



“Sunset Shades”

Parte I

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

Estudiante: Juan Manuel Espinosa Inostroza.

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain.

Santiago, Agosto 2020

Contenido

- Resumen ejecutivo 6
- I. Oportunidad de negocio..... 7
- II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes..... 9
 - 2.1 Industria9
 - 2.1.1 Análisis del macroentorno 14
 - 2.1.2 Análisis del microentorno 15
 - 2.2 Competidores 15
 - 2.3 Clientes 17
- III. Descripción de la empresa y propuesta de valor 19
 - 3.1 Modelo de negocios..... 19
 - 3.2 Descripción de la empresa 21
 - 3.2.1 Misión, Visión y Valores..... 21
 - 3.2.2 Objetivos 22
 - 3.2.3 Ventaja Competitiva 23
 - 3.2.4 Estrategia genérica..... 23
 - 3.2.5 Estrategia de entrada 24
 - 3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global. 24
 - 3.4 RSE y sustentabilidad 26
- IV. Plan de Marketing. 27
 - 4.1 Objetivos de marketing..... 27
 - 4.2 Estrategia de segmentación..... 28
 - 4.3 Estrategia de productos/servicio..... 29
 - 4.4 Estrategia de precio..... 30
 - 4.5 Estrategia de distribución..... 31
 - 4.6 Estrategia de comunicación y ventas 32
 - 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual..... 34
 - 4.8 Presupuesto de marketing y cronograma 36
- V. Plan de Operaciones. 37
 - 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones 37
 - 5.2 Flujo de operaciones 37
 - 5.3 Plan de desarrollo e implementación..... 37
 - 5.4 Dotación..... 38

VI.	Equipo del proyecto.....	39
6.1	Equipo gestor.....	39
6.2	Estructura organizacional	39
6.3	Incentivos y compensaciones	39
VII.	Plan Financiero.....	40
7.1	Supuestos	40
7.2	Estimación de Ingresos.....	40
7.3	Estado de Resultado	40
7.4	Flujo de caja.....	41
7.5	Evaluación financiera	41
VIII.	Riesgos críticos.....	42
IX.	Conclusiones.....	43
X.	Bibliografía y fuentes	44
XI.	Anexos.....	49
	Anexo 1: Análisis PESTEL.....	49
	Anexo 2: Análisis Porter	52
	Anexo 3: Competidores	57
	Anexo 4: Modelo de Negocios - Análisis CANVAS	62
	Anexo 5: Análisis FODA	68
	Anexo 6: Métricas LTV y CAC y número de clientes.....	70
	Anexo 7: Productos (suscripciones y catálogo), formas faciales y Política de Devolución.....	74
	Anexo 8 Encuesta.....	79
	Anexo 9: Estimación de ingresos.....	102
	Anexo 10: Productos: Costos y gastos asociados	105

Tablas

Tabla 1:	Comparativo competidores relevantes – Lentes de sol.....	16
Tabla 2:	Análisis CANVAS Sunset Shades	20
Tabla 3:	Análisis VRIO.....	23
Tabla 4:	Segmentos socioeconómicos objetivos.....	29
Tabla 5:	Productos y precios.....	31
Tabla 6:	Ventas esperadas (ingresos M\$ y unidades).....	34

Tabla 7: Presupuesto anual de marketing (cifras en M\$).....	36
Tabla 8: Cronograma de marketing.....	36
Tabla 9: Ingresos anuales.....	40
Tabla 10: Estado de resultados.	40
Tabla 11: Número de clientes estimado mensualmente, para el primer año de operación.....	70
Tabla 12: LTV estimado según segmento de suscripción, para el primer año de operación.	71
Tabla 13: CAC estimado según segmento de suscripción, para el primer año de operación.	72
Tabla 14: ROI estimado según segmento de suscripción, para el primer año de operación.	73
Tabla 15: Descripción Suscripciones Regulares.	74
Tabla 16: Descripción Suscripciones Especiales.	75
Tabla 17: Descripción Catálogo Venta.....	76
Tabla 18: Descripción Formas Faciales.	77
Tabla 19: Ingresos anuales.....	102
Tabla 20: Ingresos mensuales, primer año.....	102
Tabla 21: Unidades vendidas mensuales, primer año.....	103
Tabla 22: Costo mensual, primer año.....	103
Tabla 23: Margen bruto obtenido anualmente.....	104
Tabla 24: Descripción de productos, precios y costos.....	105
Tabla 25: Productos y sus costos.....	106
Tabla 26: Cuadro de Gastos de Administración y Ventas (GAV) – 5 años.....	107
Tabla 27: Cuadro de Gastos de Administración y Ventas (GAV) – Mensual primer año.....	108

Imágenes

Imagen 1: Evolución del mercado global de lentes de sol 2014-2024.....	9
Imagen 2: Gafas: la evolución de la industria global en términos de valor de venta minorista.....	10
Imagen 3: Gafas: mapa que muestra la categoría de más rápido crecimiento durante el período histórico en cada mercado.....	11
Imagen 4: Precios unitarios globales de gafas y gafas de sol 2014/2024.....	12
Imagen 5: Fases de crecimiento.	24
Imagen 6: Acrónimo SMART.	27
Imagen 7: Marca corporativa.	32
Imagen 8: Clientes estimados por año.....	35
Imagen 9: Ilustración operaciones Sunset Shades.....	37
Imagen 10: Flujo de operaciones.....	37

Imagen 11: Estructura organizacional Sunset Shades	39
Imagen 12: Mapa de riesgo (probabilidad/impacto).	42
Imagen 13: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	52
Imagen 14: Modelo de las cinco fuerzas de Porter, aplicado industria de lentes de sol	56
Imagen 14: Gráfico de ingresos anuales.....	104
Imagen 15: Gráfico de ingresos mensuales por todo el periodo de evaluación considerando estacionalidad.....	104

Resumen ejecutivo.

El proyecto Sunset Shades es una empresa startup que comercializa lentes de sol con un modelo de negocios innovador y único en Chile, el cual consiste en ventas de lentes de sol por medio de una suscripción mensual y anual. Además, donde se puede realizar compras sin necesidad de suscribirse. Respecto de la propuesta de valor de Sunset Shades esta consiste en dar una solución a la compra de lentes de sol, por medio de e-commerce en el cual, pone a disposición del usuario tecnología de punta que le permitirá utilizar un probador virtual directamente desde cualquier dispositivo que reconocerá sus gustos y preferencias logrando personalizar su compra.

Sunset Shades con su propuesta tecnológica, quiere solucionar la dificultad de la prueba de lentes de sol al momento de adquirirlos vía online y con ello generar un mayor interés en las compras por internet y favorecer al cliente con el ahorro de tiempo y dinero, sin impactar en la calidad de los productos, cuidando de la salud visual y precios.

Dada la tendencia actual del mercado e-commerce, el cual ha tenido un crecimiento de 14% en los últimos 5 años, se espera que mantenga el crecimiento en el corto plazo, producto de la pandemia (COVID-19) que ha generado un crecimiento acelerado en la comercialización por este canal. Sunset Shades toma esta oportunidad en el mercado de lentes de sol y se adapta a las tendencias mundiales de este mercado, potenciando los bajos precios, la calidad de sus productos, la disrupción digital y la sustentabilidad, generando ventajas competitivas que le permiten ofrecer una experiencia de compra distinta a sus clientes.

El mercado e-commerce de lentes de sol en Chile alcanza los M\$1.034.426 en ventas, donde Sunset Shades espera alcanzar como mínimo el 5% de participación durante el primer año de funcionamiento. En relación con la proyección realizada a 5 años, el resultado financiero es positivo, obteniendo los siguientes resultados VAN de M\$246.567 con una TIR del 75,8%. Respecto de los ingresos se proyecta al último periodo M\$619.762 con un margen EBITDA objetivo de un 35%, el aporte de capital inicial es de M\$76.211, se comenzará a obtener resultados positivos (payback) a los 2 años y 10 meses y por último, siendo Sunset Shades un proyecto interesante para invertir se realiza un ofrecimiento al inversionista de un 25% de propiedad, en donde obtiene una TIR del 47%, aportando un total de M\$38.106.

