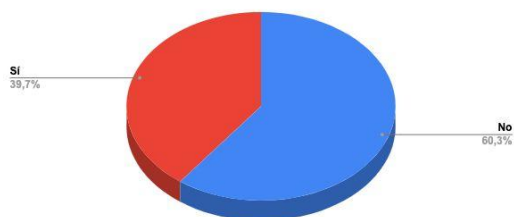


Gráfico 3: Respuesta pregunta 3 encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Solo el **39,7% de los encuestados manifestó conocer la óptica**, mientras que el **60,3% indicó que no**. Este dato es particularmente relevante, ya que demuestra que, a pesar del funcionamiento actual del local, su nivel de **reconocimiento de marca es bajo** en el entorno local. Por tanto, se hace imprescindible implementar campañas de **posicionamiento estratégico**, operativos visuales en terreno y alianzas que eleven la visibilidad de la óptica en la comuna y alrededores.

¿Ha comprado o solicitado servicios en VisionPro?

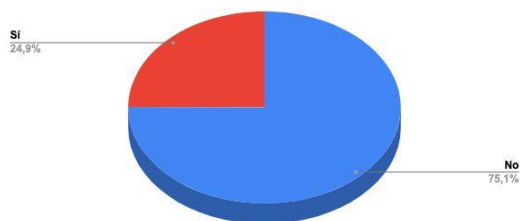


Gráfico 4: Respuesta pregunta 4 encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Solo el **24,9% de los encuestados ha comprado o solicitado servicios en VisionPro**, mientras que el **75,1% no lo ha hecho**. Esto confirma que, además del bajo nivel de reconocimiento de la óptica, también existe una baja tasa de conversión en clientes efectivos. Este indicador refleja una **gran oportunidad de crecimiento**, ya que existe una amplia base de personas que aún no han sido alcanzadas por los servicios de la óptica.

¿Qué servicio considera más importante al elegir una óptica?

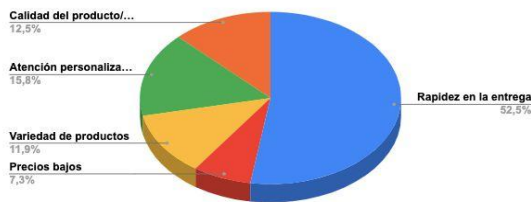


Gráfico 5: Resposta pregunta 5 encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

El factor más valorado por los encuestados es la **rapidez en la entrega** (52,5%), seguido por la **atención personalizada** (15,8%), y en menor medida la calidad, variedad de productos y precios. Este dato respalda la **estrategia de diferenciación de VisionPro basada en el montaje inmediato de lentes**, posicionándola como una respuesta directa a la necesidad prioritaria del público objetivo.

¿Estaría dispuesto/a a pagar un poco más por un servicio de montaje inmediato de lentes ópticos?

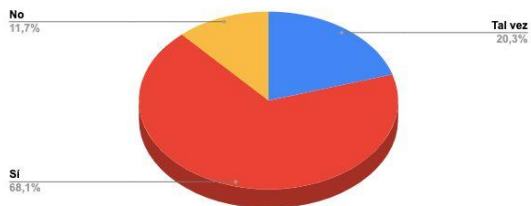


Gráfico 6: Resposta pregunta 6 encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

El **68,1% de los encuestados respondió afirmativamente**, indicando que estaría dispuesto a pagar un poco más por este servicio diferenciado. Solo un **11,7% no estaría dispuesto**, mientras que un **20,3% respondió "tal vez"**. Este resultado valida la **viabilidad comercial del servicio de montaje inmediato** como una ventaja competitiva clara que justifica una estrategia de precios diferenciados.

¿Cómo calificaría la importancia de tener atención en zonas rurales cercanas?

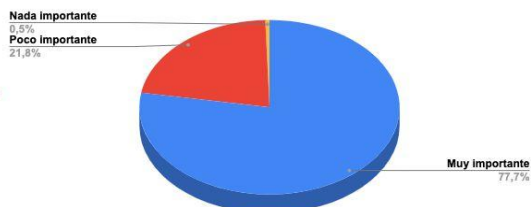


Gráfico 7: Resposta pregunta 7 encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Un **abrumador 77,7%** considera que es **“muy importante”** contar con atención en zonas rurales cercanas. Solo un 21,8% lo considera “poco importante”, y el 0,5% “nada importante”. Este resultado apoya la implementación de **operativos visuales itinerantes como una estrategia clave de expansión territorial y responsabilidad social** de la óptica.

¿Preferiría una óptica que también haga operativos en terreno (colegios, ferias, etc.)?

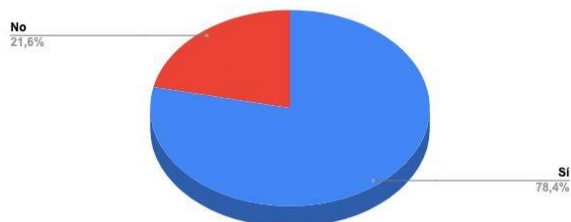


Gráfico 8: Respuesta pregunta 8 encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

El **78,4% prefiere una óptica que realice operativos en terreno**, mientras que solo el 21,6% no lo considera necesario. Esta información, alineada con la respuesta anterior, refuerza la **aceptación y valor percibido de este tipo de actividades**, posicionándolas como un medio efectivo para aumentar la visibilidad, el acceso y la captación de nuevos clientes.

¿Qué tanto valora la rapidez en la entrega de lentes?

385 respuestas

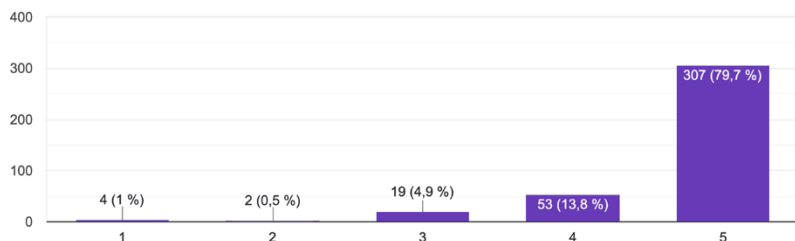


Gráfico 9: Respuesta pregunta 9 encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Se pidió a los encuestados calificar en una escala del 1 al 5 la importancia que le asignan a la **rapidez en la entrega** de lentes ópticos. El **79,7% evaluó con nota máxima (5)**, seguido por un 13,8% que otorgó una calificación de 4. Esto significa que más del **93% del total de encuestados otorgan alta importancia (nota 4 o 5)** a este aspecto.

Las calificaciones más bajas (1, 2 y 3) representan **menos del 7%** de las respuestas, confirmando que la **rapidez en la entrega es un atributo decisivo en la elección de una óptica** para la gran mayoría de los participantes.

Este resultado reafirma el **alto valor estratégico del servicio de montaje inmediato** que ofrece VisionPro, posicionándolo no solo como un diferenciador, sino como una **respuesta directa a la principal prioridad del público objetivo**.

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING

4.1 Objetivo General de la Estrategia de Marketing

El objetivo general de la estrategia de marketing de Óptica VisionPro es lograr su posicionamiento como una alternativa óptica confiable, accesible y diferenciadora en la comuna de Illapel y sus alrededores, destacándose principalmente por su servicio de montaje inmediato, atención personalizada y cobertura en zonas rurales a través de operativos móviles. Esta estrategia busca aumentar el conocimiento de marca, fortalecer su propuesta de valor y captar una proporción significativa del mercado local con necesidades de corrección visual, respondiendo de manera eficiente a las expectativas y preferencias de la población objetivo.

4.2 Segmento Objetivo (Target)

La segmentación de mercado constituye una herramienta estratégica fundamental que permite dividir un mercado amplio y heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores, los cuales comparten características, necesidades o comportamientos similares. En el caso de Óptica VisionPro, se ha optado por aplicar un modelo de segmentación geo-demográfica, atendiendo a su condición de empresa local y a la relevancia que adquiere el contexto territorial en la definición de su público objetivo, su estrategia comercial y su posicionamiento dentro del área de la Provincia del Choapa.

4.2.1 Segmentación Geográfica

Área principal:

- Provincia del Choapa, Región de Coquimbo.
- Comuna foco: Illapel (capital provincial y lugar donde se encuentra la óptica).

Justificación de selección geográfica:

- Illapel concentra el mayor porcentaje poblacional de la provincia (aprox. 35% del total).
- Alta ruralidad en comunas vecinas como Salamanca, Los Vilos y Canela, lo que posiciona a Illapel como centro urbano de servicios (incluidos salud visual).
- Baja competencia directa en servicios ópticos con montaje inmediato, lo cual constituye una ventaja competitiva.

Datos poblacionales estimados (Instituto Nacional de Estadísticas, 2025)

- Población estimada Provincia del Choapa: 92.350 habitantes.
- Illapel: 32.009 habitantes aprox.
- Salamanca: 27.823
- Los Vilos: 22.879
- Canela: 9.639

-Tasa de envejecimiento creciente: el envejecimiento de la población mantiene su tendencia al alza, aumentando el porcentaje de personas de 65 años o más de 6,6% en 1992 a 14% en 2024 y disminuyendo el porcentaje de personas de 14 años o menos de 29,4% a 17,7% en el mismo período.

4.2.2 Segmentación Demográfica (dentro del ámbito geográfico)

Características demográficas clave del público objetivo:

Edad objetivo:

- Jóvenes de 15 a 30 años (uso estético y preventivo).
- Adultos de 30 a 60 años (uso correctivo y funcional).
- Adultos mayores de 60 años (uso funcional y frecuente).

Nivel socioeconómico: Medio y medio-bajo, con acceso a FONASA y programas municipales de salud.

Ocupación: Estudiantes, trabajadores del sector agrícola, minero y servicios públicos.

4.2.3 Potencialidad del mercado local

La Provincia del Choapa representa un mercado emergente con alto potencial para el desarrollo de servicios ópticos especializados. Esta proyección se fundamenta en los siguientes factores clave:

1. Concentración poblacional estratégica en Illapel

Al concentrar aproximadamente el 35% de la población provincial y ubicarse geográficamente en el núcleo de las comunas colindantes, actúa como centro de servicios públicos y privados, atrayendo demanda desde sectores rurales y urbanos cercanos.

2. Accesibilidad limitada en comunas vecinas

Salamanca, Canela y sus alrededores presentan barreras de acceso a servicios ópticos de calidad, tanto por ubicación como por disponibilidad de tecnologías (ej. montaje inmediato). VisionPro, al

ofrecer atención sin necesidad de derivación a otras ciudades, satisface una necesidad real y no cubierta.

3. Envejecimiento poblacional y salud visual

El acelerado envejecimiento demográfico es una variable crítica en la expansión de la demanda por servicios oftalmológicos. Los resultados del último Censo 2024, indican que el 14,4% de la población regional supera los 65 años (Instituto Nacional de Estadísticas, 2025).

4. Creciente conciencia sobre salud preventiva y estética

Se observa una tendencia creciente en la población joven y adulta hacia el cuidado visual preventivo y el uso de lentes como complemento estético, lo cual amplía el espectro del mercado más allá de la necesidad correctiva tradicional.

5. Oportunidad de alianzas estratégicas y operativos móviles

El desarrollo de convenios con municipios, centros de salud y organizaciones sociales en comunas con baja cobertura visual representa una vía efectiva de expansión territorial y captación de clientes. La implementación de operativos visuales itinerantes permite posicionar la marca en sectores rurales y aumentar la base de clientes recurrentes.

4.2.4 Perfil del Cliente Objetivo (Buyer Persona)

El concepto de Buyer Persona se refiere a la representación semi-ficticia del cliente ideal de una empresa, construida a partir de datos reales sobre características demográficas, comportamientos, necesidades y motivaciones del público objetivo. En el caso de Óptica VisionPro, y considerando la segmentación geo-demográfica definida previamente, se han identificado cuatro perfiles principales que reflejan la diversidad del mercado local y la propuesta de valor de la óptica.

1. Persona Mayor con Necesidad de Atención Visual Frecuente

- **Nombre ficticio:** Rosa Gutiérrez.
- **Edad:** 68 años.
- **Residencia:** Illapel, sector urbano.
- **Nivel socioeconómico:** Medio-bajo (tramo B o C de FONASA).
- **Ocupación:** Jubilada. Participa en agrupaciones de adultos mayores.
- **Comportamiento de consumo:**

- Visita anual al oftalmólogo o tecnólogo médico.
- Prioriza la funcionalidad y el confort en sus lentes.
- Valora la atención personalizada, el trato respetuoso y la rapidez del servicio (montaje inmediato).
- **Dolor o necesidad principal:**
 - Dificultad visual creciente (presbicia, cataratas iniciales).
 - Requiere renovación constante de lentes para actividades cotidianas.
- **Medios de influencia:**
 - Centros de salud familiar (CESFAM), programas municipales de salud.
 - Recomendación boca a boca y redes de adultos mayores.

2. Trabajador/a Activo de Zona Rural

- **Nombre ficticio:** Juan Carlos Rojas.
- **Edad:** 44 años.
- **Residencia:** Salamanca, sector rural.
- **Nivel socioeconómico:** Medio (tramo C de FONASA).
- **Ocupación:** Trabajador agrícola o contratista en faenas mineras.
- **Comportamiento de consumo:**
 - Busca productos duraderos y resistentes.
 - Tiene horarios laborales extensos y disponibilidad limitada.
 - Prefiere soluciones rápidas y eficientes, como entrega de lentes el mismo día.
- **Dolor o necesidad principal:**
 - Fatiga visual por exposición al sol y polvo.
 - Poca disponibilidad de ópticas en su comuna.
- **Medios de influencia:**
 - Operativos móviles de salud.
 - Publicidad en radios locales y ferias comunales.

3. Joven Estudiante o Profesional Joven

- **Nombre ficticio:** Catalina Vega.
- **Edad:** 15 años.
- **Residencia:** Illapel, sector urbano.
- **Nivel socioeconómico:** Medio.
- **Ocupación:** Estudiante

- **Comportamiento de consumo:**
 - Usa lentes por necesidad visual y como complemento estético.
 - Es activa en redes sociales, consulta opiniones antes de comprar.
 - Prefiere promociones y planes accesibles de pago.
- **Dolor o necesidad principal:**
 - Cansancio visual por uso intensivo de pantallas.
 - Búsqueda de lentes con estilo y personalidad.
- **Medios de influencia:**
 - Instagram, TikTok, recomendaciones de influencers locales.
 - Descuentos para estudiantes, convenios educativos.

4. Trabajador de Faena Minera (Minera Los Pelambres)

- **Nombre ficticio:** Rodrigo Herrera González.
- **Edad:** 39 años.
- **Residencia:** Salamanca (sector urbano). Trabaja por turnos en faena.
- **Nivel socioeconómico:** Medio – medio alto (tramo C o D de FONASA, o ISAPRE).
- **Ocupación:** Operador de maquinaria pesada en Minera Los Pelambres.
- **Ingreso mensual aproximado:** \$1.200.000 - \$1.800.000 CLP.
- **Jornada laboral:** Sistema de turnos 7x7 (siete días de trabajo por siete de descanso), con largas jornadas en altura geográfica y condiciones exigentes.
- **Comportamiento de consumo:**
 - Alta disposición a pagar por productos de calidad, durabilidad y protección UV.
 - Busca soluciones prácticas que se ajusten a su limitado tiempo libre de descanso.
 - Requiere atención rápida, idealmente sin segundas visitas (montaje inmediato).
- **Dolor o necesidad principal:**
 - Fatiga ocular por exposición prolongada a pantallas de monitoreo y ambientes con polvo.
 - Necesita lentes ópticos y/o de seguridad con medidas correctivas.
- **Estilo de vida:**
 - Familiar, con hijos en edad escolar.
 - Valora el tiempo libre. Busca resolver necesidades de salud y compras durante sus días de descanso.
- **Medios de influencia:**
 - Redes sociales (Facebook, Instagram).
 - Convenios con empresas o campañas en ferias de servicios para trabajadores mineros.
 - Beneficios y convenios a través del sindicato o seguro complementario.

- **Expectativas del servicio óptico:**

- Atención preferencial por tiempo disponible.
- Calidad en cristales y lentes con protección solar o fotocromáticos.
- Posibilidad de reembolso a través de ISAPRE o seguros privados.

Conclusión del perfilamiento

La construcción de estos perfiles permite a Óptica VisionPro desarrollar campañas de marketing más efectivas y segmentadas, ajustar su propuesta de valor a las necesidades reales del entorno y consolidar su posicionamiento como una óptica local accesible, rápida y cercana. Al comprender con mayor profundidad los hábitos, motivaciones y limitaciones de sus principales segmentos de clientes, la empresa puede enfocar sus esfuerzos en generar experiencias diferenciadas que fortalezcan la fidelización y el boca a boca positivo en la comunidad. A partir de estos buyer personas, se diseñarán estrategias promocionales, de atención y de fidelización personalizadas, con el objetivo de optimizar los recursos disponibles y maximizar el impacto comercial dentro del territorio prioritario de la Provincia del Choapa.

4.3 Definición de las metas de la estrategia

En función del análisis del mercado, la segmentación geo-demográfica y el perfilamiento detallado de los buyer personas, Óptica VisionPro define un conjunto de metas estratégicas orientadas al crecimiento sostenido, el posicionamiento local y la diferenciación competitiva dentro de la Provincia del Choapa, especialmente en la comuna de Illapel y zonas aledañas.

Estas metas responden tanto a objetivos cuantitativos como cualitativos y se establecen en un horizonte temporal de corto (1 año), mediano (2 a 3 años) y largo plazo (5 años), alineadas con las capacidades operativas actuales y las oportunidades detectadas en el entorno:

Meta 1: Aumentar la visibilidad de marca en Illapel y comunas aledañas

- **Plazo:** Corto a mediano plazo
- **Indicador (KPI):** Alcance y frecuencia de campañas publicitarias; número de seguidores en redes sociales.
- **Objetivo cuantitativo:** Aumentar el reconocimiento de marca en un 30% según encuestas locales dentro de 12 meses.
- **Acciones clave:** Campañas en redes sociales, operativos móviles, alianzas con CESFAM, Municipalidades y empresas.

