



# “Sunset Shades”

## Parte II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Estudiante: Andrés Kiblisky Pérez.

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain.

Santiago, Agosto 2020

# Contenido

- Resumen ejecutivo ..... 5
- I. Oportunidad de negocio..... 6
- II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes..... 7
- III. Descripción de la empresa y propuesta de valor..... 9
- IV. Plan de Marketing..... 10
- V. Plan de Operaciones..... 11
  - 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones ..... 11
  - 5.2 Flujo de operaciones ..... 12
  - 5.3 Plan de desarrollo e implementación..... 14
  - 5.4 Dotación..... 15
- VI. Equipo del proyecto..... 16
  - 6.1 Equipo gestor..... 16
  - 6.2 Estructura organizacional ..... 17
  - 6.3 Incentivos y compensaciones ..... 18
- VII. Plan Financiero..... 19
  - 7.1 Supuestos ..... 19
  - 7.2 Estimación de Ingresos ..... 20
  - 7.3 Estado de Resultado ..... 21
  - 7.4 Flujo de caja..... 21
  - 7.5 Balance General..... 22
  - 7.6 Evaluación financiera ..... 23
    - 7.6.1 Tasa de descuento ..... 23
    - 7.6.2 Valor de Salida o Terminal ..... 23
    - 7.6.3 Capital de Trabajo ..... 23
    - 7.6.4 VAN, TIR y Payback..... 24
  - 7.7 Sensibilidad..... 24
- VIII. Riesgos críticos..... 25
- IX. Propuesta Inversionista..... 27
- X. Conclusiones..... 28
- XI. Bibliografía y fuentes ..... 29
- XII. Anexos..... 34
  - Anexo 1: Análisis PESTEL ..... 34

Anexo 2: Análisis Porter .....	37
Anexo 3: Competidores .....	42
Anexo 4: Modelo de Negocios - Análisis CANVAS .....	48
Anexo 5: Análisis FODA y Análisis VRIO. ....	55
Anexo 6: Métricas LTV y CAC y número de clientes. ....	57
Anexo 7: Productos (suscripciones y catálogo), formas faciales y Política de Devolución. ....	61
Anexo 8 Encuesta.....	66
Anexo 9: Estimación de ingresos.....	89
Anexo 10: Estado de Resultado.....	92
Anexo 11: Flujo de Caja .....	93
Anexo 12: Balance General .....	96
Anexo 13: Productos: Costos y gastos asociados .....	97

## Tablas

Tabla 1: Cronograma de plan de desarrollo e implementación .....	15
Tabla 2: Incentivos y compensaciones. ....	18
Tabla 3: Supuestos.....	19
Tabla 4: Ingresos anuales.....	20
Tabla 5: Estado de resultados. ....	21
Tabla 6: Flujo de caja.....	22
Tabla 7: Datos, supuestos y cálculo de tasa de descuento.....	23
Tabla 8: Indicadores. ....	24
Tabla 9: Análisis de sensibilidad. ....	24
Tabla 10: Riesgos críticos Sunset Shades.....	26
Tabla 11: Propuesta al inversionista .....	27
Tabla 12: Comparativo competidores relevantes – Lentes de sol. ....	45
Tabla 13: Análisis CANVAS Sunset Shades.....	54
Tabla 14: Número de clientes estimado mensualmente, para el primer año de operación.....	57
Tabla 15: LTV estimado según segmento de suscripción, para el primer año de operación. ....	58
Tabla 16: CAC estimado según segmento de suscripción, para el primer año de operación. ....	59
Tabla 17: ROI estimado según segmento de suscripción, para el primer año de operación. ....	60
Tabla 18: Descripción Suscripciones Regulares. ....	61
Tabla 19: Descripción Suscripciones Especiales. ....	62

Tabla 20: Descripción Catálogo Venta.....	63
Tabla 21: Descripción Formas Faciales.....	64
Tabla 22: Ingresos anuales.....	89
Tabla 23: Ingresos mensuales, primer año.....	89
Tabla 24: Unidades vendidas mensuales, primer año.....	90
Tabla 25: Costo mensual, primer año.....	90
Tabla 26: Margen bruto obtenido anualmente.....	91
Tabla 27: Estado de Resultado mensual para primer año.....	92
Tabla 28: Flujo de Caja mensual para primer año.....	93
Tabla 29: Flujo de Caja mensual para primer año.....	96
Tabla 30: Descripción de productos, precios y costos.....	97
Tabla 31: Productos y sus costos.....	98
Tabla 32: Cuadro de Gastos de Administración y Ventas (GAV) – 5 años.....	99
Tabla 33: Cuadro de Gastos de Administración y Ventas (GAV) – Mensual primer año.....	100

## Imágenes

Imagen 1: Marca corporativa.....	10
Imagen 2: Ilustración operaciones Sunset Shades.....	11
Imagen 3: Flujo de operaciones.....	12
Imagen 4: Estructura organizacional Sunset Shades.....	17
Imagen 5: Gráfico de ingresos anuales.....	20
Imagen 6: Mapa de riesgo (probabilidad/impacto).....	25
Imagen 7: Participación – Sunset Shades.....	27
Imagen 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	37
Imagen 9: Modelo de las cinco fuerzas de Porter, aplicado industria de lentes de sol.....	41
Imagen 10: Gráfico de ingresos anuales.....	91
Imagen 11: Gráfico de ingresos mensuales por todo el periodo de evaluación considerando estacionalidad.....	91
Imagen 12: Gráfico comparativo Ingresos vs EBITDA.....	94
Imagen 13: Gráfico comparativo Utilidad del Ejercicio vs Flujo de Caja.....	95

## Resumen ejecutivo.

Sunset Shades propone un modelo de negocios innovador e inexistente en el país, constituyéndose como una startup especializada en la comercialización de lentes de sol exclusivamente por e-commerce. En este modelo, el cliente podrá comprar lentes de sol por medio de una suscripción periódica, accediendo a modelos exclusivos y vanguardistas, o bien, a través de la elección del lente de sol directamente desde el catálogo de productos, en donde se encuentran modelos tradicionales. Por medio de la incorporación de tecnología de cara al cliente, la empresa agrega valor proponiendo una solución moderna y atingente a los tiempos actuales, implementando un probador virtual 3D permitiendo a los clientes simular como se verían con el lente de sol directamente desde su smartphone o PC. Asimismo, en base a las definiciones respecto de gustos y preferencias de cada cliente, la plataforma le recomienda modelos nuevos de lentes de sol, personalizando así su experiencia.

La implementación del probador virtual 3D ayuda a reducir la brecha existente respecto a la prueba del lente de sol al momento de la compra por e-commerce, generando de esta forma un efecto positivo en el cliente, permitiéndole ahorrar tiempo y dinero, obteniendo un producto a un precio razonable, de calidad y acorde a las últimas tendencias de la moda.

Como una empresa moderna, Sunset Shades se adapta a su entorno y aprovecha las tendencias mundiales de este mercado, dentro de las cuales destacan la disrupción digital, baja en los precios, sustentabilidad y productos de calidad. En esta misma línea, captura las oportunidades generadas en la creciente demanda por la compra vía e-commerce, la cual se ha visto aumentada en los últimos 5 años con un crecimiento de un 14% y en los últimos meses, potenciada por la pandemia por COVID-19. Lo anterior, pretende fundar ventajas competitivas que permitan a Sunset Shades crear una experiencia de compra diferente para sus clientes.

Respecto a los resultados financieros proyectados en el horizonte de evaluación de 5 años, se estiman ingresos al último periodo por M\$619.762 generando un margen EBITDA objetivo de un 35%, lo cual permite capturar participación de mercado en forma creciente desde el primer año. De la evaluación realizada, se espera un resultado positivo, en donde el VAN del proyecto alcanza los M\$246.567 con una TIR del 75,8%. Asimismo, el proyecto requiere un capital inicial de M\$76.211, esperando un payback de 2 años y 10 meses.

Finalmente, la propuesta del inversionista se basa en el ofrecimiento de un 25% de propiedad, en donde obtiene una TIR del 47%, aportando un total de M\$38.106.

## I. Oportunidad de negocio.

En la actualidad los lentes de sol juegan un rol fundamental, ya que ayudan a prevenir daños visuales provocados por las radiaciones nocivas del sol (rayos UV), constituyéndose como un elemento de protección relevante. En este sentido, ha tomado importancia el aspecto de este accesorio, ya que para las personas es un elemento que permite demostrar su estilo personal, en donde el 89% de los encuestados ([Anexo 8](#)) así lo establece. Además, para el 81% de los individuos el interés por la moda es algo significativo, como también el sentirse y verse bien como parte de su autoestima (93%).

Considerando lo anterior, la industria en la actualidad genera cifras cercanas a los USD\$ 21 billones<sup>1</sup> y en el mercado nacional, aproximadamente USD\$ 68 millones<sup>2</sup>. En este sentido, el mercado nacional se compone en un 50% de empresas tradicionales y el restante 50% por ópticas independientes, que en su mayoría realizan una venta física de sus productos. De este segmento, se estima que solo el 2% genera ventas por medio del e-commerce. Además, de estas empresas independientes existe un número de ellas que han innovado en su modelo de ventas, manteniendo calidad pero reduciendo precios. Lo anterior, es concordante con las 4 tendencias mundiales de esta industria: a) consolidación en toda la cadena de valor; b) polarización de precios; c) disrupción digital y, d) sustentabilidad.

Por otra parte, el 52% de los encuestados tiene entre 3 y más de 5 lentes, en donde además el 45% se ha suscrito a algún producto en los últimos 3 años. Además, el 92% declara realizar compras por internet.

Con todo lo anterior, **Sunset Shades** se plantea como una empresa 100% e-commerce, siendo una alternativa novedosa e inexistente en el mercado nacional, ofreciendo un modelo de venta de lentes de sol exclusivos, vanguardistas y a la moda por una **suscripción periódica** o bien, por **venta e-commerce** (compra unitaria) a través del catálogo de productos con modelos tradicionales. Esto reforzado con una plataforma digital amigable, guiando al cliente en el proceso de compra, capturando sus gustos y preferencias y ayudándolo con la prueba del producto (probador virtual 3D).

Las ventajas de este modelo de negocio permiten prevenir enfermedades o daños a la salud visual de los clientes, obtener un producto a precio razonable y menor respecto a la competencia, con un servicio rápido y oportuno, personalizando la relación con el cliente e incrementando su experiencia de compra.

Para mayor detalle de esta sección, revisar la Parte I del presente plan de negocios.

---

<sup>1</sup> Aproximadamente CLP\$ 15.918.258.461.539.

<sup>2</sup> Aproximadamente CLP\$ 51.544.836.923.

## II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

El medio en el que se involucra Sunset Shades corresponde a la **industria de lentes**, la cual se divide en tres categorías: gafas<sup>3</sup>, lentes de sol<sup>4</sup> y lentes de contacto<sup>5</sup>. Esta industria presenta una madurez a nivel mundial, en la cual participan actores claves como EssilorLuxottica SA, Johnson & Johnson Inc, Novartis AG, Carl Zeiss AG, Vision Service Plan Global, Hoya Corp, Safilo Group SpA, Private Label y Cooper Cos Inc. De manera general, la industria mueve alrededor de USD\$138 billones<sup>6</sup>, de los cuales USD\$21 billones<sup>7</sup> corresponden específicamente a la categoría de lentes de sol. Asimismo, las empresas minoristas e independientes generaron un total de USD\$137 millones en 2019 (Euromonitor International, 2019). Dada la madurez de la industria, se ostenta una demanda creciente de lentes, sostenida en base a tendencias demográficas y por intereses de los consumidores sobre moda y problemas de salud visual. Se ha visto que entre 2014 y 2019, este tipo de productos han ganado una creciente importancia entre los bienes de consumo a nivel mundial, ubicándose entre industrias como los viajes, ropa, calzado, tabaco, entre otras. Por otra parte, en la actualidad se visualizan **4 grandes tendencias** (Euromonitor International, 2019) en la industria de los lentes, las cuales son: **a)** consolidación en toda la cadena de valor; **b)** polarización de precios; **c)** disrupción digital; **d)** sustentabilidad.

En la actualidad, **Latinoamérica** se constituye como un mercado en desarrollo creciente dada la influencia a nivel global, destacando las ventas de lentes de sol por **e-commerce**, las cuales han tenido un alza de un 18% en el periodo 2014-2019, siendo el canal de distribución que más rápido se expandió.

En **Chile** el mercado se comporta de forma similar a lo que ocurre a nivel mundial, comercializando las mismas tres categorías. Respecto de las ventas, durante el 2018 hubo ventas de artículos ópticos en tiendas por USD\$204.700.000<sup>8</sup>, con una proyección de crecimiento para 2023 de USD\$ 208.300.000<sup>9</sup> (Las Últimas Noticias, 2020), en donde aproximadamente, un tercio de estos montos corresponde al mercado de lentes de sol, es decir, USD\$68.233 millones<sup>10</sup> y USD\$ 69.433 millones<sup>11</sup> respectivamente (EyN, 2010). El mercado se compone en un 50% aproximadamente de **ópticas tradicionales** como

---

<sup>3</sup> Gafas: Este es el conjunto de monturas (marcos) de gafas, lentes de gafas y anteojos de lectura confeccionados.

<sup>4</sup> Lentes de sol: Las gafas de sol se pueden hacer con lentes recetados o sin receta que se oscurecen para proporcionar protección contra la luz brillante y posiblemente ultravioleta (UV).

<sup>5</sup> Lentes de contacto: Una lente de contacto es una lente convexa delgada diseñada para encajar directamente en frente de la córnea. Se utilizan para corregir defectos de visión o con fines cosméticos.

<sup>6</sup> Aproximadamente CLP\$ 104.605.698.461.538.

<sup>7</sup> Aproximadamente CLP\$ 15.918.258.461.539.

<sup>8</sup> Aproximadamente CLP\$ 155.165.119.385.

<sup>9</sup> Aproximadamente CLP\$ 157.893.963.692.

<sup>10</sup> Aproximadamente CLP\$ 51.721.453.790.769.

<sup>11</sup> Aproximadamente CLP\$ 52.631.068.560.000.

GMO, R&K, OPV y Ópticas Schilling. En el restante 50% se encuentran las **ópticas independientes** dentro de las que se destacan Willbloom, Ben&Frank, VisionDirecta y ChileLentes ([Anexo 3](#)). Estas últimas están ejerciendo grandes presiones al ámbito más tradicional, generando baja en los precios, implementando marcas propias y generando una cadena de comercialización más eficiente eliminando intermediarios. Sobre el **e-commerce**, durante el 2019 las ventas aumentaron un 25% respecto a 2018 (USD\$6.079 millones) y durante marzo de 2020 estas aumentaron en un 119% influenciado por la pandemia de COVID-19.

Al analizar el macroentorno para Sunset Shades, se realiza un **análisis PESTEL** (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal), del cual se concluye que en un sentido amplio existe un entorno favorable a excepción del ámbito económico, afectado por la pandemia de COVID-19, sin embargo para esta variable existen oportunidades desde la perspectiva del aumento del canal e-commerce. En el [Anexo 1](#), se presenta en detalle el referido análisis.

Respecto del microentorno de Sunset Shades, se realiza un análisis basado en el **modelo de Porter**, del cual se concluye que la industria es atractiva, ya que las fuerzas analizadas son bajas acentuándose que actualmente no existen productos sustitutos de lentes de sol. Es una industria que está sufriendo cambios, introduciendo innovación en los modelos de negocios, mayor relevancia de los actores independientes, mayor penetración de compra por internet y una constante introducción de tecnología para incentivar la experiencia de compra. En el [Anexo 2](#), se presente en detalle el referido análisis.

Sunset Shades es una empresa B2C (Business to Consumer) relacionándose directamente con el cliente, es por esto que el **segmento objetivo** está compuesto por personas entre 24 a 52 años, pertenecientes a las clasificaciones socioeconómicas C1a, C1b y C2, de los cuales el 94% declara utilizar lentes de sol. De estas personas, se desprenden características específicas en donde el 93% de ellas le es de importancia su autoestima, el 92% realiza frecuentemente compras por e-commerce, para el 89% el estilo personal es relevante y el 81% tiene gran interés por la moda. Asimismo, al momento de comprar un lente de sol, observan tres variables claves: calidad (97%), precio (83%) y variedad (80%).

Para mayor detalle de esta sección, revisar la Parte I del presente plan de negocios.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

**Sunset Shades** es una empresa 100% digital realizando sus ventas por e-commerce, participando en el mercado de lentes de sol ([Anexo 4](#)). Para la empresa existen 4 pilares fundamentales en los cuales sustenta su operación: compromiso con el cliente, confianza, pasión y calidad. Asimismo, su misión es “permitir que las personas se sientan bien cambiando el paradigma de que estar a la moda es costoso, entregando diseños premium a precios justos, ya que creemos que expresar el estilo debe centrarse en la persona y no en el precio”.

Considerando lo anterior, se plantea un modelo de venta innovador y único en Chile, el cual incluye la compra de lentes por medio de una **suscripción** periódica de acuerdo a las necesidades y gustos del cliente, pudiendo acceder a una variedad de modelos premium de lentes de sol. Por otra parte, el cliente también puede adquirir por una única vez sus lentes de sol por medio de una **venta e-commerce**, accediendo a los más populares modelos tradicionales. Esta forma de venta introduce varios beneficios para el cliente, como precio conveniente, variedad y personalización del producto, lentes de sol acordes a las tendencias de la moda, con estándares de salud (UV), calidad y alta gama.

En la línea del modelo e-commerce y utilizando nuevas tecnologías enfocadas en el cliente, se introduce un **probador virtual 3D**, en el cual el cliente puede probarse los lentes de sol antes de ejecutar la compra, generando una simulación real de cómo se verá el producto final. Este probador es ejecutable desde un Smartphone o computadora. Además, la personalización es un aspecto relevante para Sunset Shades, relacionándose estrechamente con sus clientes, capturando sus necesidades, gustos, preferencias y recomendando productos que puedan ser de su interés. A todo lo anterior, se acompaña un servicio de calidad, eficiente, con despacho gratuito y soporte de compra las 24 horas, los 7 días de la semana.

Sunset Shades establece una **estrategia de crecimiento** en tres fases. La primera es la penetración, la cual incluye al primer año de operación, en donde el foco es la diferenciación y crecimiento de la empresa, con una fuerte gestión en marketing digital, fidelización y conocimiento de la marca. Esta fase considera la distribución de productos en la Región Metropolitana de Santiago y la Región de Valparaíso. La segunda fase es la consolidación, en los años 2, 3 y 4, ampliando la distribución a nivel nacional y enfocándose en la mejora de la plataforma web, introducción de productos sustentables y fortalecimiento de asociaciones claves. Finalmente, la tercera fase es la expansión, a contar del año 5 enfocándose en mantener los clientes y evaluar la expansión a países de LATAM u otras latitudes.

Para mayor detalle de esta sección, revisar la Parte I del presente plan de negocios.

## IV. Plan de Marketing.

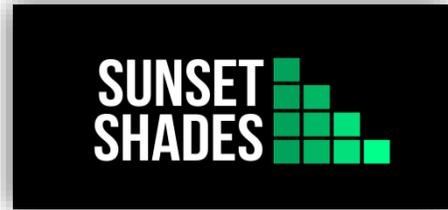
Sunset Shades pretende llegar al segmento objetivo (clientes) por medio de una estrategia de marketing, basada principalmente en el ámbito digital, siendo su principal objetivo dar a conocer y posicionar a la empresa como una marca innovadora, con productos de calidad y de alta gama, a un precio razonable respecto a la competencia. Para esto, se establece una estrecha relación con sus clientes, basada en cuatro aspectos relevantes: a) captación; b) comunicación directa; c) fidelización; d) estimulación de ventas. Esta relación se realizará por medio de la estrategia de comunicación y ventas, primando canales digitales como el sitio web, la aplicación móvil, redes sociales, mailing, newsletter y prensa, pero también por medios de comunicación tradicionales y presenciales como eventos sociales, en donde se efectuarán los lanzamientos y promoción de la marca.

En lo que se refiere a la estrategia de producto/servicio ([Anexo 7](#)), se promueve la compra de las suscripciones ya que el cliente puede capturar los beneficios de ellas, como la selección de lentes en base a sus gustos y preferencias, recibir lentes de sol sorpresa de acuerdo a su estilo personal y gustos por la moda, definidos por él al momento de suscribirse. Asimismo, estos productos son de modelos exclusivos, vanguardistas y con las últimas tendencias en moda. Por otra parte, cuenta con la venta e-commerce que es un catálogo de lentes con modelos tradicionales, los cuales se pueden adquirir de forma unitaria. Es relevante mencionar que la empresa comercializa lentes de sol de marca propia, fabricados con materiales de alta calidad y diseñados con las tendencias actuales de la moda.

Respecto a la estrategia de precio, Sunset Shades define precios más bajos que las ópticas tradicionales y muy competitivos respecto de las ópticas independientes, ya que su operación permite una baja en los costos, reduciendo así el precio de venta. En lo que se refiere a la venta por suscripción, se cuenta con tres importantes ventajas: a) maximización del LTV; b) reducción de la fricción de la venta; c) predictibilidad de flujos. La estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual son crecientes a medida que avanza el proyecto, estimando ingresos totales por M\$45.818 en el primer año y de M\$619.762 al último periodo ([Anexo 9](#)), lo cual permite capturar un 5% a un 52% de participación de mercado respectivamente, en el mercado e-commerce de lentes de sol. Para lograr estos resultados, se proyectan unas 27.600 visitas en las plataformas digitales de la empresa para el primer año y 98.366 para el quinto periodo. Finalmente, utilizando la metodología SMART se establecen indicadores claves ([Anexo 6](#)) como lo son el Costo de Adquisición de un Cliente (CAC) y el Lifetime Value (LTV).

Para mayor detalle de esta sección, revisar la Parte I del presente plan de negocios.

Imagen 1: Marca



Fuente: Elaboración propia.

## V. Plan de Operaciones.

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Sunset Shades para poder llevar a cabo su modelo de negocio requiere del apoyo de un plan de operación que le permitirá estructurar los procesos de funcionamiento y como se va a desarrollar la entrega de los productos desde su origen, el almacenamiento hasta la entrega del producto final al cliente.

Imagen 2: Ilustración operaciones Sunset Shades.



Fuente: Elaboración propia.

Para generar una operación segura y con controles que permitan una gestión eficaz y eficiente, es importante definir los procesos (Shopify, 2015) más relevantes, los cuales son los siguientes:

- a) **Proveedor:** quienes realizarán el abastecimiento de los lentes de sol y materiales para realizar el producto final.
- b) **Inventario:** insumos disponibles en bodega para el empaquetado del producto final.
- c) **Personal:** es aquel que desarrollará funciones que permitirán a la compañía llevar a cabo sus procesos.
- d) **Activos tangibles e intangibles:** activos que permiten que la empresa realice sus operaciones vía e-commerce.
- e) **Distribución:** etapa correspondiente al envío de los productos desde la empresa hacia el cliente final.
- f) **Soporte de clientes:** etapa ligada tanto al servicio de preventa y postventa. Representa una de las etapas más importantes ya que es el contacto estrecho con el cliente, con el objetivo de entregar un servicio de excelencia, captar y fidelizar clientes.

La empresa considera 2 grandes tipos de operaciones: a) operaciones físicas y b) operaciones digitales. En primer lugar, Sunset Shades iniciará sus operaciones en Santiago de Chile, considerando de manera inicial, el arriendo de una bodega y oficina de 25m<sup>2</sup>, ubicada en el sector norte de la ciudad, en la cual se recibirán los insumos necesarios para elaborar el producto final, almacenamiento y despacho al cliente. Con esto se permite comenzar la venta al segmento objetivo, en una primera etapa dentro de la ciudad. Posteriormente y como una segunda etapa de acuerdo al plan de escalamiento, se comenzará

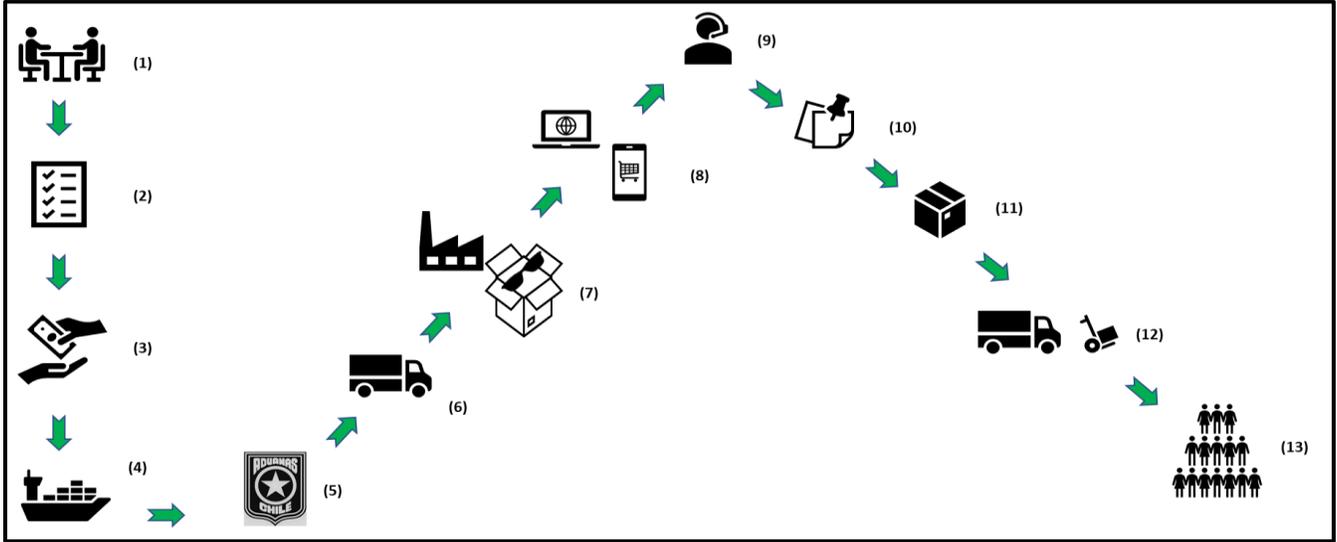
a despachar a regiones en todo el territorio nacional. La ubicación de la oficina y bodega dentro de la ciudad de Santiago se justifica en que los costos de logística (envíos y despachos) son menores que otras ciudades y regiones del país. Asimismo, esto disminución de costos al establecer una cercanía territorial con el cliente objetivo.

En segundo lugar, las operaciones digitales de la empresa son de relevancia ya que Sunset Shades será la primera empresa en el mercado local que ofrecerá lentes de sol en dos modalidades (venta e-commerce y suscripción), utilizando un modelo de e-bussines, en el cual se incluye todo el proceso completo de gestión del negocio de manera digital, considerando aspectos como el plan de marketing, promociones de venta, adquisición de insumos, venta y distribución del producto, todo a través de su sitio web y aplicación móvil (e-commerce). Esta metodología entrega la posibilidad a la empresa de realizar transacciones en todo momento, facilitando al cliente la adquisición de productos sin movilizarse, teniendo un alcance en todo el territorio nacional durante las 24 horas del día y en los 7 días de la semana.

### 5.2 Flujo de operaciones

El flujo de operaciones se determinó en base a lo establecido para los diferentes procesos claves que tiene la compañía de cara al cliente y los procesos que desarrolla internamente para llevar a cabo el proceso completo del negocio.

Imagen 3: Flujo de operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

- 1) **Negociación con proveedor:** actividad en la cual se negocia con los proveedores, los diversos insumos necesarios para la elaboración del producto final.
- 2) **Orden de compra a proveedor:** etapa en que se genera la orden de compra al proveedor.
- 3) **Pago a proveedor:** pago del 50% de la compra al proveedor previo al envío. Pago del restante 50% una vez recepcionado.
- 4) **Transporte marítimo de unidades:** envío de los insumos mediante Free On Board (FOB).
- 5) **Aduana:** etapa del proceso en que la mercadería hace ingreso al país (pago de impuestos).
- 6) **Transporte a bodega Sunset Shades:** traslado de los insumos a la bodega de la empresa.
- 7) **Recepción de insumos:** descarga, ubicación y almacenamiento en bodega.
- 8) **Disponibilidad de stock en e-commerce:** ingreso de stock al sitio web.
- 9) **Recepción de compra por cliente (operación e-commerce):** captación de compras realizadas por los clientes, por medio del sitio web o aplicación móvil.
- 10) **Generación de notas de pedido:** etapa en que nuestro sistema generará notas de pedidos de la compra realizada.
- 11) **Preparación de productos (box):** preparación de las notas de pedidos, generando las cajas (box) como producto final que incluyan los lentes de sol y accesorios de acuerdo a lo adquirido por el cliente.
- 12) **Despacho de los productos a clientes:** entrega del producto final (box) al operador logístico para que realice el despacho a la ubicación señalada por el cliente.
- 13) **Recepción del producto por parte del cliente:** recepción y confirmación de la entrega del producto final (box) al cliente.

Como es posible observar, Sunset Shades realiza la compra de la materia prima de forma directa y sin intermediarios al fabricante y al llegar a la bodega de la empresa, se preparan y despachan a lo largo y ancho del país, hacia el cliente final. Por otra parte, desde el punto de vista del cliente, él accede a la plataforma tecnológica para hacer su compra, elegir su producto, realizar la prueba del mismo y recibir sugerencias de modelos. Al realizar la compra su despacho se realizará entre 2 a 3 días hábiles, entregando un producto de forma oportuna, incrementando así la satisfacción del cliente. Con todo lo anterior, la mayor ventaja de este sistema de operaciones es la eliminación de intermediarios, lo que produce un beneficio de cara al cliente final, reduciendo los precios de los productos.

Finalmente, Sunset Shades tiene procesos de soporte que permiten sustentar lo anteriormente descrito, dentro de los cuales se considera la planificación del negocio, administración y finanzas, plan de marketing, gestión de personas y control de calidad.

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

Sunset Shades plantea un plan de desarrollo e implementación, en el cual se incluyen todas las actividades previas a la operación regular (implementación) del negocio. Este plan considera un total de 8 meses de trabajo previos al lanzamiento de la marca y generación de ventas a partir del mes de agosto. En el periodo previo a agosto se consideran actividades a contar de la generación de la idea de negocio y estudio del proyecto propiamente tal. En los meses sucesivos se realiza la presentación de propuestas a inversionistas que permitan completar el financiamiento de la inversión inicial necesaria. Posteriormente, se genera la constitución legal de la empresa y el inicio de actividades. Asimismo se comienza con el desarrollo del sitio web, aplicación móvil, creación de redes sociales, preparación y generación de contenido para las plataformas digitales.

Por otra parte, se contempla el arriendo de la oficina y bodega, además de su correspondiente habilitación. Finalmente, se realiza la compra de los insumos necesarios para generar el producto final. Todo lo anterior, son consideradas actividades previas al prelanzamiento.

A continuación, se realiza el prelanzamiento que consiste en marcar presencia en redes sociales y a captar potenciales clientes en redes sociales. Junto con esto, se inicia la implementación del plan de marketing definido. Esta etapa contempla una marcha blanca en donde se probarán los sistemas informáticos, el sitio web, la aplicación móvil, el simulador de lentes, entre otros, para así habilitar el periodo en donde los clientes pueden realizar reservar una semana previa al lanzamiento oficial de la marca.

Actividades previas al prelanzamiento
Actividades previas al lanzamiento
Actividades de operación regular

Finalmente, durante el mes de agosto, se realiza el lanzamiento oficial de Sunset Shades, habilitando todos los módulos de venta instantánea y con esto, se da comienzo a la operación regular de la empresa.

A continuación, se observa el cronograma desagregado por actividades, duración y meses en total.

Tabla 1: Cronograma de plan de desarrollo e implementación.

Actividad	Duración (sem.)	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.
Generación de idea de negocio	4	■									
Estudio del proyecto	12	■	■	■							
Búsqueda de inversionista	5			■							
Constitución de Sunset Shades	1				■						
Inicio de actividades	1				■						
Apertura cuenta bancaria	1				■						
Inscripción de marca	1					■					
Reserva de dominio web	8					■	■	■			
Creación de sitio web y aplicación móvil	8					■	■	■			
Asociación con WebPay	4					■	■				
Creación de redes sociales	1				■						
Generación de contenido en Sitio web, App y RRSS	Permanente				■	■	■	■	■	■	■
Generación de alianzas comercio asociado	12				■	■	■	■			
Gestión de arriendo de oficina y bodega	4						■	■			
Compra de activos tangibles	4						■	■			
Habilitación de oficina y bodega	2						■	■			
Habilitación de internet y telefonía	2						■	■			
Compra de insumos (materia prima)	4							■	■		
Prelanzamiento	4							■	■		
Aplicación plan de marketing	Permanente							■	■	■	■
Marcha blanca y reserva de primeras compras	4								■	■	
Lanzamiento oficial	4									■	■
Operación regular	Permanente									■	■

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4 Dotación

De acuerdo al horizonte de evaluación del proyecto, Sunset Shades considera comenzar sus operaciones con los 2 socios fundadores, 1 analista logístico y 1 persona trabajando de manera externalizada (Community Manager). Lo anterior, se sustenta en las proyecciones de demanda e ingresos esperados. Asimismo, la externalización del Community Manager permite un ahorro en costos además de una especialización en sus funciones, generando acuerdos de nivel de servicios con la empresa proveedora para mantener un estándar de calidad en este ámbito. Para el horizonte de evaluación del proyecto, no se hace necesaria la contratación de más personal, ya que los procesos se encuentran sustentados en la plataforma tecnológica por tanto se genera una optimización de las funciones. Las operaciones de carácter administrativo en la oficina y bodega de la empresa se desarrollarán de lunes a sábado de 08:00 hrs. a 18:00. Los despachos de productos se realizan en base a las operaciones del operador logístico.