I. Oportunidad de negocio.

La preocupación por la calidad de los lentes se ha incrementado considerablemente en las últimas dos décadas, a raíz del adelgazamiento de la capa de ozono (filtro natural de las radiaciones nocivas del sol, rayos ultravioletas (UV)) que ha impactado en la salud de las personas. Así mismo el aumento de las expectativas de vida, ha incrementado el riesgo de estar expuesto a los rayos solares. Es principalmente el sol la fuente de radiación UV, que puede dañar tanto los tejidos de la superficie del ojo, como también la córnea y el cristalino (lente). El grado de severidad de estas lesiones depende de la intensidad de la radiación recibida y el tiempo de exposición, ya que esta última puede generar algunas molestias como enrojecimiento, sequedad, dolor y picazón. Es por esto por lo que los especialistas recomiendan principalmente proteger los ojos ante la exposición al sol utilizando lentes de sol con protección UV.

Por otra parte, en la actualidad los lentes de sol juegan un rol fundamental como un accesorio que marca el estilo de las personas, esto se ve reflejado ya que el 89% de los encuestados ([Anexo 8](#)) menciona que es relevante para su estilo, además de mostrar un gran interés por la moda (81%) y la importancia de sentirse y verse bien para su autoestima (93%).

Considerando los puntos anteriores, el mercado nacional se compone principalmente por actores con una importante participación y con modelos de venta tradicional. Adicionalmente, existe una cuota no despreciable de participación de mercado (40%-50%) de ópticas independientes que, en su mayoría, comercializan sus productos de manera tradicional (venta física principalmente), sin embargo solo se estima que el 2% solo lo realiza mediante e-commerce. Asimismo, existen otras ópticas independientes que han innovado en modelos de negocios que han permitido entregar un producto de calidad y de menor precio. Lo anterior, en los últimos años ha sido una tendencia a nivel mundial, en donde competidores pequeños han comenzado a tener un mayor nivel de protagonismo.

La industria de los lentes de sol está experimentando 4 grandes tendencias: a) consolidación en toda la cadena de valor; b) polarización de precios; c) disrupción digital y, d) sustentabilidad, aspectos que se mencionan en detalle en el desarrollo del presente documento.

Esta industria en la actualidad mueve alrededor de USD\$ 21 billones¹ y en el mercado nacional, una cifra cercana a los USD\$ 68 millones².

Por otra parte, considerando tanto la frecuencia de compra de este tipo de producto, la que principalmente se concentra entre adquirirlos cada 2 meses hasta cada 12 meses y, la cantidad de lentes

¹ Aproximadamente CLP\$ 15.918.258.461.539.

² Aproximadamente CLP\$ 51.544.836.923.

que poseen las personas que va entre 3 y más de 5 lentes de sol (52% de los encuestados), se propone una alternativa de compra que no está presente en el mercado nacional, la cual corresponde a una venta por suscripción. En este sentido, el 51% de los encuestados se ha suscrito a algún producto durante los últimos 3 años y el 45% menciona que podría comprar a futuro una suscripción de lentes (rango entre “talvez” y “sí lo compraría”). A su vez, el 66% regalaría una suscripción de lentes a una persona.

Dados estos resultados y sumado a la tendencia de compra por e-commerce (92% encuestados realiza compras por internet), es que **Sunset Shades** se presenta como una empresa que **operará 100% de manera digital**, apoyada por una plataforma web amigable, que permita capturar las necesidades del cliente, guiándolo en el proceso de compra y en donde se permite la prueba del producto de manera digital, acortando la brecha respecto a la prueba física del producto y los costos asociados a esto.

Con lo anterior, **Sunset Shades** se constituye como una alternativa novedosa e inexistente en el mercado nacional, ofreciendo sus productos mediante una venta por **suscripción periódica** o bien, por **venta e-commerce** (compra unitaria) a través del catálogo de lentes de sol.

Estos artículos de calidad permiten cuidar la salud ocular de los clientes, se encuentran acordes a las últimas tendencias de la moda, a precios razonables y menores a lo ofrecido por la competencia (productos unitarios), con un servicio rápido y oportuno, centrándose en conocer al cliente, pudiendo personalizar el producto y así ofrecerle una experiencia de compra particular.

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

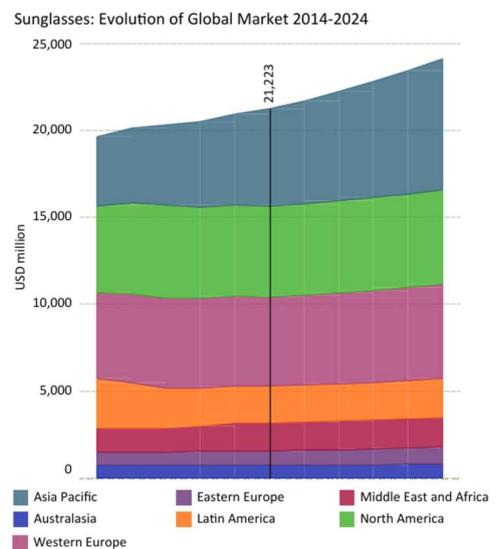
2.1 Industria

Sunset Shades es una empresa que se hará participe de la **industria de lentes**³, la cual se subclasifica en tres categorías: gafas⁴, lentes de sol⁵ y lentes de contacto⁶. Esta industria a nivel global mueve alrededor de USD\$138 billones⁷, de esta cifra USD\$95 billones⁸ corresponden a la categoría de las gafas, USD\$21 billones a la categoría de los lentes de sol y USD\$21 billones⁹ a lentes de contacto (Euromonitor International, 2019).

La industria presenta una madurez a nivel mundial, en donde presenta una demanda de lentes creciente, la cual se ve sostenida sobre la base de tendencias demográficas y de consumidores que están buscando, lentes de sol con mayor frecuencia influenciados por las tendencias actuales y por los cambios de la moda y, por otra parte, la incidencia que existe en problemas de salud visual, lo que conlleva a adquirir lentes en cualquiera de sus ámbitos o categorías. En base a lo anterior, la industria presenta una tendencia a experimentar un aumento en su consolidación y madurez, siempre y cuando los actores busquen capitalizar estas expectativas de crecimiento. Con ello se prevé que, respecto a los precios de los productos, se vean cada vez más polarizados en la medida que aumente la demanda de lentes asequibles, además de verse potenciado por un interés en los lentes de lujo.

Según los datos obtenidos, desde el año 2014, en donde las ventas minoristas alcanzan los USD\$114.455 millones¹⁰, se ha observado un crecimiento de un 4% (tasa compuesta anual) en las

Imagen 1: Evolución del mercado global de lentes de sol 2014-2024



Fuente: Euromonitor "World Market for Eyewear" (2019)

³ Lentes: Los lentes son el conjunto de lentes de contacto, gafas y lentes de sol.

⁴ Gafas: Este es el conjunto de monturas (marcos) de gafas, lentes de gafas y anteojos de lectura confeccionados.

⁵ 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).

⁶ 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.

⁷ Aproximadamente CLP\$ 104.605.698.461.538.

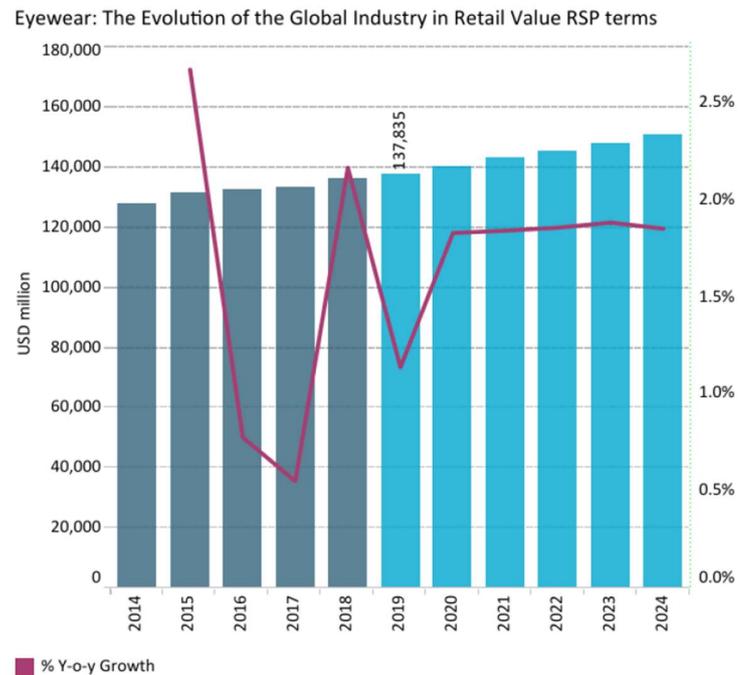
⁸ Aproximadamente CLP\$ 72.011.169.230.769.