Meta 2: Incrementar las ventas anuales en un mínimo de un 15% en el primer año

- **Plazo:** Corto plazo
- **Indicador (KPI):** Número de unidades vendidas y facturación mensual.
- **Objetivo cuantitativo:** Pasar de un promedio de 50 lentes mensuales a 55 o más dentro del primer año, considerando solo los lentes que requieren de montaje inmediato.
- **Acciones clave:** Implementar promociones estacionales, aumentar presencia en zonas rurales mediante operativos visuales, fidelización con descuentos por recompra.

Meta 3: Alcanzar cobertura territorial con operativos visuales en al menos 3 comunas vecinas

- **Plazo:** Mediano plazo
- **Indicador (KPI):** Número de operativos realizados y comunas cubiertas.
- **Objetivo cuantitativo:** Realizar operativos visuales en Salamanca, Canela y alrededores dentro de los próximos dos años.
- **Acciones clave:** Convenios con municipios, coordinación logística, difusión previa, seguimiento post atención.

Meta 4: Posicionar el servicio de montaje inmediato como propuesta de valor diferenciadora

- **Plazo:** Corto a mediano plazo
- **Indicador (KPI):** Porcentaje de clientes que mencionan el montaje inmediato como factor decisivo; tasa de satisfacción post compra.
- **Objetivo cualitativo:** Asociar el nombre VisionPro con rapidez, eficiencia y solución inmediata en salud visual.
- **Acciones clave:** Campañas educativas, testimonios de clientes, visualización del proceso en redes.

Meta 5: Lograr un 25% de fidelización de clientes dentro de los primeros tres años

- **Plazo:** Mediano a largo plazo
- **Indicador (KPI):** Porcentaje de clientes recurrentes vs. nuevos.
- **Objetivo cuantitativo:** Establecer una base sólida de clientes frecuentes que generen recompra al menos una vez al año.
- **Acciones clave:** Programa de fidelización, promociones de renovación, contacto personalizado por fechas clave (ej. cumpleaños, control anual).

Meta 6: Establecer al menos tres convenios estratégicos con instituciones locales

- **Plazo:** Mediano plazo
- **Indicador (KPI):** Número de convenios firmados y vigentes.
- **Objetivo cuantitativo:** Firmar convenios con al menos una municipalidad, un centro de salud y una empresa privada.
- **Acciones clave:** Propuesta de valor institucional, visitas comerciales, presentaciones ejecutivas.

Meta 7: Alcanzar rentabilidad operacional sostenida a cinco años

- **Plazo:** Largo plazo
- **Indicador (KPI):** Punto de equilibrio superado consistentemente; margen de utilidad neta.
- **Objetivo cuantitativo:** Lograr un margen neto de al menos el 10% sobre ventas totales anuales a 5 años.
- **Acciones clave:** Optimización de costos, control de stock, mejora de procesos internos, tecnología para gestión de clientes.

Las acciones de marketing definidas para Óptica VisionPro se basan en su propuesta de valor diferenciadora. Sin embargo, es esencial que estas estrategias no solo generen atracción inmediata, sino que contribuyan a una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con Porter (2017), las ventajas competitivas duraderas dependen de elementos difíciles de imitar, como el conocimiento organizacional, la estructura operativa eficiente y las relaciones estratégicas. Por ello, las decisiones de marketing adoptadas se sustentan en un enfoque integral que busca fortalecer no solo la presencia de marca, sino también la fidelización del cliente y la diferenciación operativa, asegurando que la propuesta de valor pueda mantenerse en el tiempo frente a la competencia.

4.4 Plan de marketing con indicadores

4.4.1 Producto

El portafolio de Óptica VisionPro se adapta no solo a la tienda física, sino también a las necesidades de las comunidades rurales mediante operativos móviles periódicos. Estos permiten que los clientes accedan a productos visuales y a servicios clínicos en su propio entorno, eliminando las barreras de desplazamiento.

Oferta de productos en operativos móviles:

- Anteojos ópticos con receta, fabricados y entregados en el mismo operativo.
- Armazones para anteojos adaptados a distintos niveles de ingreso.

- Lentes de contacto y líquidos de mantenimiento.
- Gafas de sol y de seguridad, especialmente demandadas en sectores mineros.
- Accesorios ópticos básicos y de reposición rápida.

Estrategia:

- Trasladar el portafolio a los operativos móviles con un stock planificado según la demanda histórica de cada comuna.
- Reforzar la diferenciación mediante el servicio de montaje inmediato en terreno.
- Incorporar fichas informativas y asesoría personalizada durante los operativos para educar a los usuarios en el cuidado de la salud visual.

Responsable: Tecnólogo Médico (ejecución y control clínico) + Vendedores (asesoría y registro de ventas en terreno).

Indicadores (KPI):

- Nivel de satisfacción post-operativo (meta: >90%).
- Tasa de devoluciones por operativos móviles (meta: <3%).
- Tiempo promedio de entrega en operativos (meta: el mismo día en >85% de los casos).
- Porcentaje de participación de ventas en operativos móviles sobre el total (meta: 40% en el primer año).

4.4.2 Precio

Los precios se adaptan a la realidad socioeconómica de los clientes rurales, manteniendo márgenes sostenibles. Se implementan paquetes promocionales en operativos móviles, que combinan exámenes visuales y lentes a un costo reducido. Se mantienen convenios con municipalidades y empresas mineras, ampliando la cobertura de acceso.

Estrategia:

- Precios diferenciados y accesibles en operativos móviles.
- Promociones exclusivas por operativo (ej. “combo examen + lentes con descuento”).
- Mantención de convenios institucionales.

Responsable: Administrador General.

Indicadores (KPI):

- Margen bruto por operativo (>35%).
- % de ventas realizadas con convenios (meta: 40% en 1er año).
- Crecimiento trimestral en ventas móviles (+10%).

4.4.3 Plaza

El canal principal de distribución serán los operativos móviles periódicos en comunas rurales como Salamanca, Los Vilos y Canela. Se complementa con un sistema de pedidos vía WhatsApp para programar entregas en el siguiente operativo o retiro en Illapel.

Estrategia:

- Priorizar cobertura territorial mediante operativos móviles mensuales.
- Extender la logística de entrega en terreno en alianza con municipalidades.
- Sistema de pedidos digitales para optimizar la atención en operativos.

Responsable: Administrador General.

Indicadores (KPI):

- N° de operativos realizados (meta: 1 trimestral).
- % de clientes atendidos fuera de Illapel (meta: 40%).
- Tiempo promedio de atención en operativos (<20 minutos por cliente).

4.4.4 Promoción

La promoción se centra en difundir los operativos móviles mediante redes sociales, radios locales, municipalidades y empresas. Se planifica un calendario promocional temático que integra fechas clave (vuelta a clases, día de la madre, campañas rurales).

Estrategia:

- Campañas digitales destacando la óptica móvil.
- Difusión comunitaria en radios y centros de salud.
- Promociones ligadas a fechas clave en operativos.

Responsable: Administrador General + Equipo Comercial.

Indicadores (KPI):

- Alcance mensual en redes (>10.000 visualizaciones).
- Interacción digital (>20%).
- N° de menciones de municipalidades y empresas (≥2 por trimestre).

4.4.5 Posicionamiento

Óptica VisionPro se posiciona como la primera óptica móvil del Choapa, acercando salud visual a zonas rurales con rapidez y profesionalismo. El atributo diferenciador es el montaje inmediato en terreno, reforzado con identidad visual consistente y presencia activa en ferias y operativos comunitarios.

Estrategia:

- Reforzar el lema: “Tu óptica móvil al instante”.
- Diferenciación por accesibilidad y servicio directo en comunidades.
- Identidad visual uniforme en móviles, uniformes y material gráfico.

Responsable: Administrador General.

Indicadores (KPI):

- Reconocimiento espontáneo de marca (>60%).
- Nuevos clientes por recomendación (>30%).
- Participación en ferias (3 veces por año en los dos primeros años proyectados).

4.4.6 Persona

El equipo es capacitado especialmente en atención en terreno, combinando empatía, rapidez y resolución de objeciones. Se aplican encuestas de satisfacción inmediatas en operativos, fortaleciendo la fidelización.

Estrategia:

- Capacitación semestral en atención móvil.
- Protocolos claros de bienvenida, asesoría y entrega en terreno.
- Encuestas breves de satisfacción al cierre de cada operativo.

Responsable: Administrador General + Tecnólogo Médico.

Indicadores (KPI):

- Evaluación de atención (>5 en escala 1 a 7).
- N° de capacitaciones realizadas (1 cada 6 meses).
- Tiempo promedio de espera en operativos (<10 min).

4.4.7 Procesos

Se implementan protocolos móviles estandarizados, desde la convocatoria hasta la entrega de lentes en terreno. La digitalización permite registrar atenciones clínicas, controlar stock en móviles y gestionar alertas de reposición.

Estrategia:

- Digitalización de fichas clínicas en operativos.
- Registro automatizado de ventas y stock en móviles.
- Procedimientos estandarizados de atención y postventa.

Responsable: Administrador General.

Indicadores (KPI):

- Tasa de errores en entrega (<2%).
- Tiempo de reposición de stock crítico (<5 días).
- Atenciones registradas digitalmente (100%).

4.5 Presupuesto de marketing

4.5.1 Escenario plan de mejora

COSTO MKT	Año 0	HOY			PROYECTADO				
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ACTUAL		\$ 680,000	\$ 714,000	\$ 749,700	\$ 787,185	\$ 826,544	\$ 867,871	\$ 911,265	\$ 956,828
PLAN DE MEJORA					\$ 2,150,000	\$ 2,257,500	\$ 1,708,875	\$ 1,794,319	\$ 1,884,035
INCREMENTO					\$ 1,362,815	\$ 1,430,956	\$ 841,004	\$ 883,054	\$ 927,206

Ilustración 4: Escenario plan de mejora Marketing
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al presupuesto de marketing, podemos evidenciar que los costos en los que se incurre para poder desarrollar el proyecto de mejora tienen un aumento para el primer año proyectado, desde 787.185 en el escenario real a 2.150.000 para el escenario optimista, considerando gastos en redes sociales para todos los meses proyectados, además de 5 campañas temáticas cada año, y tres eventos o ferias al año, por los dos primeros años. Considerar que la inversión inicial también aumenta, con el objetivo de fortalecer la identidad de marca y dar a conocer a un mayor público el servicio ofrecido, diseño gráfico, redes sociales como potenciadores de viralización e impresos que permitan destacar en cada feria u operativo.

INVERSION	VALOR
Diseño gráfico	100,000
Impresos	200,000
Uniformes	500,000
Redes sociales	100,000

Ilustración 5: Valores inversión inicial
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la inversión inicial, se consideró un gasto en diseño gráfico por \$100.000, impresos por \$200.000, redes sociales por \$100.000 y uniformes por \$500.000, que refuerzan la identidad de marca, generan confianza y profesionalismo, diferencian a la empresa de la competencia.

Contribuyen a la experiencia del cliente, y fomentan el sentido de pertenencia y cultura organizacional. Esto contribuye directamente a la estrategia de posicionamiento basada en confianza, cercanía y profesionalismo; además, durante actividades en terreno, los uniformes permiten distinguir al equipo frente a usuarios, autoridades municipales y otras instituciones, proyectando una imagen coherente y seria.

4.5.2 Escenario Optimista

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Redes sociales	600,000	624,000	648,960	674,918	701,915
Campañas temáticas (dscto)	950,000	988,000	1,027,520	1,068,621	1,111,366
Eventos y ferias locales	600,000	624,000	0	0	0

TOTAL MKT	2,150,000	2,236,000	1,676,480	1,743,539	1,813,281
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Inflación	4%
------------------	-----------

Mes	Campaña Temática	Monto Estimado CLP
Febrero	Vuelta a Clases	\$150,000
Mayo	Día de la Madre	\$200,000
Junio	Día del Padre	\$150,000
Septiembre	Campaña Visual Primavera	\$150,000
Diciembre	Navidad y Fin de Año	\$300,000
Total Anual		\$950,000

Ilustración 6: Escenario optimista marketing
Fuente: Elaboración propia

En el escenario optimista se considera un gasto en redes sociales para el primer año proyectado de \$50.000 mensuales. Para campañas temáticas, se considera un gasto en febrero (vuelta a clases) de \$150.000, en mayo (por el día de la madre) de \$200.000; en junio (día del padre), de \$150.000; en septiembre (campaña primavera), de \$150.000; en diciembre (por navidad y fin de año), de \$300.000. Ambos gastos proyectados para los próximos 5 años con una inflación considerada del 4%. También, se considera un gasto en eventos y ferias locales por un monto para el primer y segundo año de \$200.000 en enero, septiembre y diciembre, considerando la inflación respectivamente.

4.5.3 Escenario Pesimista

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Redes sociales	600,000	648,000	699,840	755,827	816,293
Campañas temáticas (dscto)	720,000	777,600	839,808	906,993	979,552

TOTAL MKT	1,320,000	1,425,600	1,539,648	1,662,820	1,795,845
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Inflación	8%
------------------	-----------

Mes	Campaña Temática	Monto Estimado CLP
Febrero	Vuelta a Clases	\$100,000
Mayo	Día de la Madre	\$120,000
Junio	Día del Padre	\$100,000
Septiembre	Campaña Visual Primavera	\$150,000
Diciembre	Navidad y Fin de Año	\$100,000
Total Anual		\$570,000

Ilustración 7: Escenario pesimista marketing
Fuente: Elaboración propia

En el escenario pesimista del proyecto, se proyectó una inflación del 8% anual, que afecta directamente el presupuesto de marketing. Este ajuste se fundamenta en la posibilidad de que, aun cuando las ventas disminuyan o se estancan, los costos asociados a servicios publicitarios, insumos gráficos y gestión promocional aumenten debido a condiciones económicas desfavorables, como alza del dólar, aumento del precio de insumos importados y menor disponibilidad de servicios a precios competitivos. En este escenario y frente a las dificultades económicas, no se realizan eventos ni ferias locales. Además, se disminuye el presupuesto para las campañas temáticas.

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

El diseño operativo de Óptica VisionPro se presenta como un elemento clave en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. La capacidad de entregar lentes ópticos en un plazo reducido responde a una operación ajustada, con procesos bien definidos y personal capacitado. Esta eficiencia, si se mantiene en el tiempo, puede traducirse en costos operacionales más bajos, mayor rotación de inventario y una respuesta más ágil al cliente, elementos que son coherentes con el enfoque estratégico de Porter (2017).

Para que esta ventaja operativa se sostenga frente a la competencia, es fundamental evaluar de manera continua los procesos internos mediante indicadores de rendimiento (KPI) y asegurar que el conocimiento técnico se transfiera y se conserve dentro de la organización. Asimismo, la incorporación de tecnologías que automaticen tareas repetitivas o mejoren la experiencia del cliente puede generar barreras tecnológicas difíciles de replicar por ópticas de menor escala. La implementación de un plan de operaciones sólido y bien estructurado es fundamental para garantizar la eficiencia y sostenibilidad del proyecto de mejora propuesto para Óptica VisionPro. Este capítulo describe de manera detallada cómo se llevarán a cabo las actividades operativas tanto en el local físico como en los operativos móviles, así como los recursos necesarios para su ejecución.

El plan de operaciones busca optimizar los procesos internos, mejorar la atención al cliente y ampliar la cobertura territorial mediante operativos organizados en colaboración con instituciones públicas y privadas. De esta manera, se fortalece la capacidad de respuesta de la empresa frente a las demandas del entorno, consolidando su propuesta de valor basada en accesibilidad, rapidez y calidad de atención visual.

A través de una planificación detallada, que incluye el mapa de procesos, cronograma de implementación y presupuesto, se establece una hoja de ruta clara que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos definidos, gestionar de manera eficiente los recursos disponibles y asegurar un crecimiento sustentable de la empresa en el mediano y largo plazo.

5.1 Mapa de procesos de la empresa

5.1.1 Proceso de gestión de operativos



Ilustración 8: Mapa de procesos
Fuente: Elaboración propia

El presente análisis describe el flujo operativo seguido por VisionPro Óptica para la planificación y ejecución de operativos de atención visual a la comunidad. Este proceso es clave dentro de la estrategia de expansión y posicionamiento local, ya que permite extender los servicios de la empresa a través de actividades en terreno, acercando las soluciones ópticas a potenciales clientes.

Descripción del Proceso

El proceso inicia con la definición del operativo, el cual puede gestionarse bajo dos modalidades: a través de una empresa privada o mediante coordinación con una municipalidad. Según la opción seleccionada, se gestiona el lugar de realización del operativo y el equipamiento que se llevara a este.

Posteriormente, se gestionan las inscripciones y la difusión del operativo. Las personas se inscriben mediante Google Forms, ya que este permite identificar a los participantes y ordenar la atención.

El día del operativo, las personas pasan una por una, para así asegurar que sea un proceso ordenado y de atención personalizada. Luego de que el usuario asista al operativo, se lleva a cabo un seguimiento post-atención, orientado a mantener una relación comercial activa, reforzar la fidelización del cliente y monitorear la calidad del servicio prestado. Si no asiste, se cierra el ciclo sin seguimiento posterior.

Relevancia para la Gestión Estratégica

Este flujo de trabajo permite optimizar recursos y asegurar una ejecución ordenada, estandarizada y replicable de los operativos en distintos puntos de la ciudad. Además, fortalece la imagen corporativa de VisionPro y genera oportunidades reales de conversión de prospectos en clientes, alineándose con la propuesta de valor basada en cercanía, accesibilidad y atención profesional.

5.1.2 Mapa de procesos de atención en local físico



Ilustración 9: Mapa de procesos óptica
Elaboración: Fuente propia

Atención al cliente

El proceso se inicia con la recepción del cliente, ya sea de manera presencial en el local o por vía telefónica. Se realiza un primer contacto destinado a resolver dudas, explicar los servicios disponibles y gestionar la agenda de atención.

Evaluación y diagnóstico visual

Un tecnólogo médico realiza un examen visual completo para determinar las condiciones ópticas del paciente. Este paso incluye la toma de agudeza visual y la prescripción de lentes si corresponde. Este servicio es el principal diferenciador de VisionPro al ofrecer montaje inmediato.

Selección de productos

Una vez establecido el diagnóstico, el cliente elige el producto óptico que mejor se ajusta a sus necesidades y presupuesto. Esto incluye armazones, lentes ópticos, gafas de sol, lentes de seguridad o lentes de contacto. El equipo asesora al cliente para asegurar una decisión informada.