## VI. Equipo del proyecto.

### 6.1 Equipo gestor

El equipo gestor que participa en los procesos que se llevan a cabo en el proyecto de Sunset Shades será fundamental para impulsar esta iniciativa y deberá ser un equipo que plasme sus decisiones aplicando su experiencia y conocimiento técnico. Para ello deberán manejar una buena comunicación y relaciones interpersonales, definirá claramente los roles, objetivos comunes, particulares e identificará las prioridades. Además, será fundamental en resolver o mitigar problemas, delegando funciones y coordinando eficientemente al equipo.

El equipo gestor se compone por los 2 socios fundadores, los cuales realizarán las labores para implementar el plan de negocios de Sunset Shades, gestionando las siguientes áreas:

- Área comercial y marketing.
- Área estudio, finanzas y tecnología.

La descripción de las funciones que se cumplirán en cada una de las áreas serán las siguientes:

**Área comercial y marketing:** en esta área el gestor deberá lograr conseguir a los proveedores que abastecerán los productos, logrando obtener bajos costos, productos de calidad, tiempos de respuesta en los plazos requeridos. Además, deberá desarrollar una relación de confianza y transparencia, en paralelo debe realizar la incorporación de un operador logístico externo para realizar los despachos de los productos al cliente final. Otro punto importante que abordará es la realización del plan de marketing donde deberá gestionar todas las acciones de marketing durante el periodo de evaluación del proyecto.

**Área de estudio, finanzas y tecnología:** el gestor de esta área deberá hacer seguimiento a todo el plan financiero que se implementará, en paralelo debe realizar la gestión de requerimientos legales con las diferentes instituciones como Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), Servicio de Impuesto internos (SII), tramites de aduana, bancarios, con proveedores, además deberá realizar la habilitación del lugar destinado a la bodega, esta se encuentra ubicada en el sector norte de Santiago. También, se hará cargo de estudiar la evolución de la industria de la moda en lentes de sol. Finalmente, se encargará de gestionar la implementación tecnológica de Sunset Shades.

El equipo gestor está compuesto por los socios fundadores está compuesto por:

1. **Juan Manuel Espinosa Inostroza:** Químico Farmacéutico, egresado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con 22 años de experiencia en el negocio farmacéutico, con especialización en áreas de ventas, retail, logística e industria farmacéutica. Experiencia en el manejo y

relacionamiento con instituciones estatales y con operadores logísticos. Actualmente desempeña el cargo de Subgerente del Canal CENABAST (Central Nacional de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud).

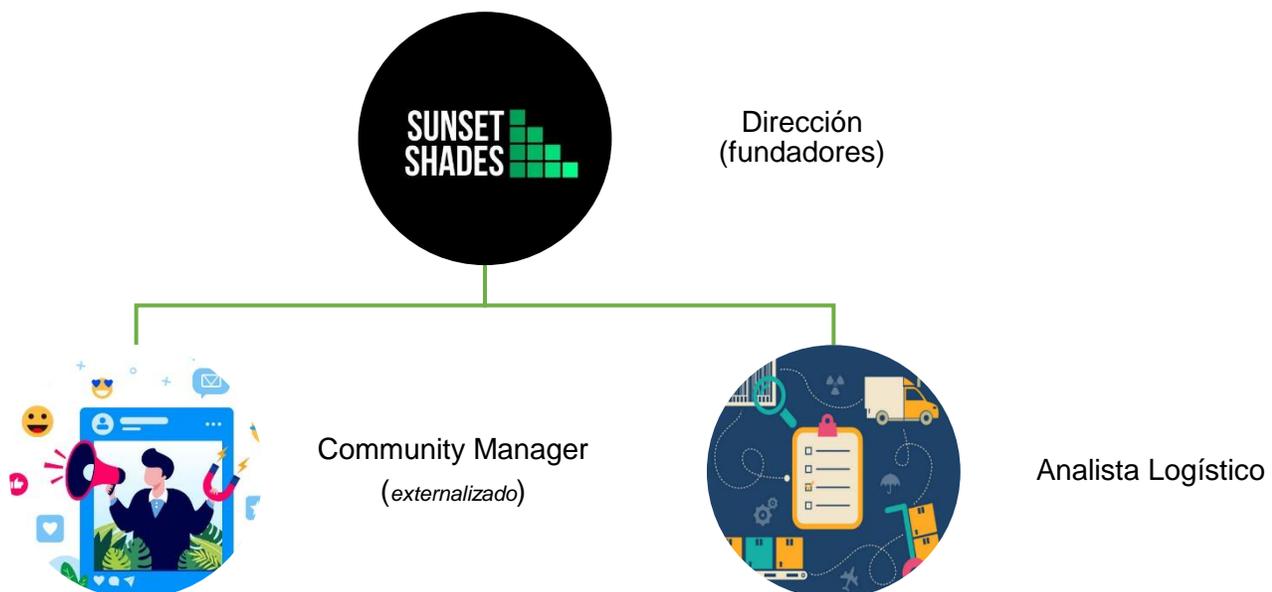
2. **Andrés Kiblisky Pérez:** Administrador Público, con experiencia en implementación de modelos de planificación, control de gestión y manejo de sistemas de gestión de riesgos, como también en gestión de plataformas web y habilidades de negociación con partes interesadas.

## 6.2 Estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional definida es del tipo especialización, la cual permitirá a las personas implementar y coordinar los procesos para llevar a cabo la estrategia de Sunset Shades. Esto permite mantener buena comunicación y desempeñar de mejor manera las tareas lo que permitirá resolver los problemas e innovar con libertad.

En la imagen 11 que se muestra a continuación, se considera a los socios fundadores en la dirección de la empresa. Además, se incorpora un analista logístico para la gestión de los despachos y finalmente, se contrata un profesional externo como Community Manager. Como se observa, Sunset Shades nace y opera como una empresa pequeña en términos de su estructura, esperando expandirse en un periodo posterior al evaluado.

Imagen 4: Estructura organizacional Sunset Shades.



Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior, es posible establecer las siguientes funciones para la organización:

**Dirección (fundadores):** La dirección de la empresa recae en los 2 socios fundadores, quienes tendrán por función ejecutar las actividades propias del área comercial y de marketing, como también las del área de estudios, finanzas y tecnología mencionadas anteriormente, esto es gestionar la relación con los proveedores, adquisición de insumos (materia prima), coordinación con el operador logístico, ejecución del plan de marketing, ejecución del plan financiero, aspectos legales, gestión y desarrollo tecnológico. Con esto se espera que se organicen y planifiquen las actividades para una correcta administración de los recursos de la compañía.

**Community Manager:** profesional externalizado, experto en el manejo de redes sociales y campañas de marketing, permitiendo la optimización de costos para Sunset Shades. Este servicio será provisto por una empresa especializada en este ámbito. Deberá gestionar las ventas a través del portal e-commerce, definir KPI's, gestionar CMS (Content Management System) sistema de gestión de contenidos en página web, gestionar SEM, gestionar contenido adecuado (SEO), manejar las redes sociales, funnel de conversación, mailing, analytics, gestionar reclamos de clientes, devoluciones e implementación de plan de marketing y campañas.

**Analista logístico:** tendrá por funciones gestionar el control de almacenamiento y stock, preparar ordenes de pedido, preparar productos para destinatario final, realizar y coordinar embalaje y envío de las entregas.

### 6.3 Incentivos y compensaciones

Con el objetivo de lograr aumentar la productividad, fomentar el trabajo en equipo y también animar y motivar a los trabajadores Sunset Shades incluirá un sistema de incentivo el que consiste en:

Tabla 2: Incentivos y compensaciones.

Incentivo	Objetivo	Cumplimiento	Premio	Pago
Bonos anuales	Alcanzando suscripciones presupuestadas	100%	1/2 sueldo cada uno	Cada 6 meses
		90%-99%	1/3 sueldo cada uno	
		80%-89%	1/4 sueldo cada uno	
Aguinaldo	Retribuir a los colaboradores por su desempeño y compromiso	N/A	Entre un 7% a un 10% del sueldo	Septiembre y Diciembre

Fuente: Elaboración propia.

## VII. Plan Financiero.

### 7.1 Supuestos

Para la elaboración del plan financiero de Sunset Shades, se utilizan los siguientes supuestos principales:

Tabla 3: Supuestos.

Variable	Descripción / Observación	Valor	Fuente
Periodo de evaluación proyecto	Totalidad del proyecto con horizonte de evaluación de 5 años.	5	N/A
Periodo de evaluación 1° año	Primer año de evaluación, se observará desagregado de manera mensual.	12	N/A
Tipo de moneda	Pesos chilenos, en formato de miles de pesos (M\$).	-	N/A
Tipo de cambio (Dólar-USD)	Valor promedio del año móvil mayo 2019-mayo 2020.	\$ 758,01	Servicio de Impuestos Internos, Chile.
Impuesto Valor Agregado (IVA)	Durante los 5 años de análisis.	19%	N/A
Impuesto a la renta	Durante los 5 años de análisis, sin considerar cambios en el corto plazo.	27%	Servicio de Impuestos Internos, Chile.
Capital propio sin deuda	El capital requerido para inicio de operaciones será de carácter propio, aportado por los socios fundadores, con esto, no se incurrirá en deuda bancaria.		
Capital de Trabajo (KT)	Determinado por medio del Método Déficit Acumulado Máximo.		
Impuesto derecho aduanero	Arancel aduanero de 6%, para todo el período de análisis.	6%	Servicio Nacional de Aduanas, Chile
Variación del IPC	Durante los 5 años de análisis, Índice de Precios al Consumidor (IPC) proyectado anual.	3%	Inflation.eu - Worldwide Inflation Data
Variación anual de remuneraciones	Se considera un ajuste en remuneraciones de un 3% anual.	3%	N/A
Variación anual de incentivos/aguinaldos	Se considera un ajuste por conceptos de incentivos y aguinaldos de un 2% anual.	2%	N/A
Variación de precios productos	Se evaluará proyecto completo sin variación de precios en los productos ofrecidos por la empresa.		
Comisión transacción venta Tarjeta Débito	Utilización durante el horizonte de evaluación, de servicio de WebPay (Transbank) para transacciones en la venta de productos.	1,49%	Emagenic.cl
Comisión transacción venta Tarjeta Crédito	Utilización durante el horizonte de evaluación, de servicio de WebPay (Transbank) para transacciones en la venta de productos.	2,95%	Emagenic.cl
Depreciación	Depreciación lineal. Se aplica legislación vigente a activos tangibles de acuerdo a lo señalado por el Servicio de Impuestos Internos, es decir, 6 y 7 años según corresponda.	6 y 7	Servicio de Impuestos Internos, Chile.
Amortización	Durante el periodo de evaluación, se amortizarán los intangibles a 4 años.	4	N/A
Premio por liquidez	-	4,00%	N/A
Premio por Startup	-	5,00%	N/A
Riesgo de la industria (beta)	Retail Online	1,12	Damodaran

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos de Sunset Shades se basan principalmente en tres componentes: a) venta de suscripciones regulares; b) venta de suscripciones especiales; c) venta e-commerce (catálogo). Dado que el producto considera factores de estacionalidad, se aplica una ponderación mensual que determina la estacionalidad en la venta del producto, presentando mayores ingresos a contar del inicio de la primavera (septiembre) hasta el término del verano (marzo).

Por otra parte, Sunset Shades participará específicamente en el mercado de Lentes de Sol, comercializando sus productos exclusivamente vía e-commerce. De lo anterior, el crecimiento en ventas se encuentra vinculado a los objetivos de marketing definidos anteriormente, lo que le permite ir incrementando su porcentaje de participación en el mercado e-commerce de lentes de sol en Chile.

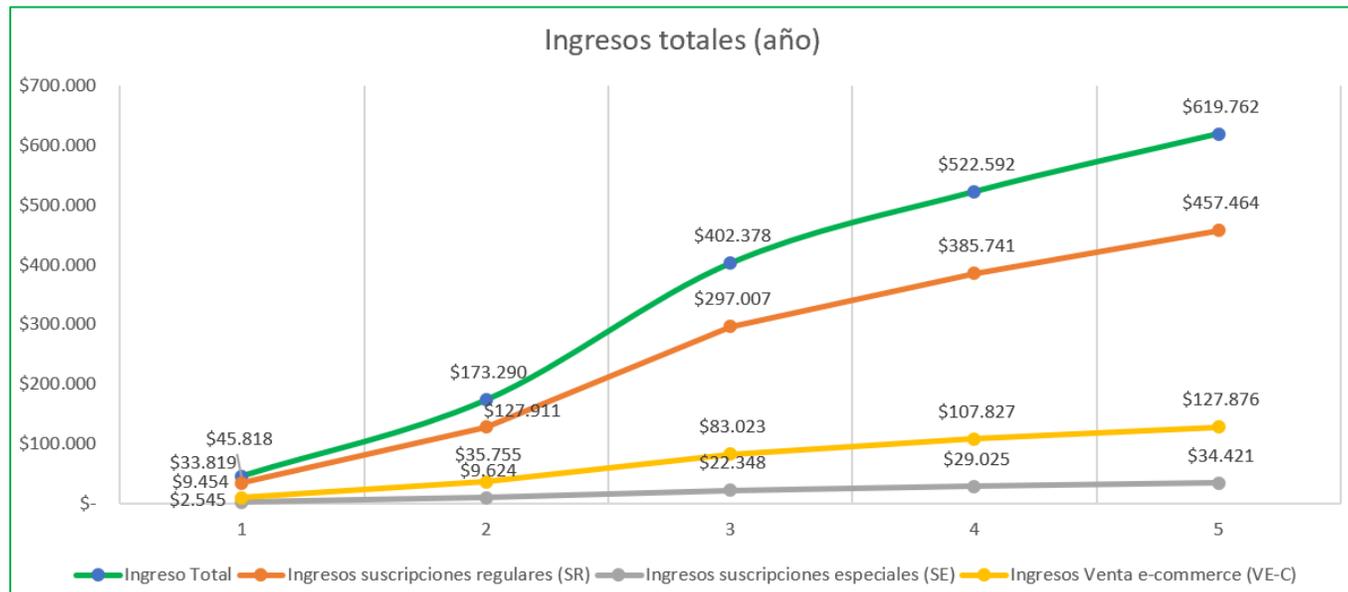
Finalmente, en el [Anexo 9](#) se muestra de forma detallada la proyección mensual para el primer año de evaluación, considerando la estacionalidad, unidades vendidas, ingresos y costos.

Tabla 4: Ingresos anuales.

CUADRO RESUMEN INGRESOS					
Ingresos proyectados (M\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos suscripciones regulares (SR)	\$33.819	\$127.911	\$297.007	\$385.741	\$457.464
Ingresos suscripciones especiales (SE)	\$2.545	\$9.624	\$22.348	\$29.025	\$34.421
Ingresos Venta e-commerce (VE-C)	\$9.454	\$35.755	\$83.023	\$107.827	\$127.876
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$45.818</b>	<b>\$173.290</b>	<b>\$402.378</b>	<b>\$522.592</b>	<b>\$619.762</b>

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 5: Gráfico de ingresos anuales.



Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Estado de Resultado

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes del estado de resultados de Sunset Shades, considerando el horizonte de evaluación del proyecto a 5 años. Es posible observar que a contar del segundo año, se comienza a obtener rendimientos positivos.

En el [Anexo 10](#) se muestra de forma detallada la proyección mensual para el primer año de evaluación. Asimismo, el detalle de los gastos de administración y ventas se encuentra detallado en el [Anexo 13](#).

Tabla 5: Estado de resultados.

Estado de resultado (M\$)	AÑO				
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>\$45.818</b>	<b>\$173.290</b>	<b>\$402.378</b>	<b>\$522.592</b>	<b>\$619.762</b>
Ingresos suscripciones regulares (SR)	\$33.819	\$127.911	\$297.007	\$385.741	\$457.464
Ingresos suscripciones especiales (SE)	\$2.545	\$9.624	\$22.348	\$29.025	\$34.421
Ingresos Venta e-commerce (VE-C)	\$9.454	\$35.755	\$83.023	\$107.827	\$127.876
<b>Costo de venta</b>	<b>(\$24.621)</b>	<b>(\$93.121)</b>	<b>(\$216.227)</b>	<b>(\$280.827)</b>	<b>(\$333.043)</b>
<b>Margen de contribución (Utilidad bruta)</b>	<b>\$21.196</b>	<b>\$80.169</b>	<b>\$186.151</b>	<b>\$241.766</b>	<b>\$286.719</b>
<b>Gastos</b>	<b>(\$33.664)</b>	<b>(\$42.457)</b>	<b>(\$58.321)</b>	<b>(\$63.921)</b>	<b>(\$67.157)</b>
Gastos de administración y ventas (GAV)	(\$33.664)	(\$42.457)	(\$58.321)	(\$63.921)	(\$67.157)
<b>EBITDA</b>	<b>(\$12.468)</b>	<b>\$37.712</b>	<b>\$127.830</b>	<b>\$177.845</b>	<b>\$219.562</b>
Depreciación	(\$449)	(\$449)	(\$449)	(\$449)	(\$449)
Amortización	(\$3.770)	(\$3.770)	(\$3.770)	(\$3.770)	\$0
<b>EBIT - Resultado operacional</b>	<b>(\$16.687)</b>	<b>\$33.493</b>	<b>\$123.611</b>	<b>\$173.625</b>	<b>\$219.112</b>
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>EBT - Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(\$16.687)</b>	<b>\$33.493</b>	<b>\$123.611</b>	<b>\$173.625</b>	<b>\$219.112</b>
Ganancia (pérdida acumulada) tributable	(\$16.687)	\$16.806	\$140.417	\$314.042	\$533.155
<b>Impuesto a las ganancias</b> 27%	<b>\$0</b>	<b>(\$4.538)</b>	<b>(\$37.913)</b>	<b>(\$84.791)</b>	<b>(\$143.952)</b>
<b>Utilidad del ejercicio (después de impuestos)</b>	<b>(\$16.687)</b>	<b>\$28.955</b>	<b>\$85.698</b>	<b>\$88.834</b>	<b>\$75.161</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.4 Flujo de caja

Al igual que los aspectos mencionados anteriormente, el flujo de caja se realiza para los 5 años de evaluación, en donde se observa que a contar del segundo año comienzan a existir flujos de caja positivos y a contar del tercer año esto se refleja en el flujo de caja acumulado del proyecto. Por otra parte, no se consideran grandes inversiones en desarrollo, ya que toda la mejora y mantención de la plataforma tecnológica se encuentra externalizado e incluido en el ítem de gasto.

Finalmente, en el [Anexo 11](#), se muestra el flujo de caja proyectado mensualmente para el año 1 de evaluación.

Tabla 6: Flujo de caja.

Flujo de Caja (M\$)	AÑO						
	0	1	2	3	4	5	
<b>Ingresos</b>		\$45.818	\$173.290	\$402.378	\$522.592	\$619.762	
Ingresos suscripciones regulares (SR)		\$33.819	\$127.911	\$297.007	\$385.741	\$457.464	
Ingresos suscripciones especiales (SE)		\$2.545	\$9.624	\$22.348	\$29.025	\$34.421	
Ingresos Venta e-commerce (VE-C)		\$9.454	\$35.755	\$83.023	\$107.827	\$127.876	
<b>Costo de venta</b>		(\$24.621)	(\$93.121)	(\$216.227)	(\$280.827)	(\$333.043)	
<b>Margen de contribución (Utilidad bruta)</b>		\$21.196	\$80.169	\$186.151	\$241.766	\$286.719	
<b>Gastos</b>		(\$33.664)	(\$42.457)	(\$58.321)	(\$63.921)	(\$67.157)	
Gastos de administración y ventas (GAV)		(\$33.664)	(\$42.457)	(\$58.321)	(\$63.921)	(\$67.157)	
<b>EBITDA</b>		(\$12.468)	\$37.712	\$127.830	\$177.845	\$219.562	
Depreciación		(\$449)	(\$449)	(\$449)	(\$449)	(\$449)	
Amortización		(\$3.770)	(\$3.770)	(\$3.770)	(\$3.770)	\$0	
<b>EBIT - Resultado operacional</b>		(\$16.687)	\$33.493	\$123.611	\$173.625	\$219.112	
Gastos financieros		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
<b>EBT - Utilidad antes de impuestos</b>		(\$16.687)	\$33.493	\$123.611	\$173.625	\$219.112	
Ganancia (pérdida acumulada) tributable		(\$16.687)	\$16.806	\$140.417	\$314.042	\$533.155	
Impuesto a las ganancias (27%)		\$0	(\$4.538)	(\$37.913)	(\$84.791)	(\$143.952)	
<b>Utilidad del ejercicio (después de impuestos)</b>		(\$16.687)	\$28.955	\$85.698	\$88.834	\$75.161	
Depreciación y Amortización		\$4.219	\$4.219	\$4.219	\$4.219	\$449	
Inversión-Act. Tangible	(\$3.303)						
Inversión-Act. Intangible (Gastos puesta en marcha)	(\$15.080)						
Inversiones en desarrollo		(\$2.000)	(\$1.500)	(\$3.000)	(\$4.000)		
Capital de trabajo DAM		(\$18.641)	(\$24.720)	(\$25.338)	(\$1.042)	\$0	
Valor de salida o terminal						\$482.910	
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (FCL)</b>		(\$37.024)	(\$39.187)	\$6.336	\$80.439	\$88.011	\$558.520
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO PROYECTO (FCLA)</b>		(\$37.024)	(\$76.211)	(\$69.875)	\$10.564	\$98.575	\$657.095

Fuente: Elaboración propia.

El impuesto es calculado considerando un 27% (SII,2020), de acuerdo a la siguiente tabla de impuestos.

Tabla de impuestos	27%				
Año	1	2	3	4	5
Impuesto por año	(\$4.505)	\$9.043	\$33.375	\$46.879	\$59.160
Impuesto acumulado	(\$4.505)	\$4.538	\$37.913	\$84.791	\$143.952

## 7.5 Balance General

El Balance General de Sunset Shades para los 5 años de evaluación del proyecto, se muestra en detalle en el [Anexo 12](#).

## 7.6 Evaluación financiera

A continuación se describen aspectos claves que ayudan a determinar si el proyecto es rentable y viable en la evaluación realizada. Dentro de estos parámetros se encuentra la tasa de descuento, VAN, TIR y Payback.

### 7.6.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento que se utilizará para la evaluación del proyecto a 5 años es de un 20,14%. Para efectuar el cálculo del valor de salida del proyecto, se calcula una tasa de descuento de un 15,66%. Ambos resultados son obtenidos por medio del modelo CAPM de acuerdo a los siguientes datos y supuestos.

Tabla 7: Datos, supuestos y cálculo de tasa de descuento.

EJERCICIO 5 AÑOS			
Acrónimo	Valor	Descripción	Fuente
$\beta$	1,12	Beta retail online	Damodaran
Rf	2,95%	Tasa libre de riesgo (Bonos en pesos a 5 años-BCP-BTP)	Banco Central de Chile
Rf	3,47%	Tasa libre de riesgo (Bonos en pesos a 10 años-BCP-BTP)	Banco Central de Chile
PRM (Rm-Rf)	7,30%	Premio por riesgo de mercado	Damodaran
PPL	4,00%	Premio por liquidez	Supuesto
PRS	5,00%	Premio por riesgo Startup	Supuesto
E(ri)	20,14%	Tasa de descuento	-

$E(ri) = Rf + \beta [ PRM ] + PPL + PRS$ $E(ri) = 2,95\% + 1,12 [ 7,30\% ] + 4,00\% + 5,00\%$ $E(ri) = 20,14\%$	$E(ri) = Rf + \beta [ PRM ] + PPL$ $E(ri) = 3,47\% + 1,12 [ 7,30\% ] + 4,00\%$ $E(ri) = 15,66\%$
---	--

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo CAPM.

### 7.6.2 Valor de Salida o Terminal

El valor de salida se calcula bajo el supuesto de una estrategia de salida al quinto año de operación, por medio

$$Valor\ terminal = \frac{FCFF}{(Costo\ de\ capital - crecimiento)}$$

de la venta de Sunset Shades. Este valor alcanza los **M\$482.910** y es calculado de acuerdo a la cifra alcanzada en el último flujo, sobre la tasa de descuento calculada para tales efectos por CAPM.

### 7.6.3 Capital de Trabajo

La estimación del Capital de Trabajo se realiza por medio del método de déficit acumulado máximo. Este método considera las variables entre ingresos y egresos totales durante un periodo de tiempo, incluyendo además factores como la estacionalidad en ventas. Dada la evaluación realizada, se determina que el déficit acumulado máximo (DAM) es de M\$ 18.641 para cubrir las operaciones previas a la puesta en marcha de Sunset Shades. Para los años posteriores, considerando las variables

mencionadas anteriormente, se va invirtiendo capital de trabajo en función de la operación y a la relación entre ingresos y egresos.

#### 7.6.4 VAN, TIR y Payback

Del flujo de caja proyectado y considerando la tasa de descuento definida, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de M\$246.567 (con valor de salida) positivo que indica que el proyecto es rentable. Asimismo, se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de un 75,8% (con valor de salida) lo que es un buen indicador respecto de la tasa de descuento definida, resultando un proyecto atractivo para su inversión. Por otra parte, se estima que el periodo de recuperación de la inversión (payback) es de 2 años, 10 meses y 12 días (2,87).

Tabla 8: Indicadores.

Ítem	Valores
VAN (con valor de salida)	\$ 246.567
VAN (sin valor de salida)	\$ 53.601
TIR (con valor de salida)	75,8%
TIR (sin valor de salida)	42,9%
Payback	2,87
	2 a / 10 m / 12 d

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.7 Sensibilidad

Para evaluar posibles resultados en base a variables específicas del negocio, se realiza un análisis de sensibilidad del proyecto utilizando tres escenarios: a) escenario base; b) escenario pesimista y c) escenario optimista. Sobre estos escenarios se evaluó de manera independiente tres variables claves del negocio, las cuales son: a) precio por suscripción; b) costo de venta y c) volumen de venta, en donde es posible determinar hasta qué punto la empresa es rentable.

En la tabla 17 es posible observar las variaciones que pueden tomar estas variables de acuerdo al escenario dado, tomando como referencia el escenario base que corresponde a la evaluación del proyecto realizada en el horizonte de 5 años. De estas proyecciones, se determina que la variable más sensibles es el precio por suscripción.

Tabla 9: Análisis de sensibilidad.

Precio por Suscripción	VAN (M\$)	TIR (con v.salida)	Payback (años)	Escenario
-9%	\$162.987	56,3%	3,61	Pesimista
-6%	\$190.848	62,6%	3,32	
-3%	\$218.706	69,1%	3,08	
0%	\$246.567	75,8%	2,87	Base
3%	\$274.425	82,7%	2,68	Optimista
6%	\$302.285	89,9%	2,53	
9%	\$330.146	97,5%	2,39	

Costo de Venta	VAN (M\$)	TIR (con v.salida)	Payback (años)	Escenario
15%	\$167.525	56,9%	3,59	Pesimista
10%	\$193.977	63,0%	3,32	
5%	\$220.325	69,3%	3,08	
0%	\$246.567	75,8%	2,87	Base
-5%	\$272.690	82,5%	2,68	Optimista
-10%	\$298.690	89,4%	2,53	
-15%	\$324.562	96,7%	2,39	

Volumen de Venta	VAN (M\$)	TIR (con v.salida)	Payback (años)	Escenario
-24%	\$152.763	54,9%	3,65	Pesimista
-16%	\$183.488	61,6%	3,35	
-8%	\$214.772	68,5%	3,10	
0%	\$246.567	75,8%	2,87	Base
8%	\$278.829	83,5%	2,67	Optimista
16%	\$311.517	91,8%	2,50	
24%	\$344.601	99,8%	2,36	

Fuente: Elaboración propia.

## VIII. Riesgos críticos.

Los riesgos críticos del proyecto de Sunset Shades se obtienen gracias al análisis de los distintos tipos de evaluaciones realizados a lo largo del estudio, esto es, análisis PESTEL, modelo de Porter y los planes realizados para marketing, operación y finanzas.

Es importante mencionar que acá se mencionan los riesgos críticos del proyecto, esto quiere decir, que se representan los riesgos más relevantes evaluados, no obstante a la existencia de otros riesgos que puedan existir y afectar eventualmente la ejecución del proyecto y operación de la empresa.

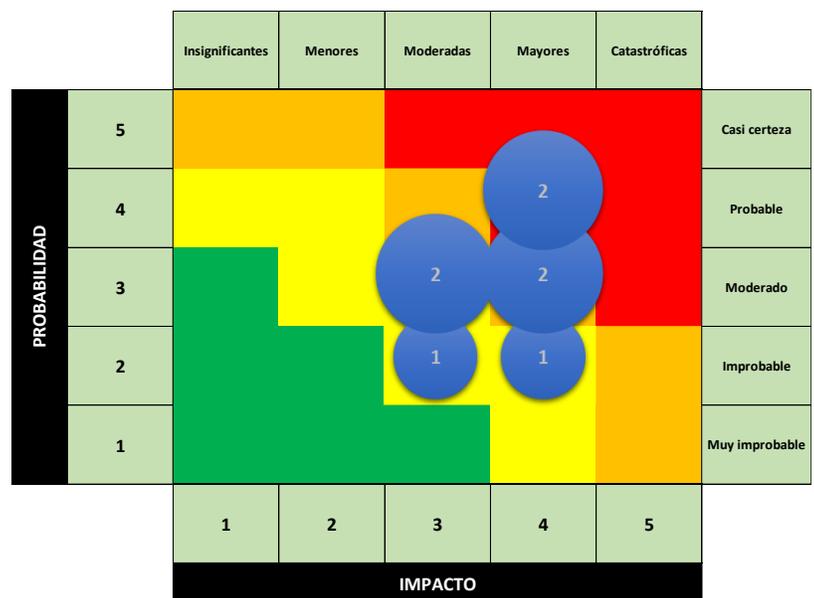
Asimismo, cabe destacar que los riesgos se encuentran en constante evolución, pueden aumentar o disminuir su probabilidad de ocurrencia e impacto generado. Por lo tanto, la implementación de controles resulta de importancia a la hora de gestionar la dinámica de estos riesgos. Se debe precisar que los riesgos no desaparecen completamente, solo es posible mitigarlos y obtener un riesgo residual.

Para la evaluación de riesgos del proyecto se utiliza la metodología basada en el enfoque técnico de la norma chilena NCh-ISO 31000:2012 “Gestión del Riesgo – Principios y Orientaciones”, como en menor grado lo descrito en el Marco de Gestión de Riesgos Corporativos ERM – COSO II. También se utiliza como referencia metodológica el Documento Técnico N°70 del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG).

Los riesgos críticos levantados se evalúan de acuerdo a su fuente de origen, su probabilidad de ocurrencia e impacto que puedan generar, resultando así el nivel de severidad que estos tienen (clasificación y ponderación efectuada en ausencia de controles, “riesgo inherente”). Posteriormente se aplican controles mitigadores, generando una reducción del riesgo lo que se denomina “riesgo residual”.

De la evaluación realizada, es posible establecer que los riesgos críticos tienen una severidad entre moderada a extrema, sin embargo los controles mitigadores permiten llevarlos a niveles tolerados, no generando mayor impacto en su posible materialización.

Imagen 6: Mapa de riesgo (probabilidad/impacto).



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen los riesgos críticos levantados, su probabilidad, impacto, severidad, control y riesgo residual:

Tabla 10: Riesgos críticos Sunset Shades.

Riesgo	Fuente	Probabilidad	Impacto	Severidad	Control	Riesgo residual
		Clas. (pond.)	Clas. (pond.)	Clas. (pond.)		Clas. (pond.)
Tardía o incorrecta gestión en adquisición de insumos, provocando quiebre de stock.	Interno	Moderado (3)	Moderadas (3)	Alto (9)	Establecer control cruzado entre colaboradores, para la correcta gestión de adquisición. Además se implementarán alertas preventivas que permitan adquirir insumos en el momento correcto (óptimo, 5).	Menor (1,8)
Ejecución presupuestaria no acorde a lo planificado.	Interno	Moderado (3)	Moderadas (3)	Alto (9)	Monitorear preventivamente la ejecución del presupuesto planificado para cada periodo, con el objetivo de corregir desviaciones, ajustar costos y gastos, manteniendo porcentajes de margen y de rentabilidad esperada (óptimo, 5).	Menor (1,8)
Publicaciones incorrectas en sitio web y App.	Interno	Improbable (2)	Mayores (4)	Alto (8)	Establecer control cruzado entre generador de información y el publicador, para determinar pertinencia y corrección de errores (óptimo, 5).	Menor (1,6)
No cumplir metas de ventas esperadas.	Interno	Moderado (3)	Mayores (4)	Extremo (12)	Permanente seguimiento de las metas establecidas. Modificación de plan de marketing, generando uno más robusto y agresivo. Redistribución de recursos (óptimo, 5).	Menor (2,4)
Caída servicios web y App.	Externo	Moderado (3)	Mayores (4)	Extremo (12)	Tanto el sitio web como la aplicación móvil se encuentran externalizadas. Del contrato establecido se estipulan mantenimientos preventivos periódicos. Asimismo, la empresa dispondrá de soporte 24/7. Asimismo, se exige establecer plan de contingencia en caso de caída de servicios (óptimo, 5).	Menor (2,4)
Aumento de costos de insumos (materia prima).	Externo	Probable (4)	Mayores (4)	Extremo (16)	Establecer contratos con proveedores con tarifas y reajustes esperados. En caso de incumplimiento, se migrará a proveedores alternativos (plan b) levantados previamente (óptimo, 5).	Media (3,2)
Competencia comercializa producto similar a menor precio.	Externo	Probable (4)	Mayores (4)	Extremo (16)	Generar mecanismos de fidelización constantes y novedosos. Monitorear constantemente el comportamiento de los competidores a fin de adecuar estrategias comerciales y de marketing. Asimismo, ajustar gastos y costos negociando con proveedores (óptimo, 5).	Media (3,2)
Falla en distribución logística.	Externo	Improbable (2)	Moderadas (3)	Moderado (6)	Evaluar permanentemente el desempeño del operador logístico y en caso de desviaciones aplicar acciones correctivas que permitan mantener el nivel de servicio. Además, se considera mantener servicios logísticos de emergencia ante contingencia (óptimo, 5).	Menor (1,2)

Fuente: Elaboración propia.