⁹ Aproximadamente CLP\$ 15.918.258.461.539.

¹⁰ Aproximadamente CLP\$ 86.758.298.676.923.

ventas mundiales de lentes, para alcanzar los USD\$137.835 millones¹¹ en el año 2019 (Euromonitor International, 2019). En el gráfico a continuación, se observa la evolución de la industria global de lentes en términos de valor minorista de RSP¹² (Retail Sale Price o precio de venta al por menor), considerando las variables de ventas en millones de dólares y porcentaje de crecimiento. Además, es posible observar que se realiza una proyección desde el año 2020 al 2024, en donde se expanden las ventas a una tasa de un 2%, llegando a unos USD\$151.300 millones¹³.

Imagen 2: Gafas: la evolución de la industria global en términos de valor de venta minorista



Fuente: Euromonitor "World Market for Eyewear" (2019)

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.

En el mapa (imagen 3) que se muestra a continuación (Euromonitor International, 2019), es posible observar los mercados a nivel mundial, en donde ha existido un crecimiento más rápido de cada categoría respecto a su comportamiento histórico. En esta dirección, los mercados en desarrollo toman una creciente influencia global, los cuales corresponden principalmente a los de Asia Pacífico, Oeste de Europa y **Latinoamérica**, que desde el 2014 ha ido en crecimiento y se espera que al 2024 el aumento en ventas se vea reflejado en USD\$2.851 millones¹⁴ en estos mercados. Por otra parte, es necesario precisar cómo se están realizando las ventas en el mundo, es decir, cual es el canal de venta que los

¹¹ Aproximadamente CLP\$ 104.480.626.430.769.

¹² RSP corresponde al precio máximo al que los bienes sujetos a impuestos especiales en forma de paquete pueden venderse al consumidor final e incluye todos los impuestos, locales o de otro tipo, fletes, cargos de transporte, comisiones pagaderas a los distribuidores y todos los cargos por publicidad. El RSP de un producto puede ser diferente de un país a otro en función del costo total de producción y el precio de mercado (<https://howtoexportimport.com/What-is-Retail-Sale-Price-RSP-under-import-duty-ca-1116.aspx>).

¹³ Aproximadamente CLP\$ 114.687.262.153.846.

¹⁴ Aproximadamente CLP\$ 2.161.093.089.231.

consumidores utilizan para adquirir sus lentes (Euromonitor International, 2019). En este sentido, las tiendas ópticas tradicionales (físicas) lideran a medida que el comercio minorista en internet comienza a tomar fuerza y generar mayor influencia en los consumidores. Respecto al canal de venta físico, se observó que entre 2014 y 2019 representó un 70% de las ventas alcanzando un total de USD\$ 95.991 millones¹⁵ en 2019. Sin embargo, dado los cambios generacionales, mayor uso de internet y ventajas adicionales que ofrece la venta por **e-commerce**, es que este canal representó un 9% de las ventas mundiales alcanzando un total de USD\$ 11.827 millones¹⁶ en 2019. Es así como, en términos de crecimiento, fue el **canal de distribución que más rápido se expandió** alcanzando una tasa compuesta anual del 14% en el periodo 2014-2019. Uno de los aspectos más relevantes del e-commerce a nivel global, es que los precios generalmente son más bajos en relación con la venta minorista tradicional.

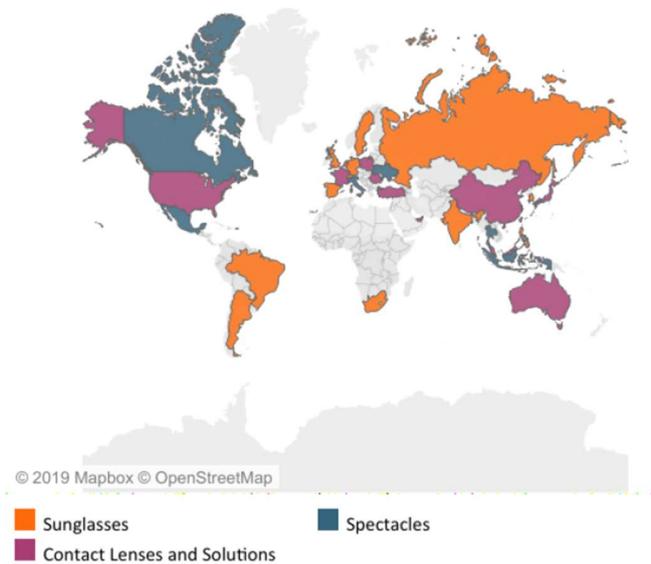
A nivel de **actores claves** a nivel mundial (Euromonitor International, 2019), se encuentran las siguientes compañías de mayor valor: Essilor International S.A, Luxottica Group SpA, Johnson & Johnson Inc, Novartis AG, Carl Zeiss AG, Vision Service Plan Global, Hoya Corp, Safilo Group SpA, Private Label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

¹⁵ Aproximadamente CLP\$ 72.762.359.427.692.

¹⁶ Aproximadamente CLP\$ 8.965.011.563.077.

Imagen 3: Gafas: mapa que muestra la categoría de más rápido crecimiento durante el período histórico en cada mercado

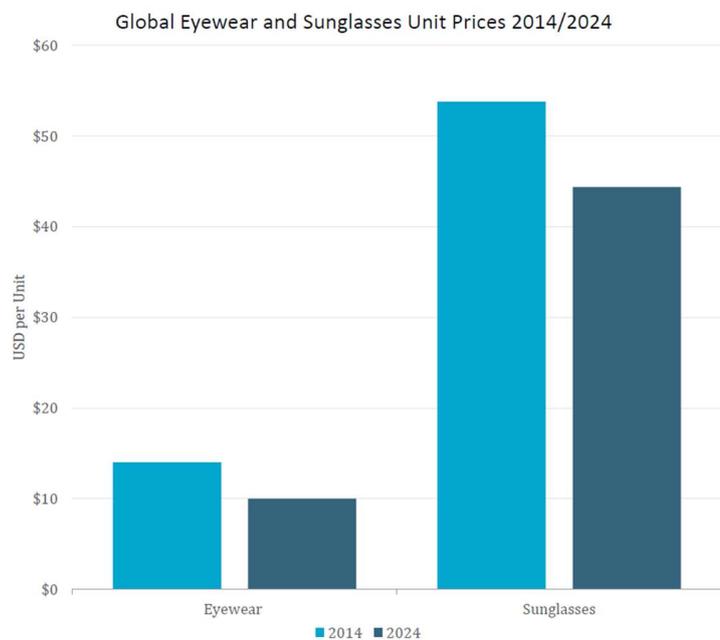
Eyewear: Map Showing the Fastest Growing Category over the Historic Period in Each Market



Fuente: Euromonitor "World Market for Eyewear" (2019)

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. Respecto de la primera, está considerada una consolidación desde la fabricación del producto hasta la comercialización a nivel minorista, en donde los actores principales están experimentando una concentración, en donde en variadas ocasiones han **adquirido a minoristas** bien posicionados, principalmente en los mercados de Asia Pacífico y América Latina. Sobre la segunda tendencia, se proyecta que los **precios** tendrán una continua disminución en el tiempo, esto dado que la demanda por lentes ha aumentado, se ha generado una competencia de precios a nivel minorista y los consumidores están buscando precios más bajos respecto a los precios tradicionalmente altos en estos productos. Sin embargo, también se estima que exista un crecimiento en los **lentes de lujo**, los cuales superarán el promedio de la industria con un leve 2% anual. Este crecimiento ha sido promovido por el creciente interés en la moda en todos los mercados, así como una mayor disponibilidad de ingresos en los mercados en desarrollo. Lo anterior ha sido relevante, ya que, por medio de los lentes de sol, los consumidores han aprendido a expresar su estilo personal y a diferenciarse con un accesorio personal que tiene un propósito práctico y con un precio más accesible que otros accesorios de lujo. En consecuencia, las ópticas independientes han buscado tener modelos exclusivos de alta gama para satisfacer esta necesidad. Respecto a la tercera tendencia, el **e-commerce** está cada día más presente y presionando al minorista físico, llegando a tal punto, que está abriendo nuevas oportunidades en donde los nuevos competidores (digitales) están desafiando el crecimiento de las firmas tradicionales de la industria. Esta nueva forma de comercializar lentes de sol ha traído un acceso conveniente a estos productos a precios competitivos. Además, se espera que la utilización del e-commerce sea **cada vez más común dada las nuevas generaciones** que son nativas en el ámbito digital. En una encuesta realizada por Euromonitor sobre estilo de vida, el 45% de los encuestados citó el **“mejor precio”** como motivación de compra en la web. Una de las características importantes, es que las facilidades en el despacho y devolución