Entrega y postventa

Finalizado el proceso, se hace entrega del producto adquirido, ya sea de inmediato o en un plazo acordado. Además, se contempla un seguimiento postventa, orientado a verificar la satisfacción del cliente, ofrecer garantías, ajustes o asesorías posteriores, con el fin de fidelizar y mantener la relación comercial.

5.1.3 Layout

Layout de operativos

Acomodación de zonas respectivas de acuerdo al lugar que se gestiona

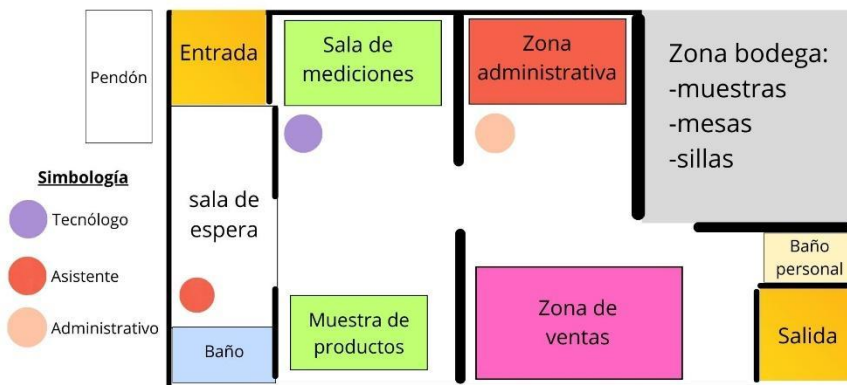


Ilustración 10: Layout
Fuente: Elaboración propia

En la imagen superior se observa la manera de gestionar la acomodación del espacio de los lugares conseguidos para los operativos. Se divide en zonas para así asegurar que cada persona responsable se pueda enfocar por completo a su función. Es decir, existe una zona de mediciones, una zona administrativa, una zona de ventas y una zona de bodega. Al entrar, la persona que asistió al operativo debe permanecer en la sala de espera hasta que se le llame. Una vez entra, tiene a un lado la muestra de productos, mientras que por el otro lado tendrá acceso a la sala de mediciones. En caso de que la persona desee comprar un producto de venta inmediata, sin necesidad de medición, se le deriva directamente a la zona de ventas para concretar la compra. Si por otro lado la persona necesita comprar anteojos ópticos, se le invita a pasar a la sala de mediciones, en la cual el tecnólogo médico realiza los exámenes visuales correspondientes y el montaje, de ser necesario. En la parte trasera del lugar se encuentra toda el área del personal: la bodega, a la cual la vendedora tiene acceso a todos los productos que se llevaron al operativo; la zona administrativa y el baño para el personal.

5.2 Carta Gantt

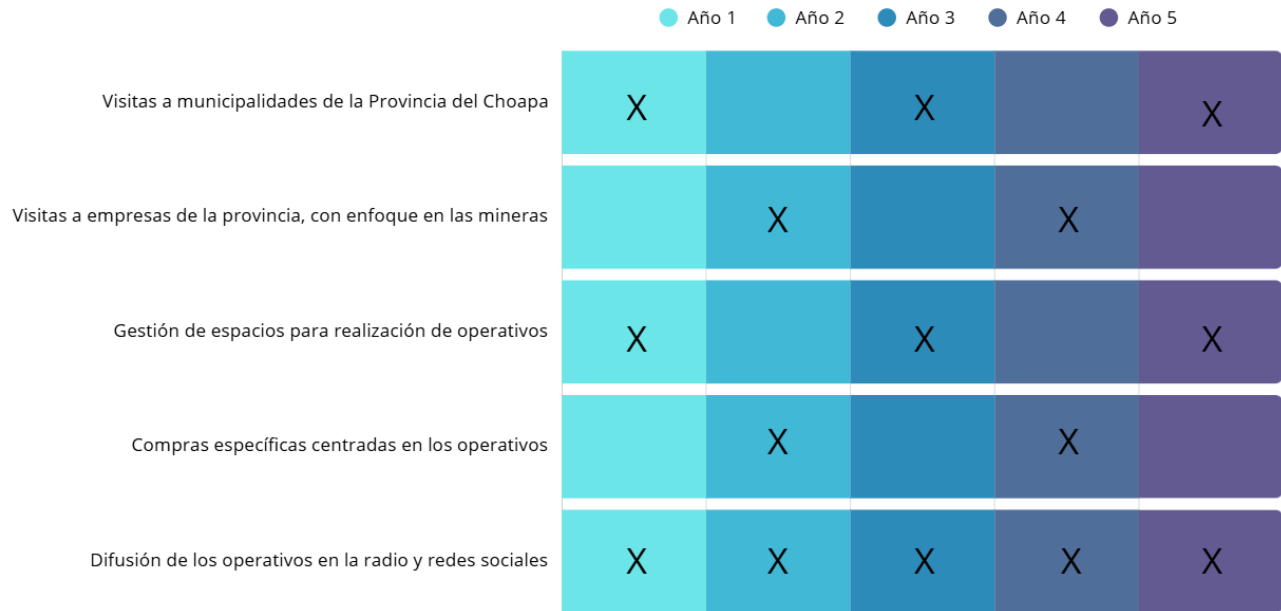


Gráfico 10: Carta Gantt

Fuente: Elaboración propia

Esta Carta Gantt se enfoca en los dos ámbitos de la propuesta de valor de VisiónPro, las cuales, como se mencionó anteriormente, son la **disponibilidad inmediata de lentes ópticos mediante un servicio de montaje express** y la **realización de operativos móviles** que permiten llevar atención visual a sectores remotos. Por otro lado, también se consideran las actividades que llevan a establecer convenios con instituciones locales.

En cuanto a lo relacionado con el operativo, se consideran las actividades de coordinación, gestión de espacio, difusión, realización y post-seguimiento del operativo. En su conjunto, estas actividades abarcan cerca de un semestre y se repetirían cada año de la propuesta de mejora (1er semestre de 2025, 1er semestre de 2026 y sucesivamente).

Por el lado de los convenios con instituciones locales, se observa que se planea gestionar contactos clave para los acuerdos; esto va de la mano con las visitas a terreno, con las cuales se espera dar a conocer con claridad la propuesta de VisionPro a las instituciones, ya sea municipalidades, centro de salud o empresas privadas.

Por último, el proceso de montaje se espera dar a conocer con mayor fuerza por redes sociales para así generar una diferenciación de la óptica en la comuna de Illapel. Para reforzar esto, también el personal se estará capacitando en nuevas tecnologías por un trimestre.

5.3 Presupuesto de Operaciones

Permite estimar los recursos financieros requeridos para asegurar la continuidad funcional del negocio en el corto, mediano y largo plazo, considerando los costos mensuales esenciales, la

inversión inicial necesaria y las particularidades operativas de cada escenario proyectado. En este apartado se presenta un análisis comparativo de las estructuras de costo y desembolso de capital proyectadas para Óptica VisionPro bajo tres escenarios financieros, considerando el comportamiento del mercado, la capacidad instalada y el nivel de expansión operativa deseado.

5.3.1 Escenario plan de mejora

INGRESOS	HOY			PROYECTADO					Total
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
ACTUAL	\$ 113,187,992	\$ 117,232,361	\$ 121,424,468	\$ 126,281,447	\$ 131,332,705	\$ 136,586,013	\$ 142,049,453	\$ 147,731,431	
PLAN DE MEJORA				\$ 144,179,525	\$ 173,015,430	\$ 204,158,207	\$ 232,740,356	\$ 260,669,199	
COSTOS									
ACTUAL	\$ 103,543,557	\$ 109,008,532	\$ 114,761,944	\$ 120,500,041	\$ 126,525,043	\$ 132,851,295	\$ 139,493,860	\$ 146,468,553	
PLAN DE MEJORA				\$ 148,339,980	\$ 167,549,323	\$ 193,048,061	\$ 209,883,781	\$ 227,029,252	
UTILIDAD OPERATIVA									
ACTUAL	\$ 9,644,434	\$ 8,223,829	\$ 6,662,524	\$ 5,781,406	\$ 4,807,661	\$ 3,734,717	\$ 2,555,593	\$ 1,262,878	\$ 18,142,255
PLAN DE MEJORA				-\$ 4,160,455	\$ 5,466,107	\$ 11,110,147	\$ 22,856,575	\$ 33,639,947	\$ 68,912,321

Ilustración 11: Presupuesto de operaciones, escenario plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

El presupuesto operativo de Óptica VisionPro compara la situación actual con un plan de mejora.

Ingresos: En el escenario actual crecen lentamente, llegando a \$147 millones en 2029. Con el plan de mejora se proyecta un crecimiento mucho mayor, alcanzando \$260 millones en el mismo año.

Costos: En ambos casos aumentan, pero en el plan de mejora son más altos debido a la expansión y nuevas inversiones.

Utilidad operativa: En el escenario actual disminuye progresivamente hasta casi desaparecer en 2029 (\$1,2 millones). En cambio, con el plan de mejora, aunque se genera una pérdida inicial en 2025, la utilidad se recupera y crece sostenidamente, llegando a \$33,6 millones en 2029.

El plan de mejora refleja claramente que sin cambios la óptica pierde rentabilidad, mientras que con el plan de mejora se logra un crecimiento sostenido y una mayor rentabilidad a largo plazo, a pesar de un déficit inicial.

La conclusión es que el análisis del presupuesto operativo evidencia que mantener el escenario actual lleva a una rentabilidad decreciente y poco sostenible en el tiempo, mientras que la implementación del plan de mejora, aunque supone asumir mayores costos y pérdidas iniciales, permite potenciar los ingresos, recuperar la utilidad operativa y consolidar un crecimiento sostenido en el largo plazo. En consecuencia, el plan de mejora se presenta como la alternativa más viable para garantizar la competitividad y rentabilidad futura de Óptica VisionPro.

CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Estructura Organizacional

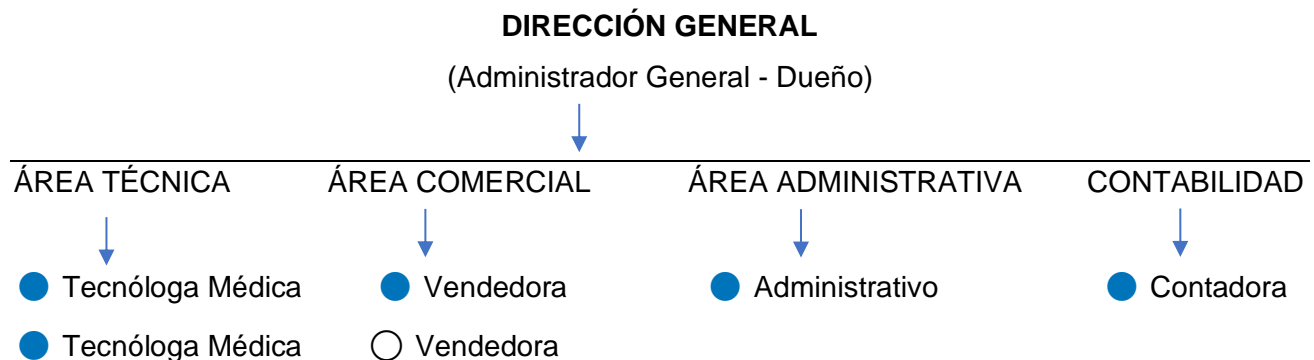
Óptica VisionPro ha adoptado una **estructura organizacional funcional**, la cual se caracteriza por agrupar al personal de acuerdo con sus áreas de especialización. Esta estructura ha sido diseñada con el objetivo de promover una mayor **eficiencia operativa, claridad en las funciones y una comunicación fluida** entre departamentos, facilitando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

6.1.1 Descripción de Áreas Funcionales

- **Dirección General (Administrador general – Representante legal):** Esta unidad tiene a su cargo la planificación estratégica, la toma de decisiones de alto nivel, el desarrollo de relaciones institucionales, así como la supervisión del cumplimiento de metas. Representa legalmente a la empresa y lidera el proceso de mejora continua.
- **Área Técnica:** Integrada por **tecnólogos médicos** altamente capacitados, esta área se encarga del proceso clínico-optométrico, que incluye evaluaciones visuales, diagnóstico y montaje inmediato de lentes ópticos, garantizando la calidad técnica de los productos ofrecidos.
- **Área Comercial:** Está conformada por el equipo de ventas y atención al cliente. Este grupo tiene la responsabilidad de asesorar al cliente, gestionar los procesos de venta y asegurar un servicio postventa eficaz, generando confianza y fidelización.
- **Área Administrativa:** Se encarga de la logística general del negocio, incluyendo la planificación y coordinación de operativos en terreno, gestión de bodega, rendición de cuentas, administración de agenda clínica, y el soporte documental para todos los procesos.
- **Área de Contabilidad Externa:** Esta función es asumida por una **contadora contratada a honorarios**, cuya labor incluye la contabilidad mensual, declaraciones fiscales, análisis de resultados, asesoría tributaria y apoyo en cierres mensuales. Si bien no forma parte de la estructura fija, su participación es clave para el cumplimiento normativo y el análisis financiero. Reporta directamente a la Dirección General.

6.1.2 Organigrama Funcional

Se presenta a continuación el organigrama representativo de la estructura organizacional:



Leyenda:

- **Azul:** Personal contratado actualmente.
- **Gris:** Cargos proyectados.

Este organigrama permite visualizar la distribución jerárquica y funcional, asegurando claridad en las relaciones de dependencia y colaboración. Su estructura facilita la delegación de responsabilidades, mejora la toma de decisiones y se adapta al **crecimiento progresivo** del negocio, especialmente en los escenarios optimista y realista.

6.2 Estructura Legal de la Empresa

Óptica VisionPro está constituida jurídicamente como una **Sociedad por Acciones (SpA)**, una figura legal contemplada en el derecho societario chileno que ofrece múltiples ventajas para empresas con proyección de crecimiento:

- **Facilidad para incorporar nuevos socios** sin necesidad de modificar el estatuto completo.
- **Flexibilidad en la administración**, permitiendo acuerdos entre los accionistas que definan mecanismos de gestión.
- **Atractiva para inversionistas**, ya que permite la emisión de nuevas acciones como medio de financiamiento.
- **Responsabilidad limitada**, acotada al monto del aporte de cada socio.
- **Compatibilidad con convenios público-privados**, clave para operativos en comunas o licitaciones con entidades del Estado.

Esta estructura legal respalda la **viabilidad y escalabilidad del proyecto**, y está alineada con el plan de expansión proyectado en los próximos cinco años.

6.3 Perfiles de cargo

Administrador General (actual)

Área: Dirección General

Tipo de contratación: Dueño, responsable legal

Jornada: Completa

Objetivo del cargo: Liderar la planificación estratégica, toma de decisiones y supervisión general del negocio.

Funciones principales:

- Definir objetivos, metas y lineamientos estratégicos.
- Supervisar y coordinar todas las áreas funcionales.
- Representar legalmente a la empresa ante organismos públicos y privados.
- Gestionar alianzas, convenios y proyectos especiales.
- Tomar decisiones clave sobre inversiones, crecimiento y gestión de recursos.

Competencias clave:

- Liderazgo estratégico y visión empresarial.
- Toma de decisiones y resolución de problemas.
- Comunicación efectiva y relaciones públicas.
- Conocimiento en administración, contabilidad básica y operaciones comerciales.

Tecnólogo/a Médico/a (actual jornada parcial)

Área: Técnica

Tipo de contratación: Contrato indefinido

Jornada: Completa (post mejora)

Objetivo del cargo: Realizar evaluaciones visuales y diagnósticos clínicos, asistir a reuniones comerciales, además de realizar el montaje óptico y calidad técnica del producto.

Funciones principales:

- Realizar exámenes visuales, refracción y anamnesis.
- Emitir diagnósticos y entregar indicaciones clínicas.
- Realizar procesos técnicos del montaje óptico.
- Asegurar la calidad del producto final.
- Participar en operativos visuales externos.

Competencias clave:

- Conocimiento clínico y técnico actualizado.
- Empatía y comunicación con el paciente.
- Precisión, ética y responsabilidad profesional.
- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

Vendedora (actual y proyectada)

Área: Comercial

Tipo de contratación: Contrato fijo (actual) / Contrato proyectado (nueva)

Jornada: Completa

Objetivo del cargo: Atender y asesorar a los clientes en la elección de productos ópticos, garantizando una experiencia de compra personalizada y eficiente.

Funciones principales:

- Recibir y atender a los clientes de forma personalizada.
- Asesorar en la elección de armazones y lentes según receta.
- Generar cotizaciones, emitir boletas y gestionar ventas.
- Coordinar entregas y hacer seguimiento postventa.
- Apoyar en campañas promocionales y operativos.

Competencias clave:

- Orientación al cliente y habilidades de venta.
- Conocimiento básico de productos ópticos.
- Comunicación efectiva y buena presencia.
- Proactividad y organización.

Administrativo (actual)

Área: Administrativa

Tipo de contratación: Contrato fijo

Jornada: Completa

Objetivo del cargo: Apoyar la gestión interna de la empresa mediante la coordinación de operativos, manejo de bodega, documentación y agenda.

Funciones principales:

- Organizar y coordinar operativos visuales.
- Gestionar agenda de atención y controles clínicos.
- Administrar stock de insumos y armazones.
- Apoyar en rendiciones, documentación y archivo.
- Coordinar tareas logísticas internas.

Competencias clave:

- Organización y planificación.
- Manejo básico de herramientas ofimáticas.
- Responsabilidad y confiabilidad.
- Trabajo en equipo y atención al detalle.

Contadora (actual – a honorarios)

Área: Contabilidad externa

Tipo de contratación: Prestación de servicios a honorarios

Jornada: Por servicio mensual

Objetivo del cargo: Garantizar el cumplimiento tributario y contable de la empresa, asesorando en la gestión financiera y cumplimiento normativo.

Funciones principales:

- Registrar movimientos contables y conciliaciones.
- Realizar declaraciones mensuales y anuales ante el SII.
- Elaborar balances, estados financieros y reportes.

- Asesorar en temas tributarios y laborales.
- Apoyar en cierres mensuales y revisión de gastos.

Competencias clave:

- Conocimiento actualizado de legislación tributaria chilena.
- Orden, responsabilidad y ética profesional.
- Capacidad de análisis y síntesis de datos.