## IX. Propuesta Inversionista.

Para comenzar las operaciones de Sunset Shades, el capital que se requiere es de un total de M\$ 76.211 de los cuales los socios fundadores aportarán el 75% en partes iguales. Con esto, Sunset Shades genera la propuesta al inversionista, ofreciendo una participación del 25% (propiedad), con lo cual obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de un 47%, en donde aportará el 50% del capital requerido (M\$38.106), esto evaluado en el horizonte de 5 años considerado para el proyecto.

Tabla 11: Propuesta al inversionista.

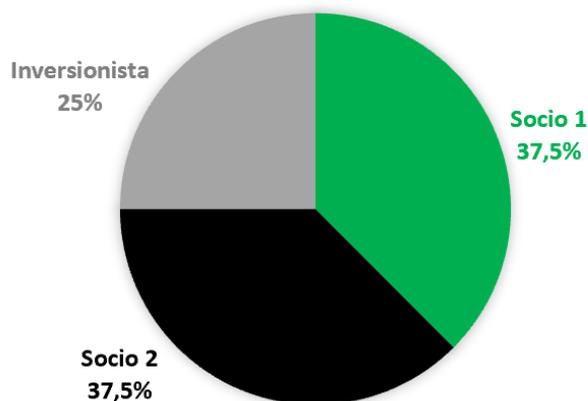
PROPUESTA AL INVERSIONISTA								
	Participación	Requerimiento de Capital	Año 0 Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja</b>			<b>(\$37.024)</b>	<b>(\$39.187)</b>	<b>\$6.336</b>	<b>\$80.439</b>	<b>\$88.011</b>	<b>\$558.520</b>
Socio 1	37,5%	25%	(\$9.256)	(\$9.797)	\$2.376	\$30.165	\$33.004	\$209.445
Socio 2	37,5%	25%	(\$9.256)	(\$9.797)	\$2.376	\$30.165	\$33.004	\$209.445
<b>Inversionista 1</b>	<b>25,0%</b>	<b>50%</b>	<b>(\$18.512)</b>	<b>(\$19.594)</b>	<b>\$1.584</b>	<b>\$20.110</b>	<b>\$22.003</b>	<b>\$139.630</b>

<b>Total inversión proyecto</b>	<b>\$76.211</b>
<b>TIR del inversionista</b>	<b>47%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 7: Participación – Sunset Shades

### PARTICIPACIÓN - SUNSET SHADES



Fuente: Elaboración propia.

## X. Conclusiones.

Respecto a la evaluación del proyecto para la creación de Sunset Shades, es posible establecer que existe una oportunidad de negocios en el mercado del e-commerce de lentes de sol en Chile. Lo anterior, se visibiliza ya que, de acuerdo al análisis realizado tanto para el mercado como también para las preferencias de compra de las personas en artículos de este tipo, se observa que comienzan a reflejarse en el país, las 4 tendencias mundiales de esta industria. Ciertos aspectos como los mencionados, aún no se encuentran presentes en el país en un grado de desarrollo mayor, como por ejemplo la digitalización y la polarización de precios, lo que abre oportunidades de irrupción en el mercado. Además de esto, la pandemia por COVID-19 ha potenciado la introducción del e-commerce proyectando un sostenido crecimiento de esta forma de comercialización. Con lo anterior, Sunset Shades se plantea como una startup especializada en la venta de lentes de sol exclusivamente por medio del e-commerce, proponiendo un modelo de negocios innovador e inexistente en el país, esto es, la venta de estos artículos mediante una suscripción periódica definida por el cliente o bien, la compra de un lente de sol desde el catálogo de productos. Lo anterior acompañado por la implementación de tecnología como lo es el probador virtual 3D.

Por otra parte, se plantea un plan de marketing y de operaciones orientado a la captación y retención de clientes, enfocado en un servicio de calidad e innovador, que permita generar ventajas competitivas, diferenciándose así de su competencia directa. El modelo evaluado genera un resultado financiero positivo, ya que los ingresos generados tienen un crecimiento a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto, generando M\$620 millones aproximadamente en el último periodo. Lo anterior permite capturar mercado también en forma creciente, el cual corresponde específicamente al mercado e-commerce de lentes de sol en Chile, alcanzando un 5% en el primer periodo y un 52% al quinto año. Este crecimiento es concordante con las tendencias de la industria y con el comportamiento de compra de los clientes hacia lo digital. Por otra parte, al observar el margen EBITDA, el cual proporciona información sobre la rentabilidad de la empresa en términos de sus procesos operativos, se visualiza que comienza a crecer a contar del segundo año hasta llegar a un 35% al último periodo. Este resultado se genera gracias a las economías de escala generadas en la gestión operativa del negocio. Como consecuencia de lo anterior, se observa que a contar del segundo periodo se cubren las necesidades del flujo de caja, recuperando la inversión en el mismo periodo (payback 2 años y 10 meses) y estabilizándose su comportamiento en los periodos 3, 4 y 5. Al evaluar el proyecto en el horizonte de 5 años, se obtiene un VAN de M\$246.567 y una TIR de un 75,8%.

Finalmente y considerando una positiva evaluación del proyecto, se recomienda invertir en él, considerando que la clave del éxito será la constante adaptación al mercado, la búsqueda de diferenciación y una experiencia de cliente que permitan en el futuro, escalar el proyecto a otras latitudes.

## XI. Bibliografía y fuentes

- 40 de fiebre. (s.f.). *¿Qué es el Coste de Adquisición de Cliente o CAC?* Obtenido de <https://www.40defiebre.com/que-es/coste-adquisicion-cliente-cac>
- 40 de fiebre. (s.f.). *¿Qué es el Lifetime Value o LTV?* Obtenido de <https://www.40defiebre.com/que-es/lifetime-value-ltv>
- 40 de fiebre. (s.f.). *¿Qué es el ROI?* Obtenido de <https://www.40defiebre.com/que-es/roi>
- Alibaba. (2020). *Alibaba*. Obtenido de <https://spanish.alibaba.com>
- AlterPartner. (s.f.). *Qué color usar para el logotipo de tu marca*. Obtenido de <http://alterpartner.com/color-logotipo-marca/>
- America Retail. (6 de Abril de 2020). *Ecommerce: Chile registro un aumento en ventas online en medio de la cuarentena por coronavirus*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/chile/ecommerce-chile-registro-un-aumento-en-ventas-online-en-medio-de-la-cuarentena-por-coronavirus/>
- Antonio Gonzalez M. (s.f.). *¿Cómo calcular el dinero que puedes ganar por internet con un blog/web o tienda online? Saber los ingresos de webs ajenas*. Obtenido de <https://antoniogonzalezm.es/tag/truco-para-calcular-numero-de-clientes/>
- Banco Central de Chile. (2020). *Tasas de Interés*. Obtenido de [https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311?cbFechaDiaria=2020&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaDiaria=2020&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)
- Bare International. (28 de Enero de 2019). *2019: Tendencias e-commerce en Chile y la experiencia de clientes*. Obtenido de <https://www.bareinternational.cl/tendencias-2019-de-ecommerce-en-chile/>
- CAIGG. (2016). *Documento Técnico N°70, Versión 0.2 "Implantación, Mantenimiento y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público"*. Área de Estudios CAIGG.
- Cámara de Comercio de Santiago. (2019). *Capítulo 2: Penetración de e-commerce y comparativo RM vs regiones - Periodo 2018 y trimestre enero-marzo 2019*.
- Celulanet. (2020). *Community Manager*. Obtenido de <https://www.celulanet.cl/product/community-manager/>
- CEPAL. (19 de Marzo de 2020). *COVID-19 tendrá graves efectos sobre la economía mundial e impactará a los países de América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/covid-19-tendra-graves-efectos-la-economia-mundial-impactara-paises-america-latina>
- CEPAL. (21 de Abril de 2020). *Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá -5,3% en 2020*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-lleva-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>

- Chile Desarrollo Sustentable. (11 de Febrero de 2011). *¿Qué es la RSE?* Obtenido de <https://www.chiledesarrollosustentable.cl/empresas-sustentables/responsabilidad-social/rse/%C2%BFque-es-la-rse/>
- Cleverdigital. (2020). *Precios Marketing Digital Chile*. Obtenido de <https://www.cleverdigital.cl/precios-marketing-digital-chile/>
- Comité de Comercio Electrónico. (2 de Marzo de 2020). *Ventas de e-commerce superaron US\$ 6.000 millones en 2019*. Obtenido de <https://www.ecommerceccs.cl/ventas-de-comercio-electronico-superaron-los-us-6-000-millones-en-2019/>
- Consejo Políticas de Infraestructura. (26 de Febrero de 2019). *OCDE: Acceso a internet en Chile subió “sustancialmente” a 87,5% de los hogares*. Obtenido de <http://www.infraestructurapublica.cl/ocde-acceso-internet-chile-subio-sustancialmente-875-los-hogares/>
- Correos de Chile. (2020). *Correos de Chile*. Obtenido de <https://www.correos.cl/>
- Cursor. (2020). *Cotizador plataformas web y app*. Obtenido de <https://www.cursor.cl/>
- Damoradan. (s.f.). *Betas*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- DHL. (2020). *DHL*. Obtenido de [http://www.dhl.cl/content/dam/downloads/cl/express/es/shipping/rate\\_guide/dhl\\_express\\_rate\\_transit\\_guide\\_cl\\_es.pdf](http://www.dhl.cl/content/dam/downloads/cl/express/es/shipping/rate_guide/dhl_express_rate_transit_guide_cl_es.pdf)
- Diario Financiero. (21 de Noviembre de 2019). *OCDE destaca reducción de la pobreza y la desigualdad en Chile, pero asegura que aún hay desequilibrios*. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/actualidad/ocde-destaca-reduccion-de-la-pobreza-y-la-desigualdad-en-chile-pero/2019-11-21/130656.html>
- Doofinder. (2020). *¿Qué es un e-commerce, diferencias con otros conceptos y primeros pasos a dar si quieres lanzar tu comercio electrónico*. Obtenido de <https://www.doofinder.com/es/blog/que-es-e-commerce>
- Dufeu Senociain, C. (2019). Apuntes de clases: "Taller Actividad Formativa Equivalente (AFE)". Santiago, Chile.
- ecommercerentable.es. (10 de Enero de 2020). *E-commerce manager, gestor e-commerce o e-commerce CEO: ¿Cuál es su trabajo, funciones y niveles salariales?* Obtenido de <https://ecommercerentable.es/ecommerce-manager-trabajo-funciones/>
- EDYO. (7 de Enero de 2015). *¿Cuál es el trabajo de un gestor?* Obtenido de <https://www.entredyops.es/posts/cual-es-el-trabajo-de-un-gestor.html>
- El Economista América Chile. (26 de Marzo de 2018). *El 74% de los consumidores online chilenos aumentó sus compras en el último año*. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.cl/empresas-eAm-chile/noticias/9032552/03/18/EI-74-de-los-consumidores-online-chilenos-aumento-sus-compras-en-el-ultimo-ano-.html>
- El Mostrador. (26 de Abril de 2020). *Coronavirus: los 3 escenarios posibles para la recuperación de la economía tras la pandemia de covid-19*. Obtenido de

<https://www.elmostrador.cl/mercados/2020/04/26/coronavirus-los-3-escenarios-posibles-para-la-recuperacion-de-la-economia-tras-la-pandemia-de-covid-19/>

- Emagenic. (2020). *Khipu o WebPay*. Obtenido de <https://www.emagenic.cl/Khipu-o-WebPay#:~:text=WebPay%20cobra%20una%20comisi%C3%B3n%20que,%C3%A9l%20e>l%20costo%20es%20cero.
- Emprendedores.es. (26 de Junio de 2018). *Técnicas de marketing para provocar la compra por impulso*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/gestion/provocar-compra-por-impulso-tecnicas-marketing/>
- Emprendepyme.net. (23 de Junio de 2015). *Incentivos para empleados*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/incentivos-para-empleados.html>
- Euromonitor International. (2019). *Passport-World Market For Eyewear*.
- EyN. (2010). *Economía y Negocios Online*. Obtenido de [www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=77999](http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=77999)
- FAO.org. (s.f.). *¿Cómo se debe distribuir el producto?* Obtenido de <http://www.fao.org/3/Y4532S/y4532s07.htm>
- Fiscalía Nacional Económica. (2018). *Informe de aprobación*. Santiago: FNE. Obtenido de [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/inap\\_F85\\_2017.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/inap_F85_2017.pdf)
- FuegoYámana. (28 de Mayo de 2018). *Captá ventas con estas estrategias de Marketing para tu tienda online*. Obtenido de <https://www.fuegoyamana.com/blog/estrategias-de-marketing-para-tu-tienda-online/>
- Fullstep. (10 de octubre de 2016). *Los 3 pilares para una buena relación con tus proveedores*. Obtenido de <https://www.fullstep.com/actualidad/blog/tres-pilares-buena-relacion-proveedores/>
- Gestiopolis. (2020). *Principios y objetivos de la dotación de personal*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/principios-y-objetivos-de-la-dotacion-de-personal/>
- GFK. (2019). *Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile*.
- González, E. (2016). *El entorno de las empresas fabricantes de gafas de sol: Luxottica y Hawkers*. Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- HubSpot. (09 de 10 de 2019). *11 ejemplos de anuncios en Facebook que realmente funcionan (y por qué)*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/facebook-ads-que-funcionan>
- IEBS. (20 de Octubre de 2016). *Diferencias entre el marketing B2C y B2B*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/diferencias-entre-b2b-y-b2c-marketing-estrategico/>
- IEBS. (3 de Noviembre de 2017). *¿Qué es Customer Success? ¿Es diferente del Customer Experience?* Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/customer-success-diferencia-customer-experience-marketing-digital/>
- IEBS. (29 de Agosto de 2018). *Qué es el Customer Experience y cómo mejorarlo*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/customer-experience-como-mejorarlo-marketing-digital/>

- Inboundcycle. (5 de Octubre de 2018). *Generación de leads: proceso, canales y claves para generar más*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-claves-para-generar-leads>
- Infoempresarial. (15 de Marzo de 2019). *¿Cuales son las Condiciones, requisitos y obligaciones legales del e-commerce?* Obtenido de <https://www.infoempresarial.cl/2019/03/15/cuales-son-las-condiciones-requisitos-y-obligaciones-legales-del-e-commerce/>
- International Organization for Standardization (ISO). (2009). *ISO 31000:2009 "Principios y orientaciones para la gestión de riesgos"*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación.
- La Segunda. (21 de 02 de 2018). *FNE aprueba fusión de matrices de GMO y Place Vendome*. (E. Consultores, Editor) Obtenido de <http://www.jec.cl/articulos/?p=107103>
- La Tercera. (27 de Marzo de 2019). *Estudio revela que en Chile se recicla solo el 8% del plástico que se consume*. Obtenido de <https://www.latercera.com/nacional/noticia/estudio-revela-chile-se-recicla-solo-8-del-plastico-se-consume/588949/>
- Las Últimas Noticias. (6 de Enero de 2020). *Nueva óptica virtual permite sacar lentes sin moverse de la casa*. (Litoralpress, Editor) Obtenido de [https://www.litoralpress.cl/sitio/Prensa\\_Texto?LPKey=oh2PcKEuXTcyNqPfbclEQsy7wSaFJdvvTN44MvJ1M0%C3%96](https://www.litoralpress.cl/sitio/Prensa_Texto?LPKey=oh2PcKEuXTcyNqPfbclEQsy7wSaFJdvvTN44MvJ1M0%C3%96)
- M2O Soluciones. (6 de Marzo de 2018). *Estadísticas de Instagram en Chile*. Obtenido de <https://www.m2o.cl/estadisticas-instagram-chile/>
- Maquieira Villanueva, C. (2015). *Finanzas Corporativas*. Thomson Reuters Checkpoint.
- Mastercard Biz Mexico. (22 de Diciembre de 2016). *Si tus clientes son recurrentes, ofréceles membresías*. Obtenido de <https://www.mastercardbiz.com/mexico/2016/12/22/si-tus-clientes-son-recurrentes-ofreceles-membresias/>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Chile. (s.f.). *Empresa en un día*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/empresa-en-un-dia>
- Ministerio del Medio Ambiente, Chile. (2016). *Segunda Encuesta Nacional de Medio Ambiente*. Obtenido de <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2016/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente.pdf>
- Olivares, J. (2019). Apuntes de clases: "Información Financiera para la Toma de Decisiones". Santiago, Chile.
- ONU. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización Mundial del Comercio. (8 de Abril de 2020). *Desplome del comercio ante la pandemia de COVID-19, que está perturbando la economía mundial*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres20\\_s/pr855\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres20_s/pr855_s.htm)

- Photoslurp. (s.f.). *Marketing en Instagram: 15 tiendas online que se llevan el premio*. Obtenido de <https://hi.photoslurp.com/es/blog/marketing-en-instagram/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Radio Uchile. (28 de Octubre de 2019). *La desigualdad que despertó a Chile*. Obtenido de <https://radio.uchile.cl/2019/10/28/la-desigualdad-que-desperto-a-chile/>
- Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. (s.f.). *Sustentabilidad empresarial ¿realmente existe?* Obtenido de <https://www.responsabilidadsocial.net/sustentabilidad-empresarial-realmente-existe/>
- Semrush. (19 de Septiembre de 2016). *¿Cómo debemos afrontar nuestras estrategias SEM y SEO?* Obtenido de [https://es.semrush.com/blog/estrategias-sem-y-seo/?kw=&cmp=LA\\_SRCH\\_DSA\\_Blog\\_SEO\\_ES&label=dsa\\_blog&Network=g&Device=c&utm\\_content=396020889067&kwid=dsa-835513079506&cmpid=8044628370&gclid=EA1a1QobChMlrKff5YaZ6QIVhhGRCh2t4QBREAAAYAiAAEglZH\\_D\\_BwE](https://es.semrush.com/blog/estrategias-sem-y-seo/?kw=&cmp=LA_SRCH_DSA_Blog_SEO_ES&label=dsa_blog&Network=g&Device=c&utm_content=396020889067&kwid=dsa-835513079506&cmpid=8044628370&gclid=EA1a1QobChMlrKff5YaZ6QIVhhGRCh2t4QBREAAAYAiAAEglZH_D_BwE)
- Servicio Nacional de Aduanas Chile. (s.f.). *Tratados y Acuerdos de Libre Comercio*. Obtenido de <https://www.aduana.cl/tratados-y-acuerdos-de-librecomercio/aduana/2007-02-28/122217.html>
- Shopify. (2015). *4 motivos por los que el miedo a comprar en línea aún existe*. <https://es.shopify.com/blog/18637764-4-motivos-por-los-que-el-miedo-a-comprar-en-linea-aun-existe>.
- Shopify. (10 de Mayo de 2015). *Cómo construir un plan de operaciones en el comercio electrónico*. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/19378052-como-construir-un-plan-de-operaciones-en-el-comercio-electronico>
- Sproutsocial. (31 de Mayo de 2016). *Página de Facebook vs. perfil de Facebook: conoce la diferencia*. Obtenido de <https://sproutsocial.com/insights/pagina-de-facebook/>
- VTR. (2020). *Productos empresa PYME*. Obtenido de <https://www.vtr.com/home-negocios>
- Xataka.com. (8 de Octubre de 2018). *Por qué todos quieren vendernos servicios por suscripción y no compra individual de bienes digitales*. Obtenido de <https://www.xataka.com/musica/por-que-todos-quieren-vendernos-servicios-por-suscripcion-y-no-compra-individual-de-bienes-digitales>
- Zona Económica. (13 de Julio de 2020). *Matriz de Perfil Competitivo*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

## XII. Anexos

### Anexo 1: Análisis PESTEL

Clasificación de impacto		Muy positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy negativo
FACTOR		DETALLE				IMPACTO
POLÍTICO Y LEGAL	Constitución de Sunset Shades <sup>12</sup> .	En la actualidad, el marco normativo vigente en Chile, por medio de la Ley N° 20.659, permite la creación expedita de empresas, “Empresa en un día”. Este marco legal, permite iniciar una empresa en un solo día de manera sencilla y sin costo, por vía electrónica (sitio web).				Muy positivo
	Tratados comerciales <sup>13</sup> .	Chile posee “tratados y acuerdos de libre comercio” con variados países asiáticos, en donde se incluye China, Tailandia, Hong Kong, Vietnam, Malasia, Turquía, Corea, entre otros. Lo anterior es de relevancia ya que la mayoría de los productos que Sunset Shades comercializará, serán importados desde estas latitudes. Asimismo, el país cuenta con protocolos y tratados de libre comercio con países de América Latina, lo cual es positivo a la hora de considerar una expansión en la región.				Muy positivo
	Marco normativo e-Commerce <sup>14</sup> .	Chile posee un marco normativo vigente, que entrega una buena base para ejecutar comercio electrónico (e-commerce). De todas formas, dadas las tendencias actuales tanto a nivel mundial como local y a las prácticas estatales de modernización, se espera que este marco legal se vaya perfeccionando en el tiempo. Otro aspecto positivo, es iniciativas como ProChile, que incentivan las exportaciones por este medio.				Muy positivo
	Cambio constitucional	En un contexto en donde la ciudadanía ha tomado un rol protagónico durante 2019 a la fecha, existen iniciativas de un cambio de Constitución Política de la República, en donde se incluye una consulta ciudadana. Lo anterior, ha generado un grado de incertidumbre y actualmente no se encuentra muy claro cuáles pueden ser los impactos que esto pueda tener en otros ámbitos.				Indiferente

<sup>12</sup> Empresa en un día, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, <https://www.economia.gob.cl/empresa-en-un-dia>, visitado el 08-05-20.

<sup>13</sup> Tratados y Acuerdos de Libre Comercio, Aduanas Chile, <https://www.aduana.cl/tratados-y-acuerdos-de-librecomercio/aduana/2007-02-28/122217.html>, visitado el 08-05-20.

<sup>14</sup> InfoEmpresarial, <https://www.infoempresarial.cl/2019/03/15/cuales-son-las-condiciones-requisitos-y-obligaciones-legales-del-e-commerce/>, visitado el 08-05-20.

Clasificación de impacto		Muy positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy negativo
FACTOR	DETALLE					IMPACTO
ECONÓMICO	COVID-19	El ámbito económico de la pandemia por COVID-19, ha desestabilizado al mundo en general, creando niveles de incertidumbre e inestabilidad. Según estimaciones de la Organización Mundial del Comercio, se proyecta una reducción de entre el 13% y el 32% en el comercio mundial, sin embargo, se visualiza una recuperación durante 2021, todo de acuerdo, al control sanitario que vaya evolucionando en el tiempo <sup>15</sup> . Por tu parte, la CEPAL prevé una contracción regional en América Latina entorno a un valor promedio de -5,3% (caída del PIB) durante 2020 <sup>16</sup> .				Negativo
	Tipo de cambio	Dado el escenario económico internacional, la moneda nacional ha tenido una devaluación respecto al dólar, lo cual perjudica la estimación de costos, aumentando su valor, afectando la relación entre el precio y el margen.				Negativo
	Importaciones	Las importaciones se han visto afectadas producto de los acontecimientos asociados a la pandemia del COVID-19, haciendo que las cadenas de distribución y abastecimiento tengan mayores tiempos de operación, ralentizada en algunos casos o frenada en otros, lo que ha dificultado los procesos de importación.				Negativo
SOCIAL	Pobreza	El país ha logrado reducir la pobreza durante los últimos años. Según datos obtenidos, durante el 2006 el 29,1% de la población se encontraba en situación de pobreza y después de una década, es decir, en 2017 esta cifra se redujo a un 8,6% <sup>17</sup> . Según proyecciones realizadas por la OCDE en el último trimestre de 2019, se estimaba que el crecimiento del PIB global durante 2020 sería de un 2,9%, lo cual provocaría reducción de la pobreza y la desigualdad <sup>18</sup> . Lo anterior, podría significar que el consumo pudiese aumentar en años futuros. Sin embargo, dados los últimos acontecimientos ocurridos por el COVID-19, esta información deberá ser revisada con posterioridad.				Positivo
	Comportamiento	La vida de los chilenos se ha vuelto más globalizada, generando diversidad en un gran orden de cosas, por lo que sus comportamientos, perfiles de compra y necesidades van cambiando en el tiempo. Esto es positivo para Sunset Shades dado que es un producto nuevo en el mercado.				Positivo

<sup>15</sup> Organización Mundial del Comercio, [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres20\\_s/pr855\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres20_s/pr855_s.htm), visitado el 08-05-20.

<sup>16</sup> CEPAL, <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>, visitado el 08-05-20.

<sup>17</sup> Radio UChile, <https://radio.uchile.cl/2019/10/28/la-desigualdad-que-desperto-a-chile/>, visitado el 08-05-20.

<sup>18</sup> Diario Financiero, <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/actualidad/ocde-destaca-reduccion-de-la-pobreza-y-la-desigualdad-en-chile-pero/2019-11-21/130656.html>, visitado el 08-05-20.

Clasificación de impacto		Muy positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy negativo
FACTOR		DETALLE				IMPACTO
TECNOLÓGICO	Internet	Según cifras de la OCDE en 2017, Chile ha alcanzado un 87,5% e acceso a internet en sus hogares, cifra que va en incremento. Este comportamiento posiciona al país en líder regional en adopción digital y desarrollo de capacidades digitales <sup>19</sup> .				Muy positivo
	E-Commerce	El desarrollo del e-commerce en Chile ha ido en aumento durante los últimos años y a fines de 2019 las ventas aumentaron en un 25% respecto del periodo anterior, cerrando un año con cifras sobre los USD\$ 6.079 millones <sup>20</sup> . Durante el primer y segundo trimestre de 2020, este ámbito se ha visto mayormente potenciado debido al COVID-19. De acuerdo con datos registrados por la Cámara de Comercio de Santiago, durante marzo de 2020, las ventas online aumentaron en un 119% <sup>21</sup> .				Muy positivo
ECOLÓGICO	Consumidores	La sociedad chilena ha experimentado una mayor consciencia social en términos de su conducta ecológica. Según un estudio realizado por el Ministerio del Medio Ambiente, el 72% de las personas está de acuerdo o muy de acuerdo con proteger el medio ambiente, lo cual provoca una estimulación en el crecimiento económico <sup>22</sup> . Dado este escenario, existe una mayor exigencia para las empresas en utilizar productos reciclables que no generen efectos negativos en el medio, lo cual es una oportunidad para las firmas, debido a la creciente tendencia en este ámbito.				Muy positivo
	Reciclaje	Chile recicla aproximadamente 83.679 toneladas de plástico al año, de un total consumido de 990.000 toneladas, representando solo un 8% en reciclaje <sup>23</sup> . Este escenario, está en crecimiento y de acuerdo con la preocupación de los consumidores en reciclar, empuja a las empresas a tener políticas de reciclaje, sustentabilidad y RSE.				Muy positivo

<sup>19</sup> Infraestructura pública, <http://www.infraestructurapublica.cl/ocde-acceso-internet-chile-subio-sustancialmente-875-los-hogares/>, visitado el 08-05-20.

<sup>20</sup> Comité de Comercio Electrónico, <https://www.ecommercecs.cl/ventas-de-comercio-electronico-superaron-los-us-6-000-millones-en-2019/>, visitado el 08-05-20.

<sup>21</sup> América retail, <https://www.america-retail.com/chile/ecommerce-chile-registro-un-aumento-en-ventas-online-en-medio-de-la-cuarentena-por-coronavirus/>, visitado el 08-05-20.

<sup>22</sup> Ministerio del Medio Ambiente, Segunda Encuesta Nacional de Medio Ambiente, 2016, <https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2016/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Medio-Ambiente.pdf>.

<sup>23</sup> La Tercera, <https://www.latercera.com/nacional/noticia/estudio-revela-chile-se-recicla-solo-8-del-plastico-se-consume/588949/>, visitado el 08-05-20.

## Anexo 2: Análisis Porter

Imagen 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Harvard Business Review<sup>24</sup>.

### 1) Rivalidad entre compañías existentes

A nivel global, durante 2019, la industria de lentes involucra un total de USD\$ 138 billones, de los cuales USD\$ 21 billones corresponden a lentes de sol (Euromonitor International, 2019). Se espera que a 2024 la industria alcance ventas de USD\$ 151 billones y aproximadamente USD\$ 24 billones en lentes de sol (cifras proyectadas previo a la pandemia por COVID.19).

Por otra parte, se ha visto que la industria de las gafas en general, desde el año 2014 al 2019, han ganado una creciente importancia entre los bienes de consumo a nivel mundial. Con esto se ubica entre industrias como los viajes, comida preparada, ropa y calzado, hogar y jardín, tabaco, entre otras.

A nivel de actores claves a nivel mundial (Euromonitor International, 2019), se encuentran las siguientes compañías de mayor valor: Essilor International S.A, Luxottica Group SpA, Johnson & Johnson Inc, Novartis AG, Carl Zeiss AG, Vision Service Plan Global, Hoya Corp, Safilo Group SpA, Private Label y

<sup>24</sup> Harvard Business Review, América Latina, "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter", enero 2008.

Cooper Cos Inc. Esta industria ha sido tradicionalmente fragmentada apuntando constantemente hacia la consolidación de estas 10 empresas. Como tendencia, se espera que esto continúe, sobre todo potenciado con la reciente fusión en 2018, de los dos actores más importantes, es decir, Essilor International S.A y Luxottica Group Spa, formando así a EssilorLuxottica SA, quienes durante ese año alcanzaron un 25% del total de ventas a nivel global, logrando un 8% de crecimiento en el periodo 2013-2018, posicionando así a esta mega empresa como un actor mundialmente significativo, que comprende desde la fabricación hasta la venta de lentes a nivel minorista.

A nivel nacional (Chile), el comportamiento del mercado es similar a lo que ocurre a nivel global de la industria y, por lo tanto, se comercializan las mismas categorías de lentes, es decir, gafas, lentes de sol y lentes de contacto. Considerando todo lo anterior, como parte de un mismo mercado, según datos registrados en 2016 respecto de las ventas totales, la empresa GMO lidera en participación con rangos entre el 20% y 30%, le siguen Rotter & Krauss (R&K) con un rango de entre 10% y 20%, Ópticas Place Vendôme (OPV) y ópticas Schilling capturando ambas entre el 5% y 10%. En esta línea, más de 800 ópticas independientes abarcan entre el 40% y 50% del resto (La Segunda, 2018).

Dicho lo anterior, se evidencia una cierta tendencia de las empresas de la industria a realizar fusiones o compras de otras firmas. Lo anterior, tiene como finalidad de realizar expansiones a otros mercados poco explorados. Por otra parte, se observa que, tanto a nivel nacional como global, el comportamiento de los actores es similar, tanto en partición de mercado como en proporción a las ventas. En este sentido, existen actores de gran tamaño que se posicionan como líderes y también, se encuentran presentes empresas con un perfil más pequeño e independiente, que no poseen la capacidad suficiente para competir con las más grandes por sí solas, por lo cual la rivalidad entre estos grupos de empresas es más bien baja. En este sentido, las ópticas pequeñas, optan por focalizar su negocio en especialidades del mercado o en ámbitos de nicho.

Otro factor importante que marca la industria es la estacionalidad de las ventas y la imprevisibilidad de los productos. Ambas variables se encuentran asociadas a las tendencias de la moda. Dado este escenario, las empresas optan por diversificarse y participar de mercados en países del hemisferio contrario, para de esta forma capturar tendencias y alcanzar un nivel elevando de ventas en los meses de verano, cuando es que la estacionalidad se realza (González, 2016).

En términos de precios, dado el tamaño de las empresas internacionales mencionadas anteriormente, como el caso de EssilorLuxottica SA, se genera una relación entre la imagen de marca y el precio del producto, dado que los consumidores tienen la percepción que es necesario pagar un precio elevado para obtener lentes de sol de gran calidad. Lo anterior, es una percepción errada, ya que los costos de

fabricación del producto son relativamente bajos, sin embargo, los márgenes son altos, ya que se ajusta la disposición a pagar de parte de los consumidores, por lo que hace que esta industria sea bastante atractiva (González, 2016).

## **2) Amenaza de nuevos Entrantes**

Para el análisis de esta fuerza, es importante considerar las barreras de entrada existentes y la relación de las empresas que ya se encuentran dentro de la industria.

Como se observa en el análisis PESTEL, en Chile ha existido una disminución de la pobreza durante los últimos años, lo que ha provocado, entre otras cosas, un aumento en el poder adquisitivo de las personas y en especial de la clase media. Esta situación se ha replicado en otros países en el mundo, por lo cual se ha elevado la demanda de lentes de sol, acompañado por un aumento en la importancia de la moda (González, 2016). Dado lo anterior, las empresas ya participantes de la industria deberán ir ajustándose a estos nuevos panoramas.

Un tipo de amenaza de nuevos entrantes es la que empresas que no se dedican a lentes, ingresen a la industria con el afán de aplicar cambios o mejorar en estos productos. Un ejemplo de esto es lo que se pretendió hacer con Google Glass. Sin embargo, una barrera existente ante estas situaciones es que las empresas que ya participan de la industria poseen economías de escala y conocimiento del sector, por lo cual poseen en general el factor experiencia, teniendo una curva de aprendizaje avanzada, jugando con ventaja ante posibles nuevos entrantes (González, 2016).

El e-commerce ha facilitado en cierta medida que nuevas empresas independientes ingresen al sector, ya que el comercio en internet posee menos trabas para su ingreso. Sin embargo, si bien es cierto que este tipo de comercio está con una tendencia creciente a nivel mundial, aún tiene deficiencias en esta industria, como la imposibilidad de probar el producto en persona. Además, aún existe una gran cantidad de personas que prefieren el comercio presencial (González, 2016).