Imagen 4: Precios unitarios globales de gafas y gafas de sol 2014/2024



Fuente: Euromonitor “World Market for Eyewear” (2019)

han hecho que internet tenga una mayor rentabilidad. Finalmente, el e-commerce de lentes de sol ha tenido ventas mundiales sobre los USD\$979 millones¹⁷ con un crecimiento de un 18%. La cuarta tendencia, sobre **sustentabilidad**, ha evidenciado un aumento de conciencia del consumidor y un aumento de estándares éticos sobre la construcción y fabricación de productos. La industria no ha avanzado prácticamente nada en este ámbito, en comparación con otras industrias como la ropa, lo que genera oportunidades para que empresas puedan generar ventajas competitivas asociadas a producción y comercialización de productos éticos. Dadas las tendencias de la moda, los consumidores buscan diseños audaces y lentes personalizados, por lo tanto, la sustentabilidad es un ámbito clave que podría aumentar los márgenes al mejorar características del producto, como una fabricación ética, ya que existiría una disposición a pagar de parte de ellos.

En relación a estas **tendencias**, **Sunset Shades** no debe quedar ajeno a ellas a la hora de plantear su modelo de negocios y su proyección a futuro. En primer lugar, respecto a la tendencia de consolidación de la cadena de valor, es posible mencionar que este ámbito representa una oportunidad para la empresa a la hora de considerar a futuro una estrategia de salida, ya que si Sunset Shades (minorista) logra posicionarse bien en el mercado, generando un atractivo para sus clientes, podría convertirse en una firma interesante de ser adquirida por una empresa de mayor tamaño que sea fabricante del producto o se encuentre importantemente involucrado dentro de la cadena de valor. En segundo lugar, sobre la polarización de precios, Sunset Shades incluye en su estrategia esta tendencia en el modelo de negocios, incluyendo precios bajos y atractivos para el consumidor, además de modelos exclusivos de alta gama para satisfacer la creciente necesidad por estos artículos. En tercer lugar, la empresa plantea realizar sus ventas completamente por e-commerce, considerando la creciente tendencia a nivel mundial en las ventas por esta vía (crecimiento del 18%), apoyado por las nuevas generaciones de personas nativas en lo digital. Finalmente, sobre la tendencia de sustentabilidad y dado que la industria no ha tenido grandes avances en este ámbito, para Sunset Shades esto representa una oportunidad para introducir en su modelo de negocios, productos amigables con el medio ambiente u otras aplicaciones en su operatividad que permitan generar ventajas competitivas en base a lo ético.

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

¹⁷ Aproximadamente CLP\$ 742.094.049.231.

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). Dados estos porcentajes de participación, es relevante destacar que las ópticas independientes ejercen una presión competitiva significativa sobre las ópticas más fuertes del mercado. Respecto de las **ventas**, durante el 2018 en Chile hubo ventas de artículos ópticos en tiendas por USD\$204.700.000¹⁸, con una proyección de crecimiento para 2023 de USD\$ 208.300.000¹⁹ (Las Últimas Noticias, 2020), en donde aproximadamente, un tercio de estos montos corresponde al mercado de lentes de sol, es decir, USD\$68.233 millones²⁰ y USD\$ 69.433 millones²¹ respectivamente (EyN, 2010). En el ámbito de los **precios** de lentes de sol, los precios se mueven en un rango de entre los CLP\$9.990 y los CLP\$349.900, en donde la mayor concentración de lentes se da en el rango de precios de entre los CLP\$50.000 y los CLP\$110.000²², esto para las ópticas tradicionales como R&K, OPV y GMO. Actualmente, al igual que en los mercados internacionales, las ópticas independientes están ejerciendo presión en los mercados, lo cual ha provocado que los precios tengan una tendencia a la baja, producto que los consumidores los están prefiriendo dadas estas circunstancias. En general, los precios de los artículos ópticos son elevados, ya que son reducidas las marcas que concentran el mercado internacional, por lo que un mecanismo que han utilizado las ópticas independientes para ser más competitivas y para bajar los costos de sus productos, radica en implementar marcas propias y hacer más eficiente la cadena de comercialización de una óptica tradicional como por ejemplo adquirir los productos directamente desde los fabricantes (Las Últimas Noticias, 2020).

2.1.1 Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno de Sunset Shades, se lleva a cabo por medio del **análisis PESTEL** (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal), herramienta que permite describir el entorno general, para identificar variables o factores que afectan hoy o podrían afectar a futuro. En el [Anexo 1](#), se presenta en detalle el referido análisis. De este análisis, es posible concluir que el entorno de Sunset Shades en un amplio sentido, es favorable a excepción del ámbito económico, el cual se ha visto afectado producto de la emergencia sanitaria global provocada por el COVID-19. Esto ha tenido un impacto importante desatando una crisis económica durante el primer semestre de 2020, la cual se prevé que se extienda hasta el 2021, todo dependiendo de la evolución sanitaria tanto del mundo como de Chile.

¹⁸ Aproximadamente CLP\$ 155.165.119.385.

¹⁹ Aproximadamente CLP\$ 157.893.963.692.

²⁰ Aproximadamente CLP\$ 51.721.453.790.769.

²¹ Aproximadamente CLP\$ 52.631.068.560.000.

²² Datos obtenidos desde el catálogo de productos de R&K, www.ryk.cl, visitado el 03-05-20.

En específico, de acuerdo a datos previos (2019) a la aparición del COVID-19, los lentes de sol han adquirido una importancia creciente entre los bienes de consumo a nivel mundial, posicionándose entre productos para el cuidado de las mascotas, bebidas calientes, elementos para cuidado del hogar, entre otros. Lo anterior, es un antecedente positivo ante la crisis respecto de otro tipo de productos, sin embargo, este artículo no es considerado de primera necesidad para las personas. Ante este panorama, se podrían generar impactos para la operación de Sunset Shades, como un bajo interés de las personas por adquirir productos de la marca dado sus problemas económicos y cambio de prioridades, dificultades en el ámbito logístico (distribución de los productos al cliente final), inconvenientes con la importación de productos desde los proveedores, problemas para la búsqueda de financiamiento y alza en costos, lo cual generaría complicaciones para mantener precios competitivos, realizar inversión en marketing y cumplir con metas de ventas esperadas. Por otra parte, la crisis también representa oportunidades para la empresa, como el alza que ha tenido el e-commerce y la evolución del *delivery* de productos.

Considerando todo lo anterior, Sunset Shades debe analizar continuamente el entorno y específicamente la evolución de la crisis actual, para ir adecuando el plan de negocios y poder mitigar riesgos.

2.1.2 Análisis del microentorno

Para poder generar una estrategia competitiva para Sunset Shades, se realiza un análisis de la industria en donde se compite, utilizando el **modelo de Porter**. De este análisis, es posible concluir que la industria se muestra bastante atractiva, dado que, del análisis realizado, en general las fuerzas son bajas y esto se acentúa considerando que en la actualidad no existen productos sustitutos de lentes de sol. Se prevé que la industria sufra cambios en su comportamiento, debido al ingreso de empresas pequeñas que realicen innovación en sus modelos de negocios, el nivel de penetración de compra por internet y fortalecimiento de sus actividades con la introducción de tecnologías de cara al cliente. En el [Anexo 2](#), se presente en detalle el referido análisis.

2.2 Competidores

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

De lo anterior, en la tabla 1 se señalan los **competidores más relevantes** para Sunset Shades, en donde se analizan sus principales características.