6.4 Políticas de Gestión de Personas

VisionPro ha establecido una serie de políticas que guían la gestión de su capital humano y que están alineadas con sus valores corporativos y su responsabilidad social:

- **Política de Calidad:** Se garantiza una atención centrada en el cliente, personalizada y empática. Todo el personal es capacitado en atención integral.
- **Política de Acceso Inclusivo:** Se diseñan productos y precios accesibles para todos los segmentos socioeconómicos, priorizando la equidad visual.
- **Política de Capacitación Continua:** Se planifican sesiones anuales de formación técnica (optometría, ventas y administración), con evaluación de desempeño y aplicación de aprendizajes.
- **Política de Cumplimiento Legal:** Todos los procesos operativos cumplen con la normativa sanitaria, tributaria y laboral vigente.
- **Política de Sostenibilidad:** Se promueve el uso eficiente de recursos, la reducción de residuos ópticos y la participación en campañas de reciclaje y salud visual en colaboración con instituciones públicas.

6.5 Presupuesto de Recursos Humanos

6.5.1 Escenario Plan de Mejora

COSTO RR.HH	Año 0	HOY			PROYECTADO				
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ACTUAL	\$ 39,481,929	\$ 41,559,926	\$ 43,747,290	\$ 45,934,655	\$ 48,231,387	\$ 50,642,957	\$ 53,175,104	\$ 55,833,860	
PLAN DE MEJORA				\$ 67,735,040	\$ 71,121,792	\$ 83,257,262	\$ 87,072,837	\$ 91,426,479	
INCREMENTO				\$ 21,800,386	\$ 22,890,405	\$ 32,614,305	\$ 33,897,733	\$ 35,592,619	

Ilustración 12: Presupuesto de Recursos Humanos, escenario plan de mejora
Fuente: Elaboración Propia

En esta ilustración podemos ver reflejados los costos en recursos humanos, ya sea en el escenario real, con su funcionamiento en los tres años que lleva la óptica, más los 5 años proyectados, en

donde podemos ver que sin proyecto de mejora, la óptica tendría un gasto en recursos humanos para el primer año proyectado de \$45.934.655 y con proyecto de mejora de \$67.735.040, en donde se modifica el contrato de ambos tecnólogos médicos que trabajan en jornada parcial de medio tiempo, pasando a tiempo completo, también incluir al grupo de trabajo a otra vendedora desde el 3 año proyectado, en donde también se consideran gratificaciones que no existían y un pequeño aumento de sueldo por la carga extra de trabajo. Aumentando el gasto para el primer año proyectado en \$21.800.386, además, se consideran capacitaciones mensuales en los tres primeros años.

6.5.2 Escenario Optimista

CARGO	COSTO EMPRESA
Administrador general	1,396,563
Tecnólogo médico 1	1,334,598
Tecnólogo médico 2	1,334,598
Administrativo	838,878
Vendedora 1	714,948
Vendedora 2	714,948
TOTAL COSTOS RRHH	6,334,535

	UF	\$
RENTA TOPE AFP Y SALUD	87.8	3,443,253
RENTA TOPE AFC	131.8	5,168,801
GRATIFICACION MENSUAL		33,333

INFLACION PROYECTADA	4%
----------------------	----

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
FEBRERO	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
MARZO	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
ABRIL	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
MAYO	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
JUNIO	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
JULIO	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
AGOSTO	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
SEPTIEMBRE	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
OCTUBRE	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
NOVIEMBRE	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410
DICEMBRE	5,619,587	5,844,370	6,793,093	7,064,817	7,347,410

TOTAL COSTOS FIJOS	67,435,040	70,132,442	81,517,119	84,777,804	88,168,916
---------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

CARGO	SUELDO BASE	OTROS IMPONIBLES	COMIDA Y TRANS	13%	7%	3%	GRATIFICACIONES	TOTAL INGRESOS	TOTAL TRIBUTABLE	0.93%	TOTAL COSTO EMPRESA
				AFP	SALUD	AFC				SEGURIDAD	
Administrador general	1,100,000			143,000	77,000	33,000	33,333	813,667	780,333	10,230	1,396,563
Tecnólogo médico 1	1,050,000			136,500	73,500	31,500	33,333	775,167	741,833	9,765	1,334,598
Tecnólogo médico 2	1,050,000			136,500	73,500	31,500	33,333	775,167	741,833	9,765	1,334,598
Administrativo	650,000			84,500	45,500	19,500	33,333	467,167	433,833	6,045	838,878
Vendedora 1	550,000			71,500	38,500	16,500	33,333	390,167	356,833	5,115	714,948
Vendedora 2	550,000			71,500	38,500	16,500	33,333	390,167	356,833	5,115	714,948

Ilustración 13: Presupuesto de Recursos Humanos, escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

En este escenario se debe considerar una inflación que baja de un 5% a un 4%, y además se debe agregar un monto por capacitaciones en el primer año de 300.000, en el segundo año de 312.000 y en el tercero de 324.480.

6.5.3 Escenario Pesimista

CARGO	COSTO EMPRESA
Administrador general	1,272,633
Tecnólogo médico 1	1,272,633
Tecnólogo médico 2	1,272,633
Administrativo	776,913
Vendedora 1	652,983

TOTAL COSTOS RRHH	5,247,797
--------------------------	------------------

	UF	\$
RENTA TOPE AFP Y SALUD	87.8	3,441,497
RENTA TOPE AFC	131.8	5,166,165
GRATIFICACION MENSUAL		33,333

INFLACION PROYECTADA	8%
-----------------------------	-----------

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
FEBRERO	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
MARZO	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
ABRIL	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
MAYO	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
JUNIO	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
JULIO	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
AGOSTO	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
SEPTIEMBRE	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
OCTUBRE	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
NOVIEMBRE	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569
DICIEMBRE	5,247,797	5,667,620	6,121,030	6,610,712	7,139,569

TOTAL COSTOS FIJOS	62,973,560	68,011,445	73,452,360	79,328,549	85,674,833
---------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

CARGO	SUELDO BASE	OTROS IMPONIBLES	COMIDA Y TRANS	13%	7%	3%	GRATIFICACIONES	TOTAL INGRESOS	TOTAL TRIBUTABLE	0.93%	TOTAL COSTO EMPRESA
				AFP	SALUD	AFC				SEGURIDAD	
Administrador general	1,000,000			130,000	70,000	30,000	33,333	736,667	703,333	9,300	1,272,633
Tecnólogo médico 1	1,000,000			130,000	70,000	30,000	33,333	736,667	703,333	9,300	1,272,633
Tecnólogo médico 2	1,000,000			130,000	70,000	30,000	33,333	736,667	703,333	9,300	1,272,633
Administrativo	600,000			78,000	42,000	18,000	33,333	428,667	395,333	5,580	776,913
Vendedora 1	500,000			65,000	35,000	15,000	33,333	351,667	318,333	4,650	652,983

Ilustración 14: Presupuesto de Recursos Humanos, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

En este escenario se debe considerar una inflación que sube de un 5% a un 8%, los sueldos se mantienen por el mismo monto que en el funcionamiento actual de la óptica. Además, a diferencia del escenario optimista, no se considera la contratación de una segunda vendedora. Por último, se debe agregar un monto por capacitaciones en el primer año de 300.000, en el segundo año de 324.000 y en el tercero de 349.920.

CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

7.1 Objetivos Financieros

7.1.1 Objetivo General

Desarrollar e implementar, en un horizonte de planificación de 60 meses, un plan financiero integral que respalde la viabilidad y sostenibilidad del proyecto de mejora de Óptica VisionPro en la Provincia del Choapa. Este plan busca fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa mediante la asignación eficiente de recursos, la optimización del desempeño económico y operativo, y la incorporación de estrategias de crecimiento orientadas al aumento de la participación de mercado en un 25%. Para lograrlo, se contemplan acciones de marketing digital, operativos móviles en localidades rurales, control de costos y mejora de la productividad, en el marco de una planificación estratégica a cinco años.

7.1.2 Objetivos Específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos que guiarán la elaboración del plan financiero del proyecto:

1. **Estimar los ingresos proyectados del negocio**, considerando la estacionalidad de la demanda, la implementación de campañas de marketing, los convenios institucionales y los operativos móviles. Estas proyecciones permitirán establecer metas realistas y sustentadas.
2. **Determinar y clasificar los costos fijos y variables anuales**, incluyendo su comportamiento en función del volumen de ventas y tipo de producto, en un modelo multiproducto. Se contemplará la variación mensual y se incorporarán distintos niveles de actividad operativa.
3. **Calcular el punto de equilibrio operativo y financiero**, identificando el volumen mínimo de ventas requerido para cubrir todos los costos y comenzar a generar utilidades. Este indicador es clave para la toma de decisiones estratégicas y para la gestión del riesgo.
4. **Estimar el capital de trabajo necesario**, en función de un ciclo operativo de 60 meses, contemplando flujos de ingreso y egreso.
5. **Determinar el valor de las inversiones iniciales**, su vida útil esperada, método de depreciación contable.
6. **Analizar la estructura de financiamiento del proyecto**, considerando la proporción de capital propio y la posibilidad de apalancamiento externo, evaluando su impacto sobre la rentabilidad y el riesgo financiero.

7. **Estimar la tasa de descuento aplicable al proyecto**, utilizando el modelo CAPM y considerando el beta referencial del sector, la tasa libre de riesgo y la prima de riesgo de mercado.
8. **Evaluar la rentabilidad financiera del proyecto**, aplicando los principales indicadores de evaluación:
 - **VAN (Valor Actual Neto)**: para conocer el valor presente de los beneficios futuros.
 - **TIR (Tasa Interna de Retorno)**: para establecer la rentabilidad relativa esperada del proyecto.
 - **Payback descontado**: para calcular el período de recuperación de la inversión inicial.
9. **Simular el comportamiento del proyecto en tres escenarios** (optimista, realista y pesimista), considerando variaciones en precios de venta, volumen de clientes, costos operacionales y productividad, con el fin de anticipar distintos contextos del mercado y su impacto sobre la viabilidad financiera.
10. **Realizar un análisis de sensibilidad**, identificando las variables críticas del modelo financiero (ingresos, costos, tasa de descuento, inversión) y evaluando el impacto de sus variaciones sobre los indicadores clave, permitiendo una gestión proactiva del riesgo.

7.2 Proyecciones de ingresos

7.2.1 Fundamento metodológico

Las proyecciones de ingresos permiten anticipar el comportamiento económico-financiero de Óptica VisionPro a mediano plazo, con el fin de estimar la viabilidad del proyecto de mejora. Para ello, se consideraron los ingresos reales obtenidos entre 2022 y 2024 como línea base, los cuales presentan un crecimiento sostenido de aproximadamente un 3% anual. Esta evolución histórica es utilizada para validar el escenario actual y establecer parámetros sólidos para construir los escenarios optimista y pesimista.

La metodología se basa en proyecciones anuales para el período 2025–2029, considerando variables como:

- Estacionalidad de la demanda óptica
- Aumento progresivo de operativos móviles.
- Aplicación del plan de marketing y posicionamiento
- Capacidad instalada y productividad del equipo
- Condiciones macroeconómicas esperadas (inflación y poder adquisitivo)

7.2.2 Ventas reales históricas (2022–2024)

Año	Ingresos anuales reales
2022	\$113.187.992
2023	\$117.232.361
2024	\$121.424.468
Crecimiento promedio	+3% anual

Estos resultados reflejan una operación estable y con margen de crecimiento. Sirven como base comparativa para los escenarios futuros.

7.2.3 Proyección de ingresos 2025–2029 (por escenario)

a) Escenario plan de mejora

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	13,648,600	16,378,320	19,326,418	22,032,116	24,675,970
FEBRERO	13,507,725	16,209,270	19,126,939	21,804,710	24,421,275
MARZO	11,638,200	13,965,840	16,479,691	18,786,848	21,041,270
ABRIL	10,539,375	12,647,250	14,923,755	17,013,081	19,054,650
MAYO	10,362,625	12,435,150	14,673,477	16,727,764	18,735,095
JUNIO	9,474,850	11,369,820	13,416,388	15,294,682	17,130,044
JULIO	12,004,475	14,405,370	16,998,337	19,378,104	21,703,476
AGOSTO	10,579,975	12,695,970	14,981,245	17,078,619	19,128,053
SEPTIEMBRE	11,837,350	14,204,820	16,761,688	19,108,324	21,401,323
OCTUBRE	13,004,775	15,605,730	18,414,761	20,992,828	23,511,967
NOVIEMBRE	13,525,050	16,230,060	19,151,471	21,832,677	24,452,598
DICIEMBRE	14,116,375	16,939,650	19,988,787	22,787,217	25,521,683
TOTAL	144,239,375	173,087,250	204,242,955	232,836,969	260,777,405

Ilustración 15: Proyección de ingresos, escenario plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

b) Escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	13,648,600	15,968,862	18,683,569	21,672,940	24,490,422
FEBRERO	13,567,575	15,874,063	18,572,653	21,544,278	24,345,034
MARZO	11,698,050	13,686,719	16,013,461	18,575,614	20,990,444
ABRIL	10,599,225	12,401,093	14,509,279	16,830,764	19,018,763
MAYO	10,422,475	12,194,296	14,267,326	16,550,098	18,701,611
JUNIO	9,534,700	11,155,599	13,052,051	15,140,379	17,108,628
JULIO	12,064,325	14,115,260	16,514,854	19,157,231	21,647,671
AGOSTO	10,639,825	12,448,595	14,564,856	16,895,233	19,091,614
SEPTIEMBRE	11,897,200	13,919,724	16,286,077	18,891,849	21,347,790
OCTUBRE	13,064,625	15,285,611	17,884,165	20,745,632	23,442,564
NOVIEMBRE	13,584,900	15,894,333	18,596,370	21,571,789	24,376,121
DICIEMBRE	14,176,225	16,586,183	19,405,834	22,510,768	25,437,168
TOTAL	144,897,725	169,530,338	198,350,496	230,086,575	259,997,830

Ilustración 16: Proyección de ingresos, escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

c) Escenario Pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 13,806,897	\$ 16,430,208	\$ 18,894,739	\$ 21,728,950	\$ 24,336,423
FEBRERO	\$ 13,278,057	\$ 15,800,888	\$ 18,171,021	\$ 20,896,674	\$ 23,404,275
MARZO	\$ 11,680,737	\$ 13,900,077	\$ 15,985,088	\$ 18,382,851	\$ 20,588,794
ABRIL	\$ 11,041,377	\$ 13,139,238	\$ 15,110,124	\$ 17,376,643	\$ 19,461,840
MAYO	\$ 10,535,577	\$ 12,537,337	\$ 14,417,937	\$ 16,580,628	\$ 18,570,303
JUNIO	\$ 9,984,778	\$ 11,881,886	\$ 13,664,169	\$ 15,713,794	\$ 17,599,450
JULIO	\$ 12,031,557	\$ 14,317,553	\$ 16,465,186	\$ 18,934,964	\$ 21,207,160
AGOSTO	\$ 10,628,998	\$ 12,648,508	\$ 14,545,784	\$ 16,727,652	\$ 18,734,970
SEPTIEMBRE	\$ 10,755,357	\$ 12,798,875	\$ 14,718,706	\$ 16,926,512	\$ 18,957,694
OCTUBRE	\$ 11,876,757	\$ 14,133,341	\$ 16,253,342	\$ 18,691,343	\$ 20,934,304
NOVIEMBRE	\$ 13,044,237	\$ 15,522,642	\$ 17,851,038	\$ 20,528,694	\$ 22,992,137
DICIEMBRE	\$ 13,491,537	\$ 16,054,929	\$ 18,463,169	\$ 21,232,644	\$ 23,780,561
TOTAL	\$ 142,155,866	\$ 169,165,481	\$ 194,540,303	\$ 223,721,348	\$ 250,567,910

Ilustración 17: Proyección de ingresos, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Conclusiones sobre Escenarios de Ingresos Projectados (2025–2029)

1. **Tendencia general de crecimiento:** En los tres escenarios se observa una tendencia de crecimiento sostenido en los ingresos proyectados durante el período 2025–2029. Esta proyección valida la viabilidad del proyecto y su potencial de consolidación en el mercado regional.
2. **Escenario Plan de mejora:** Con un crecimiento anual promedio del 17%, este escenario representa el comportamiento actual con el proyecto de mejora incorporado, bajo condiciones normales de mercado. Refleja el desempeño operativo sin intervenciones mayores ni riesgos significativos.
 - En 2025 se proyectan ingresos por **\$144.239.375**, alcanzando **\$260.777.405** en 2029.
 - Este comportamiento sostiene la continuidad del negocio.
3. **Escenario Pesimista: Riesgo controlado con márgenes positivos:** El escenario pesimista, basado en supuestos más restrictivos y condiciones externas adversas, presenta un crecimiento más moderado, pero con mayores costos debido a la alta inflación y con mayor incertidumbre.
 - Los ingresos se estiman en **\$142.155.866** en 2025 y **\$250.567.910** en 2029, con un crecimiento acumulado cercano al **105%**.
 - A pesar de ser un escenario más desfavorable en algunos aspectos (inflación, menor eficiencia operativa), las alianzas estratégicas mantienen un impacto positivo en la facturación.
4. **Escenario Optimista: Potencial máximo con mejoras operativas y comerciales:** Este escenario proyecta ingresos que reflejan el éxito total del proyecto de mejora, con implementación efectiva de estrategias de marketing, expansión territorial y optimización operativa.
 - Parte desde **\$144.897.725** en 2025 y alcanza **\$259.997.830** en 2029, representando un crecimiento de más del **114%** en cinco años.
 - Se fundamenta en la incorporación de nuevos desafíos, como lo es acercar la óptica a las zonas aledañas, también una mayor visibilidad de marca, y eficiencia productiva. Además de la baja inflación.
5. **Implicancia estratégica para la toma de decisiones:** La evaluación comparativa de los tres escenarios permite a la administración de Óptica VisionPro planificar con un enfoque proactivo, gestionando riesgos y recursos según el comportamiento del entorno. Además, refuerza la necesidad de contar con indicadores de monitoreo continuo (KPI) y planes de contingencia para mantener el control del crecimiento en cualquiera de los contextos previstos.

7.3 Costos Fijos y Variables

Con el fin de evaluar la estructura operativa del proyecto, se presenta a continuación el desglose de los costos fijos y variables proyectados para el periodo 2025–2029, diferenciados en tres escenarios.