Finalmente, la naturaleza propia del lente de sol hace que sea un producto homogéneo, no existiendo grandes diferencias de lo que ofrece una empresa respecto de otra, lo que ha provocado generar diferenciación en otros aspectos relacionados, como lo que es la imagen de marca y la representación de los productos en los consumidores. Además de esto, la rapidez con la que va cambiando la moda y la constante necesidad de innovar en diseños que se adecuen a las tendencias, hacen que sea una barrera natural de entrada, ya que no todas las empresas tienen esta capacidad (González, 2016).

### **3) Poder de negociación de los Proveedores y Poder de negociación de los Compradores**

En términos de proveedores y de modo general se pueden identificar 2 grandes grupos: diseñadores de montura o marcos y; fabricantes de componentes y lentes de protección UV. Para el primer grupo, los proveedores han sido de manera tradicional las empresas ópticas entendiendo que, para los consumidores, tanto las monturas para gafas graduadas como para lentes de sol, son un accesorio de moda, por cuanto esta actividad, no es ejercida de manera regular por terceras partes, es decir, por empresas no participantes de la industria (González, 2016). Respecto al segundo grupo, ha existido una constante presión de parte de proveedores provenientes desde Asia, principalmente China, los cuales ofrecen productos similares en características a precios más bajos dados sus estructuras de costo menores. Lo anterior, hace que exista una tensión constante respecto a otros fabricantes y proveedores de otras latitudes, los cuales han tenido que ajustar sus cifras para mantenerse competitivos en la industria (González, 2016).

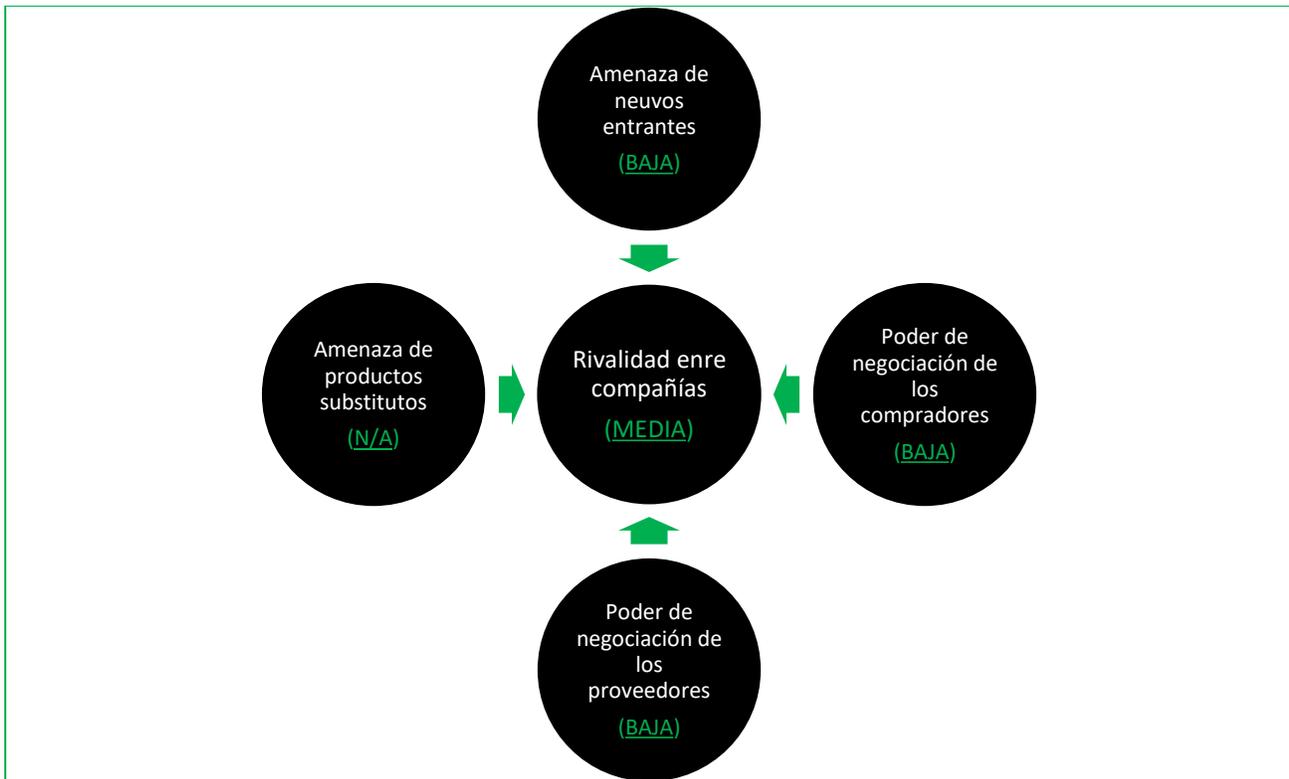
Otro aspecto relevante, ha sido una estrategia que ha estado presente en la mayoría de las empresas más importantes de la industria, que hace relación con la integración vertical, la cual tiene su justificación en generar mejores expectativas de crecimiento del mercado, realizar expansiones y reducir costos. En este sentido, el poder existente de los proveedores ante la ejecución de estas estrategias se ve reducido (González, 2016).

Finalmente, el poder de los compradores es bajo. Lo anterior se encuentra dado ya que, de forma tradicional, desde la fabricación del lente de sol a las manos del consumidor final, el producto debe pasar por varios actores, tanto mayoristas como minoristas, los cuales provocan un alza en el precio final del mismo. Esta situación ha provocado que en los mercados internacionales se generen nuevos actores, que actualmente están comenzando a tomar un rol importante pero aun insipiente (González, 2016). La estrategia de estos últimos actores ha sido comercializar productos de marca propia en los cuales elimina a los intermediarios en la cadena de distribución, provocando una baja en el precio final para el consumidor.

### **4) Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Del análisis realizado, es posible concluir que no existen productos que sustituyan a los lentes de sol, considerando todos los aspectos de este. Dado lo anterior, es una variable que no se considera para el presente análisis Porter.

Imagen 9: Modelo de las cinco fuerzas de Porter, aplicado industria de lentes de sol.



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 3: Competidores

### 1) Descripción general de competidores relevantes.

Tal como se mencionó en el apartado referente a la industria, el mercado nacional a grandes rasgos se divide en dos: a) 4 grandes **ópticas tradicionales** con gran participación de mercado y, por otro lado, b) un gran número de **ópticas independientes** que en su conjunto abarcan aproximadamente el 50% del mercado.

En este sentido y para el primer grupo, la competencia se encuentra representada en los siguientes actores, en donde se describen algunas de sus características más importantes:

- a) GMO: esta empresa es parte de la multinacional Luxottica, en donde GMO tiene presencia tanto en Chile como en Perú, Colombia y Ecuador. Realiza sus ventas por dos canales, siendo uno de ellos el canal presencial con un total de 115 locales comerciales a nivel nacional. En ellas, ofrece venta de gafas (con prescripción), lentes de sol, lentes de contacto y audífonos. En su catálogo, se incluyen un total de 35 marcas y dado que son parte de Luxottica, tienen como marca propia a Ray-Ban, Oakley, Persol, Arnette y Vogue Eyewear. En lentes de sol, su rango de precios se encuentra entre los \$14.990 y \$334.900, posicionándose en un segmento más acomodado. En su sitio web es posible realizar compras (no entrega mayor información del proceso) y posee una suscripción a newsletter. GMO posee otras empresas secundarias orientadas a otros segmentos del mercado, como lo es Econóptica y Sunglass Hut Chile. Finalmente, tiene presencia en Facebook, Instagram y YouTube para interactuar con sus clientes.
- b) Rotter & Krauss (R&K): genera sus ventas en el canal presencial, con un total de 88 tiendas a nivel nacional, en donde también realiza exámenes visuales y auditivos. Al igual que GMO, comercializa gafas (con prescripción), lentes de sol, lentes de contacto y audífonos. Su catálogo está compuesto por 38 marcas en un rango de precio entre \$9.990 y \$349.900, en donde la mayor concentración de lentes se da en el rango de precios de entre los \$50.000 y los \$110.000. En su sitio web, es posible realizar compras con despacho a domicilio (no menciona mayor información del proceso). En redes sociales, utiliza las plataformas de Facebook, Instagram y Twitter.
- c) Ópticas Place Vendôme (OPV): sus ventas las lleva a cabo por medio de sus 68 tiendas a nivel nacional, en donde realiza exámenes visuales y auditivos. Al igual que su competencia, comercializa gafas (con prescripción), lentes de sol, lentes de contacto y audífonos. Comercializa

un total de 48 marcas con un rango de precios entre los \$9.900 y los \$289.900. Ofrece capacidad de compra online destacando despacho a domicilio (48 hrs.), retiro en tienda, despacho gratis sobre los \$80.000, envíos por Chillexpress, devoluciones o cambios de forma presencial. Menciona una amplia gama de formas de pago, desde tarjetas de crédito, débito, casas comerciales, entre otras. En redes sociales, realiza difusión de información por Facebook, Instagram, Pinterest y YouTube.

- d) Ópticas Schilling: ventas a través de sus 44 tiendas a nivel nacional, ofreciendo además realizar exámenes de optometría y salud visual. Sus productos van desde gafas (con prescripción), lentes de sol hasta lentes de contacto. Catálogo compuesto por 23 marcas en un rango de precios desde los \$12.900 hasta los \$129.000. Es posible realizar compras en su sitio web, las cuales tienen despacho a domicilio (Correos de Chile en un plazo no mayor a 23 hrs. hábiles), opción de retiro en tienda y devolución o cambio solo de forma presencial. Es posible utilizar formas de pago como tarjetas de crédito, débito, casas comerciales, entre otras. Digitalmente realiza difusión por Facebook e Instagram.

En el segundo gran grupo, tal como se mencionó se encuentran ópticas independientes, dentro de las cuales existen pequeñas y medianas empresas que comercializan sus productos únicamente por el canal presencial. Dado que Sunset Shades ofrecerá sus productos únicamente por el canal web, el análisis se centrará en competidores que tengan un modelo de negocio con características similares, destacando los siguientes:

- a) WillBloom: su enfoque es la venta mayoritariamente por su sitio web, a pesar de que tiene un showroom en donde sus clientes pueden probar y comprar. Sus productos (gafas y lentes de sol) son todos de marca propia. El proceso de compra web es guiado y con información del producto, tiene consejos sobre cómo elegir de mejor manera el producto en términos de la forma del lente y forma de la cara. No posee un probador virtual, sin embargo, tiene imágenes en formato GIF con la posibilidad de ver los modelos desde cinco perspectivas utilizados en modelos hombres y mujeres. Además, ofrecen la posibilidad de probar 4 marcos a domicilio, previo pago de garantía reembolsable. Su catálogo ofrece 4 tipos de modelos con un precio estándar de \$65.000. Si el cliente quiere realizar una mejora al lente, como cambio de cristal, el precio final es calculado sobre esta base. Tiene presencia en Facebook e Instagram. Finalmente, informa que realiza una labor social, la cual consiste en donar 1% anual de sus ventas a las personas que no puedan acceder a tener visión.

- b) Ben & Frank: Startup mexicana con presencia en Chile, realiza sus ventas totalmente por su sitio web. Vende gafas y lentes de sol, todos de marca propia. Al igual que WillBloom, posee información detallada de sus productos, buscador por modelo de lente y forma de la cara. También tiene la posibilidad de probar 4 marcos a domicilio, previo pago de garantía reembolsable. No posee un probador virtual, sin embargo, tiene imágenes en formato GIF con la posibilidad de ver los modelos desde cinco perspectivas utilizados en modelos hombres y mujeres. Su catálogo ofrece 4 tipos de modelos con un precio estándar de \$95.000 a excepción de algunos modelos que tienen un costo de \$120.000. Ofrece envíos y devoluciones gratis dentro de 30 días corridos. Presencia en Facebook, Instagram y Twitter.
- c) Visión Directa: multinacional con participación en más de 20 países en el mundo y en Chile, comercializa sus productos 100% vía web. Posee un catálogo variado con un total de 308 marcas de fabricantes reconocidos. No posee marca propia. El rango de precios es de \$24.454 a \$1.347.139. Dentro de las características que resaltan, es que los clientes pueden probar el producto virtualmente en formato 3D, por medio de una herramienta digital (DITTO). Además de lo anterior, los clientes pueden obtener información técnica del producto y observar desde distintas perspectivas en modelos hombres y mujeres. Es posible realizar búsquedas por sexo, tipo de lentes y color, teniendo también un catálogo de personalidad en donde recomiendan lentes a sus clientes. Envíos por FEDEX y DHL en un plazo de 5 a 11 días hábiles, posee política de devoluciones de 100 días. Destaca varias iniciativas de lealtad de clientes, con descuentos (sistema de referidos, descuento por suscripción a newsletter, entre otros).
- d) ChileLentes: Startup chilena que realiza sus ventas totalmente por su sitio web (e-commerce). Vende gafas, lentes de sol y antiparras deportivas en la cual se incluyen reconocidas marcas. Al igual que los otros competidores, posee información detallada de sus productos. No es posible probar el producto por medio de un probador virtual y sólo es posible realizarlo en un showroom ubicado en la comuna de Las Condes. Asimismo, solo publica imágenes de sus lentes, sin considerar pruebas de referencia como imágenes en formato GIF con la posibilidad de ver los modelos desde varias perspectivas. Su catálogo de lentes de sol ofrece 9 marcas que tiene un rango de precios entre \$54.900 y \$289.900. Ofrece envíos gratuitos a domicilio por sobre compras de \$50.000, dentro de los siguientes 3 días hábiles de realizada la compra. Presencia en Facebook, Instagram y Twitter.

Tabla 12: Comparativo competidores relevantes – Lentes de sol.

Óptica	GMO	R&K	OPV	OS	Willbloom	Ben&Frank	Visión Directa	ChileLentes
Presencia	Multinacional	Multinacional	Nacional	Nacional	Nacional	Multinacional	Multinacional	Nacional
Canal venta	Presencial/Web	Presencial/web.	Presencial/Web	Presencial/Web	Presencial/Web	Web	Web	Web
N° Tiendas	115	88	69	44	1	0	0	1
Productos	1) Lentes de sol. 2) Gafas (con prescripción). 3) Lentes de contacto. 4) Audífonos.	1) Lentes de sol. 2) Gafas (con prescripción). 3) Lentes de contacto. 4) Audífonos.	1) Lentes de sol. 2) Gafas (con prescripción). 3) Lentes de contacto. 4) Audífonos.	1) Lentes de sol. 2) Gafas (con prescripción). 3) Lentes de contacto.	1) Lentes de sol. 2) Gafas (con prescripción).	1) Lentes de sol. 2) Gafas (con prescripción).	1) Lentes de sol. 2) Gafas (con prescripción). 3) Lentes de contacto.	1) Lentes de sol. 2) Gafas (con prescripción). 3) Antiparras.
Marcas	35	38	48	23	Propia	Propia	308	9
Rango precio	\$14.990-\$334.900	\$9.990-\$349.000	\$9.900-\$289.900	\$12.900-\$129.000	\$65.000	\$95.000-\$120.000	\$24.454-\$1.347.139	\$54.900-\$289.900
Prueba del producto	Tienda	Tienda	Tienda	Tienda	Tienda/Domicilio	Domicilio/Virtual (Instagram)	Virtual 3D	Tienda
Prueba de referencia	No	No	No	No	Imagen GIF (5 perspectivas)	Imagen GIF (5 perspectivas)	Imagen GIF (5 perspectivas)	No
Despacho /tiempo	<i>No menciona</i>	Si / 15 días hábiles	Si / 48 hrs. hábiles	Si / 24 hrs. hábiles	Si / 10 días hábiles	Si / 10 días hábiles	Si / 5-11 días hábiles	Si / 3 días hábiles
Costo envío	<i>No menciona</i>	Gratis	Gratis (+\$50.000)	Gratis	Gratis	Gratis	\$5.900	Gratis (+\$50.000)
Logística	<i>No menciona</i>	<i>No menciona</i>	Chilexpress	Correos de Chile	Chilexpress / Correos de Chile	FEDEX	FEDEX / DHL	Chilexpress
Devolución	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial	Correo	A domicilio	A domicilio	Presencial/Domicilio
Medio de Pago	1) T. de crédito 2) T. de débito 3) T. de casas comerciales	1) T. de crédito 2) T. de débito 3) T. de casas comerciales 4) T. de supermercados.	1) T. de crédito 2) T. de débito 3) T. de casas comerciales	1) T. de crédito 2) T. de débito 3) T. de casas comerciales	1) T. de crédito 2) T. de débito 3) Transferencia bancaria. 4) Efectivo	1) T. de crédito 2) T. de débito.	1) T. de crédito 2) PayPal	1) T. de crédito 2) T. de débito 3) Transferencia bancaria 4) Efectivo 5) Depósito
Fidelización / Publicidad	1) Newsletter 2) Convenios para descuentos 3) Promociones de marca	1) Promociones de marcas	1) Convenios para descuentos	1) Promociones por temporada 2) Convenios para descuentos	1) Newsletter	1) Newsletter	1) Newsletter 2) Referidos 3) Descuento suscripción newsletter	1) Newsletter
Redes sociales	1) Facebook 2) Instagram 3) YouTube	1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter	1) Facebook 2) Instagram 3) Pinterest 4) YouTube	1) Facebook 2) Instagram	1) Facebook 2) Instagram	1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter	No tiene	1) Facebook 2) Instagram 3) Twitter

Fuente: Elaboración propia.

## 2) Matriz de perfiles competitivos.

Para analizar la competencia más relevante en el mercado nacional de lentes de sol, se utiliza la metodología de la matriz de perfiles competitivos, la cual, señala los principales competidores de una firma, como también sus fortalezas y debilidades específicas, respecto a la posición estratégica de la organización (Zona Económica, 2020). Esta metodología como insumo para el análisis debiese responder las siguientes preguntas<sup>25</sup>:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en los factores decisivos del éxito?
- En general, ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Los resultados obtenidos de la aplicación de esta metodología generalmente dependen de los juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones, por lo tanto, el resultado de las cifras es en términos relativos.

A continuación, se presentan dos tablas que contienen 10 factores considerados importantes para el éxito de una empresa en la industria de los lentes de sol. Asimismo, se comparan 8 competidores y, además, se incluye a Sunset Shades en el análisis de estas variables.

Abreviaciones
C: Clasificación
P: Puntaje
R&K: Rotter & Krauss
OPV: Ópticas Place Vendôme
OS: Ópticas Schilling
Escala Puntaje
1: debilidad principal
2: debilidad menor
3: fortaleza menor
4: fortaleza principal

Factores importantes para el éxito	Pond.	GMO		R&K		OPV		OS		Visión Directa	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Participación en el mercado	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Canal de venta	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Marca	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Experiencia	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Innovación	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Distribución	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20	4	0,20	2	0,10
Calidad del producto	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Precio del producto	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Publicidad	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Experiencia cliente/Fidelización	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	-	<b>3,25</b>	-	<b>3,25</b>	-	<b>3,50</b>	-	<b>3,50</b>	-	<b>3,45</b>

<sup>25</sup> López, Flores, López, Romero, Sánchez, Bonillo, Bejarano. Universidad de Oriente (Venezuela), "Matriz de Perfil Competitivo (MPC) (Según Charles Kepner y Fred David)", 2016.

Factores importantes para el éxito	Pond.	WillBloom		Ben & Frank		ChileLentes		Sunset Shades	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Participación en el mercado	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10
Canal de venta	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Marca	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Experiencia	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,05
Innovación	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Distribución	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	3	0,15
Calidad del producto	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Precio del producto	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Publicidad	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Experiencia cliente/Fidelización	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	-	<b>3,20</b>	-	<b>3,15</b>	-	<b>3,20</b>	-	<b>3,05</b>

De las tablas anteriores, es posible elaborar un ranking de acuerdo a las empresas analizadas, que se muestra en la tabla a continuación.

Finalmente, es posible concluir que existen factores con mayores ponderaciones que determinan el éxito de una empresa en la industria. Al evaluar estos factores en cada una de las empresas descritas, se obtienen valores similares en un rango entre 3,05 y 3,50. Al analizar el orden de las empresas, es posible apreciar que en los primeros lugares se encuentran las firmas con mayor participación de mercado y con estructuras consolidadas. En tercer lugar se posiciona Visión Directa, que es la excepción a la regla, ya que no posee una participación de mercado como las 4 ópticas tradicionales ya mencionadas (lugares 1, 2, 4 y 5, respectivamente) en el mercado local, sin embargo es propiedad de SmartBuyGlasses Group Optical, que es una multinacional norteamericana con presencia en más de 20 países en todo el mundo, la cual tiene un desarrollo importante de su modelo de negocios y comienza a posicionarse como un competidor importante. Por otra parte, a contar del sexto lugar se posicionan ópticas independientes que cuentan individualmente con una menor participación de mercado y, por tanto, un menor grado de conocimiento de su marca. En este grupo se encuentra Sunset Shades, que, al ser un nuevo actor en la industria, tiene por objetivo mejorar aspectos como la participación de mercado, experiencia y marca, los cuales son factores claves que se proyectan como oportunidades de mejora para escalar en el corto a mediano plazo dentro del presente ranking.

RANKING MATRIZ DE COMPETIDORES		
N°	OPTICA	PUNTAJE
1	OPV	3,50
2	OS	3,50
3	Visión Directa	3,45
4	GMO	3,25
5	R&K	3,25
6	WillBloom	3,20
7	ChileLentes	3,20
8	Ben & Frank	3,15
9	Sunset Shades	3,05

## Anexo 4: Modelo de Negocios - Análisis CANVAS

### 1) Segmento de mercado/cliente.

El segmento de mercado del modelo de negocios se sustenta sobre la base del concepto B2C (Business to Consumer), es decir, se encuentra en función del cliente dirigido expresamente hacia el consumidor final. Es importante considerar que el B2C tiene las siguientes características que serán de utilidad para la relación con los clientes<sup>26</sup>:

- Apelar a la emoción y sentimientos para buscar necesidad inmediata y deseo de compra.
- Buscar la compra por impulso, por medio de una venta rápida y efectiva.
- El volumen de compra es menor, pero el número de clientes es grande.
- Los clientes están dispersos.
- Publicidad por medio de medios masivos tradicionales y digitales.

Con lo anterior, la segmentación de clientes se enfoca en personas de cualquier sexo y género, entre 24 y 52 años (generación Y Millenials y generación X), principalmente en estratos C1a, C1b y C2, con acceso a la actividad financiera con tarjetas de crédito y débito u otros medios de pago digitales, que tengan necesidades de adquirir gafas, que les guste el estilo y estén en constante búsqueda de las últimas tendencias en accesorios. Además, debe poseer un conocimiento tecnológico medio, acceso a un smartphone o computador y conexión a internet. De acuerdo con datos obtenidos del portal emarketer.com, se estima que para el año 2020 el 56,8% de la población chilena (10.3 millones) posea un smartphone, transformándose en uno de los países con mayor penetración de teléfonos inteligentes en Latinoamérica. A nivel mundial, para el año 2025 la penetración de smartphones e internet se estima cercana al 71% de la población mundial, es decir, unos 5.900 millones de personas (elpais.com).

Finalmente, según datos extraídos de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), la tenencia de tarjetas de crédito bancarias es de un 25% y de tarjetas de crédito no bancarias de un 33%, en hombres. En el caso de las mujeres es un 27% y un 38% respectivamente. Por otra parte, las cuentas a la vista (débito) representa un 67%, indistintamente el género.

### 2) Propuesta de valor.

Proporcionar a los clientes de Sunset Shades una suscripción o una venta e-commerce de lentes de sol, manteniéndolos constantemente a la moda, accediendo a gafas de calidad y con modelos de alta gama

---

<sup>26</sup> Innovation & Entrepreneurship Business School (IEBS), <https://www.iebschool.com/blog/diferencias-entre-b2b-y-b2c-marketing-estrategico/>, visitado el 27-04-20.

(premium). Sunset Shades resuelve los inconvenientes de comprar lentes de sol como conducir a centros comerciales, tiempos de espera, grandes márgenes de venta minorista y/o exhibidores cerrados. El propósito de la empresa es entregar un producto a un precio justo debido a que no habrá intermediarios, lo cual provoca una reducción de costos, lo que se traduce en un menor precio para el consumidor. Sunset Shades posee una variedad de productos con opción de personalización tanto del tipo de suscripción como de las gafas de sol, disponibles 24/7, con despacho gratuito a domicilio.

Todo el proceso de venta se lleva a cabo a través de canales digitales con una fuerte orientación al cliente, de forma interactiva para la elección del tipo de producto.

### **3) Canales de distribución.**

La empresa comercializará sus productos por medio de plataformas digitales. Se considera el e-commerce como única opción dada la perspectiva de este sector. En Chile, el comercio electrónico mueve US\$5.000 millones, convirtiéndose en el país con mayores transacciones per cápita de Latinoamérica (Bare International, 2019). Una nueva modalidad de compra que representa una gran oportunidad para las empresas, que según cifras de investigación representa el 1,4% del PIB del país, lo que refleja que este tipo de comercio se ha duplicado en los últimos cinco años (Bare International, 2019).

De acuerdo con el estudio realizado por GFK Adimark y Mercado Libre en 2018, la tendencia es al alza. Por otro lado, los atributos más considerados por los clientes que compran en internet van de la mano con lo representado en la encuesta, donde se evidencia que la diversidad de la oferta y mejores precios son las cualidades más valoradas a la hora de escoger la compra online (El Economista América Chile, 2018). Por otro lado, de acuerdo con el estudio realizado por GFK Adimark y Mercado Libre, los productos más vistos a través del comercio en línea son vestuario y calzado con un 55,8% de las menciones en el estudio. Esto es concordante con lo representado en la encuesta, que indica que un 94% de las respuestas valoran como importante y muy importante que el estilo personal se vea reflejado en sus lentes, por lo tanto, al aumentar las ventas de productos complementarios a las gafas, demuestra que las personas están más interesadas en la moda y en mejorar su imagen (El Economista América Chile, 2018).

Considerando lo precedente, en lo particular nuestra empresa utilizará los siguientes canales:

- a) Sitio web: contiene toda la información sobre los tipos de suscripción, sus características, promociones, precios, recomendaciones, probador 3D, experiencias y relatos de clientes, etc.

- b) Aplicación móvil (aplicación): Otorgar la misma información que el sitio web pero optimizada, generando una mejor experiencia. Posee notificaciones de alertas, promociones, información de seguimiento de la compra, entre otras.
- c) Redes sociales: Presencia en Instagram, Facebook, TikTok y YouTube en donde lo primordial será potenciar la recordación de marca y llegar a nuevos clientes.
- d) Mailing y newsletter: realizar difusión de características de productos, recomendaciones, enviar promociones, descuentos y recordación de marca a los clientes que se encuentren en la base de datos de la empresa.
- e) Prensa y medio de comunicación tradicional: efectuar difusión para dar a conocer la empresa, la marca, sus productos y características para captar nuevos clientes.
- f) Presencia en eventos sociales: participar en eventos sociales enfocados en el segmento de clientes, exponiendo los productos y sus características.

Finalmente, es importante mencionar que los canales web serán potenciados con SEO y SEM<sup>27</sup> para priorizar la visualización en las búsquedas que se realizan en internet.

#### **4) Relación con los clientes.**

El vínculo que tendrá la empresa con los clientes será por medio de 4 pilares:

- a) Comunicación directa: Sitio web con alto nivel de información tanto de la empresa, de sus productos, términos y condiciones, entre otros. Además, de personalización de compra por medio de la cuenta propia del cliente en el sitio web; customer success; atención por servicios automáticos (chatbot y onboarding).
- b) Captación de clientes: fuerte presencia en redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube y TikTok; sistema de referidos “preséntanos a un amigo”.
- c) Fidelización: newsletter para realizar envío de información relevante, campañas de manera periódica; descuento en productos por suscribirse al newsletter; sistema de referidos; programa de puntos al dar me gusta en redes sociales, referir a un amigo, recomendaciones en redes sociales, etc.; descuento por recomendación positiva en RRSS.
- d) Estimulación de ventas: promociones para días de celebraciones especiales; promociones de temporada; descuentos permanentes.

---

<sup>27</sup> SEO y SEM: El Search Engine Optimization corresponde a un conjunto de técnicas que permiten aumentar la exposición y posicionamiento en los motores de búsqueda para un sitio web determinado. Por su parte el Search Engine Marketing, prioriza publicidad de un sitio web en particular, dándole alta visibilidad en las páginas y motores de búsqueda.

## 5) Flujo de ingresos.

Los ingresos corresponden a las ventas de suscripciones regulares (periódicas), suscripciones especiales y ventas directas (unidades de lentes de sol).

## 6) Recursos clave.

Con el objetivo de sustentar y llevar a cabo la propuesta de valor de la empresa, la empresa debe contar con los siguientes recursos claves, que permiten apoyar la base de las operaciones del negocio:

- a) Sistemas y soporte informático: apoyar la operación del sitio web, como por ejemplo el módulo de prueba de lentes de sol 3D. Además, contar con sistemas contables, control de inventario, entre otros. Asimismo, es importante poseer con el debido soporte informático, para controlar oportunamente fallas que pudieran poner en riesgo la operatividad de los sistemas, sitio web y App, provocando una detención del negocio.
- b) Sitio web y App: tanto el sitio web como la aplicación móvil (App) son relevantes para la operación del negocio, dado que es el canal por donde se genera la venta y la relación con los clientes.
- c) Bodega: contar con un espacio físico para guardar el stock de productos, tanto de lentes de sol, como otros elementos para el armado de los paquetes de suscripciones.
- d) Marketing: imprescindible para captar nuevos clientes, entrar como una marca interesante.
- e) Sistema de logística: dado que la entrega es a domicilio, el sistema logístico es clave para responder en tiempo y forma con la compra de los consumidores. Este se llevará a cabo de forma externalizada, por empresas especializadas en este ámbito.
- f) Acuerdos comerciales: al ser una marca nueva, es necesario generar acuerdos comerciales para considerar una mayor difusión, captación de nuevos clientes, bajar costos y, además, incluir en los productos de la empresa, beneficios exclusivos.
- g) Socios inversionistas: nuestra empresa al ser una Startup debe considerar como recurso clave, la interacción con inversionistas tanto públicos como privados, que permitan, por medio de recursos, expandir el alcance de la firma.

## 7) Actividades clave.

Las actividades claves que considera Sunset Shades para reforzar y cumplir con nuestra propuesta de valor, se basan principalmente y con un enfoque en el cliente, en que el proceso de compra se realice de manera fácil y rápida, fortaleciendo con esto la experiencia de los clientes. Por otra parte, también se destacan todas las actividades relacionadas con la difusión y posterior recordación de marca a través del tiempo.

De manera específica, las actividades que se contemplan como claves son:

- a) Customer Experience: “la experiencia del consumidor” se define en la percepción que el cliente tiene sobre los productos, servicios y en general sobre una marca determinada. Es importante es que el consumidor viva una experiencia de compra como algo único y lo tome como tal, como una experiencia desde su primera hasta su última interacción. Para lo anterior, cada acción que la empresa realice cuenta, es decir, el mensaje, los productos, el proceso de venta, el marketing, la experiencia después de la compra, la atención al cliente, etc.<sup>28</sup>. También, es importante recalcar que la experiencia cliente es un ámbito global y apunta potencialmente a las primeras interacciones del cliente con la marca. Es por todo lo anterior, que la experiencia que la marca genera de cara al consumidor es un factor clave para el éxito de las operaciones y expansión del negocio.
- b) Customer Success: “el éxito del cliente” es un término más específico que la experiencia del consumidor y se refiere principalmente a la interacción de la empresa con el cliente una vez que el producto ya fue vendido, asegurándonos que éste tenga éxito y que el consumidor lo aproveche, para así asegurar futuras compras. Con lo anterior, actividades claves dentro del Customer Success es la gestión posterior de la relación con el consumidor, seguimiento del nivel de satisfacción y consumo, analizar oportunidades, formar y fomentar el uso del producto entre los clientes y analizar los problemas y buscar posibles soluciones con el objetivo de implementar mejoras continuas<sup>29</sup>.
- c) Marketing y comunicación: actividades de marketing y comunicación son claves, dado que es relevante posicionar la marca en el mercado, generar confianza en el consumidor y entregar información clara y fácil de entender para dar a conocer el modelo de negocio y sus productos a los clientes.
- d) Modalidad de pago: la modalidad de pago representa una actividad clave, dado que el mecanismo de venta del modelo de negocio es 100% vía web, es decir, las transacciones que se realicen deben estar completamente operativas 24/7. Además de lo anterior, es necesario realizar los convenios que sean necesarios para ampliar las modalidades de pago y así no perder clientes porque su forma de pago no está disponible en nuestra empresa.
- e) Personalización: para atraer a futuros clientes y para diferenciarnos de la competencia, la personalización es un aspecto importante en los productos de la empresa, ya que sirven para

---

<sup>28</sup> Innovation & Entrepreneurship Business School (IEBS), <https://www.iebschool.com/blog/customer-experience-como-mejorarlo-marketing-digital/>, visitado el 27-04-20.

<sup>29</sup> Innovation & Entrepreneurship Business School (IEBS), <https://www.iebschool.com/blog/customer-success-diferencia-customer-experience-marketing-digital/>, visitado el 27-04-20.

que el cliente se siente especial y además ayuda al consumidor a generar la recordación de marca, lo cual permite propiciar una relación exclusiva entre el negocio y el cliente.

- f) Recomendación de productos en base a gustos: dado que las suscripciones poseen productos “incógnitos”, es decir, que son sorpresa para el cliente hasta que lo recibe en su domicilio, es relevante y clave que la empresa pueda identificar las necesidades y gustos del consumidor, para así entregar un producto adecuado, generando satisfacción y confianza en la marca.
- g) Suscripciones adecuadas: identificar correctamente las tendencias, necesidades y cambios que se puedan dar en los consumidores para adecuar la oferta de suscripciones, es una actividad clave, ya que permitirá ajustar y adaptar el modelo de negocio pudiendo maximizar su cobertura.
- h) Control de inventario: es relevante para un adecuado cumplimiento de la demanda; permite ofrecer mejores servicios a los clientes, hace más eficaz el capital de trabajo y evita el exceso de existencias.