Tabla 1: 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.

Finalmente, considerando a los competidores señalados en la tabla 1, en el [Anexo 3](#) estos se analizan con un mayor grado de detalle y, además se aplica la metodología de la **matriz de perfiles competitivos**. De esto se concluye, que Sunset Shades se encuentra en una buena posición respecto de su competencia, considerando que es un actor que aún no ingresa al mercado y que, de comenzar a operar, desarrollando y aplicando mejoras en los factores de éxito definidos, puede posicionarse como un actor relevante dentro de sus competidores.

2.3 Clientes

Los clientes de Sunset Shades incluidos en el modelo de negocios, se sustentan bajo 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:

- 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 a través de medios masivos tradicionales y digitales.

Considerando lo anterior, se realizó una **encuesta** para determinar y conocer a los potenciales clientes y sus características más relevantes, con la finalidad de orientar el modelo de negocios de cara al cliente, ajustando y adecuando los productos, evaluar aspectos como la distribución, entre otros.

De esta encuesta, se obtiene que **Sunset Shades se enfocará** en personas de cualquier sexo y género, entre 24 y 52 años (generación Y, Millennials y X) pertenecientes a los estratos socioeconómicos C1a, C1b y C2, que destinan entre un 5% hasta un 19% de gasto en vestuario y accesorios. Considerando estas variables, por rango etario el CENSO ejecutado el año 2017 considera un total de 6.476.405 personas en este rango y a su vez, al incluir la variable socioeconómica, se considera un total de potenciales clientes de 1.549.054 personas en todo el territorio chileno.

Del total de encuestados, se obtiene que el 94% utiliza lentes de sol y que el 6% no utiliza. De este 6% se observa que el 29% no utiliza ya que son costosos y/o muy delicados. Por otra parte, existe interés en la moda en donde el 81% indica que es moderadamente o muy importante. Asimismo, el 93% considera que es importante o muy importante sentirse y verse bien. En esta línea, se observa que para el 89% de los encuestados es relevante demostrar su estilo de moda por medio de los lentes de sol. De lo anterior, se concluye que el lente de sol es un accesorio relevante para las personas.

En lo que respecta a sus gustos, se obtienen resultados en donde se aprecia que el color negro y café (84% y 57%) son los colores más preferidos en marcos (monturas), mismo caso para los cristales en donde estos colores lideran las preferencias (84% y 75%). Este producto es adquirido en un rango entre cada 2 meses hasta 12 meses principalmente. En esta línea, el 52% de las personas poseen entre 3 y más de 5 lentes de sol. Además, se observa un interés por personalizar el producto, ya sea el lente propiamente tal o la suscripción. Por otra parte, dentro de los 3 factores más importante que inciden en donde comprar un lente de sol, es que se vendan productos de buena calidad (97%), con un precio accesible (83%) y que tengan una variedad de modelos (80%).

El 51% de los encuestados se ha suscrito a algún producto durante los últimos 3 años y el 45% menciona que podría comprar a futuro una suscripción de lentes (rango entre “tal vez” y “sí lo compraría”). A su vez, el 66% regalaría una suscripción de lentes a una persona.

Debido a que Sunset Shades será un actor que comercializa sus productos mediante e-commerce, es relevante saber el comportamiento de las personas por este canal. Con lo anterior, se observa que el 92% de los encuestados realiza compras por internet y de estos, el 72% lo realiza frecuente o muy frecuentemente, utilizando de manera principal un smartphone y/o computador para tales efectos. Las principales razones para utilizar este medio a la hora de la compra, se debe a que es más cómodo/fácil, existe un ahorro de tiempo y existen mejores ofertas. Además, un 74% cree que es importante o muy importante que el producto comprado por internet sea amigable y sustentable con el medio ambiente.

Finalmente, es posible señalar que estos posibles compradores, utilizan redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube de preferencia, lo cual es un buen indicio para establecer canales de comunicación entre ellos y Sunset Shades.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

3.1 Modelo de negocios

Sunset Shades es una empresa que opera por medio de una **tienda en e-commerce**, donde sus clientes pueden acceder a una variedad de modelos premium de lentes de sol, por medio de una **suscripción** periódica de acuerdo con sus necesidades y gustos o bien, a través de **venta e-commerce**, en la cual es posible adquirir lentes de sol de buena calidad por una única vez. Esta forma de comercialización se fundamenta en dos aspectos: el primero, introducir un producto (suscripción de lentes de sol) novedoso e inexistente en el mercado nacional y, en segundo lugar, participar del mercado de lentes de sol vía e-commerce en la venta e-commerce de este artículo para las personas que no tienen mayor interés por una suscripción. Con lo anterior, Sunset Shades pretende capturar un segmento de clientes que tiene gran interés en la moda y que adquiere lentes de sol con mayor frecuencia y, asimismo, a clientes que de igual forma desean estar a la vanguardia pero que compran este artículo de forma ocasional.

Debido a la naturaleza del modelo de negocios, las ventas se realizan sólo por vía web, en donde se pone énfasis en una propuesta atractiva de precio/calidad y en la forma de comercialización, es decir, suscripción o venta e-commerce (unidad). Lo anterior, incluye despacho a domicilio con tiempos de entrega acertados y oportunos de acuerdo a las necesidades del cliente y diversas formas de pago por medios electrónicos.

En detalle, el modelo de negocio de Sunset Shades se muestra en el cuadro a continuación, en donde se visualiza la aplicación de la metodología **CANVAS**. Lo descrito en este cuadro se encuentra desarrollado con un mayor detalle en el [Anexo 4](#).

Posteriormente, considerando el análisis de la industria (análisis PESTEL y Porter) realizado y la aplicación de la metodología CANVAS, se desprenden las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (**FODA**) que se presentan en el [Anexo 5](#).

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

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Descripción de la empresa

Sunset Shades es una **tienda 100% web** (e-commerce) con sede en Santiago de Chile, que otorga la posibilidad de **comprar lentes de sol** de calidad, con diseños innovadores y acorde a las tendencias actuales de la moda. Lo anterior, lo materializa por medio de un **innovador modelo de negocios**, en donde el cliente puede adquirir una **suscripción** que se ajuste tanto a sus gustos personales respecto a la moda, como también a su forma facial, otorgando una experiencia de compra única e innovadora. Además de lo anterior, el cliente también tiene la posibilidad de obtener un lente de sol por medio de una **venta e-commerce**, es decir, compra única por unidad del producto.

Para Sunset Shades es relevante la posibilidad que tengan las personas de comprar lentes con diseños a la moda, de buenos materiales y con cristales que cumplan estándares de salud, por lo que generalmente, las personas para acceder a lentes de sol con estas características tienen que obtener, en su mayoría, un producto de marcas reconocidas desembolsando elevadas sumas de dinero. Es por esto, que, al pensar en la vida moderna, Sunset Shades cree que lo importante es la persona y su estilo, por lo cual se plantea un modelo de negocio que permite acceder a este tipo de gafas a precios más bajos, basándose principalmente en eliminar a los intermediarios, posicionando la marca y así posibilitar a las personas expresar su estilo. Es creencia de la empresa, que no es necesario tener lentes de marcas caras para expresar quién es la persona, las personas se expresan por su estilo propio. Con esto, la principal fuente de inspiración, son las personas soñadoras, innovadoras y atrevidas lo cual motiva a diseñar paquetes de suscripciones que las lleven a sentirse bien consigo mismas, a romper la norma y a aventurarse en la búsqueda de nuevos estilos.

Respecto a los fundadores, son dos emprendedores, profesionales con experiencia en el área comercial, marketing, negociación, planificación y control de gestión, además de conocimiento en el ámbito de la importación de productos, negociación con proveedores y manejo de riesgos. Lo anterior, supone una buena base para la gestión del modelo de negocios. Sin embargo, ambos emprendedores no poseen mayor experiencia en la industria, salvo lo que se ha investigado para el desarrollo del presente plan de negocios.

Sunset Shades será una sociedad por acciones (SpA) con fines de lucro y giro comercial de venta al por menor de artículos ópticos en comercios especializados.

3.2.1 Misión, Visión y Valores

Misión: 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.