7.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos corresponden a aquellos que se mantienen constantes independientemente del nivel de ventas o producción, y son esenciales para el funcionamiento del negocio. En todos los escenarios se incluye el siguiente detalle:

- Sueldos del personal permanente, compuesto por: un administrador general, dos tecnólogos médicos, una vendedora, un administrativo y una contadora, considerados en el funcionamiento actual de la empresa. Para efectos de mejora, se integra una vendedora. Este gasto se encuentra especificado en el presupuesto de recursos humanos.

Nota: Los costos asociados a sueldos del personal permanente ya han sido desarrollados en el presupuesto de Recursos Humanos. Sin embargo, es necesario clasificarlos en esta sección como costos fijos debido a su comportamiento operativo constante.

- Arriendo del local comercial en Illapel.

- Servicios básicos fijos: agua, electricidad, internet y teléfono.

- Depreciación de activos fijos, tales como equipos ópticos, herramientas de montaje y mobiliario, según vida útil contable.

- Licencias de software de gestión comercial y óptica.

- Gastos generales fijos: mantención y otros vinculados al funcionamiento diario.

Escenario plan de mejora

Se proyecta un posible aumento de estos costos debido a la eventual expansión operativa, incluyendo la contratación de personal de apoyo y adquisición de nuevo equipamiento.

	COSTOS	VALOR
1	Arriendo	1,050,000
2	Gastos básicos (luz, agua, internet)	157,500
3	Mantenimiento equipos	66,667
4	Alianza estrategica	41,667
5	Operativos	100,000
6	Mantenimiento vehículo	83,333
7	Patente y seguros	66,667
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
TOTAL COSTOS FIJOS		1,565,833

INFLACION PROYECTADA	5%
-----------------------------	-----------

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
FEBRERO	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
MARZO	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
ABRIL	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
MAYO	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
JUNIO	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
JULIO	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
AGOSTO	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
SEPTIEMBRE	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
OCTUBRE	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
NOVIEMBRE	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
DICIEMBRE	1,565,833	1,644,125	1,726,331	1,812,648	1,903,280
TOTAL COSTOS FIJOS	18,790,000	19,729,500	20,715,975	21,751,774	22,839,362

Ilustración 18: Costos fijos, escenario plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista

	COSTOS	VALOR
1	Arriendo	1,040,000
2	Gastos básicos (luz, agua, internet)	156,000
3	Mantenimiento equipos	66,667
4	Alianza estrategica	41,667
5	Operativos	100,000
6	Mantenimiento vehículo	83,333
7	Patente y seguros	66,667
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
TOTAL COSTOS FIJOS		1,554,333

INFLACION PROYECTADA	4%
-----------------------------	-----------

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
FEBRERO	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
MARZO	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
ABRIL	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
MAYO	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
JUNIO	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
JULIO	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
AGOSTO	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
SEPTIEMBRE	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
OCTUBRE	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
NOVIEMBRE	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
DICIEMBRE	1,554,333	1,616,507	1,681,167	1,748,414	1,818,350
TOTAL COSTOS FIJOS	18,652,000	19,398,080	20,174,003	20,980,963	21,820,202

Ilustración 19: Costos fijos, escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista

	COSTOS	VALOR
1	Arriendo	1,080,000
2	Gastos básicos (luz, agua, internet)	162,000
3	Mantenimiento	66,667
5	Operativos	100,000
6	Alianza estrategica	41,667
7	Mantenimiento vehiculo	83,333
8	Patente y seguros	66,667
TOTAL COSTOS FIJOS		1,600,333

INFLACION PROYECTADA	8%
----------------------	----

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
FEBRERO	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
MARZO	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
ABRIL	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
MAYO	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
JUNIO	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
JULIO	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
AGOSTO	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
SEPTIEMBRE	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
OCTUBRE	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
NOVIEMBRE	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
DICIEMBRE	1,600,333	1,728,360	1,866,629	2,015,959	2,177,236
TOTAL COSTOS FIJOS	19,204,000	20,740,320	22,399,546	24,191,509	26,126,830

Ilustración 20: Costos fijos, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Costos Variables

Los costos variables están directamente relacionados con el volumen de ventas y la demanda de servicios. Aumentan o disminuyen en proporción a la actividad comercial.

- Compra de insumos ópticos: lentes, cristales, armazones, líquidos de limpieza y empaques.

Nota: Los costos relacionados con marketing han sido presentados previamente en su presupuesto correspondiente. En esta sección, se clasifican parcialmente como costos fijos (por ejemplo, publicidad permanente) y parcialmente como costos variables (por ejemplo, campañas promocionales específicas), según su naturaleza.

- Costos de montaje: materiales de ensamblaje y herramientas de reposición.

- Costos logísticos: traslados a comunas aledañas, envíos de productos y viáticos para operativos.

- Costos asociados a convenios, como descuentos o producción específica para empresas mineras u otras instituciones.

Escenario plan de mejora

Se calculan en función del volumen promedio de ventas proyectado con un crecimiento del 17% anual.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	5,289,312	6,347,174	7,489,666	8,538,219	9,562,805
FEBRERO	5,189,216	6,227,059	7,347,930	8,376,640	9,381,836
MARZO	4,527,423	5,432,908	6,410,831	7,308,347	8,185,349
ABRIL	4,073,982	4,888,778	5,768,759	6,576,385	7,365,551
MAYO	4,011,762	4,814,114	5,680,655	6,475,947	7,253,060
JUNIO	3,683,781	4,420,537	5,216,234	5,946,507	6,660,087
JULIO	4,683,024	5,619,629	6,631,162	7,559,525	8,466,668
AGOSTO	4,153,083	4,983,700	5,880,766	6,704,073	7,508,561
SEPTIEMBRE	4,589,337	5,507,204	6,498,501	7,408,291	8,297,286
OCTUBRE	5,063,790	6,076,548	7,170,327	8,174,172	9,155,073
NOVIEMBRE	5,247,288	6,296,746	7,430,160	8,470,382	9,486,828
DICIEMBRE	5,562,162	6,674,594	7,876,021	8,978,664	10,056,104
	56,074,160	67,288,992	79,401,010	90,517,152	101,379,210
TOTAL	56,074,160	70,653,441	83,371,061	95,043,009	106,448,170

Ilustración 21: Costos variables, escenario plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista

Los costos variables aumentan proporcionalmente a la mayor demanda proyectada, impulsada por campañas publicitarias, operativos y alianzas estratégicas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	5,289,312	6,188,495	7,240,539	8,399,025	9,490,899
FEBRERO	5,209,489	6,095,102	7,131,270	8,272,273	9,347,668
MARZO	4,544,865	5,317,492	6,221,466	7,216,900	8,155,097
ABRIL	4,091,424	4,786,966	5,600,750	6,496,870	7,341,464
MAYO	4,029,204	4,714,169	5,515,577	6,398,070	7,229,819
JUNIO	3,701,223	4,330,431	5,066,604	5,877,261	6,641,305
JULIO	4,700,466	5,499,545	6,434,468	7,463,983	8,434,301
AGOSTO	4,170,525	4,879,514	5,709,032	6,622,477	7,483,399
SEPTIEMBRE	4,606,779	5,389,931	6,306,220	7,315,215	8,266,193
OCTUBRE	5,081,232	5,945,041	6,955,698	8,068,610	9,117,530
NOVIEMBRE	5,264,730	6,159,734	7,206,889	8,359,991	9,446,790
DICIEMBRE	5,579,604	6,528,137	7,637,920	8,859,987	10,011,785
	56,268,853	65,834,558	77,026,433	89,350,662	100,966,248
TOTAL	56,268,853	68,467,940	80,107,490	92,924,689	105,004,898

Ilustración 22: Costos variables, escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista

En un contexto de menor actividad comercial y con una alta inflación los costos variables aumentan, limitando compras y actividades a lo estrictamente necesario.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 5,546,178	\$ 6,599,952	\$ 7,589,945	\$ 8,728,436	\$ 9,775,849
FEBRERO	\$ 5,233,729	\$ 6,228,138	\$ 7,162,358	\$ 8,236,712	\$ 9,225,117
MARZO	\$ 4,722,138	\$ 5,619,344	\$ 6,462,246	\$ 7,431,583	\$ 8,323,373
ABRIL	\$ 4,443,552	\$ 5,287,827	\$ 6,081,001	\$ 6,993,151	\$ 7,832,329
MAYO	\$ 4,210,812	\$ 5,010,866	\$ 5,762,496	\$ 6,626,871	\$ 7,422,095
JUNIO	\$ 4,069,872	\$ 4,843,148	\$ 5,569,620	\$ 6,405,063	\$ 7,173,670
JULIO	\$ 4,822,578	\$ 5,738,868	\$ 6,599,698	\$ 7,589,653	\$ 8,500,411
AGOSTO	\$ 4,314,546	\$ 5,134,310	\$ 5,904,456	\$ 6,790,125	\$ 7,604,940
SEPTIEMBRE	\$ 4,343,004	\$ 5,168,175	\$ 5,943,401	\$ 6,834,911	\$ 7,655,100
OCTUBRE	\$ 4,759,290	\$ 5,663,555	\$ 6,513,088	\$ 7,490,052	\$ 8,388,858
NOVIEMBRE	\$ 5,228,874	\$ 6,222,360	\$ 7,155,714	\$ 8,229,071	\$ 9,216,560
DICIEMBRE	\$ 5,471,172	\$ 6,510,695	\$ 7,487,299	\$ 8,610,394	\$ 9,643,641
	\$ 57,165,745	\$ 68,027,237	\$ 78,231,322	\$ 89,966,020	\$ 100,761,943
TOTAL	\$ 57,165,745	\$ 73,469,415	\$ 84,489,828	\$ 97,163,302	\$ 108,822,898

Ilustración 23: Costos variables, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

7.4 Gastos de administración

Los gastos de administración representan desembolsos operacionales indirectos, necesarios para mantener la organización y gestión del negocio, pero que no se vinculan directamente con la producción ni con la venta de productos.

- Papelería y materiales de oficina.
- Servicios contables y legales externos.
- Contadora externa
- Retenciones

Escenario plan de mejora:

Se proyectan gastos de administración estables que consideran lo necesario para una operación profesional y ordenada, incluyendo servicios externos básicos y otros gastos de oficina.

Las capacitaciones corresponden al presupuesto de recursos humanos, donde ya fueron mencionadas.

2025	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	25,000
2	Contadora	210,000
3	Retenciones	30,450
4	Otros gastos de oficina	60,000
TOTAL COSTOS FIJOS		325,450

2026	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	26,250
2	Contadora	220,500
3	Retenciones	33,626
4	Otros gastos de oficina	63,000
TOTAL COSTOS FIJOS		343,376

2027	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	27,563
2	Contadora	231,525
3	Retenciones	37,044
4	Otros gastos de oficina	66,150
TOTAL COSTOS FIJOS		362,282

2028	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	-
2	Contadora	243,101
3	Retenciones	41,327
4	Otros gastos de oficina	69,458
TOTAL COSTOS FIJOS		353,886

2029	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	-
2	Contadora	255,256
3	Retenciones	43,394
4	Otros gastos de oficina	69,458
TOTAL COSTOS FIJOS		368,107

INFLACION PROYECTADA	5%
-----------------------------	-----------

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
FEBRERO	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
MARZO	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
ABRIL	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
MAYO	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
JUNIO	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
JULIO	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
AGOSTO	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
SEPTIEMBRE	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
OCTUBRE	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
NOVIEMBRE	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107
DICIEMBRE	325,450	343,376	362,282	353,886	368,107

TOTAL OTROS COSTOS	3,905,400	4,120,515	4,347,378	4,246,632	4,417,289
---------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

RETENCIONES HONORARIOS	
14.50%	2025
15.25%	2026
16.00%	2027
17.00%	2028

Ilustración 24: Gastos de administración, escenario plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista:

2025	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	25,000
2	Contadora	208,000
3	Retenciones	30,160
4	Otros gastos de oficina	60,000
TOTAL COSTOS FIJOS		323,160

2026	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	26,000
2	Contadora	216,320
3	Retenciones	32,989
4	Otros gastos de oficina	62,400
TOTAL COSTOS FIJOS		337,709

2027	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	27,040
2	Contadora	224,973
3	Retenciones	35,996
4	Otros gastos de oficina	64,896
TOTAL COSTOS FIJOS		352,904

2028	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	-
2	Contadora	233,972
3	Retenciones	39,775
4	Otros gastos de oficina	67,492
TOTAL COSTOS FIJOS		341,239

2029	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	-
2	Contadora	243,331
3	Retenciones	41,366
4	Otros gastos de oficina	67,492
TOTAL COSTOS FIJOS		352,189

INFLACION PROYECTADA	4%
-----------------------------	-----------

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
FEBRERO	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
MARZO	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
ABRIL	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
MAYO	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
JUNIO	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
JULIO	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
AGOSTO	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
SEPTIEMBRE	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
OCTUBRE	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
NOVIEMBRE	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189
DICIEMBRE	323,160	337,709	352,904	341,239	352,189

TOTAL OTROS COSTOS	3,877,920	4,052,506	4,234,853	4,094,865	4,226,263
---------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

RETENCIONES HONORARIOS	
14.50%	2025
15.25%	2026
16.00%	2027
17.00%	2028

Ilustración 25: Gastos de administración, escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista:

2025	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	25,000
2	Contadora	216,000
3	Retenciones	31,320
4	Otros gastos de oficina	60,000
TOTAL COSTOS FIJOS		332,320

2026	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	27,000
2	Contadora	233,280
3	Retenciones	35,575
4	Otros gastos de oficina	64,800
TOTAL COSTOS FIJOS		360,655

2027	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	29,160
2	Contadora	251,942
3	Retenciones	40,311
4	Otros gastos de oficina	69,984
TOTAL COSTOS FIJOS		391,397

2028	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	-
2	Contadora	272,098
3	Retenciones	46,257
4	Otros gastos de oficina	75,583
TOTAL COSTOS FIJOS		393,937

2029	OTROS COSTOS	VALOR
1	Capacitaciones	-
2	Contadora	293,866
3	Retenciones	49,957
4	Otros gastos de oficina	81,629
TOTAL COSTOS FIJOS		425,452

INFLACION PROYECTADA	8%
----------------------	----

E. PESIMISTA	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
FEBRERO	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
MARZO	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
ABRIL	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
MAYO	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
JUNIO	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
JULIO	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
AGOSTO	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
SEPTIEMBRE	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
OCTUBRE	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
NOVIEMBRE	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
DICIEMBRE	332,320	360,655	391,397	393,937	425,452
TOTAL OTROS COSTOS	3,987,840	4,327,862	4,696,766	4,727,246	5,105,425

RETENCIONES HONORARIOS	
14.50%	2025
15.25%	2026
16.00%	2027
17.00%	2028

Ilustración 26: Gastos de administración, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

7.5 Inversión inicial año 0

Inversión inicial:

La inversión inicial considerada asciende a \$23,919,980. Destaca la compra de un vehículo para operativos móviles, una maleta rígida de transporte clínico y equipamiento portátil, como el probador multifuncional y la pulidora de lentes. Estos gastos nuevos permiten llevar los servicios a terreno, ampliar la cobertura y establecer alianzas estratégicas con instituciones.

Escenario plan de mejora

INVERSION	VALOR	DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII					
		AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño gráfico	100,000						
Impresos	200,000						
Uniformes	500,000						
Redes sociales	100,000						
2 sillas para sala de espera	100,000	1	100,000				
Maleta rígida para operativos	500,000	2	250,000	250,000			
Máquina pulidora de lentes	249,990	2	124,995	124,995			
Máquina probador multifuncional	169,990	2	84,995	84,995			
Vehículo para operativos	22,000,000	2	11,000,000	11,000,000			
TOTAL INVERSION	23,919,980	Depreciación	11,559,990	11,459,990	0	0	0

Ilustración 27: Inversión inicial, escenario plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista

La inversión inicial considerada asciende a \$23,919,980, contemplando recursos esenciales para el proyecto de mejora, adquiriendo lo necesario para la implementación de los operativos móviles, como desembolso principal el vehículo para operativos. Además, se contemplaron máquinas que mejoran la productividad y elementos necesarios para potenciar la imagen de marca.

INVERSION	VALOR	DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII					
		AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño gráfico	100,000						
Impresos	200,000						
Uniformes	500,000						
Redes sociales	100,000						
2 sillas para sala de espera	100,000	1	100,000				
Maleta rígida para operativos	500,000	2	250,000	250,000			
Máquina pulidora de lentes	249,990	2	124,995	124,995			
Máquina probador multifuncional	169,990	2	84,995	84,995			
Vehículo para operativos	22,000,000	2	11,000,000	11,000,000			
TOTAL INVERSION	23,919,980	Depreciación	11,559,990	11,459,990	0	0	0

Ilustración 28: Inversión inicial, escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista

La inversión inicial considerada asciende a \$23,419,980, monto inferior al escenario optimista considerando la situación inflacionaria proyectada para los años del proyecto, por lo cual se prescinde de la compra de la maleta rígida para operativos.

INVERSION	VALOR	DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII					
		AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño gráfico	100,000						
Impresos	200,000						
Uniformes	500,000						
Redes sociales	100,000						
2 sillas para sala de espera	100,000	1	100,000				
Máquina pulidora de lentes	249,990	2	124,995	124,995			
Máquina probador multifuncional	169,990	2	84,995	84,995			
Vehículo para operativos	22,000,000	2	11,000,000	11,000,000			
TOTAL INVERSION	\$ 23,419,980	Depreciación	\$ 11,309,990	\$ 11,209,990	\$ -	\$ -	\$ -

Ilustración 29: Inversión inicial, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

7.6 Punto de equilibrio

Escenario plan de mejora

En cuanto al punto de equilibrio, se observa que con las 970 unidades se logran cubrir los costos operacionales necesarios para poder llevar este plan a cabo, cualquier unidad bajo eso sería un margen negativo en la operación.

Esta visualización muestra claramente cómo la estrategia implica asumir más costos al inicio, pero con potencial de retorno si la ejecución es efectiva.