#### **8) Socios clave.**

Dentro de las asociaciones claves, se encuentran principalmente los distintos proveedores de los lentes y sus componentes, los cuales nos permitirán tener productos innovadores, ajustados a la moda actual y diferentes a los ofrecidos por la competencia. A esto se adhiere todos los productos complementarios a los lentes, que son incluidos en los paquetes de las distintas suscripciones. Por otra parte, son claves las asociaciones relacionadas a la tecnología que soporta el canal de ventas, así como también, todo lo relacionado a la logística. Finalmente, se consideran claves a “influencers”, es decir, personalidades reconocidas por los clientes, que promocionen los productos de la marca.

#### **9) Estructura de costos.**

Dentro de la estructura de costos de la compañía, es posible mencionar las siguientes:

- Costo dominio web, desarrollo plataforma virtual y mantenciones.
- Arriendo bodega y oficina.
- Adquisición de inventario e impuestos asociados.
- Administración y finanzas (comisiones del sistema financiero, gestión de inicio de actividades y contabilidad, etc.).
- Customer Relationship Management (CRM) y BDD., Customer Experience Management (CEM), Customer Success y servicio al cliente.
- MKT, Community Manager e influencers.

Tabla 13: Análisis CANVAS Sunset Shades.

ALIANZAS CLAVES (8)	ACTIVIDADES CLAVES (7)	PROPUESTA DE VALOR (2)	RELACIÓN CON CLIENTES (4)	SEGMENTO DE MERCADO (1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de armazones.</li> <li>- Proveedores de lentes (micas).</li> <li>- Proveedores de productos complementarios.</li> <li>- Proveedor de tecnología de la plataforma.</li> <li>- Proveedor del servicio logístico.</li> <li>- Proveedor de servicios financieros.</li> <li>- Influencers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer Experience.</li> <li>- Customer Success.</li> <li>- Marketing y comunicación.</li> <li>- Modalidad de pago.</li> <li>- Personalización.</li> <li>- Recomendación de productos en base a gustos.</li> <li>- Suscripciones adecuadas.</li> <li>- Control de inventario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma de venta: suscripción y venta e-commerce.</li> <li>- Lentes de sol de calidad y con modelos de alta gama (premium).</li> <li>- Variedad de productos y personalización.</li> <li>- Precio justo.</li> <li>- Orientación interactiva para elección del tipo de producto.</li> <li>- Disponibilidad 24/7.</li> <li>- Despacho gratuito a domicilio.</li> <li>- Venta 100% web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comunicación directa:</b> Sitio web con alto nivel de información; personalización de compra por cuenta propia en sitio; customer success; atención por servicios automáticos (chatbot y onboarding).</li> <li>- <b>Captación de clientes:</b> fuerte presencia en redes sociales; sistema de referidos "preséntanos a un amigo".</li> <li>- <b>Fidelización:</b> newsletter; descuento newsletter; sistema de referidos; programa de puntos; descuento por recomendación positiva en RRSS.</li> <li>- <b>Estimulación de ventas:</b> promociones para días de celebraciones especiales; promociones de temporada; descuentos permanentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas con interés en la moda y estilo de vestir.</li> <li>- Entre 24 y 52 años.</li> <li>- Pertenecientes a estratos C1a, C1b y C2.</li> <li>- Con acceso a la actividad financiera (tarjetas de crédito y débito).</li> <li>- Con acceso a dispositivos con internet.</li> <li>- Compradores en e-commerce.</li> </ul>
	<p><b>RECURSOS CLAVES (6)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas y soporte informático.</li> <li>- Sitio web y App.</li> <li>- Bodega.</li> <li>- Marketing.</li> <li>- Sistema de logística.</li> <li>- Acuerdos comerciales.</li> <li>- Socios inversionistas.</li> </ul>		<p><b>CANALES (3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- App móvil.</li> <li>- Sitio Web.</li> <li>- Redes Sociales (Instagram, Facebook, Youtube, TikTok).</li> <li>- Mailing y newsletter.</li> <li>- Prensa y medios de comunicación tradicional.</li> <li>- Presencia en eventos sociales.</li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS (9)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo dominio web, desarrollo plataforma virtual y mantenencias.</li> <li>- Arriendo bodega y oficina.</li> <li>- Adquisición de inventario e impuestos asociados,</li> <li>- Administración y finanzas (comisiones del sistema financiero, gestión de inicio de actividades y contabilidad, etc.)</li> <li>- Customer Relationship Management (CRM) y BDD., Customer Experience Management (CEM), Customer Success y servicio al cliente.</li> <li>- MKT, Community Manager e influencers.</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESO (5)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscripción periódica.</li> <li>- Venta e-commerce (unidad).</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Análisis FODA y Análisis VRIO.

		Aspectos positivos o fuertes	Aspectos negativos o débiles
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno		<p><b>F1: Modelo de negocio (e-commerce):</b> Sunset Shades realizará sus ventas 100% vía online. En general las ventas por este canal son de gran ayuda para las empresas, reduciendo costos, obteniendo un mayor alcance de público, generando facilidades en entrega, entre otros. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Santiago<sup>30</sup>, el ítem “otros” en donde se incluyen los accesorios como los lentes de sol, ha tenido un aumento en penetración de este canal de ventas, pasando de un 39% en 2017 a un 74% en 2019. En la encuesta realizada por Sunset Shades, se obtiene que un 92% de los encuestados realizan compras por internet.</p> <p><b>F2: Producto novedoso/innovador:</b> Ofrecer venta de lentes de sol por medio de una suscripción. Este producto es inexistente en el mercado local y permite adquirir lentes de sol de excelente calidad y basados en las últimas tendencias de la moda.</p> <p><b>F3: Personalización:</b> Capacidad de personalizar tanto la suscripción como ciertas características del lente de sol.</p> <p><b>F4: Precio:</b> Ofrecer lentes de calidad y a la moda, a precios atractivos para el consumidor, más bajos que la competencia, las cuales no ofrecen un producto con similares características.</p> <p><b>F5: Disponibilidad y despacho:</b> Posibilidad de compra 24/7 con despacho gratuito a domicilio.</p>	
		<p><b>D1: Materiales de productos:</b> Productos al inicio de la operación no son completamente sustentables en sus materiales. Dado lo anterior, existe una mayor demanda y con una tendencia al alza por productos elaborados con materiales sustentables y amigables con el medio ambiente. Encuesta elaborada por Sunset Shades demuestra que un 74,3% de los consumidores prefiere productos con estas características.</p> <p><b>D2: Imagen de marca:</b> al ser un nuevo actor en el mercado, no contamos con una marca reconocida, lo cual representa un cierto grado de debilidad respecto de los competidores.</p> <p><b>D3: Tienda física:</b> si bien es cierto que el e-commerce está al alza, aún existe una importante cantidad de personas que realizan sus compras presencialmente.</p>	

<sup>30</sup> Cámara de Comercio de Santiago, “Capítulo 2: Penetración de E-Commerce y comparativo RM vs regiones, periodo 2018 y trimestre enero-marzo 2019”.

Análisis Externo	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p><b>O1: <u>Desarrollo de mejores plataformas digitales (Uso de Internet y dispositivos electrónicos):</u></b> Desarrollar y/o mejorar plataformas digitales de venta, como App, sitio web con funcionalidades orientadas al cliente. Actualmente, Chile posee una penetración de internet cercana al 90%<sup>31</sup>. Por otra parte, de la encuesta realizada por Sunset Shades un 53,2% utiliza su celular y un 42,2% su computador, para realizar las compras por internet.</p> <p><b>O2: <u>Salud/ambiental:</u></b> Producto del adelgazamiento de la capa de ozono, la visión de las personas se ha visto afectada provocando daños por la radiación UV. Los productos de Sunset Shades facilitan el acceso a lentes de sol para proteger los ojos y disminuir riesgos de la radiación solar.</p> <p><b>O3: <u>Moda:</u></b> Ante la necesidad de protección visual por UV, las personas requieren utilizar un accesorio como un lente de sol. En encuesta realizada por Sunset Shades, el 80% de los encuestados menciona que es importante para ellos estar a la moda y el 89% expresa que el lente de soles un elemento importante para ello.</p>	<p><b>A1: <u>Ámbito económico:</u></b> Dado el contexto actual, en donde se presenta una emergencia sanitaria a nivel mundial por COVID-19, las economías del mundo se han visto bajo inestabilidad e incertidumbre, afectando las importaciones, exportaciones, tipo de cambios, alza de precios en materias primas, etc.</p> <p><b>A2: <u>Desconfianza en e-commerce:</u></b> aún persiste la desconfianza por realizar compras y transacciones en sitios web fraudulentos o en empresas que no existen, generando un engaño para el consumidor<sup>32</sup>.</p> <p><b>A3: <u>Presión por reducción de precio:</u></b> al aumentar la competencia en el mercado, se generan presiones por reducir precio con el objetivo de ganar una mayor participación de mercado, lo que muchas ocasiones estresa los costos del producto y podría afectar el margen de este.</p>

### Análisis VRIO (valor-rareza-inimitabilidad-organizacional).

<b>VALOR</b>	<b>RAREZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercialización por e-commerce produce una reducción en costos (en general de costos fijos) y mayores ingresos, debido a la posibilidad de llegar a más personas.</li> <li>Implementación de tecnología que permite disminuir barrera de compra basada en la prueba del producto (probador 3D).</li> <li>Poner en ejecución, prácticas de enfocadas a generar una mayor experiencia del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la actualidad, en el mercado nacional, los competidores no poseen las características definidas en el modelo de negocio, específicamente la venta por suscripción de lentes de sol. Por lo tanto, Sunset Shades sería la primera empresa en implementarlo.</li> </ul>
<b>INIMITABILIDAD</b>	<b>ORGANIZACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La venta por suscripción es imitable por la competencia en el corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo humano orientado al cliente.</li> <li>Desarrollo de sólidas plataformas digitales de ventas.</li> <li>Posicionamiento de marca.</li> <li>Eficiencia en sistema logístico.</li> <li>Generación de acuerdos comerciales.</li> </ul>

<sup>31</sup> Infraestructura pública, <http://www.infraestructurapublica.cl/ocde-acceso-internet-chile-subio-sustancialmente-875-los-hogares/>, visitado el 08-05-20.

<sup>32</sup> Shopify, <https://es.shopify.com/blog/18637764-4-motivos-por-los-que-el-miedo-a-comprar-en-linea-aun-existe>, visitado el 08-05-20.

## Anexo 6: Métricas LTV y CAC y número de clientes.

### 1) Número de clientes

El número de clientes calculado por Sunset Shades se realiza mediante la división entre los ingresos

Usuario/mes

$\frac{\text{Ingresos mensuales estimados}}{\text{Ratio de conversión} \times \text{Precio promedio}}$

mensuales estimados y la multiplicación del ratio de conversión con el precio promedio. El valor obtenido es la estimación de cuantos clientes deben visitar el sitio web o la aplicación móvil, interactuando con la empresa, para obtener el nivel de ingresos estimado mes a mes. A continuación, se muestra el detalle del cálculo para el primer año de operación de la empresa.

Tabla 14: Número de clientes estimado mensualmente, para el primer año de operación.

PRODUCTO	PERIODO	PRECIO	Usuario/mes	AÑO 1											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
New Sun	1	\$39.990	Usuario/mes	32	32	356	356	356	562	281	281	70	70	70	16
Amazing Shades	3	\$147.960	Usuario/mes	47	47	515	515	515	811	406	406	101	101	101	23
Premium Shades	6	\$209.940	Usuario/mes	65	65	713	713	713	1123	562	562	140	140	140	32
VIP Shades	12	\$359.880	Usuario/mes	32	32	356	356	356	562	281	281	70	70	70	16
Gift Shades	1	\$49.990	Usuario/mes	29	29	317	317	317	499	250	250	62	62	62	14
Gift Shades	2	\$99.980	Usuario/mes	11	11	119	119	119	187	94	94	23	23	23	5
Lente de sol	1	\$65.000	Usuario/mes	144	144	1584	1584	1584	2496	1248	1248	312	312	312	72
<b>Total Clientes Usuarios</b>				<b>360</b>	<b>360</b>	<b>3.960</b>	<b>3.960</b>	<b>3.960</b>	<b>6.240</b>	<b>3.120</b>	<b>3.120</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>180</b>
<b>Total Clientes Usuarios Año</b>				<b>27.600</b>											

Fuente: Elaboración propia.

## 2) Life Time Value

El Life Time Value o LTV, es una métrica que indica el valor neto de los ingresos que genera un consumidor durante el tiempo que es cliente de la empresa. Es

LTV

$$\frac{\text{Ingreso promedio por Suscriptor} * \% \text{ Margen Bruto}}{\text{tasa de abandono}}$$

importante mencionar que el cálculo del LTV es una previsión o proyección, ya que no es posible decir con certeza, cuanto será el tiempo que el cliente permanecerá ligado a la empresa, su frecuencia de compra y el gasto que efectúa (40 de fiebre, s.f.). De acuerdo a lo anterior, Sunset Shades utiliza como fórmula de cálculo del LTV al producto entre el ingreso promedio por suscriptor y el porcentaje de margen bruto generado, dividido en la tasa de abandono estimada. A continuación se realiza el cálculo estimativo de este KPI para el primer año de operación de la empresa.

Tabla 15: LTV estimado según segmento de suscripción, para el primer año de operación.

LTV					AÑO 1											
PRODUCTO	PERD.	PRECIO	Ingreso promedio	T. Aband.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
New Sun	1	\$39.990	\$79.980	6,73%	\$549.791	\$549.791	\$549.791	\$549.791	\$549.791	\$549.791	\$549.791	\$549.791	\$549.791	\$549.791	\$549.791	\$549.791
Amazing Shades	3	\$147.960	\$295.920	6,73%	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186	\$2.034.186
Premium Shades	6	\$209.940	\$419.880	6,73%	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300	\$2.886.300
VIP Shades	12	\$359.880	\$359.880	6,73%	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854	\$2.473.854
Gift Shades	1	\$49.990	\$99.980	6,73%	\$687.273	\$687.273	\$687.273	\$687.273	\$687.273	\$687.273	\$687.273	\$687.273	\$687.273	\$687.273	\$687.273	\$687.273
Gift Shades	2	\$99.980	\$199.960	6,73%	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547	\$1.374.547
Lente de sol	1	\$65.000	\$130.000	6,73%	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634
<b>Segmento 1</b>					<b>\$7.944.131</b>											
<b>Segmento 2</b>					<b>\$2.061.820</b>											
<b>Segmento 3</b>					<b>\$893.634</b>											

Fuente: Elaboración propia.

### 3) Costo de Adquisición (CAC)

El Costo de Adquisición o CAC, es una métrica que indica la inversión económica que realiza la empresa para lograr conseguir que un potencial cliente se

$$\text{CAC} = \frac{\text{Costo incurrido en atraer y convertir clientes}}{\text{Cantidad de nuevos clientes captados}}$$

convierta en una conversión final, es decir, compre el producto ofrecido. Sunset Shades para calcular el CAC lo realiza mediante la división entre el costo asociado en atraer y convertir clientes y la cantidad de clientes nuevos captados (40 de fiebre, s.f.). A continuación se realiza el cálculo estimativo de este KPI para el primer año de operación de la empresa.

Tabla 16: CAC estimado según segmento de suscripción, para el primer año de operación.

CAC				AÑO 1											
PRODUCTO	PERD.	PRECIO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
New Sun	1	\$39.990	Usuario/mes	\$49.074	\$49.074	\$4.461	\$5.630	\$8.917	\$5.659	\$11.317	\$5.917	\$22.650	\$22.650	\$22.650	\$98.148
Amazing Shades	3	\$147.960	Usuario/mes	\$33.974	\$33.974	\$3.089	\$3.898	\$6.173	\$3.918	\$7.835	\$4.096	\$15.680	\$15.680	\$15.680	\$67.949
Premium Shades	6	\$209.940	Usuario/mes	\$24.537	\$24.537	\$2.231	\$2.815	\$4.458	\$2.829	\$5.659	\$2.958	\$11.325	\$11.325	\$11.325	\$49.074
VIP Shades	12	\$359.880	Usuario/mes	\$49.074	\$49.074	\$4.461	\$5.630	\$8.917	\$5.659	\$11.317	\$5.917	\$22.650	\$22.650	\$22.650	\$98.148
Gift Shades	1	\$49.990	Usuario/mes	\$55.208	\$55.208	\$5.019	\$6.334	\$10.031	\$6.366	\$12.732	\$6.656	\$25.481	\$25.481	\$25.481	\$110.417
Gift Shades	2	\$99.980	Usuario/mes	\$147.222	\$147.222	\$13.384	\$16.890	\$26.750	\$16.976	\$33.952	\$17.750	\$67.949	\$67.949	\$67.949	\$294.444
Lente de sol	1	\$65.000	Usuario/mes	\$11.042	\$11.042	\$1.004	\$1.267	\$2.006	\$1.273	\$2.546	\$1.331	\$5.096	\$5.096	\$5.096	\$22.083
<b>Segmento 1</b>				<b>\$156.660</b>	<b>\$156.660</b>	<b>\$14.242</b>	<b>\$17.972</b>	<b>\$28.465</b>	<b>\$18.064</b>	<b>\$36.128</b>	<b>\$18.888</b>	<b>\$72.304</b>	<b>\$72.304</b>	<b>\$72.304</b>	<b>\$313.319</b>
<b>Segmento 2</b>				<b>\$202.431</b>	<b>\$202.431</b>	<b>\$18.403</b>	<b>\$23.223</b>	<b>\$36.781</b>	<b>\$23.342</b>	<b>\$46.684</b>	<b>\$24.406</b>	<b>\$93.429</b>	<b>\$93.429</b>	<b>\$93.429</b>	<b>\$404.861</b>
<b>Segmento 3</b>				<b>\$11.042</b>	<b>\$11.042</b>	<b>\$1.004</b>	<b>\$1.267</b>	<b>\$2.006</b>	<b>\$1.273</b>	<b>\$2.546</b>	<b>\$1.331</b>	<b>\$5.096</b>	<b>\$5.096</b>	<b>\$5.096</b>	<b>\$22.083</b>

<b>CAC promedio mensual segmento 1</b>	<b>\$ 81.443</b>
<b>CAC promedio mensual segmento 2</b>	<b>\$ 105.238</b>
<b>CAC promedio mensual segmento 3</b>	<b>\$ 5.740</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4) Retorno sobre la Inversión (ROI) - MKT

El Retorno sobre la Inversión o ROI (Return On Investment), es una métrica que indica el valor económico que se genera como resultado de la implementación de diferentes actividades

$$\text{ROI} = \frac{\text{LTV}}{\text{CAC}}$$

de marketing, obteniendo el rendimiento de la inversión. Sunset Shades para calcular el ROI de marketing lo realiza dividiendo el LTV obtenido por el CAC estimado. A continuación se realiza el cálculo estimativo de este KPI para el primer año de operación de la empresa.

Tabla 17: ROI estimado según segmento de suscripción, para el primer año de operación.

ROI					AÑO 1											
PRODUCTO	PERIODO	PRECIO	Ingreso promedio	Tasa Abandono	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
New Sun	1	\$39.990	\$79.980	6,73%	11	11	123	98	62	97	49	93	24	24	24	6
Amazing Shades	3	\$147.960	\$295.920	6,73%	60	60	659	522	330	519	260	497	130	130	130	30
Premium Shades	6	\$209.940	\$419.880	6,73%	118	118	1.294	1.025	647	1.020	510	976	255	255	255	59
VIP Shades	12	\$359.880	\$359.880	6,73%	50	50	555	439	277	437	219	418	109	109	109	25
Gift Shades	1	\$49.990	\$99.980	6,73%	12	12	137	109	69	108	54	103	27	27	27	6
Gift Shades	2	\$99.980	\$199.960	6,73%	9	9	103	81	51	81	40	77	20	20	20	5
Lente de sol	1	\$65.000	\$130.000	6,73%	81	81	890	705	445	702	351	671	175	175	175	40
<b>Segmento 1</b>					<b>51</b>	<b>51</b>	<b>558</b>	<b>442</b>	<b>279</b>	<b>440</b>	<b>220</b>	<b>421</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>25</b>
<b>Segmento 2</b>					<b>10</b>	<b>10</b>	<b>112</b>	<b>89</b>	<b>56</b>	<b>88</b>	<b>44</b>	<b>84</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>5</b>
<b>Segmento 3</b>					<b>81</b>	<b>81</b>	<b>890</b>	<b>705</b>	<b>445</b>	<b>702</b>	<b>351</b>	<b>671</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>40</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 7: Productos (suscripciones y catálogo), formas faciales y Política de Devolución.

### I. SUSCRIPCIONES REGULARES *(descripción a publicar en sitio web)*

Tabla 18: Descripción Suscripciones Regulares.

Periodicidad	1 MES	4 MESES	6 MESES	12 MESES
Nombre	New Sun	Amazing Shades	Premium Shades	VIP Shades
¿Cómo funciona?	Solo por un mes, te enviaremos 1 par de lentes exclusivos (hasta un valor de \$80.000) de acuerdo con tu estilo (gusto y forma facial). Disponible solo para miembros del Club.	Te enviaremos un par de lentes mensualmente, en donde tendrás la posibilidad de elegir solo el primer par de lentes. Los 3 restantes, se ajustarán con tu estilo (gusto y forma facial). Disponible solo para miembros del Club.	¡Renueva tus lentes cada mes! Te enviaremos un par de lentes premium mensualmente. Los meses impares, podrás elegir que lente quieres y los meses pares te sorprenderemos con los mejores modelos. Disponible solo para miembros del Club.	¡Cliente VIP del Club! Sin duda, la membresía de mejor valor para ti. Te enviaremos un par de lentes VIP mensualmente durante todo un año. Los meses impares, podrás elegir que lente quieres y los meses pares te sorprenderemos con los mejores modelos. Disponible solo para miembros del Club.
Tipo de membresía / ¿Qué obtendré exactamente?	Diseños de gafas únicos y exclusivos, que van con tu estilo de vida, ya sea clásico, polarizado, para vestir, playa y más.  <u>Paquete de bienvenida a Sunset Shades, que incluye:</u> lente de sol + bolsa de microfibra + paño de limpieza + sticker Sunset Shades + estuche especial.	4 asombrosos lentes de sol por cada mes, que te harán ver siempre a la moda para lucir espectacular.  <u>Paquete incluye:</u> Lente de sol + bolsa de microfibra + paño de limpieza + estuche rígido + sticker Sunset Shades + descuentos especiales en comercio amigo.	6 lentes premium de sol por cada mes, con diseños únicos y exclusivos, que harán cada momento especial y con el mejor estilo.  <u>Paquete incluye:</u> Lente de sol + bolsa microfibra + paño de limpieza + estuche especial + sticker Sunset Shades + descuentos premium en comercio amigo. <u>Opcional (sin costo):</u> Posibilidad de personalizar tu lente.	Membresía VIP. Durante todo el año recibe una colección especial con diseños exclusivos, obteniendo 12 pares de lentes.  <u>Paquete incluye:</u> Lente de sol + bolsa microfibra + paño de limpieza + estuche especial (2) + sticker Sunset Shades + descuentos VIP en comercio amigo + caja de coleccionista (para 12 lentes). <u>Opcional (sin costo):</u> Posibilidad de personalizar tu lente.
Elección	N/A – Producto sorpresa.	a) Elección primer mes. b) Sorpresa 3 meses siguientes.	a) Elección mes impar (1-3-5) b) Sorpresa mes par (2-4-6)	a) Elección mes impar (1-3-5-7-9-11) b) Sorpresa mes par (2-4-6-8-10-12)
Envío / ¿Qué pasa con el compromiso?	Envío gratuito. Sabemos que te encantará y optarás por continuar con nosotros.	Envío gratuito. Expande o pausa tu suscripción en cualquier momento.	Envío gratuito. Expande o pausa tu suscripción en cualquier momento.	Envío gratuito. Pausa tu suscripción en cualquier momento.
Valor por mes	\$39.990	\$36.990	\$34.990	\$29.990
Valor total	\$39.990	\$147.960	\$209.940	\$359.880

Fuente: Elaboración propia.

## II. SUSCRIPCIONES ESPECIALES (*descripción a publicar en sitio web*)

Tabla 19: Descripción Suscripciones Especiales.

Periodicidad	A ELECCIÓN: 1 MES / 2 MESES
Nombre	Gift Shades
¿Cómo funciona?	¡Sabemos que un regalo lo haces con cariño y aprecio, así que nosotros pondremos de nuestra parte para que así sea! Por el periodo que tu elijas, le enviaremos 1 o 2 pares de lentes exclusivos (hasta un valor de \$80.000) a quien tú quieras. Despreocúpate, nosotros hacemos todo por ti.
Tipo de membresía / ¿Qué obtendré exactamente?	Diseños de gafas únicos y exclusivos, que van con el estilo que tú nos digas para quien le haces el regalo. Podrás escoger directamente el lente que quieres regalar o bien, describirnos a la persona para ajustar el regalo.  <u>Paquete de regalo Sunset Shades incluye:</u> lente de sol premium + bolsa de microfibra + paño de limpieza + sticker Sunset Shades + estuche especial + regalo sorpresa. <u>Opcional (sin costo):</u> Personaliza una tarjeta digital con un hermoso mensaje para la persona que recibirá el regalo.
Elección	Elección / Producto sorpresa en base a descripción.
Envío / ¿Qué pasa con el compromiso?	Envío gratuito. Despáchalo directamente a tu dirección, para que tú entregues personalmente el Gift Shades o bien, despáchalo a la dirección de la persona a quién le quieres regalar.
Valor por mes	\$49.990
Valor total	1 mes: \$49.990 – 2 meses: \$99.980

Fuente: Elaboración propia.

### III. CATÁLOGO VENTA E-COMMERCE (UNIDAD) (descripción a publicar en sitio web)

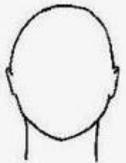
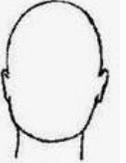
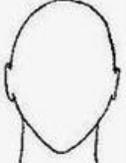
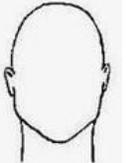
Tabla 20: Descripción Catálogo Venta e-commerce.

CATÁLOGO VENTA E-COMMERCE SUNSET SHADES						
Imagen						
Nombre	Hollywood Shades	Fly Shades	Santiago Shades	Animal Shades	Cat Shades	California Shades
Tipo	Cuadrado - Curvo	Piloto / Aviador	Redondo	Rectangular - Curvo	Ojo de gato	Redondo
Sexo	Mujer / Hombre	Mujer / Hombre	Mujer / Hombre	Mujer / Hombre	Mujer / Hombre	Mujer / Hombre
Color marco	Negro / Blanco / Rosado	Dorado	Café / Negro	Negro / Habana	Blanco / Café transparente / Rosado transparente	Negro / Blanco / Rojo
Color cristal	Negro / Café/ Verde / Amarillo	Negro / Café/ Verde / Amarillo	Negro / Café/ Verde / Amarillo	Negro / Café/ Verde / Amarillo	Negro / Café/ Verde / Amarillo	Negro / Café/ Verde / Amarillo
Forma facial	Ovalada / Cuadrada	Cuadrada / Triangular	Cuadrada / Triangular	Redonda / Ovalada / Triangular	Rombo / Triangular	Ovalada / Cuadrada
¿Qué obtendré ?	Diseños de gafas únicos y exclusivos, que van con tu estilo de vida, ya sea clásico, polarizado, para vestir, playa y más. <u>Paquete incluye:</u> 1 lente de sol + bolsa de microfibra + paño de limpieza + sticker Sunset Shades + descuento 10% para los primeros 2 meses de las suscripciones de 6 y 12 meses.	Diseños de gafas únicos y exclusivos, que van con tu estilo de vida, ya sea clásico, polarizado, para vestir, playa y más. <u>Paquete incluye:</u> 1 lente de sol + bolsa de microfibra + paño de limpieza + sticker + descuento 10% para los primeros 2 meses de las suscripciones de 6 y 12 meses.	Diseños de gafas únicos y exclusivos, que van con tu estilo de vida, ya sea clásico, polarizado, para vestir, playa y más. <u>Paquete incluye:</u> 1 lente de sol + bolsa de microfibra + paño de limpieza + sticker Sunset Shades + descuento 10% para los primeros 2 meses de las suscripciones de 6 y 12 meses.	Diseños de gafas únicos y exclusivos, que van con tu estilo de vida, ya sea clásico, polarizado, para vestir, playa y más. <u>Paquete incluye:</u> 1 lente de sol + bolsa de microfibra + paño de limpieza + sticker Sunset Shades + descuento 10% para los primeros 2 meses de las suscripciones de 6 y 12 meses.	Diseños de gafas únicos y exclusivos, que van con tu estilo de vida, ya sea clásico, polarizado, para vestir, playa y más. <u>Paquete incluye:</u> 1 lente de sol + bolsa de microfibra + paño de limpieza + sticker Sunset Shades + descuento 10% para los primeros 2 meses de las suscripciones de 6 y 12 meses.	Diseños de gafas únicos y exclusivos, que van con tu estilo de vida, ya sea clásico, polarizado, para vestir, playa y más. <u>Paquete incluye:</u> 1 lente de sol + bolsa de microfibra + paño de limpieza + sticker Sunset Shades + descuento 10% para los primeros 2 meses de las suscripciones de 6 y 12 meses.
Precio	\$65.000	\$65.000	\$65.000	\$65.000	\$65.000	\$65.000

Fuente: Elaboración propia.

#### IV. FORMAS FACIALES (*descripción a publicar en sitio web*)

Tabla 21: Descripción Formas Faciales.

Tipo Imagen	Redonda	Ovalada	Cuadrada	Rombo	Triángulo
					
Descripción	Utiliza marcos cuadrados o rectangulares, si tienes cara en forma redonda.	Utiliza marcos que no sean tan grandes si la forma de tu cara es ovalada.	Utiliza marcos de ángulos redondos o suaves, si tienes la cara de forma cuadrada.	Utiliza marcos tipo ovalados o de “ojo de gato”, si tienes la cara en forma de rombo.	Utiliza marcos de orillas redondas y de color oscuro si la forma de tu cara es triangular.
Descripción al detalle	Te recomendamos lentes con marcos rectangulares o cuadrados, ya que en la mayoría de los casos son más grandes que la forma de tu cara, haciéndola ver más delgada y larga.	Si tu cara es de forma ovalada, es muy importante el tamaño de tus marcos, ya que si son muy grandes se generará un efecto de asimetría con tu cara.	Los lentes con marcos más redondos o definitivamente con ángulos suaves se ajustan muy bien a tu cara si esta es cuadrada.	Marcos ovalados o tipo “ojo de gato” se ajustan muy bien a cajas con forma de rombo, ya que siguen una misma línea entre cara y marco. Además, si tienes pómulos marcados, tu cara se verá hermosa.	Si tu cara es de forma triangular, lo más importante que debes hacer a la hora de elegir un lente, es escoger marcos redondos y con marcos de colores oscuros, esto para equilibrar las dimensiones entre tu frente y mentón.

Fuente: Elaboración propia.

## V. POLÍTICA DE DEVOLUCIÓN.

A continuación, se detalla la Política de Devolución de productos de Sunset Shades:

1. El cliente de Sunset Shades tendrá 10 días hábiles para realizar la devolución del producto, contados desde la recepción del cliente.
2. El cliente deberá ingresar a la sección “devoluciones” en el sitio web o de la aplicación móvil, donde deberá completar un formulario, indicando la causa de la devolución del producto. Asimismo, deberá adjuntar fotografías que muestren el estado de este. Otro medio por el cual podrá realizar esta operación es enviando un correo a [devoluciones@sunsetshades.com](mailto:devoluciones@sunsetshades.com).
3. El producto debe encontrarse en perfecto estado, es decir, debe estar tal cual como se recibió, no presentando señales de uso.
4. El cliente al enviar su solicitud de devolución, se le responderá en un plazo no mayor a 3 días hábiles indicándole instrucciones para el retiro del producto.
5. Una vez recepcionado el producto en la oficina de Sunset Shades, se verificará su estado y en un plazo no mayor a 3 días hábiles, se notificará al cliente de forma detallada si su solicitud de devolución es aceptada o no (causas para no aceptar la solicitud, como por ejemplo: producto maltratado, rallado, usado o en mal estado).
6. Posterior a esta notificación, en un plazo de 7 días hábiles, se realizará la devolución del dinero por el medio del cual se realizó el pago inicial. Esta operación le será notificada al cliente por la aplicación móvil y vía correo electrónico.
7. En el caso de suscripciones, una vez devuelto el producto, en el próximo envío programado se despachará un nuevo par de lentes de sol seleccionado por el cliente.
8. La devolución en el caso de ser aceptada no tiene costo para el cliente.
9. NOTA: El costo del envío del producto desde el cliente a Sunset Shades (devolución), se encuentra cubierto en el valor de envío/devolución acordado con el proveedor logístico (ver Anexo 13- Tabla 37: Productos y sus costos).

## Anexo 8 Encuesta

### 1. Preguntas

Encuesta aplicada entre las 17:00 hrs. del 07 de mayo de 2020, hasta las 12:00 hrs. del 09 de mayo de 2020. Se obtuvieron un total de 126 respuestas.

#### **DESCRIPCIÓN: ENCUESTA – COMPRA LENTES DE SOL**

Somos 2 estudiantes de postgrado de la U. de Chile y queremos saber tu opinión respecto a tus preferencias en la compra de lentes de sol con el objetivo de obtener nuestro grado de MBA.

Este cuestionario que no le quitará más de 5-7 minutos en ser contestado.

La información recopilada será de carácter confidencial, se utilizará sólo para los fines señalados y quedará amparada bajo el secreto estadístico.

Desde ya, agradecemos su tiempo y colaboración.