Visión: Mejorar el bienestar de las personas con productos para que se vean bien y se sientan bien. Queremos ser reconocidos como una empresa líder y referente tanto a nivel nacional como latinoamericano, por medio de un modelo sustentable, moderno y que brinda una experiencia única para los clientes de la empresa.

Valores:

- **Compromiso con el cliente:** buscar la identificación con nuestra marca, por lo que existe un fuerte enfoque en la experiencia del cliente para que esta sea de excelencia.
- **Calidad:** proveer productos de calidad, considerar las necesidades del cliente y buscar la excelencia en el servicio.
- **Pasión:** mejorar la oferta de productos considerando tendencias de la moda y los gustos de los clientes.
- **Confianza:** conformar equipos de trabajo que ejecuten procesos eficientes y de calidad, provocando un servicio de excelencia que dé respuesta a los requerimientos de los clientes.

3.2.2 Objetivos

Objetivo general:

- Comercializar vía e-commerce, suscripciones y venta e-commerce de lentes de sol, para satisfacer las necesidades de las personas de adquirir regular o particularmente, productos a la moda, de buena calidad y a un precio justo.

Objetivos específicos:

- Posicionar la marca Sunset Shades en la mente de los clientes.
- Potenciar la venta por suscripción de lentes de sol.
- Generar prestigio y reconocimiento en el mercado, potenciando un servicio de calidad y eficiente.
- Desarrollar un sitio web y aplicación móvil de alto estándar tecnológico para comercializar los productos.
- Fomentar la venta de lentes de sol por e-commerce apoyado en el probador virtual.
- Aumentar al doble las ventas al segundo año de operación.
- Alcanzar un mínimo de 27.600 visitas para el sitio web y aplicación móvil, para el primer año.
- Obtener un total de 30.000 seguidores en Instagram y 1.000 en Facebook para el primer año.

3.2.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Sunset Shades radica principalmente en la forma en que se venden los lentes de sol, ya que introduce un modelo único en el mercado nacional, por medio de la venta de suscripciones. Es importante mencionar que, la empresa introduce esta nueva modalidad de venta, complementándola a la tradicional venta e-commerce de lentes de sol, es decir, en donde el cliente compra uno de estos artículos por una única vez. Con esto, entrega la posibilidad al cliente, de elegir la forma de compra que desea de acuerdo a sus necesidades y gustos.

A lo anterior se adiciona un modelo completamente basado en e-commerce, con un alto grado de digitalización, utilizando softwares para reconocimiento de gustos y preferencias como además un probador 3D permitiendo personalizar el producto a cada cliente. La personalización del producto juega un rol importante, permitiendo diferenciación respecto de la competencia. Finalmente, brindar un servicio de calidad, eficiente y con sistemas de logística eficaces son factores claves para la empresa.

Lo anterior, se sustenta en el análisis VRIO (valor-rareza-inimitabilidad-organizacional) realizado, que se muestra a continuación.

Tabla 3: Análisis VRIO

VALOR	RAREZA
<ul style="list-style-type: none"> 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. Implementación de tecnología que permite disminuir barrera de compra basada en la prueba del producto (probador 3D). Poner en ejecución, prácticas de enfocadas a generar una mayor experiencia del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
INIMITABILIDAD	ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> La venta por suscripción es imitable por la competencia en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo humano orientado al cliente. Desarrollo de sólidas plataformas digitales de ventas. Posicionamiento de marca. Eficiencia en sistema logístico. Generación de acuerdos comerciales.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 Estrategia genérica

La estrategia que abarca Sunset Shades en su modelo de negocios, estará enfocada en la **diferenciación del producto**, debido a que en el mercado local la competencia no posee un modelo de negocios similar, siendo Sunset Shades la primera empresa que ofrece lentes de sol en un formato

innovador como lo es la suscripción, además de la personalización y adaptación del producto al cliente (gustos y forma facial).

3.2.5 Estrategia de entrada

Sunset Shades tendrá como estrategia de entrada una fuerte campaña en redes sociales (Instagram y Facebook principalmente), mostrando sus productos, beneficios de obtenerlos, promociones de apertura y precios.

Por otra parte, potenciar la estrategia de diferenciación es fundamental, para introducir el nuevo modelo de ventas por **suscripción** en el mercado local, dado que los competidores existentes, van desde las ópticas tradicionales (algunas de ellas de gran tamaño y con buen posicionamiento de mercado) a las ópticas de e-commerce con venta tradicional, que solo realizan venta e-commerce para comercializar lentes de sol. Asimismo, para captar al segmento de clientes “más tradicional”, que no desea realizar una compra por suscripción, se introduce al mercado la **venta e-commerce** de lentes de sol de buena calidad y a precios bajos y competitivos.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global.

Imagen 5: Fases de crecimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Sunset Shades participará únicamente en el mercado **e-commerce**, respondiendo a una interesante tendencia de los consumidores en realizar compras por medio de canales digitales, capturando de esta forma, las ventajas de este mercado que produce beneficios para la empresa, como reducción de costos, generación de lealtad con los clientes, mayor alcance de público, seguridad y facilidad en la entrega de los productos.

De acuerdo al análisis de contexto realizado, se observa que el mercado ofrece una venta cargada hacia lo tradicional (canales presenciales) y con precios aún elevados. Dado este escenario y de acuerdo a la estrategia de venta de Sunset Shades, se establece una estrategia de crecimiento basada en **3 fases: penetración, consolidación y expansión**.

Durante la primera etapa, se enfocará en generar una penetración en el mercado (estrategia de entrada) de lentes de sol, específicamente en la venta por e-commerce, apuntando a la diferenciación del producto que ofrece respecto a la competencia, debido a que es una forma de venta (suscripción) que

no existe en el mercado local para ningún tipo de lente. Asimismo, se introduce la plataforma de prueba virtual de lentes de sol, en donde el cliente tiene la posibilidad de realizarlo desde su smartphone o computadora. Lo anterior, se acompaña por una campaña de marketing digital en donde se da a conocer la marca, se capturan nuevos clientes, se muestran los productos y sus precios (catálogo de compra directa y tipos de suscripciones). Todas estas acciones apuntan a fidelizar el cliente, fortaleciendo la marca y haciéndola conocida.

La fase 1 de penetración, se centra en el primer año de operación y se abarcará la segmentación de clientes definida en el modelo CANVAS. Para lograr una mejor penetración de la marca en este segmento y para ajustar la operación de Sunset Shades, la venta se realizará en la **Región Metropolitana de Santiago y en la región de Valparaíso**, en donde se distribuirán los productos en el radio urbano de estas áreas. La decisión de abarcar ambas regiones se basa en la densidad poblacional, segmento de clientes objetivo y en la estacionalidad del producto, potenciándolo en los meses estivales.

La segunda fase del proyecto se enfoca en la consolidación de Sunset Shades dentro del mercado e-commerce de lentes de sol en Chile, considerando para esto los años 2, 3 y 4 de operación. El hito más importante de esta etapa es que una vez ajustado y consolidado el sistema logístico, la plataforma digital y ascenso en la curva de aprendizaje, se comenzará **a distribuir a nivel nacional**, capturando las ventajas generadas por economías de escala generadas respecto a los costos de administración y mantención del sitio web y aplicación móvil, proveedores, personal, entre las variables más importantes. De lo anterior, se considera que el sistema logístico es un factor clave, tanto para la adquisición de stock de productos como para la distribución en todo el país. Este sistema estará sustentado en el servicio ofrecido por una empresa especializada en este ámbito, estableciendo acuerdos de nivel de servicio para entregar el producto en tiempo y forma de acuerdo con el estándar ofrecido por la empresa.

Otros aspectos importantes en esta etapa es que se realizan inversiones en el mejoramiento de la plataforma web, en donde se incluyen nuevas funcionalidades para el sitio web y aplicación móvil, enfatizando la experiencia de compra del cliente y la gestión interna de la empresa que permita servir como input para la mejor toma de decisiones. Asimismo, se buscarán nuevas formas de elaboración de los productos, como la impresión 3D, materias más sustentables, compatibilizando así con el plan de RSE de la empresa. Además se fortalecerán las asociaciones claves estableciendo productos que permitan fidelizar a los clientes como por ejemplo, mejora en los cupones de descuentos incluidos en los paquetes. Finalmente, para asegurar la satisfacción y lealtad de los clientes, lo cual es relevante para la marca, ya que permite atraer a nuevos consumidores, se considera en esta fase la implementación de estándares ISO 9001:2015 asegurando con esto, la calidad en los procesos y productos.