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL					
	MES /AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
CF	7,690,037	8,077,768	9,141,562	9,572,130	10,047,264
P	156,018				
CV	60,869				
PTO EQUILIBRIO	MES/AÑO 1	MES/AÑO 2	MES/AÑO 3	MES/AÑO 4	MES/AÑO 5
	81	85	96	101	106

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CF	92,280,440	96,933,212	109,698,740	114,865,561	120,567,165
P	156,018				
CV	60,869				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	970	1,019	1,153	1,207	1,267

Ilustración 30: Punto de equilibrio, escenario plan de mejora

Fuente: Elaboración propia

PUNTO DE EQUILIBRIO						
Unidades	Precio de venta	Costo Var.	Margen Gan.	Costo fijo	Costo total	Utilidad neta
900	\$ 140.415.757	\$ 54.782.424	\$ 85.633.334	\$92.280.440	\$147.062.864	-\$ 6.647.106
970	\$ 151.315.233	\$ 59.034.793	\$ 92.280.440	\$92.280.440	\$151.315.233	\$ -
1100	\$ 171.619.259	\$ 66.956.295	\$104.662.964	\$92.280.440	\$159.236.735	\$ 12.382.524

Ilustración 31: Tabla de comprobación, escenario plan de mejora

Fuente: Elaboración propia

Escenario optimista

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL					
	MES /AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
CF	7,676,247	7,986,185	8,966,871	9,299,764	9,669,055
P	156,018				
CV	60,869				
PTO EQUILIBRIO	MES/AÑO 1	MES/AÑO 2	MES/AÑO 3	MES/AÑO 4	MES/AÑO 5
	81	84	94	98	102

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CF	92,114,960	95,834,223	107,602,456	111,597,171	116,028,662
P	156,018				
CV	60,869				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	968	1,007	1,131	1,173	1,219

Ilustración 32: Punto de equilibrio, escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL					
	MES /AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
CF	7,290,450	7,877,997	8,507,360	9,159,177	9,891,911
P	156,018				
CV	60,869				
PTO EQUILIBRIO	MES/AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
	77	83	89	96	104

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CF	87,485,400	94,535,969	102,088,320	109,910,124	118,702,934
P	156,018				
CV	60,869				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	919	994	1,073	1,155	1,248

Ilustración 33: Punto de equilibrio, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

7.7 Capital de trabajo

Análisis del Capital de Trabajo y Déficit Acumulado

Para estimar el capital de trabajo necesario en cada escenario se ha considerado la diferencia entre los ingresos proyectados y los costos variables, obteniendo así el margen comercial. Posteriormente, se han incorporado los egresos fijos, incluyendo costos fijos de operación, remuneraciones del personal, gastos de marketing y otros costos administrativos, lo que permite calcular el margen operacional.

El capital de trabajo se determina en función del déficit acumulado máximo, es decir, el mayor desajuste temporal entre los ingresos generados y los egresos comprometidos durante el periodo de operación. Este déficit refleja la necesidad de recursos financieros adicionales para mantener la continuidad del negocio hasta alcanzar el equilibrio financiero.

Los resultados son los siguientes:

Escenario plan de mejora: El capital de trabajo negativo por **-\$5.818.075** refleja que, en el escenario del plan de mejora, la empresa requiere recursos adicionales para cubrir sus operaciones en el corto plazo. Esto significa que los activos corrientes no alcanzan a financiar los pasivos corrientes, por lo que se hace necesario inyectar liquidez —ya sea a través de financiamiento externo o con aportes propios— para sostener el ciclo operativo.

En el contexto del plan de mejora, este resultado no es necesariamente desfavorable, ya que responde a la inversión inicial en marketing, contratación de personal y fortalecimiento de procesos, lo que proyecta mayores ingresos en el mediano plazo. Es decir, este déficit refleja una necesidad transitoria de capital que acompaña el crecimiento proyectado y permite que la empresa se posicione de manera más competitiva en el mercado.

Escenario optimista: El capital de trabajo negativo por **-\$5.357.532** refleja que, en el escenario optimista, la empresa requiere recursos adicionales para cubrir sus operaciones en el corto plazo.

Escenario pesimista: El capital de trabajo negativo por **-\$3.570-107** refleja que, en el escenario pesimista, la empresa requiere recursos adicionales para cubrir sus operaciones en el corto plazo.

Este análisis permite planificar de manera estratégica la provisión de recursos financieros, anticipando eventuales necesidades de liquidez y ajustando las decisiones operativas según el comportamiento del entorno.

Capital de trabajo máximo déficit acumulado:

Ingresos – costos = margen comercial

Egresos: Costos fijos, recursos humanos, marketing, otros costos administrativos = total de costos

Margen operacional = margen comercial – total de costos

Máximo déficit acumulado

Capital de trabajo del escenario plan de mejora: **-\$5.818.075**

Capital de trabajo del escenario optimista: **-\$5.357.532**

Capital de trabajo del escenario pesimista: **-\$3.570.107**

7.8 Depreciación de activos

Escenario plan de mejora

Se utilizó la depreciación acelerada, la cual se consideró según tabla del Servicio de Impuestos Internos. Aunque los activos se hayan depreciado totalmente en libros, en la práctica se mantendrán en condiciones de funcionamiento y seguirán siendo utilizados en la operación hasta la actualidad.

INVERSION	VALOR	DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII					
		AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño gráfico	100,000						
Impresos	200,000						
Uniformes	500,000						
Redes sociales	100,000						
2 sillas para sala de espera	100,000	1	100,000				
Maleta rígida para operativos	500,000	2	250,000	250,000			
Máquina pulidora de lentes	249,990	2	124,995	124,995			
Máquina probador multifuncional	169,990	2	84,995	84,995			
Vehículo para operativos	22,000,000	2	11,000,000	11,000,000			
TOTAL INVERSION	23,919,980	Depreciación	11,559,990	11,459,990	0	0	0

Ilustración 34: Depreciación de activos, escenario plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

Escenario optimista

Se utilizó la depreciación acelerada, la cual se consideró según tabla del Servicio de Impuestos Internos. Aunque los activos se hayan depreciado totalmente en libros, en la práctica se mantendrán en condiciones de funcionamiento y seguirán siendo utilizados en la operación proyectada.

INVERSION	VALOR	DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII					
		AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño gráfico	100,000						
Impresos	200,000						
Uniformes	500,000						
Redes sociales	100,000						
2 sillas para sala de espera	100,000	1	100,000				
Maleta rígida para operativos	500,000	2	250,000	250,000			
Máquina pulidora de lentes	249,990	2	124,995	124,995			
Máquina probador multifuncional	169,990	2	84,995	84,995			
Vehículo para operativos	22,000,000	2	11,000,000	11,000,000			
TOTAL INVERSION	23,919,980	Depreciación	11,559,990	11,459,990	0	0	0

Ilustración 35: Depreciación de activos, escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista

Se utilizó la depreciación acelerada, la cual se consideró según tabla del Servicio de Impuestos Internos. Aunque los activos se hayan depreciado totalmente en libros, en la práctica se mantendrán en condiciones de funcionamiento y seguirán siendo utilizados en la operación proyectada.

INVERSION	VALOR	DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII					
		AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño gráfico	100,000						
Impresos	200,000						
Uniformes	500,000						
Redes sociales	100,000						
2 sillas para sala de espera	100,000	1	100,000				
Máquina pulidora de lentes	249,990	2	124,995	124,995			
Máquina probador multifuncional	169,990	2	84,995	84,995			
Vehículo para operativos	22,000,000	2	11,000,000	11,000,000			
TOTAL INVERSION	\$ 23,419,980	Depreciación	\$ 11,309,990	\$ 11,209,990	\$ -	\$ -	\$ -

Ilustración 36: Depreciación de activos, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

7.9 Valor de desecho

Tratamiento de la Depreciación de Activos y su Valor de Desecho

En el presente proyecto, se ha optado por aplicar un método de depreciación acelerada, distribuyendo el costo de los activos fijos (maquinarias y equipos) en un período contable de dos años, a pesar de que su uso operativo se extenderá hasta completar los cinco años de duración del proyecto.

Esta decisión se fundamenta en los siguientes criterios:

Criterio contable y tributario: La depreciación acelerada es un mecanismo reconocido que permite recuperar contablemente el valor de los activos en menor tiempo, generando beneficios en términos de ahorro tributario y mejorando la presentación de la rentabilidad económica en etapas tempranas. Desde el punto de vista contable, los activos quedarían completamente depreciados al finalizar el segundo año, es decir, **con valor libro igual a cero.**

Uso económico más allá de la vida útil contable: Aunque los activos se hayan depreciado totalmente en libros, en la práctica se mantendrán en condiciones de funcionamiento y seguirán siendo utilizados en la operación durante los tres años restantes del proyecto. Este desfase entre la vida útil contable y la vida útil económica es común en activos cuya obsolescencia técnica o desgaste físico no impide su funcionamiento básico.

Valor de desecho: En este contexto, se ha estimado que los activos, al finalizar el quinto año, no poseerán un valor de reventa significativo, ya sea por su desgaste, por el avance tecnológico que los vuelve obsoletos o porque su recuperación económica ya ha sido completamente absorbida durante los cinco años de uso. Por tanto, **se ha asignado un valor de desecho igual a cero de forma conservadora.**

Esta decisión se justifica en el marco de una evaluación financiera prudente, considerando que los flujos futuros del proyecto no dependerán de un ingreso extraordinario por liquidación de activos al

término del periodo, sino exclusivamente de su rentabilidad operativa. A nivel contable, el activo seguirá siendo utilizado, pero sin registrar nuevos cargos por depreciación, ya que su valor neto en libros será nulo desde el tercer año.

7.10 Análisis de Beta compañía e Industria

Este valor es una estimación razonable para una pyme como Óptica VisionPro:

- No es una empresa altamente apalancada.
- Tiene exposición al ciclo económico, pero moderada, porque vende productos de salud visual que son necesarios.
- No cotiza en bolsa, así que no tiene beta de mercado observable. Pero 0.80 es una beta utilizada para negocios del rubro salud/comercio minorista.

7.11 Tasa de descuento • Flujo proyecto puro • Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros indicadores.

Indicadores escenario plan de mejora:

CONCEPTO	DATOS	FORMULA	MONTO
TASA LIBRE DE RIESGO	BANCO CENTRAL	Rf	3,0%
TASAS DE MERCADO	IPSA	Rm	8,5%
BETA PURO INDUSTRIA	BETA	B	0,80

Ke	7,4%
----	------

En el escenario del **plan de mejora**, los indicadores financieros utilizados para la estimación del costo de capital se construyeron a partir de información oficial y confiable, bajo un contexto de estabilidad macroeconómica relativa y con una inflación proyectada en torno al **5% anual**.

1. Tasa libre de riesgo (Rf = 3,0%)

Este valor corresponde al rendimiento de los instrumentos de deuda soberana emitidos por el **Banco Central de Chile**, los cuales se consideran libres de riesgo crediticio. Para la estimación se tomó como referencia la tasa de los bonos en pesos de mediano plazo, descontando los efectos de la inflación, de modo de trabajar en términos **reales**. De esta manera, se obtiene una tasa que refleja la rentabilidad mínima esperada por un inversionista en un entorno seguro, estable y sin riesgo de incumplimiento.

2. Tasa de mercado ($R_m = 8,5\%$)

La tasa de mercado fue aproximada a través del **retorno histórico del IPSA**, índice accionario que concentra a las principales empresas cotizadas en Chile. Este indicador incorpora la prima de riesgo del mercado, reflejando tanto el dinamismo de la economía local como la percepción de los inversionistas frente a los riesgos sistémicos. Al considerar un contexto de inflación moderada (5%) y condiciones macro relativamente estables, el retorno esperado de mercado se ajusta en términos reales, generando una proyección coherente con el desempeño bursátil de los últimos años.

3. Beta puro de la industria ($\beta = 0,80$)

El coeficiente Beta se obtuvo de bases internacionales (Damodaran, NYU Stern), el cual mide la **sensibilidad de la industria óptica/salud visual** frente a los movimientos del mercado en general. Un valor inferior a 1 (0,80) indica que la industria presenta **menor volatilidad relativa** respecto al mercado, lo que es consistente con un sector de demanda relativamente estable, poco dependiente de ciclos económicos y con bajo riesgo sistemático. Este ajuste se realiza en valores reales, aislando el efecto de la inflación y centrándose en la variabilidad propia del sector.

4. Interpretación del K_e en este contexto

- **Aplicando CAPM:**

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) = 3,0\% + 0,80 \times (8,5\% - 3,0\%) = 7,4\%$$

- Este **K_e real = 7,4%** refleja un **riesgo moderado**, coherente con un contexto macroeconómico estable y una inflación del 5%.
- Los inversionistas requieren un retorno mayor que en el escenario optimista para compensar la incertidumbre normal del proyecto.
- El plan de mejora es **financieramente viable**, con suficiente margen de seguridad frente a riesgos habituales y capacidad de generar rentabilidad adecuada.

En conjunto, estos indicadores configuran un escenario coherente para la evaluación del plan de mejora. La **inflación controlada (5%)** asegura que los retornos proyectados no estén expuestos a distorsiones significativas, mientras que la estabilidad macroeconómica permite que la tasa libre de riesgo, la tasa de mercado y el beta se utilicen como insumos sólidos para calcular el **costo de capital (K_e)** y, con ello, evaluar la conveniencia del proyecto.

Indicadores escenario optimista:

CONCEPTO	DATOS	FORMULA	MONTO
TASA LIBRE DE RIESGO	BANCO CENTRAL	Rf	2,5%
TASAS DE MERCADO	IPSA	Rm	8,0%
BETA PURO INDUSTRIA	BETA	B	0,78

Ke	6,8%
----	------

En un **escenario optimista** del plan de mejora, los indicadores financieros se construyen bajo el supuesto de un entorno macroeconómico más favorable, con una **inflación moderada del 4%**, estabilidad en los mercados financieros y una menor percepción de riesgo país. Estos elementos se reflejan en los parámetros utilizados para calcular el costo de capital:

1. **Tasa libre de riesgo (Rf = 2,5%)**

La reducción en la tasa libre de riesgo responde a un escenario de mayor **confianza en la política monetaria** y menor volatilidad de las expectativas inflacionarias. El Banco Central, al mantener controlada la inflación y con expectativas de estabilidad fiscal, logra que los instrumentos soberanos en pesos de mediano plazo (bonos BCP o BTP) transen a tasas más bajas. Esto refleja que los inversionistas aceptan un retorno menor a cambio de seguridad, propio de un contexto optimista.

2. **Tasa de mercado (Rm = 8,0%)**

El retorno esperado del mercado accionario (IPSA) se estima en **8,0%**, levemente menor al escenario base. Esta reducción se debe a que, en entornos optimistas, los inversionistas suelen **valorar más la estabilidad que la prima de riesgo**. La baja en el premio por riesgo del mercado responde a una percepción positiva de la economía: crecimiento sostenido, inflación controlada en torno al 4%, consumo fortalecido y menores tensiones internacionales.

3. **Beta de la industria ($\beta = 0,78$)**

El coeficiente beta, estimado en **0,78**, indica que la industria óptica y de salud visual mantiene una **volatilidad menor que el mercado**. En este escenario optimista, el beta tiende a ser más bajo porque la **demanda por productos de salud visual es estable** y se ve favorecida por un mayor ingreso disponible y confianza del consumidor. Además, un contexto con menor inflación y estabilidad cambiaria reduce la exposición de la industria a shocks externos, reforzando su condición de sector defensivo frente a variaciones macroeconómicas.

4. Interpretación del Ke en este contexto

- **Aplicando CAPM:**

$$Ke=Rf+\beta(Rm-Rf)=2,5\%+0,78\times(8,0\%-2,5\%)= 6,8\%$$

- Este **Ke real = 6,8%** es menor que en los escenarios base y pesimista, reflejando **menor riesgo percibido** por los inversionistas.
- La inflación baja (4%) y la estabilidad macroeconómica reducen la exigencia de retorno, haciendo que el proyecto sea más atractivo.
- Los flujos futuros descontados a este Ke generan un **mayor valor presente**, favoreciendo la viabilidad del proyecto.

En conjunto, estos indicadores proyectan un escenario optimista para el plan de mejora: la **inflación controlada al 4%**, la baja percepción de riesgo país y un mercado accionario con retornos moderados pero estables generan un costo de capital más favorable. Esto implica que los inversionistas exigirán un retorno relativamente menor para financiar proyectos, aumentando la probabilidad de aceptación del plan de mejora y mejorando la valoración financiera de la iniciativa.

Indicadores escenario pesimista:

CONCEPTO	DATOS	FORMULA	MONTO
TASA LIBRE DE RIESGO	BANCO CENTRAL	Rf	3,5%
TASAS DE MERCADO	IPSA	Rm	9,0%
BETA PURO INDUSTRIA	BETA	B	0,85

Ke	8,2%
----	------

En el **escenario pesimista**, se asume que la economía enfrenta **inflación elevada (8%)**, mayor incertidumbre y condiciones financieras más estrictas. Estos factores macroeconómicos afectan directamente los parámetros del CAPM y el costo de capital del proyecto:

1. Tasa libre de riesgo ($R_f = 3,5\%$)

- Refleja el rendimiento mínimo exigido por instrumentos soberanos del Banco Central en un contexto de **alta inflación**.
- A diferencia del escenario base, la inflación elevada obliga al banco central a ofrecer rendimientos más altos para compensar la pérdida de poder adquisitivo y atraer inversionistas.
- Esta tasa sirve como **referencia segura** para el cálculo de K_e , indicando que el costo de oportunidad de financiar el proyecto es mayor que en escenarios más favorables.

2. Tasa de mercado ($R_m = 9,0\%$)

- El retorno esperado del mercado (IPSA) se incrementa para reflejar la **prima de riesgo adicional** exigida por los inversionistas frente a un entorno macroeconómico adverso.
- En comparación con el escenario base y optimista, esta tasa más alta reconoce que la volatilidad y los riesgos sistémicos (inflación, variaciones de tipo de cambio, incertidumbre económica) hacen que invertir en activos de riesgo sea menos atractivo.

3. Beta de la industria ($\beta = 0,85$)

- La beta indica que la industria se mantiene **ligeramente más sensible a los movimientos del mercado**, aumentando la exposición a riesgos macroeconómicos.
- En un contexto de alta inflación, la demanda de productos ópticos puede verse afectada por el **menor poder adquisitivo de los consumidores**, lo que justifica un beta mayor que en escenarios más estables.