#### **PARTE 1: LENTES DE SOL**

- 1) ¿Utilizas lentes de sol?
  - a) Si
  - b) No
- 2) ¿Por qué motivos no utilizas lentes de sol? ¿utilizarías a futuro? ¿por qué?
  - a) Respuesta abierta.
- 3) ¿Qué tan importante es para ti, sentirse y verse bien?
  - a) Escala de 1 a 5
    - i) 1: no es importante
    - ii) 2: de poca importancia
    - iii) 3: moderadamente importante
    - iv) 4: importante
    - v) 5: muy importante
- 4) ¿Qué tan importante es para ti, estar a la moda?
  - a) Escala de 1 a 5
    - i) 1: no es importante
    - ii) 2: de poca importancia
    - iii) 3: moderadamente importante
    - iv) 4: importante

- v) 5: muy importante
- 5) ¿Consideras que el marco del lente de sol es importante para demostrar tu estilo de moda?
- a) Escala de 1 a 5
    - i) 1: no es importante
    - ii) 2: de poca importancia
    - iii) 3: moderadamente importante
    - iv) 4: importante
    - v) 5: muy importante
- 6) De los modelos que se presentan, ¿cuáles son de su preferencia? (puedes seleccionar las opciones que tú quieras).
- a) Cuadrado
  - b) Piloto/Aviador
  - c) Redondo
  - d) Rectangular
  - e) Ojo de gato
  - f) Curvado.
  - g) Otro: \_\_\_\_\_
- 7) ¿Cuál es tu color preferido en el marco del lente de sol? (elige 2 colores preferidos)
- a) Negro
  - b) Blanco
  - c) Rojo
  - d) Café
  - e) Rosado
  - f) Dorado
  - g) Habana
  - h) Transparente
  - i) Otro: \_\_\_\_\_
- 8) ¿Cuál es tu color preferido en el cristal del lente de sol? (elige 2 colores preferidos)
- a) Negro
  - b) Café
  - c) Verde
  - d) Amarillo
  - e) Otro: \_\_\_\_\_
- 9) ¿Con qué frecuencia has comprado lentes de sol en los últimos 3 años?

- a) Cada mes
- b) Cada 2 meses
- c) Cada 3 meses
- d) Cada 4 meses
- e) Cada 6 meses
- f) Cada año
- g) Más de 1 año

10) Respecto de los lentes de sol, tú tienes:

- a) 1 lente
- b) 2 lentes
- c) 3 lentes
- d) 4 lentes
- e) 5 lentes o más

11) Si pudieras personalizar tu lente de sol, ¿qué le pondrías? (selecciona todas las alternativas necesarias)

- a) Grabar tu nombre
- b) Grabar un mensaje o frase de importancia
- c) Seleccionar el color del marco
- d) Seleccionar el color del cristal
- e) Otro: \_\_\_\_\_
- f) No lo personalizaría

12) ¿En qué rango de precios, compras tus lentes de sol?

- a) Menos de \$40.000
- b) Entre \$40.000 y \$60.000
- c) Entre \$60.001 y \$80.000
- d) Entre \$80.001 y \$100.000
- e) Más de \$100.001

13) En caso de que tengas más de un lente de sol, ¿dónde los guardas?

- a) Respuesta abierta

14) ¿Qué características son importantes para ti sobre el estuche de lentes de sol? (puedes seleccionar las opciones que tú quieras)

- a) Bonito (buen diseño)
- b) Mismo estilo del lente
- c) Grande

- d) Chico
- e) Flexible
- f) Rígido
- g) Plegable

## **PARTE 2: SUSCRIPCIÓN**

- 1) En los últimos 3 años, ¿te has suscrito a algo?
  - a) Si
  - b) No
- 2) Dentro de estos 3 años ¿a cuál de estos productos te suscribiste? (puedes seleccionar las opciones que tú quieras)
  - a) Comidas
  - b) Bebidas
  - c) Revistas
  - d) Periódicos
  - e) Libros
  - f) Otro: \_\_\_\_\_
- 3) ¿Porque no te has suscrito nunca?
  - a) Respuesta abierta
- 4) ¿Has comprado algún tipo de suscripción de lentes?
  - a) No
  - b) Si
- 5) Por favor cuéntanos: 1) donde la compraste; 2) cuál era la marca y 3) si sigues suscrito.
  - a) Respuesta abierta
- 6) En relación con tus gustos y frecuencia de compra de lentes de sol, en una escala de 1 a 5, ¿qué tanto te gustaría comprar una suscripción de lentes?
  - a) 1: definitivamente no
  - b) 2: posiblemente no la compraría
  - c) 3: no estoy seguro(a) de comprarla
  - d) 4: posiblemente si la comprase.
  - e) 5: ¡me encantaría! ¿Dónde la compro?
- 7) Si tuvieras la oportunidad de tomar una suscripción de lentes de sol exclusivos (12 meses), con entrega mensual ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por cada lente que llegue a tu casa?

- a) Entre \$29.990 y \$39.990
  - b) Entre \$39.991 y \$49.990
  - c) Entre \$49.991 y \$59.990
  - d) Más de \$59.990
- 8) Si pudieras personalizar tu suscripción de lentes de sol exclusivos, ¿Qué aspectos te gustaría adaptar? (seleccionar todas las que quieran).
- a) Frecuencia
  - b) Tiempo de despacho
  - c) Agregar productos alternativos
  - d) Otro: \_\_\_\_\_
- 9) A la hora de hacer un regalo ¿regalarías una suscripción de lentes de sol exclusivos?
- a) Si
  - b) No
  - c) Tal vez

### **PARTE 3: COMPORTAMIENTO DE COMPRA**

- 1) ¿Realizas compras por internet?
- a) Si
  - b) No
- 2) ¿Qué tan frecuente realizas compras por internet?
- a) Escala de 1 a 5
    - i) 1: casi nunca
    - ii) 2: ocasionalmente.
    - iii) 3: a veces
    - iv) 4: frecuentemente
    - v) 5: muy frecuentemente
- 3) ¿Cuál es el dispositivo que habitualmente usas para hacer tus compras por Internet?
- a) Celular
  - b) PC
  - c) Tablet
  - d) Otro: \_\_\_\_\_
- 4) Si compras por internet ¿Por qué lo haces? (puedes seleccionar más de una opción)
- a) Es más cómodo/fácil

- b) Hay más variedad de productos
  - c) Hay mejores ofertas
  - d) Me ahorra tiempo
  - e) No hay tiendas cerca
- 5) ¿En cuánto tiempo te gustaría que llegara el producto comprado por internet a tu domicilio?
- a) 24 horas
  - b) 48 horas
  - c) 72 horas
  - d) 96 horas
  - e) Preferiría programar mi despacho de acuerdo con una fecha establecida.
- 6) En caso de tener problemas con tu producto, indica el(los) medio(s) que prefieres para obtener ayuda:
- a) Chat en sitio web
  - b) Redes sociales (WhatsApp, Instagram, Facebook, etc.)
  - c) Mail
  - d) Teléfono
  - e) Otro: \_\_\_\_\_
- 7) Respecto de los productos que compras por internet, ¿qué tan importante es que sean productos sustentables y amigables con el medio ambiente?
- a) Escala de 1 a 5
    - i) 1: no es importante
    - ii) 2: de poca importancia
    - iii) 3: moderadamente importante
    - iv) 4: importante
    - v) 5: muy importante
- 8) ¿Por qué NO has comprado por Internet?
- a) Respuesta abierta
- 9) Cuando compras lentes de sol, ¿dónde lo realizas?
- a) Ópticas tradicionales - físicamente (GMO, R&K, OPV, Schilling)
  - b) Ópticas tradicionales - internet (GMO, R&K, OPV, Schilling)
  - c) Ópticas independientes - físicamente (minoristas)
  - d) Ópticas independientes - internet (minoristas)
  - e) Otros: \_\_\_\_\_
- 10) Selecciona los 3 factores más importantes para decidir dónde comprar lentes de sol de tu tipo:

- a) Que sean de buena calidad
- b) Que tengan variedad de modelos
- c) Que el precio sea accesible
- d) Que estén en oferta
- e) Que tengan un programa de lealtad (tarjeta de puntos o descuento en la siguiente compra)

#### **PARTE 4: PREGUNTAS DE CARACTERIZACIÓN**

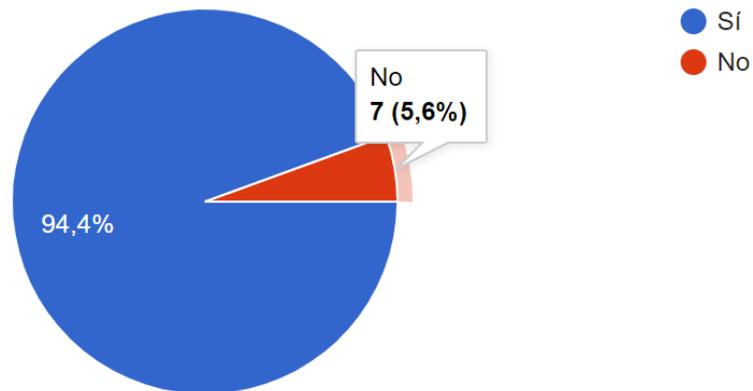
- 1) ¿Desde qué dispositivo te encuentras respondiendo esta encuesta?
  - a) Celular
  - b) PC
  - c) Tablet
  - d) Otro: \_\_\_\_\_
- 2) Ingresa tu edad
  - a) Respuesta abierta.
- 3) Selecciona tu sexo
  - a) Masculino
  - b) Femenino
- 4) Tipo de cara
  - a) Redonda
  - b) Ovalada
  - c) Cuadrada
  - d) Rombo
  - e) Triangulo
- 5) Selecciona las redes sociales que más utilizas (máximo 3)
  - a) Instagram
  - b) Facebook
  - c) TikTok
  - d) LinkedIn
  - e) Twitter
  - f) YouTube
  - g) Tumblr
  - h) Pinterest

- i) Otra: \_\_\_\_\_
- 6) Indica tu nivel de estudios alcanzado
- a) Escolar
  - b) Universitario
  - c) Postgrado
  - d) Ninguno
- 7) ¿En qué comuna vives?
- a) \_\_\_\_\_
- 8) Por favor, indica el ingreso total promedio del hogar:
- a) En promedio \$324.000 (E)
  - b) En promedio \$562.000 (D)
  - c) En promedio \$899.000 (C3)
  - d) En promedio \$1.360.000 (C2)
  - e) En promedio \$1.986.000 (C1b)
  - f) En promedio \$2.739.000 (C1a)
  - g) En promedio \$6.452.000 (AB)
- 9) Por favor, indica qué rango porcentual de su ingreso total promedio del hogar destinas a gasto en vestuario y accesorios
- a) Entre 5% y 9%
  - b) Entre 10% y 14%
  - c) Entre 15% y 19%
  - d) Entre 20% y 24%
  - e) Más del 25%

## 2. Resultados

¿Utilizas lentes de sol?

126 respuestas



¿Porqué motivos no utilizas lentes de sol? ¿utilizarías a futuro? ¿porqué?

7 respuestas

No me incomoda el sol.  
No, de verdad no los necesito.

lo encuentro caro y si lo comprase no podria llevarlos a cualquier parte

En general los lentes de sol de buena calidad y que realmente protegen la vista son caros y como son muy delicados se se rayan o rompen y es una pérdida de plata :( además siempre me cuesta encontrar modelos que me queden bien

Mucho lío andar trayendo los al sacarselos

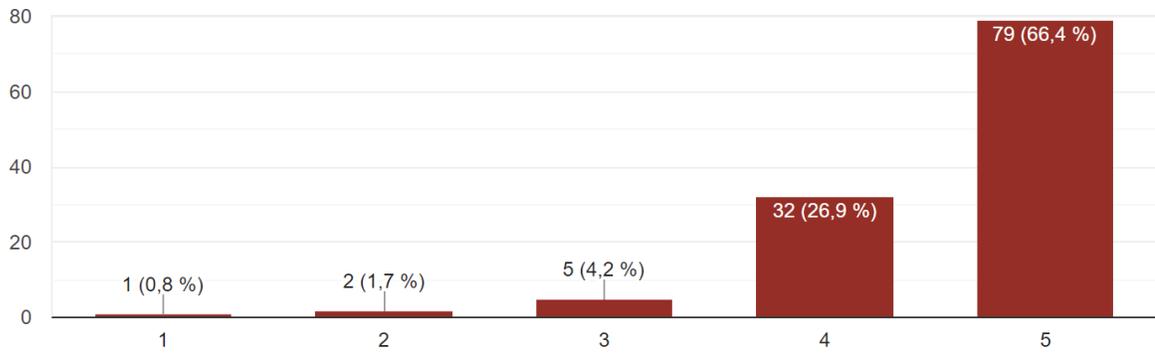
Porque tengo que usar lentes ópticos para ver bien, y los lentes de sol que tengo no son ópticos. Además evito exponerme al sol

No estoy acostumbrada

No me gustan

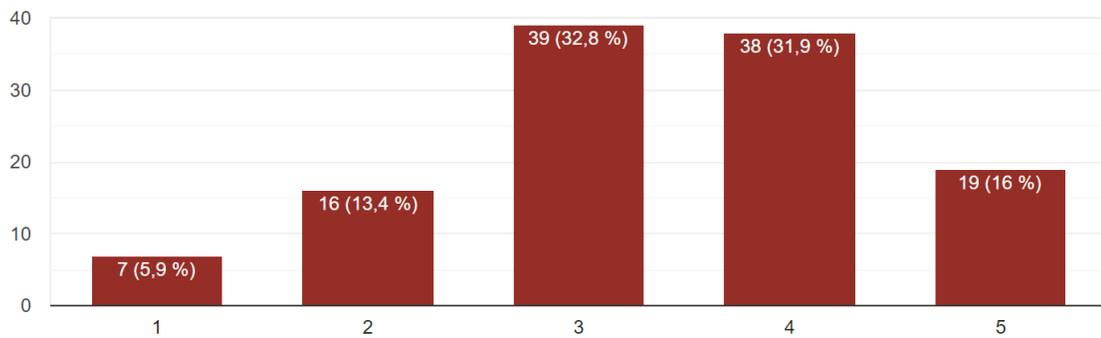
¿Qué tan importante es para ti, sentirse y verse bien?

119 respuestas



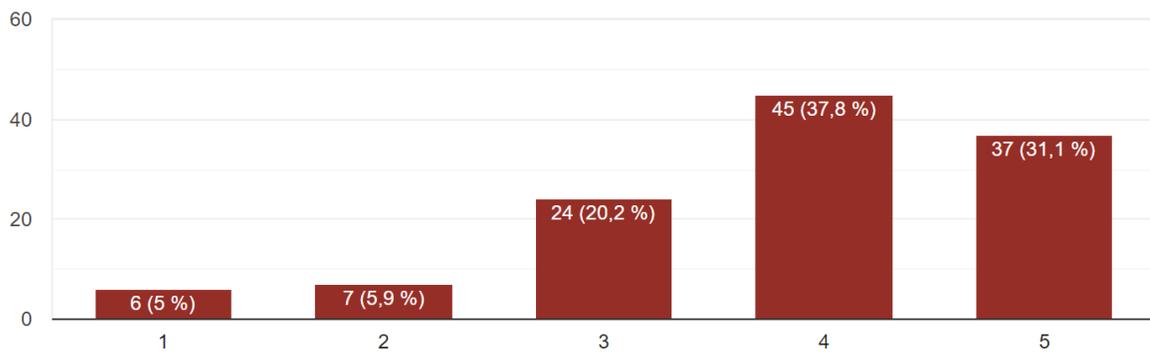
¿Qué tan importante es para ti, estar a la moda?

119 respuestas



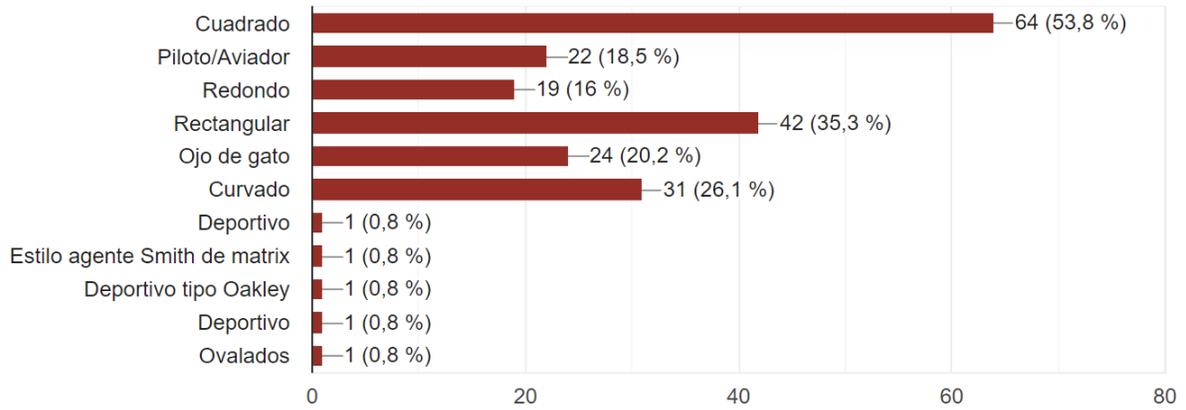
¿Consideras que el marco del lente de sol es importante para demostrar tu estilo de moda?

119 respuestas



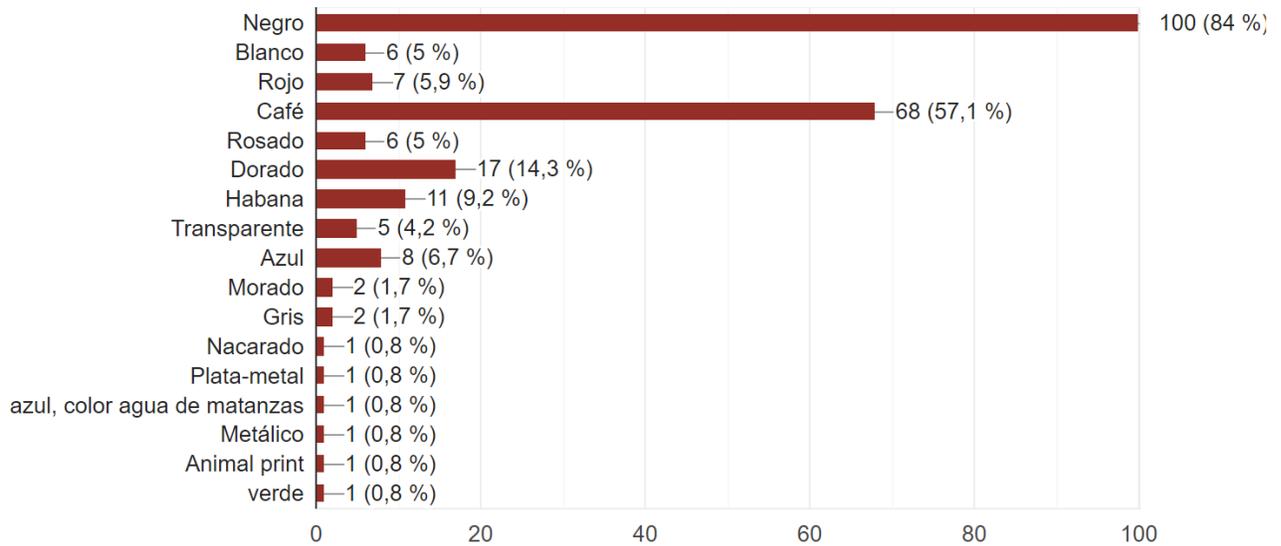
### De los modelos que se presentan, ¿cuáles son de su preferencia?

119 respuestas



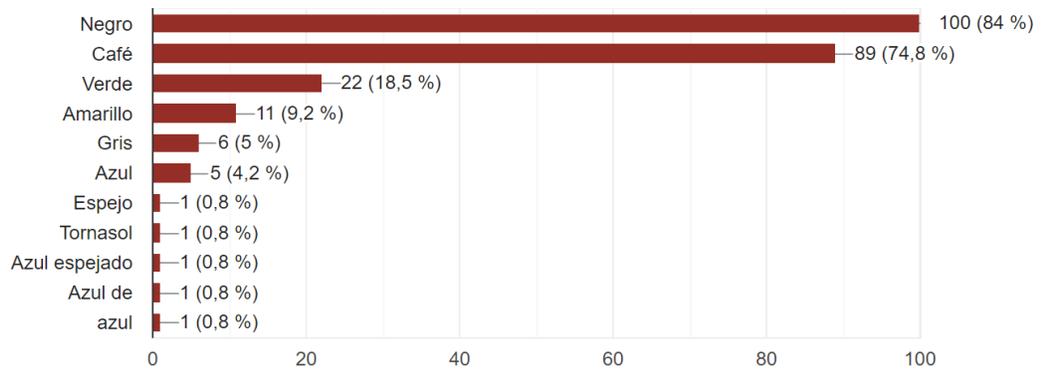
### ¿Cuál es tu color preferido en el marco del lente de sol?

119 respuestas



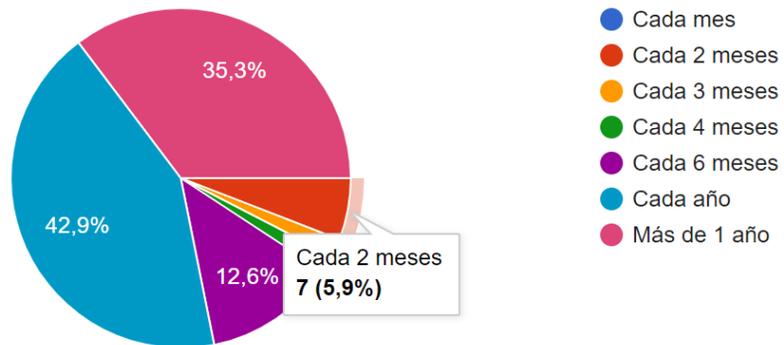
### ¿Cuál es tu color preferido en el cristal del lente de sol?

119 respuestas



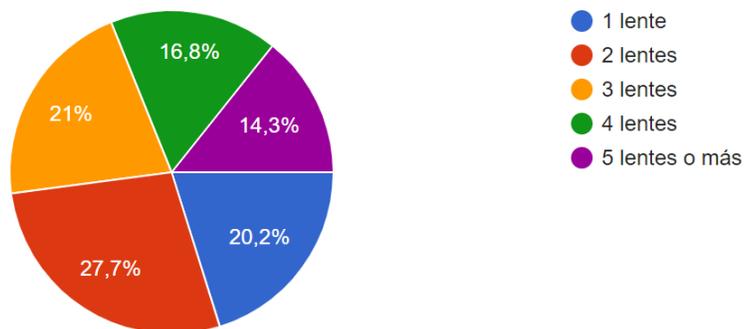
### ¿Con qué frecuencia has comprado lentes de sol en los últimos 3 años?

119 respuestas



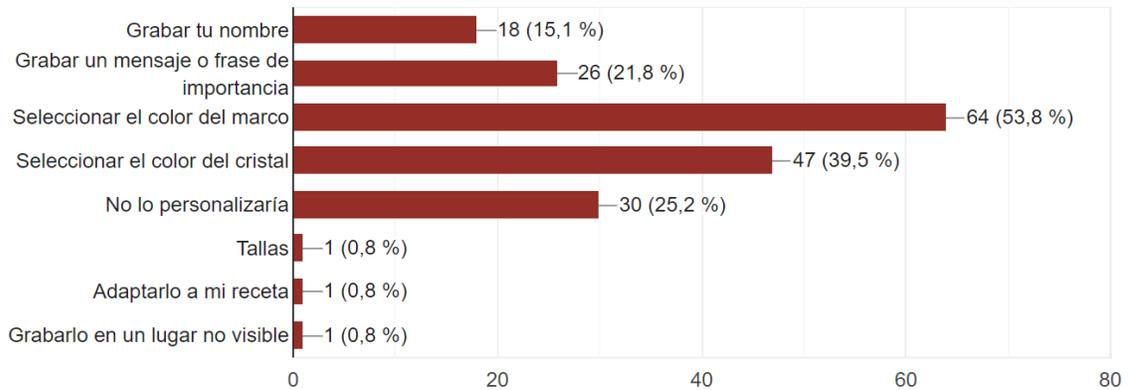
### Respecto de los lentes de sol, tú tienes:

119 respuestas



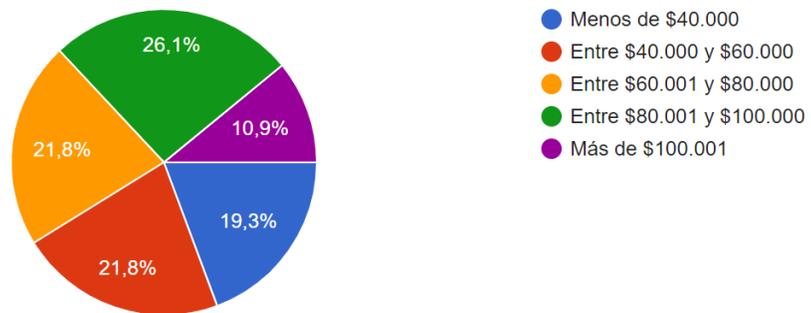
### Si pudieras personalizar tu lente de sol, ¿qué le pondrías?

119 respuestas



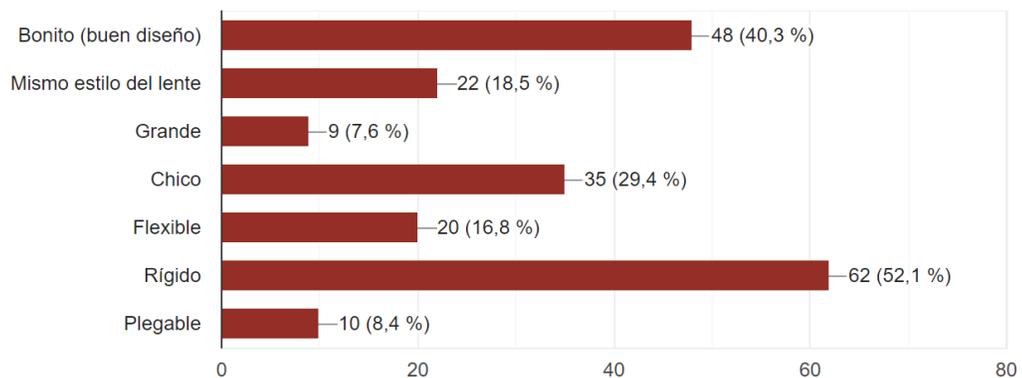
### ¿En qué rango de precios, compras tus lentes de sol?

119 respuestas



### ¿Qué características son importantes para ti sobre el estuche de lentes de sol?

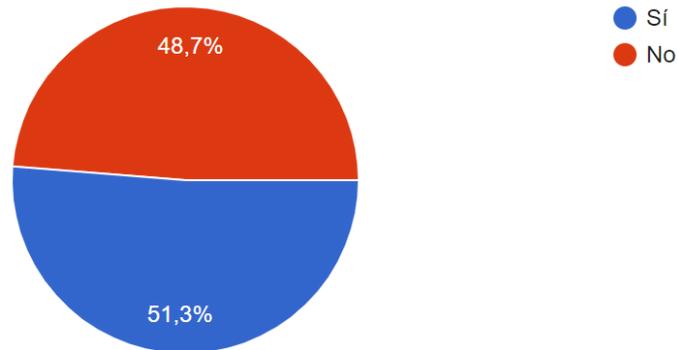
119 respuestas



## Suscripción

En los últimos 3 años, ¿te has suscrito a algo?

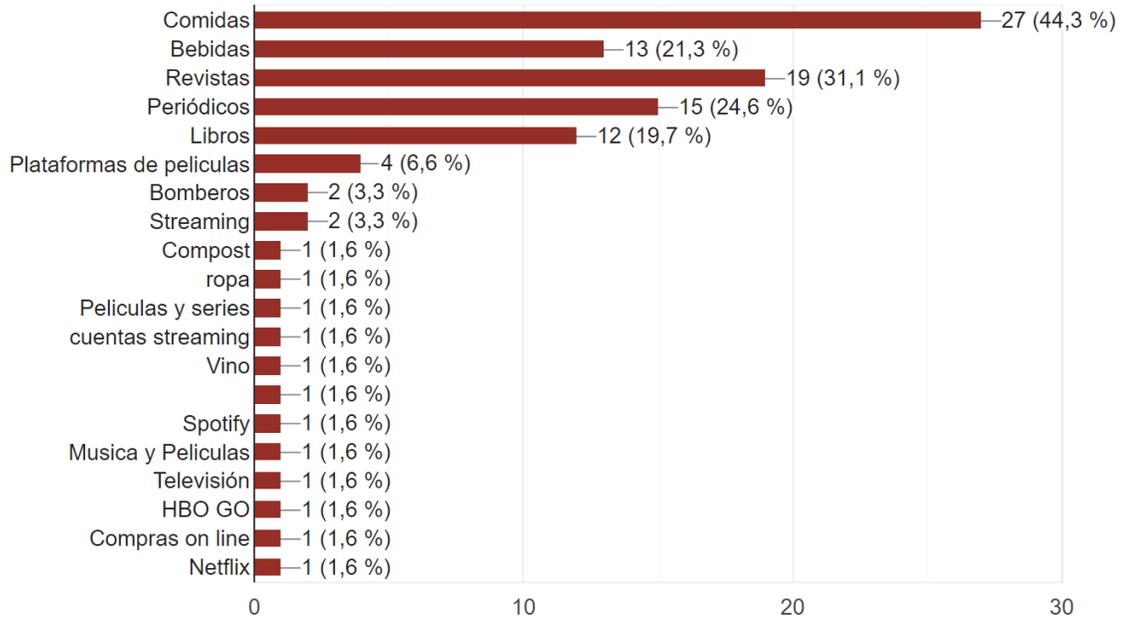
119 respuestas



## ¿Te suscribiste!

Dentro de estos 3 años ¿a cual de estos productos te suscribiste?

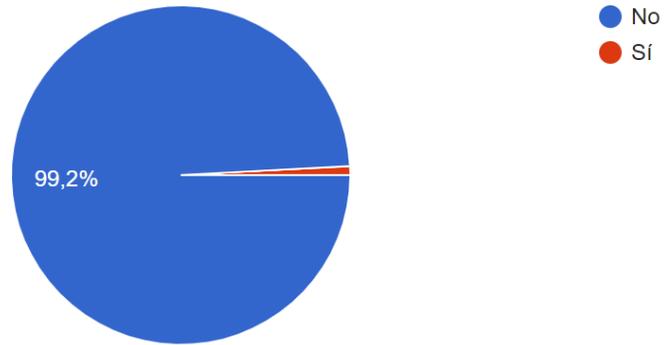
61 respuestas



## Suscripción de Lentes

¿Has comprado algún tipo de suscripción de lentes?

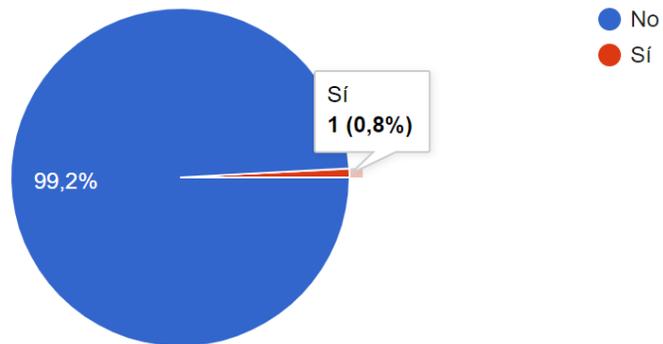
119 respuestas



## Suscripción de Lentes

¿Has comprado algún tipo de suscripción de lentes?

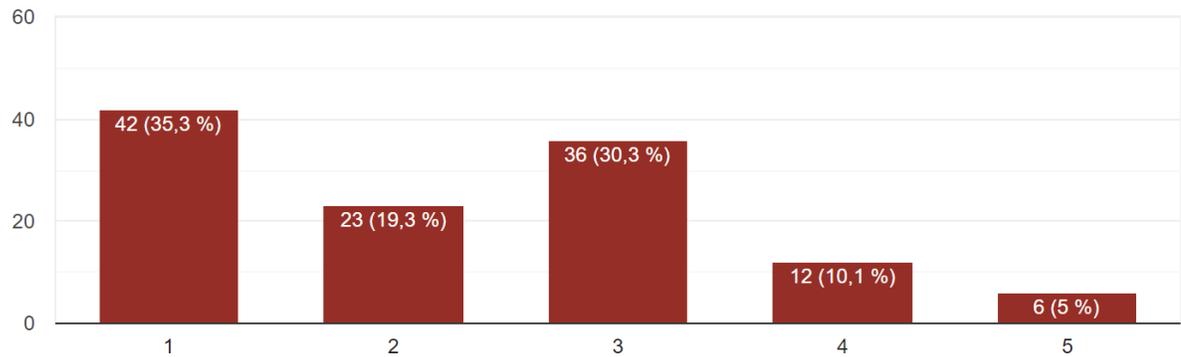
119 respuestas



## Suscripción de Lentes

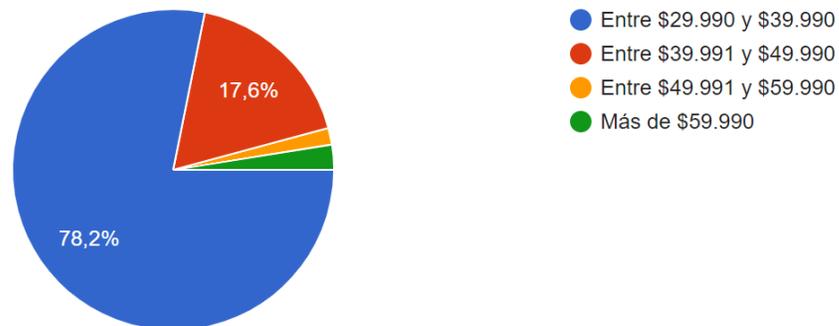
En relación con tus gustos y frecuencia de compra de lentes de sol, en una escala de 1 a 5, ¿qué tanto te gustaría comprar una suscripción de lentes?