La tercera fase del proyecto tiene como objetivo la expansión de Sunset Shades, enmarcándose desde el año 5 (horizonte de evaluación del proyecto) en adelante. A contar de esta etapa, en donde la empresa se ha consolidado en el mercado local chileno, el foco está puesto en mantener la clientela local y se comienza la evaluación de **expansión a países de Latinoamérica (principalmente) u otras latitudes**, adaptando el modelo de negocios al mercado local de los países objetivos que se definan. Con lo anterior, se permite elevar el nivel de ingresos y utilidades de Sunset Shades, lo cual fortalece el valor de la marca, asíéndola potencialmente atractiva para la venta de esta y/o continuación de las operaciones.

3.4 RSE y sustentabilidad

En la actualidad, ha tomado especial importancia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la cual se encuentra asociada al respecto por las personas, comunidades, medio ambiente y valores éticos, esto en la concepción y operación de cada empresa (Chile Desarrollo Sustentable, 2011). A esto también se adhiere la sustentabilidad, que en el contexto de las empresas es entendido como la adopción de estrategias de negocio que permiten satisfacer las necesidades de la firma y sus interesados, mientras se protege y mantiene a los recursos naturales que serán necesarios en el futuro y se favorece el desarrollo de la sociedad (Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, s.f.).

Considerando lo anterior, Sunset Shades propenderá a la implementación del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) N°12 “producción y consumo responsables”. Los ODS son una iniciativa de las Naciones Unidas que tienen por objetivo ser el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos con meta al 2030. En contexto, estos objetivos se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia (ONU, 2020). En particular, el objetivo N°12, tiene por finalidad garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Es por esto, que una vez que las operaciones de Sunset Shades se establezcan en el tiempo, se comenzará a ejecutar un plan gradual para conseguir y preferir proveedores que utilicen materiales sustentables y que se ajusten a prácticas asociadas a RSE. Además de lo anterior, la empresa realizará un constante análisis de la cadena de valor, con la finalidad de identificar puntos críticos en los cuales sea factible intervenir para mejorar los efectos ambientales y sociales que se generen. En línea con lo anterior, se planificará un atractivo programa de reciclaje de lentes, para todos los clientes que hayan quebrado su producto y se encuentre inutilizable. Con este programa, se apunta a reducir los desechos y bajar la contaminación ambiental de ciertos elementos.

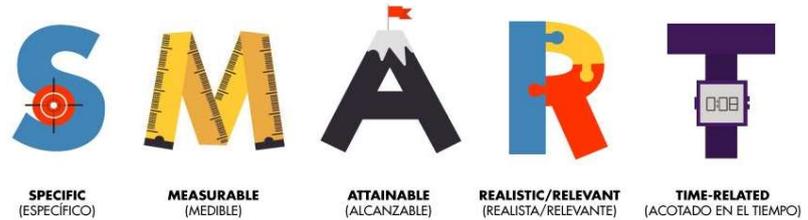
IV. Plan de Marketing.

4.1 Objetivos de marketing

Para establecer los objetivos de marketing de Sunset Shades, se utiliza la metodología SMART, la cual permite definir claramente los aspectos necesarios y las principales características, que permiten lograr de buena forma los objetivos de la

compañía. SMART es un acrónimo que significa “inteligente” en inglés, cuyas letras significan Específico (S), Medible (M), Alcanzable (A), Relevante (R) y Tiempo (T).

Imagen 6: Acrónimo SMART.



Fuente: trainingym.zendesk.com.

a) **Específico:** Ingresar al mercado e-commerce de lentes de sol en Chile y posicionar a Sunset Shades como una empresa innovadora, con productos de calidad y a precio razonable respecto de la competencia.

b) **Medible:**

1. Marketing

- i. Aumentar visitas al sitio web durante el primer año en un 40%, por medio de una inversión en la estrategia SEM (Semrush, 2016), para posicionar la marca en Google y aumentar leads (Inboundcycle, 2018) 12 meses.
- ii. Alcanzar un mínimo de 27.600 visitas para el sitio web y aplicación móvil, para el primer año.
- iii. Obtener 30.000 seguidores en Instagram durante el primer año y al quinto año aumentar a 100.000 seguidores (M2O Soluciones, 2018).
- iv. Obtener 1.000 seguidores en el primer año y alcanzar los 5.000 seguidores al quinto año en Facebook (Sproutsocial, 2016).

2. Ventas

- i. Lograr una participación de mercado dentro del e-commerce de lentes de sol en Chile, de un 5% para el primer año de operaciones y por sobre el 50% en este segmento para el quinto año de operación.

3. Métricas (KPI)

A continuación se establecen las principales métricas claves de marketing para Sunset Shades. En el [Anexo 6](#) se muestra con mayor detalle el desarrollo de estas métricas y objetivos.

- i. Utilizar como KPI, el **Lifetime Value (LTV)** el cual se medirá mensualmente para cada segmento de productos, de acuerdo a lo siguiente:
 1. Segmento suscripciones regulares: **LTV = \$7.944.131**.
 2. Segmento suscripciones especiales: **LTV = \$2.061.820**.
 3. Segmento venta e-commerce: **LTV = \$893.634**.
 - ii. Utilizar como KPI, el **Costo de Adquisición de un Cliente (CAC)**, el cual se medirá mensualmente para cada segmento de productos, de acuerdo a lo siguiente:
 1. Segmento suscripciones regulares: **CAC = \$81.443** (promedio mes 1° año).
 2. Segmento suscripciones especiales: **CAC = \$105.238** (promedio mes 1° año).
 3. Segmento venta e-commerce: **CAC = \$5.740** (promedio mes 1° año).
- c) **Alcanzable:** Convertir a Sunset Shades en una empresa reconocida por su modelo de negocios, en innovación, relación con el cliente y líder en ventas en lo que se refiere al segmento de ópticas independientes, específicamente por medio del e-commerce de lentes de sol a nivel nacional, en un plazo de 5 años.
- d) **Realista:** Inicialmente, las acciones de marketing se enfocarán principalmente en captar nuevos clientes al comienzo (año 1) de las operaciones de venta y distribución en la Región Metropolitana y región de Valparaíso, con foco en el segmento de clientes objetivo. Una vez consolidada la operación y corregido los problemas que puedan surgir (años 2, 3, 4 y 5), se iniciarán acciones de marketing a nivel nacional con el objetivo de comenzar la venta y distribución a lo largo y ancho del territorio chileno.
- e) **Tiempo:** Lograr los objetivos propuestos en un periodo total no superior a 5 años. Asimismo, de acuerdo al rendimiento que tenga la compañía durante este periodo de evaluación, además de considerar el contexto externo, es decir, situación actual del país, economía, social, entre otros, se evaluará otros aspectos relevantes para determinar la pertinencia de expansión dentro de Latinoamérica u otras latitudes.

4.2 Estrategia de segmentación

El segmento al cual se dirigirá Sunset Shades, se compone de hombres y mujeres entre 24 a 52 años pertenecientes a zonas urbanas, con estudios universitarios completos, que destinan entre un 5% hasta 19% de su gasto en vestuario. Además, son consumidores que realizan compras por internet, utilizan las redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube). En la encuesta realizada, demuestran interés en personalizar su producto, adquiriendo cada 6 meses a 12 meses lentes de sol como artículo de moda. Además de esto, consideran que reflejan su estilo y poseen aproximadamente más de 2 lentes de sol.

Segmento socioeconómico (GFK, 2019)

Tabla 4: Segmentos socioeconómicos objetivos.