4. Interpretación del K_e en este contexto

- **Aplicando CAPM:**

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) = 3,5\% + 0,85 \times (9,0\% - 3,5\%) = 8,2\%$$

- Este **K_e real** es **mayor que en los escenarios optimista y base**, reflejando que los inversionistas exigen un retorno más alto para compensar el riesgo adicional.
- El proyecto sigue siendo viable, pero con menor margen de seguridad y mayor sensibilidad a shocks macroeconómicos.

Flujo puro del plan de mejora

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS SIN PROYECTO		126.281.447	131.332.705	136.586.013	142.049.453	147.731.431
INCREMENTO		17.957.928	41.754.545	67.656.942	90.787.516	113.045.974
INGRESOS		144.239.375	173.087.250	204.242.955	232.836.969	260.777.405
COSTOS		-56.074.160	-70.653.441	-83.371.061	-95.043.009	-106.448.170
MARGEN COMERCIAL		88.165.215	102.433.809	120.871.894	137.793.959	154.329.235
COSTOS FIJO		-18.790.000	-19.729.500	-20.715.975	-21.751.774	-22.839.362
RRHH		-67.435.040	-70.806.792	-82.926.512	-87.072.837	-91.426.479
MKT		-2.150.000	-2.257.500	-1.708.875	-1.794.319	-1.884.035
OTROS COSTOS		-3.905.400	-4.120.515	-4.347.378	-4.246.632	-4.417.289
DEPRECIACION		-11.559.990	-11.459.990	0	0	0
TOTAL COSTOS		-103.840.430	-108.374.297	-109.698.740	-114.865.561	-120.567.165
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-15.675.215	-5.940.488	11.173.155	22.928.398	33.762.070
PERDIDA ARRASTRE			-15.675.215	-21.615.703	-10.442.548	0
BASE TRIBUTARIA		-15.675.215	-21.615.703	-10.442.548	12.485.850	33.762.070
IMPUESTO 25%		0	0	0	3.121.462	8.440.517
MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS		-15.675.215	-21.615.703	-10.442.548	9.364.387	25.321.552
DEPRECIACION		11.559.990	11.459.990	0	0	0
PERDIDA ARTR		0	15.675.215	21.615.703	10.442.548	0
INVERSION	- 23.919.980					
CAPITAL DE TRABAJO	- 5.818.075					5.818.075
TOTAL FLUJO	- 29.738.055	-4.115.225	5.519.502	11.173.155	19.806.936	25.321.552
FLUJO ACUMULADO	- 29.738.055	-33.853.280	-28.333.778	-17.160.623	2.646.313	27.967.865

VAN	\$11.956.643,10
TIR	17%
PAYBACK	
AÑOS	MESES
4	10

KE	7,4%
-----------	-------------

Ilustración 37: Flujo puro, escenario plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

Análisis del flujo del plan de mejora

1. Ingresos y crecimiento proyectado

- Los **ingresos sin proyecto** reflejan la proyección de ventas que la óptica podría tener sin implementar mejoras, con un crecimiento lineal promedio anual del **3%**, lo que muestra un escenario base estable, pero en decadencia.
- El **incremento por proyecto** evidencia el impacto positivo de la implementación del plan de mejora: aumento de ventas desde \$17,9 millones en el año 1 hasta \$113 millones en el año 5.
- Este incremento justifica la inversión inicial, ya que se espera que genere un valor agregado notable en los próximos cinco años.

2. Costos y margen comercial

- Los **costos variables** se ajustan proporcionalmente al aumento de ingresos, partiendo de \$56 millones en el año 1 hasta \$106 millones en el año 5.
- Esto genera un **margen comercial** creciente: de \$88 millones en el año 1 a \$154 millones en el año 5, mostrando que el proyecto mejora la eficiencia operativa y la rentabilidad bruta.
- La tendencia positiva del margen refleja que el incremento de ventas supera proporcionalmente el aumento de costos variables.

3. Costos fijos y gastos operativos

- **Costos fijos:** aumentan gradualmente desde \$18,7 millones hasta \$22,8 millones, reflejando inflación y ajustes operativos. Mantener estos costos controlados garantiza que la expansión del negocio sea sostenible.
- **RRHH:** el gasto en personal crece desde \$67,4 millones hasta \$91,4 millones, lo que contempla sueldos fijos y la incorporación de roles necesarios para sostener la operación.
- **Marketing:** se mantiene relativamente estable, con ajustes mínimos en línea con el plan de acción comercial.
- **Otros costos:** ligeros incrementos anuales, controlando gastos administrativos y operativos menores.

Estos elementos muestran que la estructura de costos está **bien dimensionada** para soportar el crecimiento proyectado sin comprometer la rentabilidad.

4. Depreciación

- La depreciación inicial de \$11,5 millones representa la inversión en activos fijos necesarios para el plan de mejora.
- Esta se refleja en los primeros años y permite aprovechar beneficios tributarios a través de **pérdidas tributarias arrastradas**, optimizando la carga impositiva del proyecto.

5. Utilidad antes de impuestos y pérdidas arrastradas

- El proyecto presenta **pérdidas iniciales** en los primeros años (-\$15,6 millones y -\$5,9 millones), debido a los costos de inversión y arranque.
- Gracias a las **pérdidas tributarias arrastradas**, estas pérdidas se usan para reducir la base imponible futura, evitando pagar impuestos innecesarios y mejorando la rentabilidad neta del proyecto.
- A partir del año 3, el proyecto genera **utilidad antes de impuestos positiva**, mostrando el retorno progresivo de la inversión.

6. Impuestos y margen después de impuestos

- Los impuestos comienzan a impactar desde el año 4, con un **25% sobre la base imponible**.
- Esto se traduce en un **margen neto creciente**, pasando de pérdidas iniciales a \$25,3 millones en el año 5.
- El flujo después de impuestos muestra que, aunque el proyecto requiere inversión inicial y tiene riesgos tempranos, el rendimiento final es positivo y sostenible.

7. Flujo de caja

- Se incluyen **depreciación y pérdidas arrastradas**, mostrando el flujo de caja real disponible para los inversionistas:
 - **Año 0:** inversión inicial + capital de trabajo = -\$29,7 millones.
 - **Años siguientes:** flujo positivo creciente, alcanzando \$25,3 millones en el año 5.
- El **flujo acumulado** se vuelve positivo a partir del año 4, reflejando la recuperación de la inversión.

8. Indicadores financieros clave

- **VAN (Valor Actual Neto):** \$11,9 millones.
 - Valor positivo, lo que indica que la inversión genera un retorno superior al costo de capital ($K_e = 7,4\%$).
- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** 17%.
 - Superior al K_e , confirmando que el proyecto es rentable y atractivo para los inversionistas.
- **Payback:** 4 años y 10 meses.
 - Tiempo de recuperación de la inversión, relativamente rápido para un proyecto de expansión, lo que reduce riesgos financieros.

9. K_e (Costo de capital propio)

- **$K_e = 7,4\%$** se utiliza como tasa de descuento para calcular VAN y TIR.
- Refleja un riesgo moderado del proyecto, coherente con el contexto macroeconómico estable y la inflación proyectada (5%).
- Permite evaluar de forma realista la rentabilidad de los flujos de caja proyectados.

Conclusión financiera

- El flujo del plan de mejora muestra **viabilidad financiera clara**: aunque hay pérdidas iniciales, el proyecto genera valor agregado a mediano plazo.
- Los ingresos incrementales, el control de costos y la correcta gestión de impuestos y depreciación garantizan una **recuperación eficiente de la inversión**.
- Indicadores como **VAN positivo, TIR superior al Ke y payback inferior a 5 años** consolidan que la inversión es atractiva y sostenible.

Flujo puro escenario optimista:

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS SIN PROYECTO		108.673.294	113.020.226	117.541.035	122.242.676	127.132.383
INCREMENTO		36.224.431	56.510.113	80.809.461	107.843.899	132.865.447
INGRESOS		144.897.725	169.530.338	198.350.496	230.086.575	259.997.830
COSTOS		-56.268.853	-68.467.940	-80.107.490	-92.924.689	-105.004.898
MARGEN COMERCIAL		88.628.872	101.062.398	118.243.006	137.161.886	154.992.932
COSTOS FIJO		-18.652.000	-19.398.080	-20.174.003	-20.980.963	-21.820.202
RRHH		-67.435.040	-70.132.442	-81.517.119	-84.777.804	-88.168.916
MKT		-2.150.000	-2.236.000	-1.676.480	-1.743.539	-1.813.281
OTROS COSTOS		-3.877.920	-4.052.506	-4.234.853	-4.094.865	-4.226.263
DEPRECIACION		-11.559.990	-11.459.990	0	0	0
TOTAL COSTOS		-103.674.950	-107.279.017	-107.602.456	-111.597.171	-116.028.662
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-15.046.078	-6.216.619	10.640.550	25.564.715	38.964.269
PERDIDA ARRASTRE			-15.046.078	-21.262.697	-10.622.148	0
BASE TRIBUTARIA		-15.046.078	-21.262.697	-10.622.148	14.942.567	38.964.269
IMPUESTO 25%		0	0	0	3.735.642	9.741.067
MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS		-15.046.078	-21.262.697	-10.622.148	11.206.925	29.223.202
DEPRECIACION		11.559.990	11.459.990	0	0	0
PERDIDA ARTR		0	15.046.078	21.262.697	10.622.148	0
INVERSION	- 23.919.980					
CAPITAL DE TRABAJO	- 5.357.532					5.357.532
TOTAL FLUJO	- 29.277.512	-3.486.088	5.243.371	10.640.550	21.829.073	29.223.202
FLUJO ACUMULADO	- 29.277.512	-32.763.600	-27.520.229	-16.879.680	4.949.393	34.172.595

VAN	\$17.435.279,61
TIR	20%
PAYBACK	
AÑOS	MESES
4	9
KE	6,8%

Ilustración 38: Flujo puro, escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero del flujo – Escenario Optimista

1. Ingresos y crecimiento proyectado

- Los **ingresos sin proyecto** muestran la proyección natural de la óptica sin la implementación de mejoras, creciendo de \$108,6 millones en el año 1 hasta \$127,1 millones en el año 5, reflejando un crecimiento estable del negocio base, pero en decadencia.

- El **incremento por proyecto** es significativo, pasando de \$36,2 millones en el año 1 a \$132,8 millones en el año 5, indicando que el plan optimista tiene un impacto fuerte en la captación de clientes y aumento de ventas.

2. Costos y margen comercial

- **Costos variables** se ajustan proporcionalmente al aumento de ingresos, partiendo de \$56,2 millones hasta \$105 millones en el año 5.
- Esto genera un **margen comercial** creciente: de \$88,6 millones en el año 1 a \$154,9 millones en el año 5, mostrando que el proyecto mejora la eficiencia operativa y la rentabilidad bruta.
- La tendencia positiva del margen indica que el crecimiento de ventas supera proporcionalmente el incremento de los costos variables.

3. Costos fijos y gastos operativos

- **Costos fijos:** crecen de manera moderada de \$18,6 millones a \$21,8 millones, controlando la estructura de gastos generales a medida que crecen los ingresos.
- **RRHH:** de \$67,4 millones a \$88,1 millones, reflejando la necesidad de sostener personal y roles operativos para soportar la expansión del negocio.
- **Marketing y otros costos:** se mantienen relativamente controlados, con ajustes menores en línea con las estrategias comerciales y operativas.

4. Depreciación

- Depreciación de \$11,5 millones en los primeros dos años refleja la inversión en activos fijos, permitiendo **aprovechar beneficios tributarios** y optimizando la carga impositiva inicial.

5. Utilidad antes de impuestos y pérdidas arrastradas

- Se presentan pérdidas iniciales en los años 1 y 2 (-\$15 millones y -\$6,2 millones), típicas en un proyecto de expansión con inversión inicial significativa.
- Las **pérdidas tributarias arrastradas** se utilizan para reducir la base imponible futura, optimizando impuestos y mejorando la rentabilidad neta del proyecto.
- A partir del año 3, el flujo operativo se vuelve positivo, mostrando recuperación progresiva y generación de valor.

6. Impuestos y margen después de impuestos

- El impuesto de 25% impacta desde el año 4, con \$3,7 millones, incrementando a \$9,7 millones en el año 5.

- El **margen neto después de impuestos** crece de manera consistente, pasando de pérdidas iniciales a \$29,2 millones en el año 5, reflejando un proyecto altamente rentable bajo este escenario optimista.

7. Flujo de caja

- Considera depreciación y pérdidas tributarias arrastradas, mostrando la disponibilidad real de efectivo para inversionistas:
 - **Año 0:** inversión inicial + capital de trabajo = -\$29,2 millones
 - **Años posteriores:** flujo positivo creciente, alcanzando \$29,2 millones en el año 5
- El **flujo acumulado** se vuelve positivo en el año 4, indicando una recuperación eficiente de la inversión.

8. Indicadores financieros clave

- **VAN (Valor Actual Neto):** \$17,4 millones, mayor que en el escenario base, reflejando que los beneficios superan ampliamente el costo de capital ($K_e = 6,8\%$).
- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** 20%, superior al K_e , confirmando alta rentabilidad y atractivo financiero del proyecto.
- **Payback:** 4 años y 9 meses, relativamente corto para un proyecto de expansión, reduciendo riesgos financieros y aumentando la seguridad del inversionista.

9. K_e (Costo de capital propio)

- **$K_e = 6,8\%$** , reflejando un **riesgo moderado-bajo** del proyecto, consistente con un contexto optimista de baja inflación (4%) y estabilidad macroeconómica.
- Este costo de capital permite evaluar de manera realista la rentabilidad de los flujos proyectados, asegurando que los beneficios superen la exigencia mínima de retorno de los inversionistas.

Conclusión financiera

- El escenario optimista muestra **alto crecimiento de ingresos y generación de flujo positivo**, con recuperación de inversión antes del quinto año.
- Los márgenes brutos y netos crecen de manera sostenida, confirmando la **viabilidad y atractivo financiero del proyecto**.
- Indicadores como **VAN positivo, $TIR > K_e$ y $payback < 5$ años** consolidan que esta alternativa es **rentable y segura**, bajo condiciones favorables.

Flujo puro escenario pesimista:

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS SIN PROYECTO		126.281.447	131.332.705	136.586.013	142.049.453	147.731.431
INCREMENTO		15.874.419	37.832.776	57.954.290	81.671.895	102.836.479
INGRESOS		142.155.866	169.165.481	194.540.303	223.721.348	250.567.910
COSTOS		-57.165.745	-73.469.415	-84.489.828	-97.163.302	-108.822.898
MARGEN COMERCIAL		84.990.121	95.696.065	110.050.475	126.558.046	141.745.012
COSTOS FIJO		-19.204.000	-20.740.320	-22.399.546	-24.191.509	-26.126.830
RRHH		-62.973.560	-68.011.445	-73.452.360	-79.328.549	-85.674.833
MKT		-1.320.000	-1.425.600	-1.539.648	-1.662.820	-1.795.845
OTROS COSTOS		-3.987.840	-4.327.862	-4.696.766	-4.727.246	-5.105.425
DEPRECIACION		-11.309.990	-11.209.990	0	0	0
TOTAL COSTOS		-98.795.390	-105.715.217	-102.088.320	-109.910.124	-118.702.934
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-13.805.269	-10.019.152	7.962.155	16.647.922	23.042.078
PERDIDA ARRASTRE			-13.805.269	-23.824.421	-15.862.266	0
BASE TRIBUTARIA		-13.805.269	-23.824.421	-15.862.266	785.656	23.042.078
IMPUESTO 25%		0	0	0	196.414	5.760.520
MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS		-13.805.269	-23.824.421	-15.862.266	589.242	17.281.559
DEPRECIACION		11.309.990	11.209.990	0	0	0
PERDIDA ARTR		0	13.805.269	23.824.421	15.862.266	0
INVERSION	- 23.419.980					
CAPITAL DE TRABAJO	- 3.570.107					3.570.107
TOTAL FLUJO	- 26.990.087	-2.495.279	1.190.838	7.962.155	16.451.508	17.281.559
FLUJO ACUMULADO	- 26.990.087	-29.485.366	-28.294.527	-20.332.373	-3.880.864	13.400.694

VAN	1.563.991
TIR	10%
PAYBACK	
AÑOS	MESES
5	3

Ke	8,2%
-----------	-------------

Ilustración 39: Flujo puro, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

EN UN ESCENARIO PESIMISTA, PODRÍAN VERSE AFECTADOS LOS COSTOS DE IMPORTACIÓN DEBIDO A FACTORES MACROECONÓMICOS, LO CUAL ENCARDECERÍA LOS COSTOS UNITARIOS, ASÍ COMO TAMBIÉN, PODRÍA OCURRIR UNA PANDEMIA O ESTALLIDO SOCIAL, LO CUAL AFECTARÍA EL NEGOCIO.
*PARA ESTOS EFECTOS, SE CONSIDERARÁ UN AUMENTO DE UN 8% CADA AÑO EN LOS COSTOS.

Factor	Descripción	Posible impacto en la Óptica
Inflación alta (IPC elevado)	Aumento general de precios, especialmente en productos y servicios básicos.	Menor poder adquisitivo del cliente; se priorizan gastos esenciales.
Tipo de cambio elevado (dólar caro)	Subida del valor del dólar frente al peso chileno.	Productos importados más caros (lentes, armazones, maquinaria).
Costos logísticos internacionales	Aumento en transporte, aduanas y plazos de entrega.	Mayor costo de reposición; posibles quiebres de stock.
Conflictos comerciales entre países	Tensiones entre potencias (EE. UU.-China, UE-China, etc.).	Subida de precios o restricción de ciertos productos ópticos.
Guerras o crisis geopolíticas	Guerras (ej. Ucrania) o tensiones políticas globales.	Alza del petróleo → mayor costo en transporte y logística.
Disminución del consumo nacional	En recesión o incertidumbre económica, baja la confianza del consumidor.	Reducción de ventas, sobre todo en productos no esenciales.

Análisis financiero del flujo – Escenario Pesimista

1. Ingresos y crecimiento proyectado

- Los **ingresos sin proyecto** muestran un crecimiento moderado, de \$126,2 millones en el año 1 a \$147,7 millones en el año 5, reflejando una situación estable pero con bajo dinamismo.

- El **incremento por proyecto** es más conservador que en los escenarios optimista y base, comenzando en \$15,8 millones en el año 1 y llegando a \$102,8 millones en el año 5.