119 respuestas



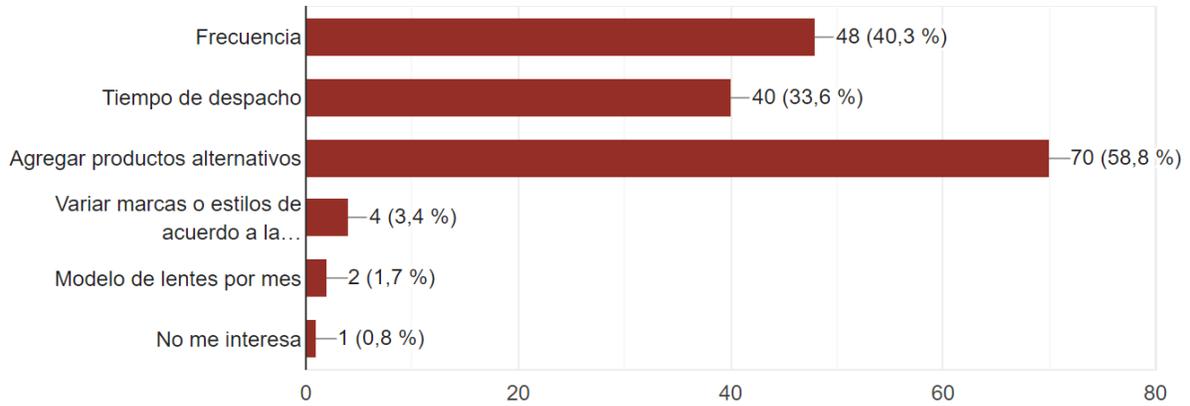
Si tuvieras la oportunidad de tomar una suscripción de lentes de sol exclusivos (12 meses), con entrega mensual ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por cada lente que llegue a tu casa?

119 respuestas



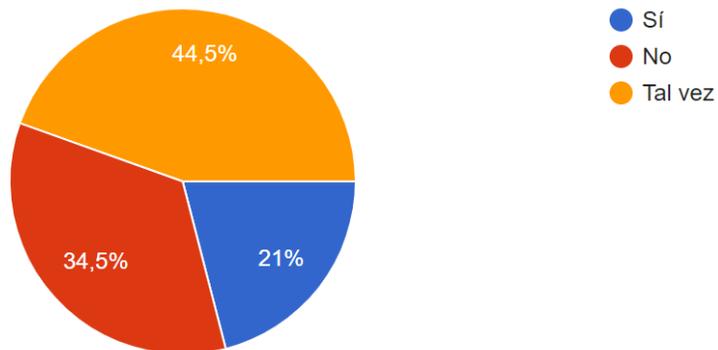
Si pudieras personalizar tu suscripción de lentes de sol exclusivos, ¿Qué aspectos te gustaría adaptar?

119 respuestas



A la hora de hacer un regalo ¿regalarías una suscripción de lentes de sol exclusivos?

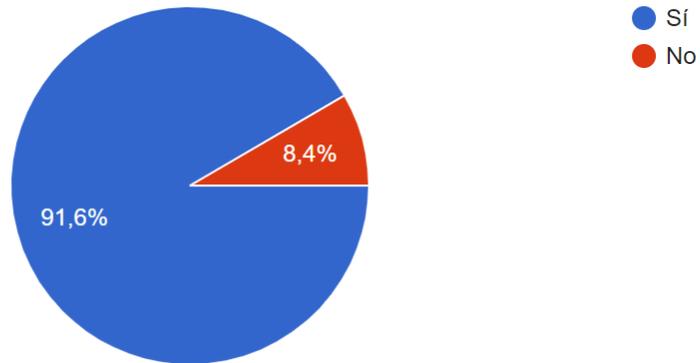
119 respuestas



## Comportamiento de compra

¿Realizas compras por internet?

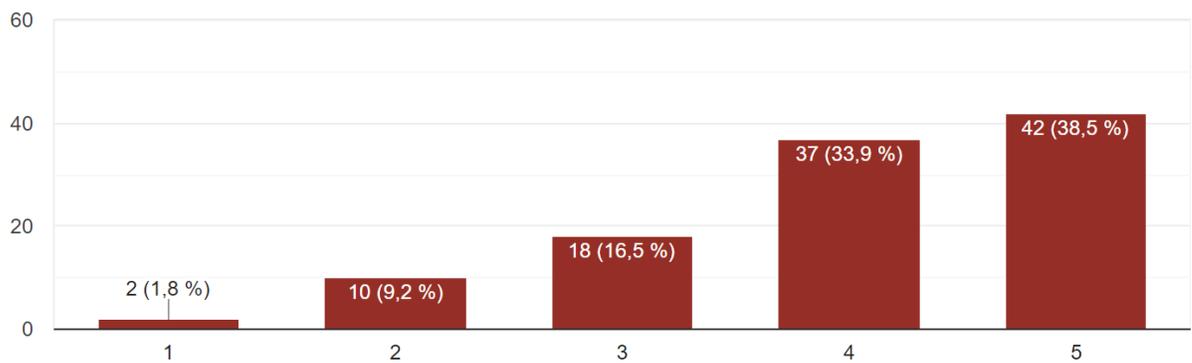
119 respuestas



## Comportamiento de compra - Internet

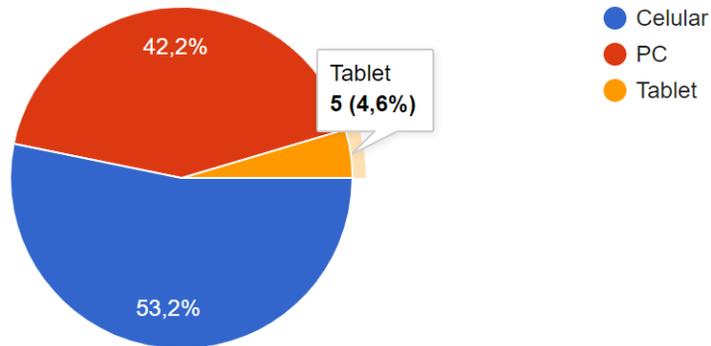
¿Qué tan frecuente realizas compras por internet?

109 respuestas



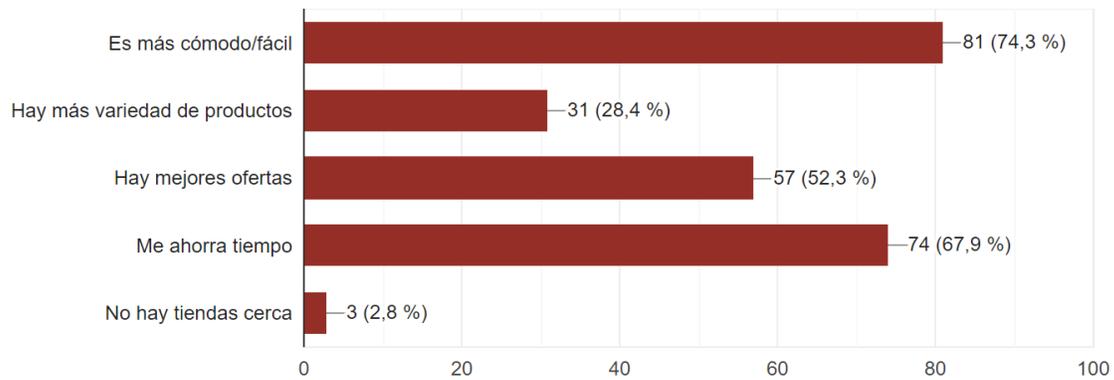
### ¿Cuál es el dispositivo que habitualmente usas para hacer tus compras por Internet?

109 respuestas



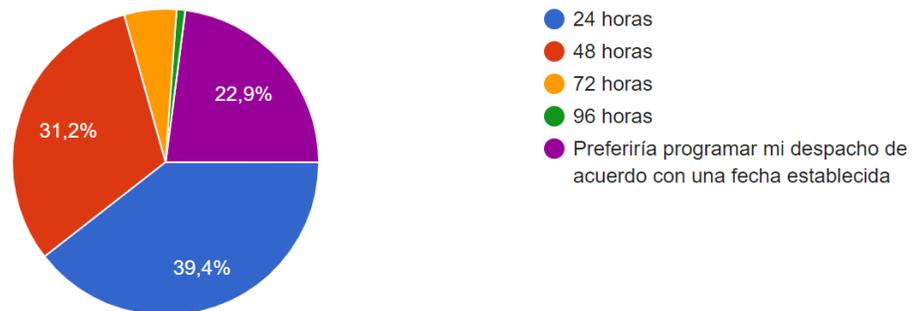
### Si compras por internet ¿Por qué lo haces?

109 respuestas



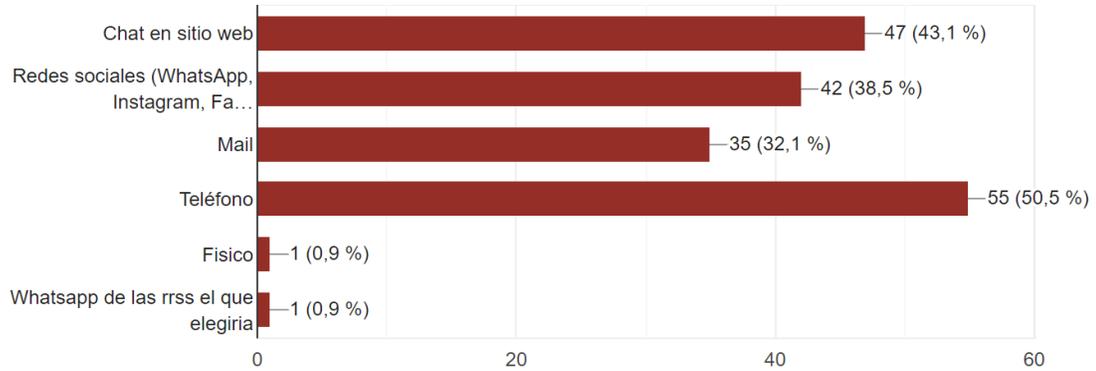
### ¿En cuánto tiempo te gustaría que llegara el producto comprado por internet a tu domicilio?

109 respuestas



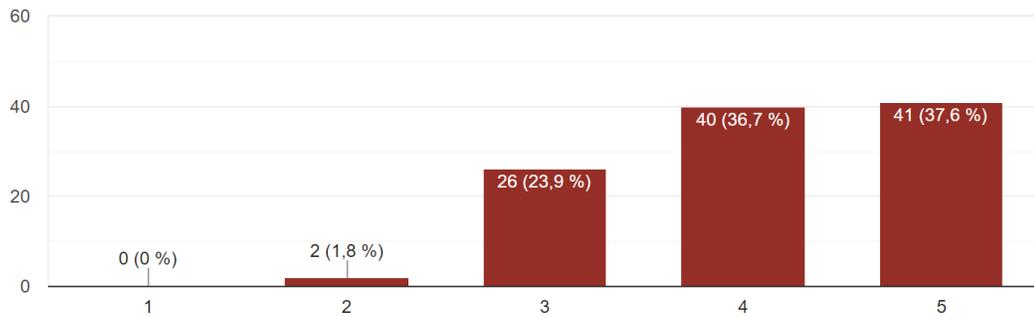
En caso de tener problemas con tu producto, indica el(los) medio(s) que prefieres para obtener ayuda

109 respuestas



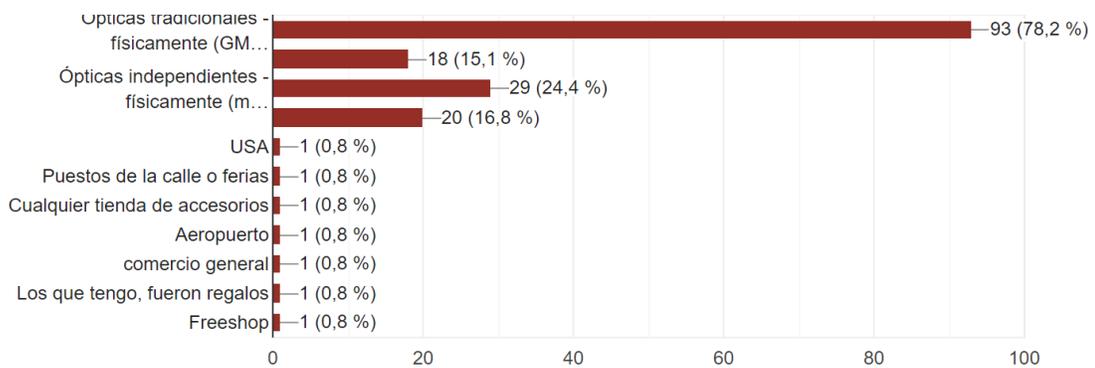
Respecto de los productos que compras por Internet, ¿qué tan importante es que sean productos sustentables y amigables con el medio ambiente?

109 respuestas



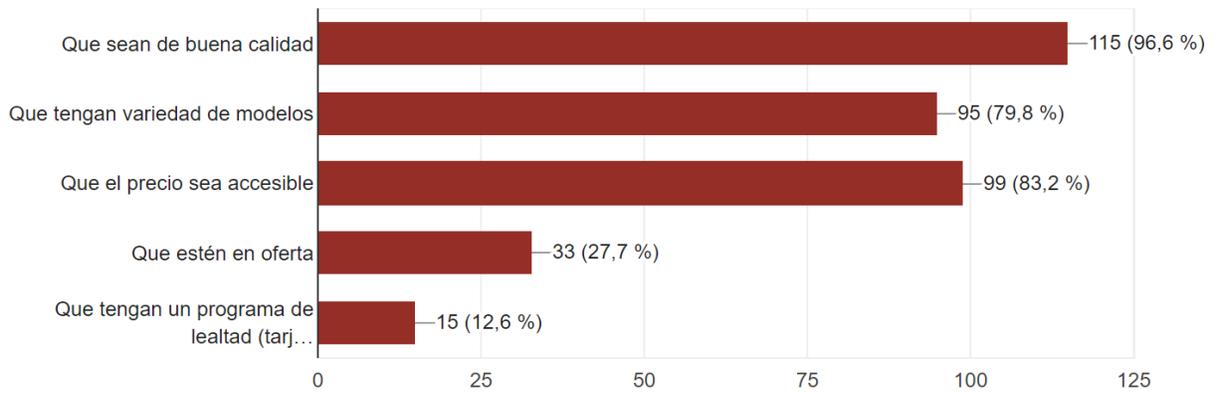
Cuando compras lentes de sol, ¿dónde lo realizas?

119 respuestas



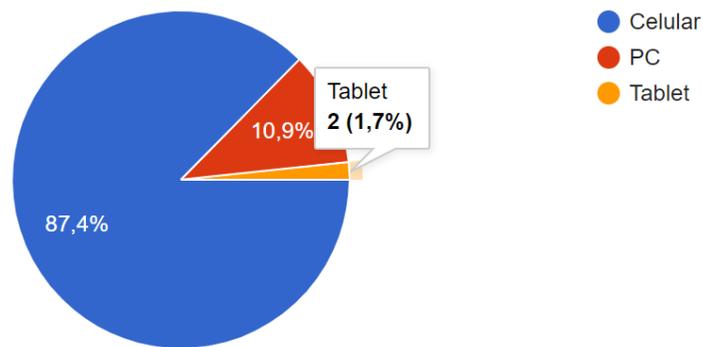
Selecciona los 3 factores más importantes para decidir dónde comprar lentes de sol de tu tipo:

119 respuestas

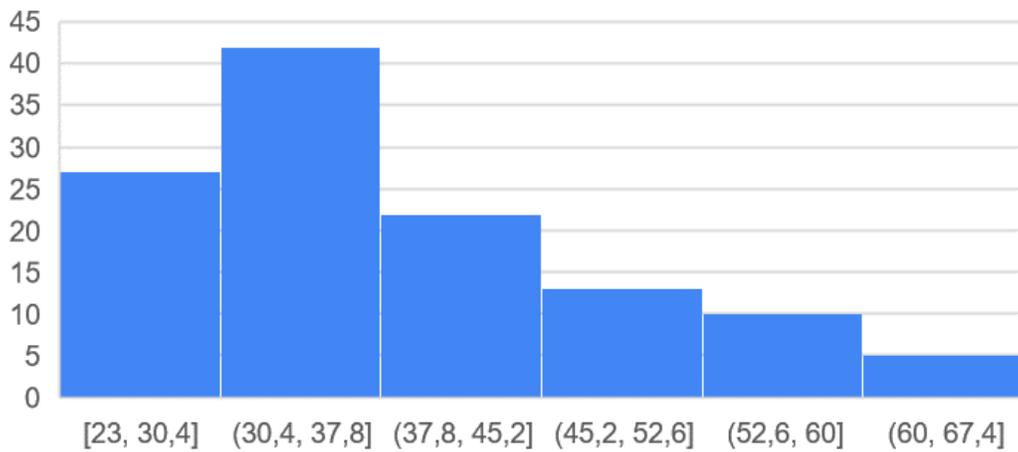


¿Desde qué dispositivo te encuentras respondiendo esta encuesta?

119 respuestas

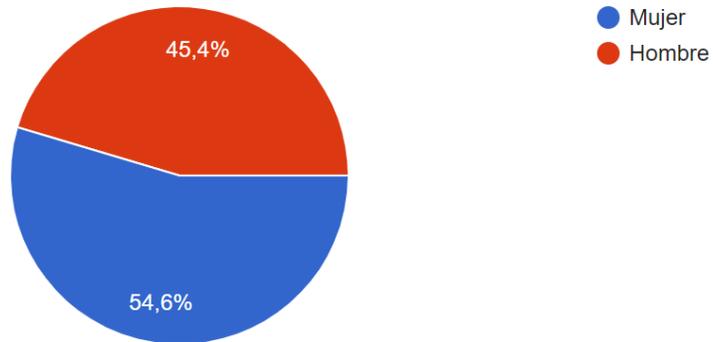


### Rangos de edad



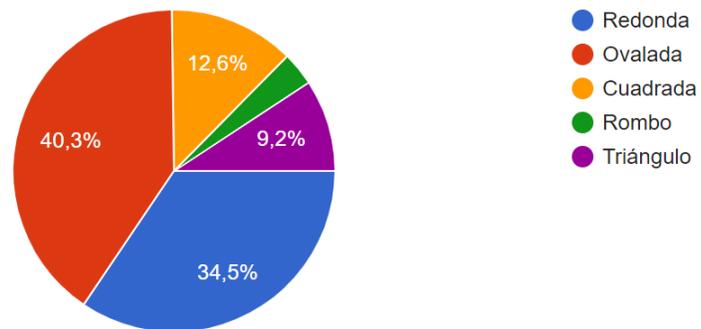
### Selecciona tu sexo

119 respuestas



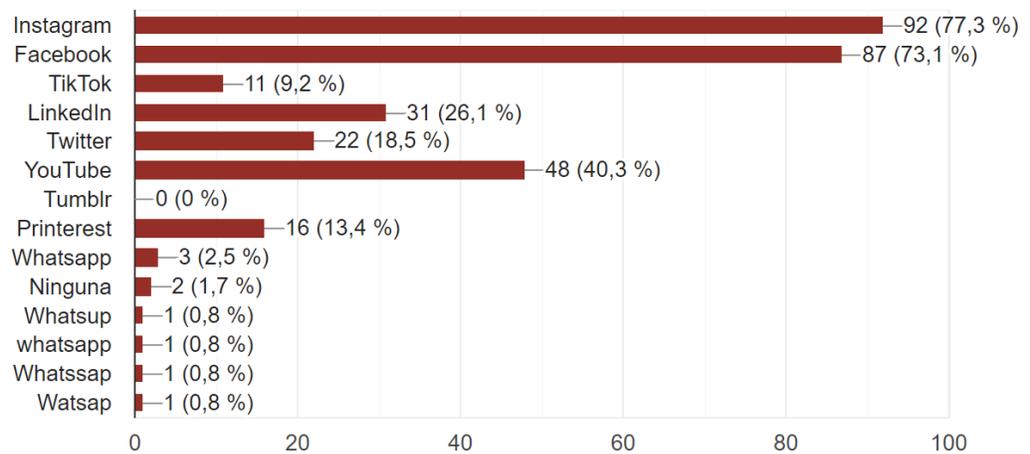
### Tipo de cara

119 respuestas



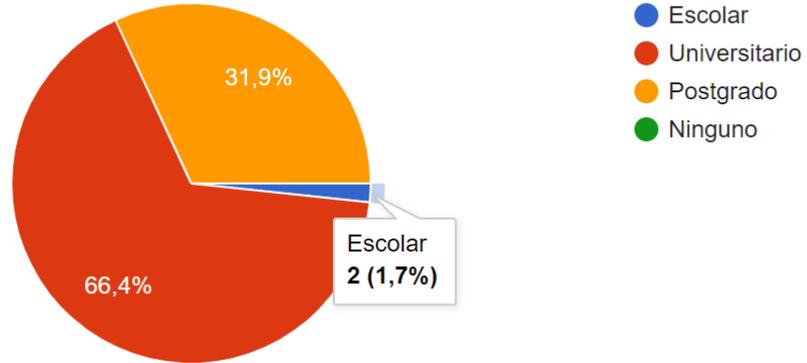
### Selecciona las redes sociales que más utilizas (máximo 3)

119 respuestas



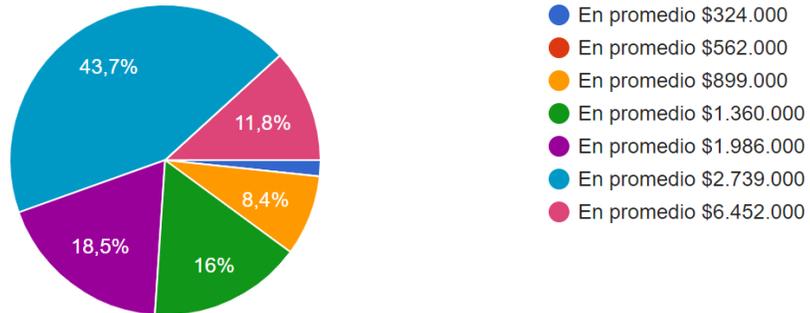
### Indica tu nivel de estudios alcanzado

119 respuestas



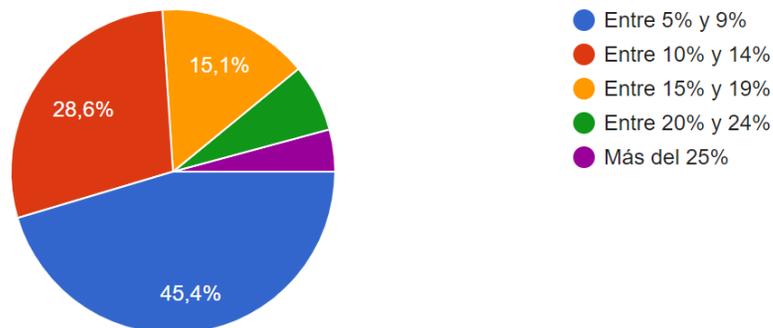
### Por favor, indica el ingreso total promedio de tu hogar

119 respuestas



### Por favor, indica qué rango porcentual de tu ingreso total promedio del hogar destinas a gasto en vestuario y accesorios

119 respuestas



## Anexo 9: Estimación de ingresos

A continuación, se muestra en detalle la estimación de ingresos para el primer año de evaluación del proyecto, desagregado mensualmente. Asimismo, se presentan la estimación de costos de manera mensual. Finalmente, es posible observar el número estimado de unidades vendidas mensualmente para el mismo periodo. A todo lo anterior, se agregan las variables de estacionalidad mensual esperadas, destacando los meses de primavera-verano como los de mayores ventas. Además, se considera una ponderación de venta para cada uno de los productos estimando que el producto con mayor venta es la suscripción VIP Shades, seguida de la Premium Shades y la venta e-commerce de lentes de sol.

Tabla 22: Ingresos anuales.

CUADRO RESUMEN INGRESOS					
Ingresos proyectados (M\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos suscripciones regulares (SR)	\$33.819	\$127.911	\$297.007	\$385.741	\$457.464
Ingresos suscripciones especiales (SE)	\$2.545	\$9.624	\$22.348	\$29.025	\$34.421
Ingresos Venta e-commerce (VE-C)	\$9.454	\$35.755	\$83.023	\$107.827	\$127.876
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$45.818</b>	<b>\$173.290</b>	<b>\$402.378</b>	<b>\$522.592</b>	<b>\$619.762</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Ingresos mensuales, primer año.

CUADRO PROYECCIÓN DE INGRESOS (VENTAS) - (M\$)					AÑO 1											
Estacionalidad	51%	13%	3%	33%	1%	1%	11%	11%	11%	17%	17%	17%	4%	4%	4%	1%
Periodos	ene-mar	abr-jun	jul-sep	oct-dic	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
PRODUCTO	TIPO	PERIODO	PRECIO	POND.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
New Sun	SR	1	\$39.990	9%	13	13	143	143	143	225	225	225	56	56	56	13
Amazing Shades	SR	3	\$147.960	13%	69	69	762	762	762	1200	1200	1200	300	300	300	69
Premium Shades	SR	6	\$209.940	18%	136	136	1496	1496	1496	2358	2358	2358	590	590	590	136
VIP Shades	SR	12	\$359.880	9%	117	117	1283	1283	1283	2021	2021	2021	505	505	505	117
Gift Shades	SE	1	\$49.990	8%	14	14	158	158	158	250	250	250	62	62	62	14
Gift Shades	SE	2	\$99.980	3%	11	11	119	119	119	187	187	187	47	47	47	11
Lente de sol	VD	1	\$65.000	40%	94	94	1030	1030	1030	1622	1622	1622	406	406	406	94
<b>Ingresos totales (mes)</b>					<b>\$454</b>	<b>\$454</b>	<b>\$4.990</b>	<b>\$4.990</b>	<b>\$4.990</b>	<b>\$7.863</b>	<b>\$7.863</b>	<b>\$7.863</b>	<b>\$1.966</b>	<b>\$1.966</b>	<b>\$1.966</b>	<b>\$454</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Unidades vendidas mensuales, primer año.

CUADRO PROYECCIÓN UNIDADES VENDIDAS					AÑO 1											
Estacionalidad	51%	13%	3%	33%	1%	1%	11%	11%	11%	17%	17%	17%	4%	4%	4%	1%
Periodos	ene-mar	abr-jun	jul-sep	oct-dic	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
PRODUCTO	TIPO	PERIODO	PRECIO	POND.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
New Sun	SR	1	\$39.990	9%	0	0	4	4	4	6	6	6	1	1	1	0
Amazing Shades	SR	3	\$147.960	13%	0	0	5	5	5	8	8	8	2	2	2	0
Premium Shades	SR	6	\$209.940	18%	1	1	7	7	7	11	11	11	3	3	3	1
VIP Shades	SR	12	\$359.880	9%	0	0	4	4	4	6	6	6	1	1	1	0
Gift Shades	SE	1	\$49.990	8%	0	0	3	3	3	5	5	5	1	1	1	0
Gift Shades	SE	2	\$99.980	3%	0	0	1	1	1	2	2	2	0	0	0	0
Lente de sol	VD	1	\$65.000	40%	1	1	16	16	16	25	25	25	6	6	6	1
<b>Unidades totales (mes)</b>					<b>4</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Costo mensual, primer año.

CUADRO PROYECCIÓN COSTO - (M\$)					AÑO 1											
Estacionalidad	51%	13%	3%	33%	1%	1%	11%	11%	11%	17%	17%	17%	4%	4%	4%	1%
Periodos	ene-mar	abr-jun	jul-sep	oct-dic	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
PRODUCTO	TIPO	PERIODO	COSTO	POND.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
New Sun	SR	1	\$21.141	9%	7	7	72	72	72	114	114	114	29	29	29	7
Amazing Shades	SR	3	\$83.132	13%	38	38	417	417	417	657	657	657	164	164	164	38
Premium Shades	SR	6	\$123.696	18%	78	78	860	860	860	1355	1355	1355	339	339	339	78
VIP Shades	SR	12	\$309.755	9%	85	85	936	936	936	1474	1474	1474	369	369	369	85
Gift Shades	SE	1	\$27.598	8%	7	7	72	72	72	114	114	114	28	28	28	7
Gift Shades	SE	2	\$53.194	3%	5	5	52	52	52	82	82	82	21	21	21	5
Lente de sol	VD	1	\$17.634	40%	25	25	272	272	272	429	429	429	107	107	107	25
<b>Costos totales (mes)</b>					<b>\$244</b>	<b>\$244</b>	<b>\$2.682</b>	<b>\$2.682</b>	<b>\$2.682</b>	<b>\$4.225</b>	<b>\$4.225</b>	<b>\$4.225</b>	<b>\$1.056</b>	<b>\$1.056</b>	<b>\$1.056</b>	<b>\$244</b>

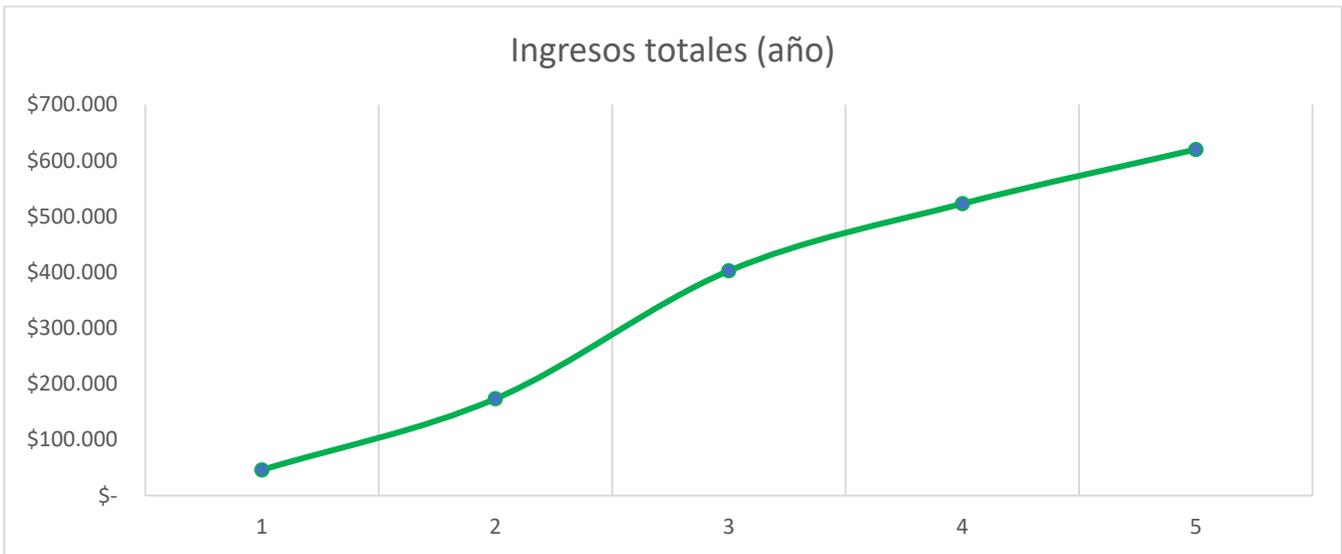
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26: Margen bruto obtenido anualmente.

CUADRO MARGEN BRUTO					
Ingresos proyectados (M\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos proyectados	\$45.818	\$173.290	\$402.378	\$522.592	\$619.762
Costo venta (producción)	\$24.621	\$93.121	\$216.227	\$280.827	\$333.043
<b>Margen bruto</b>	<b>\$21.196</b>	<b>\$80.169</b>	<b>\$186.151</b>	<b>\$241.766</b>	<b>\$286.719</b>
	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>

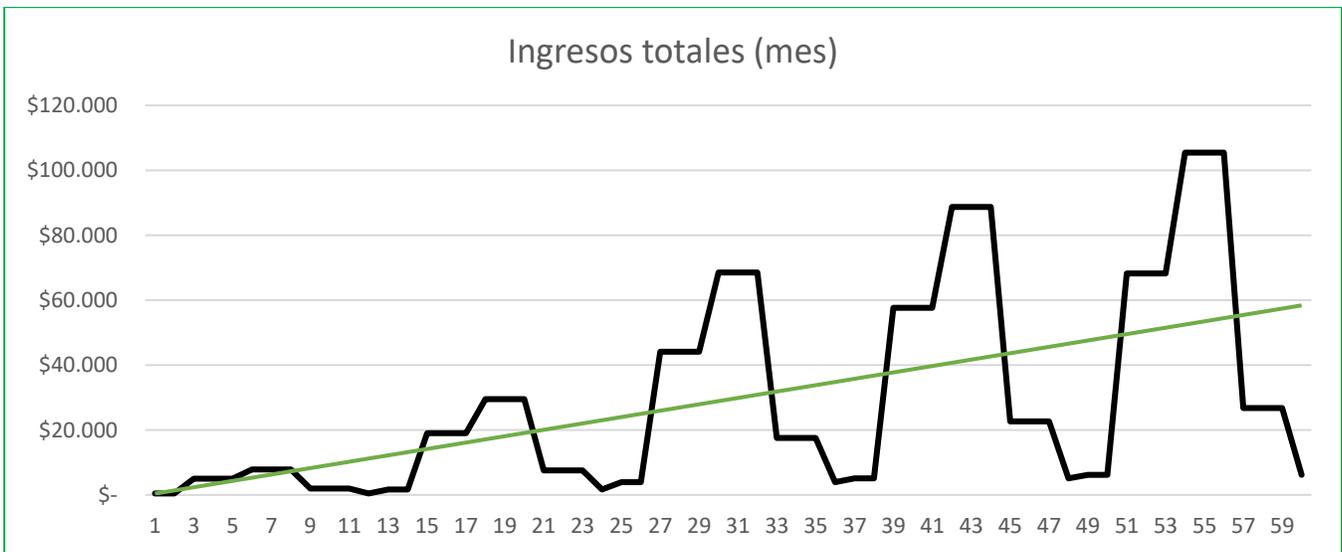
Fuente: Elaboración propia.