2. Costos y margen comercial

- Los **costos variables** crecen desde \$57,1 millones hasta \$108,8 millones, ligeramente más altos proporcionalmente al crecimiento de ingresos, reflejando presión sobre la eficiencia operativa.
- El **margen comercial** aumenta de \$84,9 millones a \$141,7 millones, mostrando que, aunque los ingresos crecen, la rentabilidad bruta se ve **presionada por mayores costos y riesgos asociados**.

3. Costos fijos y gastos operativos

- **Costos fijos:** crecen de \$19,2 millones a \$26,1 millones, mostrando un efecto de inflación y ajustes operativos.
- **RRHH:** de \$62,9 millones a \$85,6 millones, reflejando la necesidad de mantener la operación, pero con presión sobre los márgenes debido a altos costos de personal.
- **Marketing y otros costos:** relativamente controlados, pero muestran ligeros incrementos por ajustes necesarios para mantener competitividad.

4. Depreciación

- Depreciación de \$11,3 millones en los primeros dos años, relacionada con inversión en activos fijos.
- Permite aprovechar **beneficios tributarios a través de pérdidas arrastradas**, optimizando la carga impositiva del proyecto inicial.

5. Utilidad antes de impuestos y pérdidas arrastradas

- El proyecto presenta **pérdidas iniciales importantes** en los años 1 y 2 (-\$13,8 millones y -\$10 millones), aumentando la utilización de pérdidas tributarias arrastradas para optimizar impuestos futuros.
- A partir del año 3, el flujo operativo se vuelve positivo, pero con menor magnitud que en los escenarios anteriores, reflejando la presión de un entorno macroeconómico adverso.

6. Impuestos y margen después de impuestos

- Impuestos impactan desde el año 4, con \$196 mil y aumentando a \$5,7 millones en el año 5.

- El **margen neto** después de impuestos crece lentamente, llegando a \$17,2 millones en el año 5, reflejando que la rentabilidad final es **más moderada** y con menor margen de seguridad frente a shocks económicos.

7. Flujo de caja

- Incluye depreciación y pérdidas arrastradas:
 - **Año 0:** inversión inicial + capital de trabajo = -\$26,9 millones.
 - **Años posteriores:** flujo positivo creciente, llegando a \$17,2 millones en el año 5.
- El **flujo acumulado** se vuelve positivo en el año 5, mostrando que la recuperación de la inversión tarda más en este escenario pesimista.

8. Indicadores financieros clave

- **VAN:** \$1,5 millones, positivo pero muy bajo, reflejando que los beneficios apenas superan el costo de capital ($K_e = 8,2\%$).
- **TIR:** 10%, apenas superior al K_e , indicando que el proyecto sigue siendo viable, pero con **rentabilidad limitada y alta sensibilidad a riesgos**.
- **Payback:** 5 años y 3 meses, más largo que en los escenarios optimista y base, reflejando mayor cautela en la recuperación de la inversión.

9. K_e (Costo de capital propio)

- **$K_e = 8,2\%$** , más alto que en los otros escenarios, reflejando que los inversionistas requieren un retorno mayor debido a la **alta inflación (8%) y riesgo macroeconómico elevado**.
- Este costo de capital más alto reduce el VAN y TIR, mostrando que el proyecto es más sensible a variaciones en ingresos y costos.

Conclusión financiera

- El escenario pesimista muestra **rentabilidad limitada y recuperación más lenta**, aunque sigue siendo viable.
- Los márgenes netos son menores y la exposición a riesgos macroeconómicos es significativa.
- Indicadores como **VAN bajo, TIR cercana al K_e y payback largo** sugieren que se debe implementar con prudencia, con seguimiento cercano de costos y control de ingresos.

7.12 Análisis de Sensibilidad

Análisis de sensibilidad – Plan de Mejora

Análisis de sensibilidad							
	11.956.643	5,20%	6,20%	7,40%	8,20%	9,20%	
-	39.738.055	\$ 6.424.131	\$ 4.636.958	\$ 4.636.958	\$ 1.404.620	-\$ 56.028	
-	34.738.055	\$ 1.671.279	-\$ 71.140	-\$ 71.140	-\$ 3.216.452	-\$ 4.634.783	
-	29.738.055	\$ 1.671.279	-\$ 71.140	-\$ 71.140	-\$ 3.216.452	-\$ 4.634.783	
-	24.738.055	\$ 6.424.131	\$ 4.636.958	\$ 4.636.958	\$ 1.404.620	-\$ 56.028	
-	19.738.055	\$ 15.929.834	\$ 14.053.154	\$ 14.053.154	\$ 10.646.764	\$ 9.101.481	

Ilustración 40: Análisis de sensibilidad – flujo puro, plan de mejora
Fuente: Elaboración propia

- **VAN base:** \$11.956.643 con $K_e = 7,4\%$.
- **Inversión inicial:** varía entre -\$39,7 millones y -\$19,7 millones.
 - Inversión alta → VAN puede bajar hasta casi cero o negativo (-\$56 mil), aumentando el riesgo.
 - Inversión baja → VAN crece significativamente, hasta \$15,9 millones, mostrando mayor atractivo financiero.
- **Costo de capital (K_e):** varía entre 5,2% y 9,2%.
 - K_e bajo → VAN más alto, reflejando menor exigencia de retorno.
 - K_e alto → VAN baja, indicando mayor riesgo percibido por los inversionistas.
- **Conclusión:**
 - El proyecto es **sensiblemente afectado** por la inversión inicial y el K_e .
 - Mantener la inversión controlada y un K_e razonable asegura que el VAN permanezca positivo y la inversión sea rentable.
 - Este análisis, muestra lo sensible del proyecto, debido principalmente a la alta inversión requerida, sin embargo, aún sigue siendo viable.
 -

Análisis de sensibilidad – Escenario Optimista

Análisis de sensibilidad							
	17.435.280	4,80%	5,80%	6,79%	7,80%	9,80%	
-	39.277.512	\$ 12.048.989	\$ 9.983.710	\$ 9.983.710	\$ 6.245.846	\$ 2.973.156	
-	34.277.512	\$ 7.277.996	\$ 5.257.812	\$ 5.257.812	\$ 1.607.627	-\$ 1.580.578	
-	29.277.512	\$ 7.277.996	\$ 5.257.812	\$ 5.257.812	\$ 1.607.627	-\$ 1.580.578	
-	24.277.512	\$ 12.048.989	\$ 9.983.710	\$ 9.983.710	\$ 6.245.846	\$ 2.973.156	
-	19.277.512	\$ 21.590.973	\$ 19.435.506	\$ 19.435.506	\$ 15.522.284	\$ 12.080.624	

Ilustración 41: Análisis de sensibilidad – flujo puro, escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

- **VAN base:** \$17.435.280 con $K_e = 6,8\%$.
- **Inversión inicial:** varía entre -\$39,3 millones y -\$19,3 millones.
 - Inversión alta → VAN disminuye, pero sigue siendo positiva (\$2,97 millones), mostrando que el proyecto es rentable incluso con inversiones mayores.
 - Inversión baja → VAN aumenta significativamente (\$21,6 millones), reflejando mayor atractivo financiero y rápida recuperación.
- **Costo de capital (K_e):** varía entre 4,8% y 9,8%.
 - K_e bajo → VAN alto (\$21,6 millones), menor riesgo percibido por los inversionistas.
 - K_e alto → VAN disminuye (\$2,97 millones), mostrando que un mayor costo de capital reduce el valor del proyecto, aunque sigue siendo viable.
- **Conclusión:**
 - El proyecto optimista es **robusto frente a variaciones de inversión y K_e** .
 - La inversión y el costo de capital impactan en el VAN, pero incluso en condiciones menos favorables, el proyecto mantiene rentabilidad positiva y atractiva para inversionistas.

Análisis de sensibilidad – Escenario Pesimista

Análisis de sensibilidad						
	1.563.991	7,40%	8,40%	9,40%	10,40%	11,40%
-	36.990.087	-\$ 6.885.754	-\$ 7.902.849	-\$ 8.849.901	-\$ 9.731.727	-\$ 10.552.782
-	31.990.087	-\$ 11.541.247	-\$ 12.515.395	-\$ 13.420.285	-\$ 14.260.713	-\$ 15.041.113
-	26.990.087	-\$ 11.541.247	-\$ 12.515.395	-\$ 13.420.285	-\$ 14.260.713	-\$ 15.041.113
-	21.990.087	-\$ 6.885.754	-\$ 7.902.849	-\$ 8.849.901	-\$ 9.731.727	-\$ 10.552.782
-	16.990.087	\$ 2.425.233	\$ 1.322.243	\$ 290.867	-\$ 673.756	-\$ 1.576.122

Ilustración 42: Análisis de sensibilidad – flujo puro, escenario pesimista
Fuente: Elaboración propia

- **VAN base:** \$1.563.991 con $K_e = 8,2\%$.
- **Inversión inicial:** varía entre -\$36,99 millones y -\$16,99 millones.
 - Inversión alta → VAN negativo (hasta -\$10,5 millones), reflejando mayor riesgo si se requiere más capital inicial.
 - Inversión baja → VAN positivo (hasta \$2,4 millones), mostrando que el proyecto **puede generar valor incluso en condiciones adversas**.

- **Costo de capital (Ke):** varía entre 7,4% y 11,4%.
 - Ke alto → VAN disminuye, llegando a valores negativos, pero la estructura del proyecto permite que, con ajustes de inversión, siga siendo viable.
 - Ke bajo → VAN positivo, indicando que con un costo de capital moderado, el proyecto aún atrae inversionistas.

- **Conclusión:**
 - Aunque el escenario pesimista presenta márgenes reducidos y alta sensibilidad a inversión y Ke, el proyecto **sigue siendo viable**.
 - Mantener la inversión controlada y una estrategia de financiamiento prudente asegura que el VAN se mantenga positivo y que el proyecto pueda generar valor a largo plazo.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

Resumen Ejecutivo – Proyecto de Mejora Óptica VisionPro

Objetivo del Proyecto:

Fortalecer la posición de Óptica VisionPro en la Región del Choapa mediante un plan integral de mejora que optimiza ingresos, márgenes y eficiencia operativa, asegurando sostenibilidad financiera y ventaja competitiva a largo plazo.

1. Indicadores Financieros Clave

Escenario	Ke (%)	VAN (\$)	TIR (%)	Payback
Optimista	6,8	17.435.280	20	4 años 9 meses
Base	7,4	11.956.643	17	4 años 10 meses
Pesimista	8,2	1.563.991	10	5 años 3 meses

Interpretación:

- Los tres escenarios muestran **VAN positivo y TIR superior a Ke**, confirmando la **viabilidad y rentabilidad del proyecto**.
- La comparación evidencia que, aun bajo condiciones adversas (escenario pesimista), el proyecto mantiene valor económico y recuperación de inversión, lo que refleja **resiliencia financiera**.
- La variación del Ke entre escenarios refleja la sensibilidad del proyecto a condiciones macroeconómicas, inflación y riesgo percibido por inversionistas.

2. Comparación de Escenarios

- **Optimista:** Crecimiento acelerado en ingresos, mayor margen comercial y recuperación rápida de la inversión. Baja sensibilidad a variaciones de costos e inversión.
- **Base / Plan de Mejora:** Representa el desempeño esperado bajo condiciones macroeconómicas normales, con márgenes consistentes y riesgo moderado.
- **Pesimista:** Márgenes más ajustados, mayor sensibilidad a inversión inicial y costo de capital, pero aun **financieramente viable**, asegurando continuidad operativa.

Esta comparación permite **planificar decisiones estratégicas**, considerando las variaciones posibles en el mercado y factores macroeconómicos como inflación, tasa de interés y comportamiento de la demanda.

3. Factores Clave del Proyecto

- **Gestión de Capital de Trabajo:**
 - Considerando productos terminados y eficiencia en inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- **Recursos Humanos y Procesos:**
 - Capacitaciones periódicas para tecnólogos y vendedores.
 - Optimización de procesos internos que garantizan rapidez en montaje y atención personalizada.
- **Marketing y Posicionamiento:**
 - Operativos en zonas aledañas y alianzas estratégicas.
 - Estrategias de promoción para aumentar visibilidad, atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales.
- **Control de Costos y Eficiencia Operativa:**
 - Monitoreo constante de costos variables y fijos.
 - Control de gastos de marketing y administración, asegurando eficiencia en el flujo de caja.

4. Recomendaciones Estratégicas

- Mantener **disciplina financiera**: controlar inversión inicial, costos fijos y variables.
- **Monitorear indicadores clave**: ingresos, márgenes, flujo de caja y niveles de inventario.
- Ajustar las **estrategias de marketing** según resultados reales y comportamiento del mercado.
- Fortalecer la **diferenciación por servicio** mediante capacitación y atención personalizada.
- Desarrollar **plan de contingencia** para escenarios adversos, mitigando riesgos de liquidez y costos imprevistos.

5. Sostenibilidad del Modelo de Gestión

- La óptica posee un **modelo de diferenciación sostenible**, basado en servicio de montaje inmediato, calidad y atención personalizada.
- La planificación financiera permite **resiliencia ante cambios macroeconómicos**, asegurando continuidad y rentabilidad.
- La estructura de costos y flujo de caja optimizado garantiza **crecimiento sostenido y ventaja competitiva** en el mediano y largo plazo.

6. Cierre y Valor Estratégico

- La implementación del plan de mejora permitirá a Óptica VisionPro:
 - Incrementar ingresos y márgenes comerciales.
 - Consolidar su **posicionamiento regional** como servicio diferenciado.
 - Mantener **sostenibilidad financiera y operacional**, aun en escenarios adversos.
- La evaluación de los tres escenarios ofrece una visión integral de riesgos y oportunidades, apoyando decisiones estratégicas y fortaleciendo la gestión empresarial.
- En conjunto, el proyecto asegura que la óptica no solo sea **rentable**, sino que también mantenga un modelo de negocio **flexible, sostenible y preparado para crecimiento futuro**.

En conclusión, esta tesis ha logrado demostrar que una adecuada planificación estratégica y financiera, basada en escenarios bien fundamentados, puede convertir una empresa local en un referente regional. La evaluación de los distintos caminos posibles permitió no solo identificar el más rentable, sino también vislumbrar los riesgos y oportunidades inherentes al sector óptico. La elección del plan de mejora, sustentada en datos reales y proyecciones prudentes, refleja un enfoque responsable de crecimiento empresarial. Finalmente, se deja abierta la posibilidad de futuras investigaciones que profundicen en temas como la gestión de calidad en servicios de salud visual, la digitalización del modelo de atención y el impacto social de operativos visuales en comunidades vulnerables.

BIBLIOGRAFÍA

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (3 de Enero de 1985). Retrieved Abril de 2025, from LeyChile (sitio de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile): <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=7299>
- Erices García, C. (Abril de 2025). *CIPER Chile*. Retrieved Abril de 2025, from <https://www.ciperchile.cl/2025/04/03/aranceles-de-ee-uu-tension-en-el-libre-comercio-y-alerta-para-el-cobre-chileno/>
- Gómez, D. (Abril de 2025). Retrieved 1 de Abril de 2025, from Revista Ver+ (en sitio VerMás): <https://vermas.cl/2025/04/03/perspectivas-opticas-2025/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (abril de 2025). *INE*. Retrieved 16 de mayo de 2025, from <https://censo2024.ine.gob.cl/resultados/>
- Ministerio del Medio Ambiente (Gobierno de Chile). (octubre de 2016). PDF (Guía/Manual institucional). Retrieved abril de 2025, from Ministerio del Medio Ambiente: <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/08/Guia-de-Educacion-Ambiental-y-Residuos.pdf>
- OECD. (2025). *oec.world*. Retrieved Abril de 2025, from Observatorio de Complejidad Económica: <https://oec.world/es/resources/about>
- OECD. (2024). Retrieved Abril de 2025, from https://www.oecd.org/es/publications/2024/11/drivers-of-trust-in-public-institutions-in-chile_ab22c269.html
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (s.f). Retrieved Abril de 2025, from Noticias UC: <https://www.uc.cl/noticias/el-envejecimiento-poblacional-en-chile-y-los-multiples-desafios-que-debemos-enfrentar/>
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Deusto.
- Reuters. (2 de octubre de 2023). Retrieved Abril de 2025, from <https://www.reuters.com/markets/how-china-west-tensions-will-shape-global-markets-2023-10-02/>
- Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC). (s.f). Retrieved Abril de 2025, from SERNAC: <https://www.sernac.cl/portal/618/w3-propertyvalue-59300.html>
- Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (SUBREI). (s.f). Retrieved Abril de 2025, from Subrei: <https://www.subrei.gob.cl/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales-vigentes/ee-uu>
- Superintendencia de Salud (Gobierno de Chile). (s.f). Superintendencia de Salud: <https://www.superdesalud.gob.cl/tax-materias-prestadores/ley-de-derechos-y-deberes-4185/>
- Universidad de Chile. (13 de Marzo de 2024). Retrieved Abril de 2025, from UChile Noticias: <https://uchile.cl/noticias/214054/el-dolar-en-chile-incertidumbre-y-riesgo-politico-presionan-la-divisa>

ANEXOS

RESULTADOS ENCUESTA



Óptica VisionPro (respuestas) (1).pdf

ESCENARIO PLAN DE MEJORA – ÓPTICA VISIÓN PRO



PLAN DE MEJORA
.xlsx

ESCENARIO OPTIMISTA – ÓPTICA VISIÓN PRO



OPTIMISTA.xlsx

ESCENARIO PESIMISTA - ÓPTICA VISIÓN PRO



PESIMISTA.xlsx

Anexo #1:

Autorización de publicación

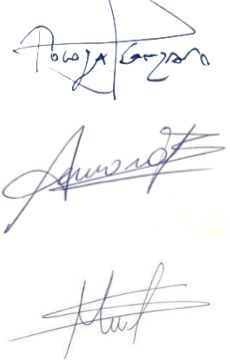
Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
<p>Autorización total</p>	<p>Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___</p>	<p>No autorizo</p>

Título	Plan de Mejora óptica Visión Pro
Nombres del o los integrantes	Myriam Amaro – Nicolás Mella – Nicolás Tolosa
Carrera o programa	Ingeniería en Administración de Empresas Advance
Profesor guía	Sergio Torrealba

fecha: 4 de Octubre de 2025