Imagen 10: Gráfico de ingresos anuales.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 11: Gráfico de ingresos mensuales por todo el periodo de evaluación considerando estacionalidad.



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 10: Estado de Resultado

Se presenta el detalle del Estado de Resultado de Sunset Shades de forma mensualizada para el primer año de operación.

Tabla 27: Estado de Resultado mensual para primer año.

Estado de resultado (M\$)	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>	\$454	\$454	\$4.990	\$4.990	\$4.990	\$7.863	\$7.863	\$7.863	\$1.966	\$1.966	\$1.966	\$454
Ingresos suscripciones regulares (SR)	\$335	\$335	\$3.683	\$3.683	\$3.683	\$5.804	\$5.804	\$5.804	\$1.451	\$1.451	\$1.451	\$335
Ingresos suscripciones especiales (SE)	\$25	\$25	\$277	\$277	\$277	\$437	\$437	\$437	\$109	\$109	\$109	\$25
Ingresos Venta e-commerce (VE-C)	\$94	\$94	\$1.030	\$1.030	\$1.030	\$1.622	\$1.622	\$1.622	\$406	\$406	\$406	\$94
<b>Costo de venta</b>	(\$244)	(\$244)	(\$2.682)	(\$2.682)	(\$2.682)	(\$4.225)	(\$4.225)	(\$4.225)	(\$1.056)	(\$1.056)	(\$1.056)	(\$244)
<b>Margen de contribución (Utilidad bruta)</b>	\$210	\$210	\$2.309	\$2.309	\$2.309	\$3.638	\$3.638	\$3.638	\$909	\$909	\$909	\$210
<b>Gastos</b>	(\$2.410)	(\$2.350)	(\$2.360)	(\$2.767)	(\$3.998)	(\$3.938)	(\$3.948)	(\$2.422)	(\$2.410)	(\$2.350)	(\$2.360)	(\$2.350)
Gastos de administración y ventas (GAV)	(\$2.410)	(\$2.350)	(\$2.360)	(\$2.767)	(\$3.998)	(\$3.938)	(\$3.948)	(\$2.422)	(\$2.410)	(\$2.350)	(\$2.360)	(\$2.350)
<b>EBITDA</b>	(\$2.200)	(\$2.140)	(\$52)	(\$458)	(\$1.690)	(\$301)	(\$311)	\$1.216	(\$1.501)	(\$1.441)	(\$1.451)	(\$2.140)
Depreciación	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)
Amortización	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)
<b>EBIT - Resultado operacional</b>	(\$2.552)	(\$2.492)	(\$403)	(\$810)	(\$2.041)	(\$652)	(\$662)	\$864	(\$1.852)	(\$1.792)	(\$1.802)	(\$2.492)
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>EBT - Utilidad antes de impuestos</b>	(\$2.552)	(\$2.492)	(\$403)	(\$810)	(\$2.041)	(\$652)	(\$662)	\$864	(\$1.852)	(\$1.792)	(\$1.802)	(\$2.492)
Ganancia (pérdida acumulada) tributable	(\$2.552)	(\$5.044)	(\$5.447)	(\$6.257)	(\$8.298)	(\$8.950)	(\$9.612)	(\$8.748)	(\$10.600)	(\$12.393)	(\$14.195)	(\$16.687)
Impuesto a las ganancias (27%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad del ejercicio (después de impuestos)</b>	(\$2.552)	(\$2.492)	(\$403)	(\$810)	(\$2.041)	(\$652)	(\$662)	\$864	(\$1.852)	(\$1.792)	(\$1.802)	(\$2.492)

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 11: Flujo de Caja

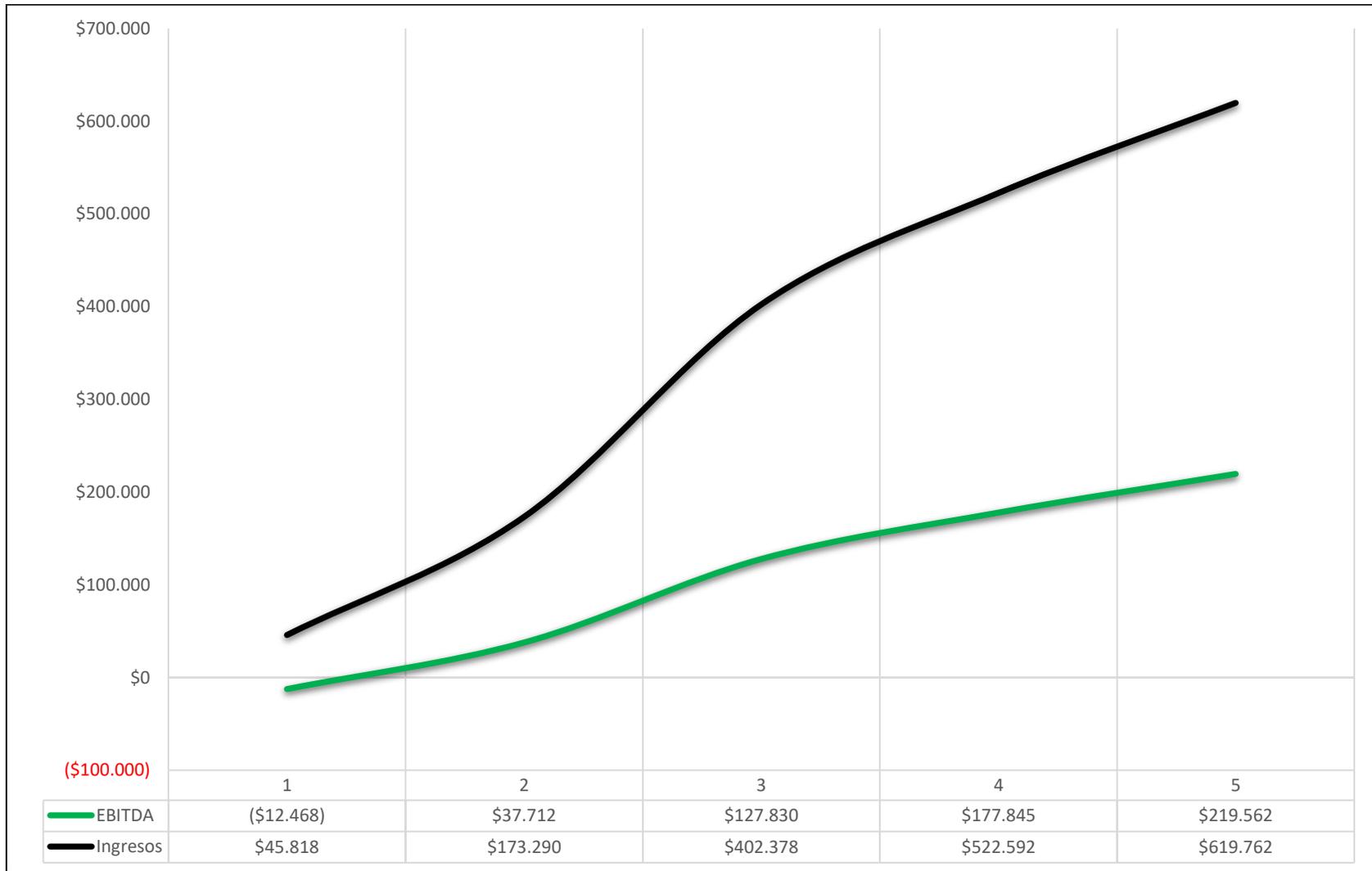
A continuación se muestra el detalle del Flujo de Caja de Sunset Shades de forma mensualizada para el primer año de operación.

Tabla 28: Flujo de Caja mensual para primer año.

Flujo de Caja (M\$)	AÑO 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>	\$454	\$454	\$4.990	\$4.990	\$4.990	\$7.863	\$7.863	\$7.863	\$1.966	\$1.966	\$1.966	\$454	
Ingresos suscripciones regulares (SR)	\$335	\$335	\$3.683	\$3.683	\$3.683	\$5.804	\$5.804	\$5.804	\$1.451	\$1.451	\$1.451	\$335	
Ingresos suscripciones especiales (SE)	\$25	\$25	\$277	\$277	\$277	\$437	\$437	\$437	\$109	\$109	\$109	\$25	
Ingresos Venta e-commerce (VE-C)	\$94	\$94	\$1.030	\$1.030	\$1.030	\$1.622	\$1.622	\$1.622	\$406	\$406	\$406	\$94	
<b>Costo de venta</b>	(\$244)	(\$244)	(\$2.682)	(\$2.682)	(\$2.682)	(\$4.225)	(\$4.225)	(\$4.225)	(\$1.056)	(\$1.056)	(\$1.056)	(\$244)	
<b>Margen de contribución (Utilidad bruta)</b>	\$210	\$210	\$2.309	\$2.309	\$2.309	\$3.638	\$3.638	\$3.638	\$909	\$909	\$909	\$210	
<b>Gastos</b>	(\$2.410)	(\$2.350)	(\$2.360)	(\$2.767)	(\$3.998)	(\$3.938)	(\$3.948)	(\$2.422)	(\$2.410)	(\$2.350)	(\$2.360)	(\$2.350)	
Gastos de administración y ventas (GAV)	(\$2.410)	(\$2.350)	(\$2.360)	(\$2.767)	(\$3.998)	(\$3.938)	(\$3.948)	(\$2.422)	(\$2.410)	(\$2.350)	(\$2.360)	(\$2.350)	
<b>EBITDA</b>	(\$2.200)	(\$2.140)	(\$52)	(\$458)	(\$1.690)	(\$301)	(\$311)	\$1.216	(\$1.501)	(\$1.441)	(\$1.451)	(\$2.140)	
Depreciación	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	(\$37)	
Amortización	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	(\$314)	
<b>EBIT - Resultado operacional</b>	(\$2.552)	(\$2.492)	(\$403)	(\$810)	(\$2.041)	(\$652)	(\$662)	\$864	(\$1.852)	(\$1.792)	(\$1.802)	(\$2.492)	
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
<b>EBT - Utilidad antes de impuestos</b>	(\$2.552)	(\$2.492)	(\$403)	(\$810)	(\$2.041)	(\$652)	(\$662)	\$864	(\$1.852)	(\$1.792)	(\$1.802)	(\$2.492)	
Ganancia (pérdida acumulada) tributable	(\$2.552)	(\$5.044)	(\$5.447)	(\$6.257)	(\$8.298)	(\$8.950)	(\$9.612)	(\$8.748)	(\$10.600)	(\$12.393)	(\$14.195)	(\$16.687)	
Impuesto a las ganancias (25%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
<b>Utilidad del ejercicio (después de impuestos)</b>	(\$2.552)	(\$2.492)	(\$403)	(\$810)	(\$2.041)	(\$652)	(\$662)	\$864	(\$1.852)	(\$1.792)	(\$1.802)	(\$2.492)	
Depreciación y Amortización	\$352	\$352	\$352	\$352	\$352	\$352	\$352	\$352	\$352	\$352	\$352	\$352	
Inv.-Act. Tangible	(\$3.303)												
Inv.-Act. Intangible (Gast. puesta marcha)	(\$15.080)												
Capital de trabajo DAM	(\$18.641)												
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(\$37.024)	(\$2.200)	(\$2.140)	(\$52)	(\$458)	(\$1.690)	(\$301)	(\$311)	\$1.216	(\$1.501)	(\$1.441)	(\$1.451)	(\$2.140)
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO PROYECTO</b>	(\$37.024)	(\$39.224)	(\$41.364)	(\$41.416)	(\$41.874)	(\$43.564)	(\$43.864)	(\$44.175)	(\$42.959)	(\$44.460)	(\$45.900)	(\$47.351)	(\$49.491)

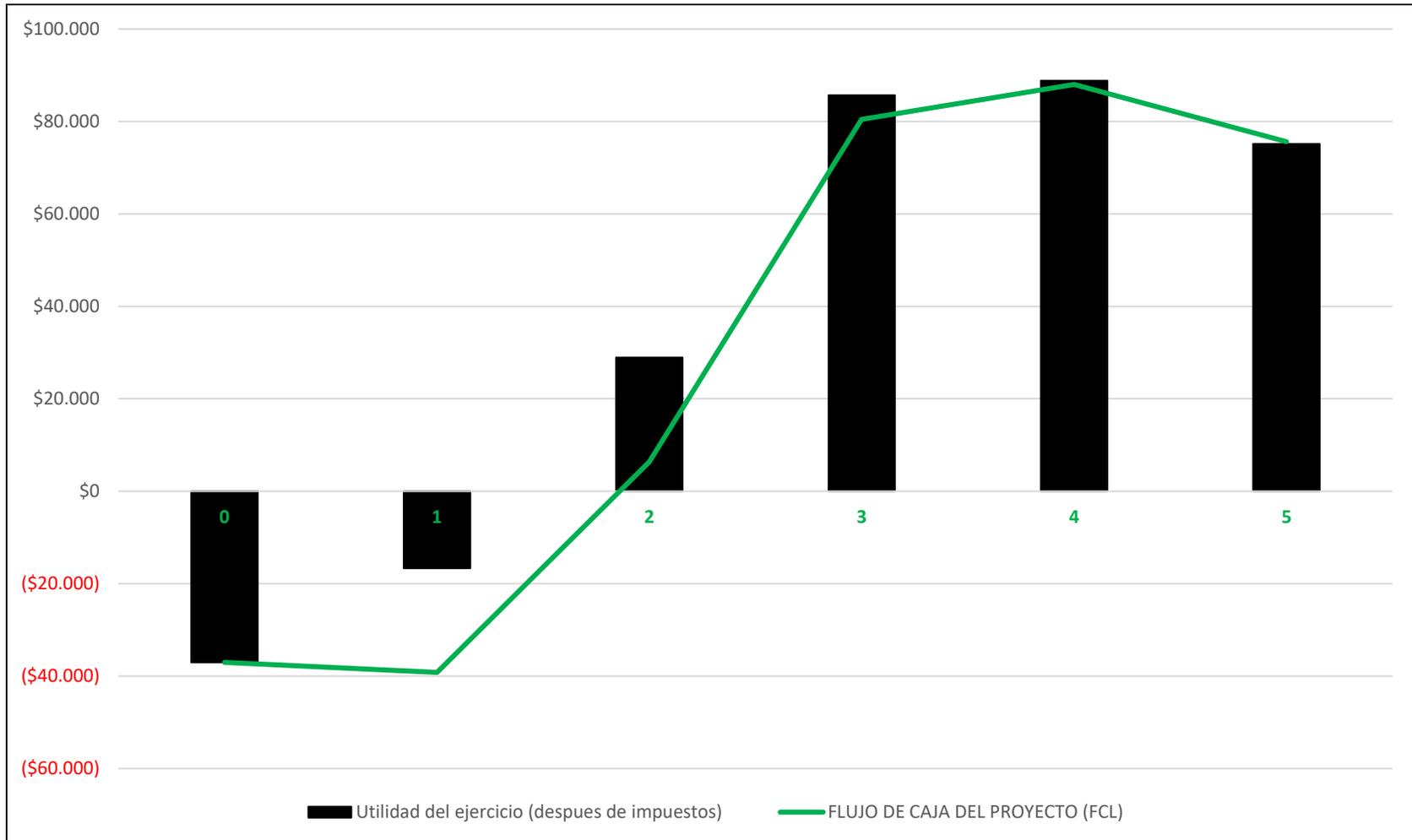
Fuente: Elaboración propia.

Imagen 12: Gráfico comparativo Ingresos vs EBITDA.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 13: Gráfico comparativo Utilidad del Ejercicio vs Flujo de Caja.



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 12: Balance General

A continuación se muestra el detalle del Balance General de Sunset Shades de forma anual para el periodo de evaluación del proyecto.

Tabla 29: Flujo de Caja mensual para primer año.

Balance General (M\$)	AÑO				
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>					
Efectivo y Equivalente	\$44.565	\$79.813	\$198.625	\$333.552	\$461.650
Cuentas por cobrar	\$916	\$4.382	\$12.430	\$22.882	\$35.277
Inventario	\$379	\$1.258	\$2.031	\$2.204	\$3.161
<b>Activos corrientes totales</b>	<b>\$45.860</b>	<b>\$85.453</b>	<b>\$213.085</b>	<b>\$358.637</b>	<b>\$500.087</b>
Mobiliario	\$2.854	\$2.405	\$1.955	\$1.506	\$1.057
Bienes intangibles	\$11.310	\$7.540	\$3.770	\$0	\$0
<b>Activos no corrientes totales</b>	<b>\$14.164</b>	<b>\$9.945</b>	<b>\$5.725</b>	<b>\$1.506</b>	<b>\$1.057</b>
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>\$60.024</b>	<b>\$95.397</b>	<b>\$218.811</b>	<b>\$360.143</b>	<b>\$501.144</b>
<b>Balance General (M\$)</b>	<b>AÑO</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>PASIVOS</b>					
Cuentas por pagar	\$500	\$2.380	\$6.720	\$12.340	\$19.020
Impuestos por pagar	\$0	\$4.538	\$37.913	\$84.791	\$143.952
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>\$500</b>	<b>\$6.918</b>	<b>\$44.633</b>	<b>\$97.131</b>	<b>\$162.972</b>
<b>Pasivos no corrientes totales</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>\$500</b>	<b>\$6.918</b>	<b>\$44.633</b>	<b>\$97.131</b>	<b>\$162.972</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	\$76.211	\$76.211	\$76.211	\$76.211	\$76.211
Resultado del ejercicio acumulado	(\$16.687)	\$12.268	\$97.967	\$186.801	\$261.961
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>\$59.524</b>	<b>\$88.480</b>	<b>\$174.178</b>	<b>\$263.012</b>	<b>\$338.172</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$60.024</b>	<b>\$95.397</b>	<b>\$218.811</b>	<b>\$360.143</b>	<b>\$501.144</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Notas:

- 1) Los movimientos del periodo 0 se presentan contablemente en el 1° de enero del año 1.

## Anexo 13: Productos: Costos y gastos asociados

En este apartado se muestran los productos a comercializar por Sunset Shades, sus características, componentes principales, precios, costos con y sin impuesto y todos los gastos de administración y ventas considerados en la evaluación del proyecto, los que se muestran tanto de manera anual para los 5 años, como mensual para el primer año de operación.

Tabla 30: Descripción de productos, precios y costos.

TIPO	PRODUCTO	PERIOD/ MES	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL	N° LENTES DE SOL	ADICIONALES	Pack	COSTO UNITARIO S/I	COSTO TOTAL S/I	%Mg CT S/I	%Mg Prom. S/I	COSTO UNITARIO C/I	COSTO TOTAL C/I	%Mg CT C/I	%Mg Prom. C/I
Suscripciones regulares	New Sun	1	\$ 39.990	\$ 39.990	1	a) Bolsa microfibra (1) b) Paño limpieza (1) c) Sticker (1) d) Estuche especial (1)	a) Caja (1) b) Envío (1)	\$ 17.727	\$ 17.727	56%	48%	\$ 20.334	\$ 20.334	49%	41%
	Amazing Shades	4	\$ 36.990	\$ 147.960	4	a) Bolsa microfibra (4) b) Paño limpieza (4) c) Sticker (4) d) Estuche rígido (1) e) Cupón descuentos especiales (4)	a) Caja (4) b) Envío (4)	\$ 18.601	\$ 70.606	52%		\$ 21.437	\$ 80.957	45%	
	Premium Shades	6	\$ 34.990	\$ 209.940	6	a) Bolsa microfibra (6) b) Paño limpieza (6) c) Sticker (6) d) Estuche especial (1) e) Cupón descuentos premium (6)	a) Caja (6) b) Envío (6)	\$ 18.601	\$105.275	50%		\$ 21.437	\$120.637	43%	
	VIP Shades	12	\$ 29.990	\$ 359.880	12	a) Bolsa microfibra (12) b) Paño limpieza (12) c) Sticker (12) d) Estuche especial (2) e) Caja coleccionista 12 lentes (1) f) Cupón descuentos VIP (12)	a) Caja (12) b) Envío (12)	\$ 27.373	\$231.798	36%		\$ 30.209	\$262.520	27%	
Suscripciones especiales	Gift Shades	1	\$ 49.990	\$ 49.990	1	a) Bolsa microfibra (1) b) Paño limpieza (1) c) Sticker (1) d) Estuche especial (1) e) Regalo sorpresa (1)	a) Caja (1) b) Envío (1)	\$ 19.672	\$ 19.672	61%	61%	\$ 22.788	\$ 22.788	54%	55%
	Gift Shades	2	\$ 49.990	\$ 99.980	2	a) Bolsa microfibra (2) b) Paño limpieza (2) c) Sticker (2) d) Estuche especial (1) e) Regalo sorpresa (2)	a) Caja (2) b) Envío (2)	\$ 19.672	\$ 38.078	62%		\$ 22.788	\$ 43.979	56%	
Venta directa	1) Hollywood Shades 2) Fly Shades 3) Santiago Shades 4) Animal Shades 5) Cat Shades 6) California Shades	N/A	\$ 65.000	\$ 65.000	1	a) Bolsa microfibra (1) b) Paño limpieza (1) c) Sticker (1) d) Cupón descuento 10% suscripcion 6/12 meses	a) Caja (1) b) Envío (1)	\$ 15.235	\$ 15.235	77%	77%	\$ 17.191	\$ 17.191	74%	74%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31: Productos y sus costos.

PRODUCTO/SERVICIO	COSTO UNITARIO AL POR MAYOR		COSTO DE ENVÍO (Promedio)		COSTO UNITARIO FINAL		CUF PROM. S/I	6% Derecho Aduanero	19% IVA Aduana	CUF PROM. C/I	REFERENCIAS	
	CANTIDAD	USD	CLP	USD	CLP	USD						CLP
Lente suscripción (regular/especial)	10-19	3,65	2766,74	5,91	4479,85	9,56	\$ 7.247	\$ 6.117	\$ 7.681	\$ 9.141		
	20-49	3,50	2653,04	4,17	3160,91	7,67	\$ 5.814		\$ 6.163	\$ 7.334		
	>=50	3,35	2539,34	3,63	2751,58	6,98	\$ 5.291		\$ 5.608	\$ 6.674		
Lente venta directa	1-59	5,00	3790,06	4,04	3062,37	9,04	\$ 6.852	\$ 4.017	\$ 7.264	\$ 8.644		
	60-499	2,90	2198,24	1,05	795,913	3,95	\$ 2.994		\$ 3.174	\$ 3.777		
	>=500	1,90	1440,22	1,01	765,592	2,91	\$ 2.206		\$ 2.338	\$ 2.782		
Bolsa microfibra	1.000-2.999	0,19	144,022	0,20	151,602	0,39	\$ 296	\$ 250	\$ 313	\$ 373		
	3.000-4.999	0,16	121,282	0,20	151,602	0,36	\$ 273		\$ 289	\$ 344		
	5.000-9.999	0,14	106,122	0,15	113,702	0,29	\$ 220		\$ 233	\$ 277		
	>=10.000	0,13	98,5416	0,15	113,702	0,28	\$ 212		\$ 225	\$ 268		
Paño limpieza	500-999	0,12	90,9615	0,20	151,602	0,32	\$ 243	\$ 136	\$ 257	\$ 306		
	1.000-4.999	0,10	75,8012	0,09	68,2211	0,19	\$ 144		\$ 153	\$ 182		
	5.000-9.999	0,09	68,2211	0,02	15,1602	0,11	\$ 83		\$ 88	\$ 105		
Estuche	>=10.000	0,08	60,641	0,02	15,1602	0,10	\$ 76		\$ 80	\$ 96		
	1.000-3.000	1,30	985,416	0,68	515,448	1,98	\$ 1.501	\$ 1.266	\$ 1.591	\$ 1.893		
	3.001-10.000	0,95	720,112	0,70	530,609	1,65	\$ 1.251		\$ 1.326	\$ 1.578		
	10.001-15.000	0,85	644,31	0,70	530,609	1,55	\$ 1.175		\$ 1.245	\$ 1.482		
Caja coleccionista 12 lentes (Proveedor Chile)	>=15.000	0,80	606,41	0,70	530,609	1,50	\$ 1.137		\$ 1.205	\$ 1.434		
	1-99	8,49	6432,00	3,94	2990,00	12,43	\$ 9.422	\$ 8.772				
Sticker Sunset Shades	>=100	6,77	5132,00	3,94	2990,00	10,71	\$ 8.122					
	100-999	0,05	37,9006	0,90	682,211	0,95	\$ 720	\$ 687	\$ 763	\$ 908		
	1.000-9.999	0,02	15,1602	0,88	667,051	0,90	\$ 682		\$ 723	\$ 861		
Tarjeta cupón descuento	>=10.000	0,01	7,58012	0,86	651,891	0,87	\$ 659		\$ 699	\$ 832		
	500-999	0,15	113,702	1,08	818,653	1,23	\$ 932	\$ 874	\$ 988	\$ 1.176		
	1.000-2.999	0,10	75,8012	1,05	795,913	1,15	\$ 872		\$ 924	\$ 1.100		
Regalo sorpresa	>=3.000	0,06	45,4807	1,02	773,173	1,08	\$ 819		\$ 868	\$ 1.033		
	10-99	0,92	697,371	1,94	1470,54	2,86	\$ 2.168	\$ 1.946	\$ 2.298	\$ 2.735		
	100-499	0,82	621,57	1,76	1334,1	2,58	\$ 1.956		\$ 2.073	\$ 2.467		
Caja de cartón para envío a cliente (Largo 20 / Ancho 15 / Alto 6)	>=500	0,74	560,929	1,52	1152,18	2,26	\$ 1.713		\$ 1.816	\$ 2.161		
	500-999	0,59	447,227	1,69	1281,04	2,28	\$ 1.728	\$ 1.518	\$ 1.832	\$ 2.180		
	1.000-2.999	0,39	295,625	1,65	1250,72	2,04	\$ 1.546		\$ 1.639	\$ 1.951		
	3.000-4.999	0,27	204,663	1,63	1235,56	1,90	\$ 1.440		\$ 1.527	\$ 1.817		
Delivery - Envío/Devolución domicilio clientes. (Proveedor Chile)	>=5.000	0,18	136,442	1,61	1220,4	1,79	\$ 1.357		\$ 1.438	\$ 1.712		
	DHL (0,5 kg) / 24-48 hrs.					11,81	\$ 8.952	\$ 7.752	NOTA: el 5% del costo total, corresponde a "garantía por devolución", que cubre costo de retiro del producto en caso de devolución del mismo.			\$ 7.752
	Correos de Chile (0,5 kg) / 72-96 hrs.					8,64	\$ 6.552					
	DHL (2 kg) / 24-48 hrs.					20,98	\$ 15.904	\$ 12.475				\$ 12.475
Correos de Chile (2 kg) / 72-96 hrs.					11,93	\$ 9.046						

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Cuadro de Gastos de Administración y Ventas (GAV) – 5 años.

CUADRO DE GASTOS (\$)	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
<b>Gastos de administración y ventas (GAV)</b>	\$ 6.173	\$ 33.664	\$ 42.457	\$ 58.321	\$ 63.921	\$ 67.157
Mantenión Sitio web y aplicación móvil	\$ 884.208	\$ 5.305.248	\$ 5.463.663	\$ 5.626.808	\$ 5.794.824	\$ 5.967.858
<b><i>SUB-TOTAL gasto en mantenciones informáticas</i></b>	<b>\$ 884.208</b>	<b>\$ 5.305.248</b>	<b>\$ 5.463.663</b>	<b>\$ 5.626.808</b>	<b>\$ 5.794.824</b>	<b>\$ 5.967.858</b>
Community Manager Nivel 1 y 2	\$ -	\$ 2.280.000	\$ 2.348.081	\$ 2.418.194	\$ 4.680.000	\$ 4.819.745
Marketing Digital	\$ 100.000	\$ 1.666.000	\$ 2.142.000	\$ 2.205.960	\$ 2.271.830	\$ 2.339.667
Publicidad medios escritos	\$ -	\$ -	\$ 329.555	\$ 339.396	\$ 349.530	\$ 359.967
Merchandising, volantes, papelería, etc.	\$ -	\$ 285.600	\$ 294.128	\$ 302.911	\$ 311.956	\$ 321.271
Ferias y lanzamientos	\$ -	\$ 3.300.000	\$ 3.398.538	\$ 4.346.975	\$ 4.476.776	\$ 4.610.452
<b><i>SUB-TOTAL gasto en marketing</i></b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ 7.531.600</b>	<b>\$ 8.512.302</b>	<b>\$ 9.613.436</b>	<b>\$ 12.090.092</b>	<b>\$ 12.451.102</b>
Remuneración 1 (fundador)	\$ 2.000.000	\$ 8.400.000	\$ 9.887.040	\$ 16.066.440	\$ 16.546.827	\$ 17.041.577
Remuneración 2 (fundador)	\$ 2.000.000	\$ 8.400.000	\$ 9.887.040	\$ 16.066.440	\$ 16.546.827	\$ 17.041.577
Remuneración 3 (asistente logístico)	\$ -	\$ -	\$ 4.078.404	\$ 6.179.400	\$ 8.033.220	\$ 8.651.160
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ 278.279	\$ 283.845	\$ 289.521	\$ 295.312
Incentivos	\$ -	\$ -	\$ 198.771	\$ 202.746	\$ 206.801	\$ 210.937
<b><i>SUB-TOTAL gasto en remuneraciones</i></b>	<b>\$ 4.000.000</b>	<b>\$ 16.800.000</b>	<b>\$ 24.329.534</b>	<b>\$ 38.798.871</b>	<b>\$ 41.623.196</b>	<b>\$ 43.240.562</b>
Arriendo oficina y bodega (25 m <sup>2</sup> )	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.089.580	\$ 3.181.835	\$ 3.276.844	\$ 4.325.412
Servicios básicos (luz, agua)	\$ 15.000	\$ 360.000	\$ 370.750	\$ 381.820	\$ 393.221	\$ 404.963
Internet y telefonía	\$ 113.940	\$ 455.760	\$ 469.369	\$ 483.384	\$ 497.818	\$ 512.683
Artículos de oficina	\$ 50.000	\$ 150.000	\$ 154.479	\$ 159.092	\$ 163.842	\$ 168.735
Artículos de aseo	\$ 10.000	\$ 60.000	\$ 61.792	\$ 63.637	\$ 65.537	\$ 67.494
<b><i>SUB-TOTAL gasto instalaciones oficina y bodega</i></b>	<b>\$ 1.188.940</b>	<b>\$ 4.025.760</b>	<b>\$ 4.145.969</b>	<b>\$ 4.269.768</b>	<b>\$ 4.397.263</b>	<b>\$ 5.479.286</b>
Comisión Webpay (TC:2,95%+IVA-TD:1,49%+IVA)	\$ -	\$ 1.370	\$ 5.180	\$ 12.028	\$ 15.622	\$ 18.526
<b><i>SUB-TOTAL gasto comisiones por compra</i></b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.370</b>	<b>\$ 5.180</b>	<b>\$ 12.028</b>	<b>\$ 15.622</b>	<b>\$ 18.526</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33: Cuadro de Gastos de Administración y Ventas (GAV) – Mensual primer año.

CUADRO DE GASTOS (\$)	Estacionalidad Mes Número Mes	AÑO 0 0	AÑO 1												TOTALES
			1%	1%	11%	11%	11%	17%	17%	17%	4%	4%	4%	1%	
			agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Gastos de administración y ventas (GAV)</b>		\$ 6.173.148	\$ 2.410.098	\$ 2.350.098	\$ 2.360.233	\$ 2.766.733	\$ 3.998.133	\$ 3.938.219	\$ 3.948.219	\$ 2.421.719	\$ 2.410.143	\$ 2.350.143	\$ 2.360.143	\$ 2.350.098	\$ 33.663.978
Mantenimiento Sitio web y aplicación móvil		\$ 884.208	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 5.305.248
<b>SUB-TOTAL gasto en mantenciones informáticas</b>		\$ 884.208	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 442.104	\$ 5.305.248
Community Manager Nivel 1		\$ -	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 2.280.000
Marketing Digital (RRSS)		\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 416.500	\$ 416.500	\$ 416.500	\$ 416.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.666.000
Publicidad medios escritos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Merchandising, volantes, papelería, etc.		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 71.400	\$ 71.400	\$ 71.400	\$ 71.400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 285.600
Ferías y lanzamientos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.300.000
<b>SUB-TOTAL gasto en marketing</b>		\$ 100.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 606.500	\$ 1.777.900	\$ 1.777.900	\$ 1.777.900	\$ 261.400	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 7.531.600
Remuneración 1 (fundador)		\$ 2.000.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Remuneración 2 (fundador)		\$ 2.000.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Remuneración 3 (asistente logístico)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incentivos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUB-TOTAL gasto en remuneraciones</b>		\$ 4.000.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 16.800.000
Arriendo oficina y bodega (25 m <sup>2</sup> )		\$ 1.000.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Servicios básicos (luz, agua)		\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Internet y telefonía		\$ 113.940	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 37.980	\$ 455.760
Artículos de oficina		\$ 50.000	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.000
Artículos de aseo		\$ 10.000	\$ 10.000	\$ -	\$ 10.000	\$ -	\$ 10.000	\$ -	\$ 10.000	\$ -	\$ 10.000	\$ -	\$ 10.000	\$ -	\$ 60.000
<b>SUB-TOTAL gasto instalaciones oficina y bodega</b>		\$ 1.188.940	\$ 377.980	\$ 317.980	\$ 327.980	\$ 317.980	\$ 377.980	\$ 317.980	\$ 327.980	\$ 317.980	\$ 377.980	\$ 317.980	\$ 327.980	\$ 317.980	\$ 4.025.760
Comisión Webpay (TC:2,95%+IVA-TD:1,49%+IVA)		\$ -	\$ 14	\$ 14	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 235	\$ 235	\$ 235	\$ 59	\$ 59	\$ 59	\$ 14	\$ 1.370
<b>SUB-TOTAL gasto comisiones por compra</b>		\$ -	\$ 14	\$ 14	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 235	\$ 235	\$ 235	\$ 59	\$ 59	\$ 59	\$ 14	\$ 1.370

Fuente: Elaboración propia.