Clasificación	Subclasificación	C1a	C1b	C2
Ingresos y número de hogares	Ingreso promedio hogar	\$2.739.000	\$1.986.000	\$1.360.000
	N° de Hogares	388.127	413.064	747.863
Edad	Promedio edad del Jefe Hogar	45 años	45 años	46 años
Educación	Jefe de Hogar con Universitaria completa	95%	71%	27%
Trabajo	Jefe de Hogar Directivo y profesionales alto nivel	92%	56%	-
	Jefe de Hogar profesionales técnicos u oficios	-	-	45%
Vivienda	Vive Hogar tradicional	31%	29%	27%
	Vive en casa	69%	68%	78%
	Casa propia o por pagar	76%	70%	60%
Conectividad	Tiene banda ancha	94%	94%	91%
Otros	Posición social es importante	51%	-	-
	No le importa pagar más por un servicio	62%	-	-
	Está satisfecho con aspecto o apariencia física	62%	-	-
	Hacer las cosas que más le gustan	-	77%	-
	Divertirse y pasarlo bien	-	66%	-

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Estrategia de productos/servicio

La estrategia desarrollada para los productos permitirá que el cliente perciba los beneficios de la suscripción para adquirir los lentes de sol al precio más conveniente del mercado. Para lo anterior, Sunset Shades ofrece 6 alternativas de suscripción con precios diferenciados, orientadas a las distintas necesidades y gustos del consumidor. Por otra parte, la compañía ofrece un tipo de producto más tradicional que consiste en la venta e-commerce de lentes de sol, es decir, el cliente elige el artículo desde un catálogo digital y realiza la compra por una única vez. Por lo tanto, la compañía posee dos grandes opciones de compra: a) para clientes con una constante necesidad de adquirir este tipo de producto (suscripción) y b) clientes que necesiten solo adquirir un lente de sol.

Con todo lo anterior, en el [Anexo 7](#) se presenta en detalle las características de los productos a comercializar por Sunset Shades. Sin embargo, a continuación, se mencionan las principales características de cada uno de ellos.

- a) **New Sun**: suscripción por un mes.
- b) **Amazing Shades**: suscripción por cuatro meses.
- c) **Premium Shades**: suscripción por seis meses.
- d) **VIP Shades**: suscripción por doce meses.
- e) **Gift Shades**: suscripción de carácter especial para regalo (1 o 2 meses).

El adquirir una suscripción le permite al cliente obtener el beneficio de seleccionar lentes de sol en base a sus gustos y preferencias. También, podrá recibir modelos de lentes de sol sorpresa, de acuerdo con su estilo personal y gustos por la moda definidos por él al momento de suscribirse.

Por otra parte, los lentes que son incluidos en las suscripciones son modelos exclusivos, vanguardistas y que considera las tendencias de la moda. De esta forma, estos modelos se diferencian de la venta por e-commerce, la cual comercializa modelos tradicionales.

Finalmente, todas las suscripciones indicadas anteriormente incluyen despacho gratuito, obsequios y accesorios.

- f) **Venta e-commerce:** corresponde a la venta de lentes de sol del catálogo de Sunset Shades en forma unitaria, donde los clientes podrán elegir y adquirir los diferentes modelos tradicionales.

Todos los lentes de sol que comercializa Sunset Shades, son de marca propia y especialmente diseñados con las tendencias de temporada, fabricados con materiales de alta calidad. Respecto de los obsequios asociados a la suscripción, estos se incorporan para atraer al consumidor y generar ciertas ventajas competitivas ya que la competencia no posee este tipo de atributos en la venta de sus productos. Asimismo, sobre la distribución (FAO.org, s.f.), el proceso incluye la entrega de productos en una dirección definida por el cliente al momento de realizar la compra y su entrega se realiza dentro de dos o tres días (48-72 horas), lo que permitirá tener menores tiempos de almacenamiento, implicando menores costos por recargo (Emprendedores.es, 2018).

4.4 Estrategia de precio

Sunset Shades se enfocará en ofrecer un precio por suscripción lo que beneficiaría a la empresa en tres formas:

a) Maximización del LTV (Life Time Value = valor a través de la vida del cliente)

La venta por suscripción logra que un cliente se mantenga fiel a la compañía por más tiempo, maximizando el LTV. Esto permitiría a Sunset Shades, por medio de la suscripción, enviar avisos recordatorios a sus clientes cada 4, 6 y 12 meses para renovar la suscripción. Además, estos recordatorios permitirán informar el estado de los despachos de los productos de la compañía.

b) Reducción de la fricción de la venta

La suscripción ayuda a disminuir el roce o fricción en el momento en que se realiza la venta, lo que permite maximizar la satisfacción del cliente, reduciendo el costo operativo y con ello aumentar las ventas. Es importante recalcar que al disminuir la fricción en la venta, se utilizan herramientas como el sitio web y la aplicación móvil que permiten al cliente crear un perfil personalizado, con sus datos

personales y características faciales, permitiendo por este medio que a través de tecnología se generen recomendaciones y en general, el proceso de venta sea más rápido, fácil y expedito, tanto para suscripciones como para ventas directas.

c) Predictibilidad de flujos

La suscripción (Mastercard Biz Mexico, 2016) ayuda a predecir los flujos y tener una buena planeación financiera. Por otro lado, con este método de venta, el pago se realiza de una sola vez y de forma automática, ya que este se lleva a cabo mediante tarjeta de crédito. Lo anterior, genera en el consumidor, la sensación de un menor gasto lo que a su vez provoca una mayor factibilidad en la generación del pago (Xataka.com, 2018).

Respecto de la fijación de precio y la disposición a pagar, según la encuesta que Sunset Shades realizó durante mayo de 2020 ([Anexo 8](#)), se puede señalar que dentro del segmento objetivo, el 69,2% compra lentes en forma individual entre \$40.000 y \$100.000. Dado este antecedente, los valores de la suscripción se encuentran dentro de este rango, ya que, en cierto ámbito, le permite al cliente, obtener más lentes de sol por un valor similar al que paga hoy en día.

Tabla 5: Productos y precios.

	<i>New Sun</i>	<i>Amazing Shades</i>	<i>Premium Shades</i>	<i>VIP Shades</i>	<i>Gift Shades (1)</i>	<i>Gift Shades (2)</i>	<i>Venta e-commerce</i>
Valor \$ Unidad	\$39.990	\$36.990	\$34.990	\$29.990	\$49.990	\$49.990	\$65.000
Valor \$ Total	\$39.990	\$147.970	\$209.940	\$359.880	\$49.990	\$99.980	\$65.000

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Estrategia de distribución

El cliente al realizar sus compras en el e-commerce de Sunset Shades, no tendrá recargos por distribución en todos los productos comercializados, los cuales se realizarán en forma directa a la dirección ingresada por el consumidor. El envío se realiza por medio de un operador logístico con un nivel de servicio de 2-3 días, sin costo adicional en la compra. Lo señalado anteriormente, aplica para todos los productos de la compañía.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Marca corporativa

Sunset Shades genera una marca corporativa utilizando 3 colores: blanco, verde y negro. El primero representa sobriedad y luminosidad, utilizando frecuentemente por marcas asociadas al sector moda. Verde representa sensaciones ligadas a la calma, naturaleza y frescura. Por su parte, el color negro se asocia a fortaleza, prestigio y seriedad, utilizado frecuentemente en

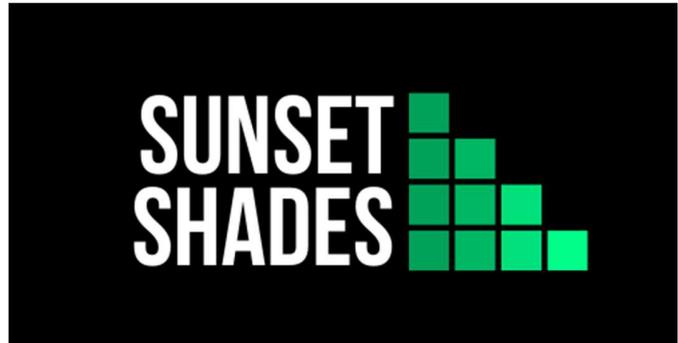
productos asociados a lujo (AlterPartner, s.f.). Con estos colores Sunset Shades se inspira en sus clientes, los cuales buscan estar a la moda en lentes de sol, con un producto de calidad con tendencia al lujo y que sea utilizado en momentos agradables, de felicidad y frescura.

Finalmente, se utilizan cuadrados apilados representando las pequeñas cajas de los productos (suscripciones y venta e-commerce) generando una figura tipo flecha o avión, simbolizando el concepto de “envío”, ligando así el despacho a domicilio de los productos.

Comunicación (FuegoYámana, 2018)

- a) **Newsletter:** Envío de información mensual a los clientes sobre novedades de lentes de sol, artículos asociados, promociones de nuevos modelos y lanzamientos recientes.
- b) **SEO:** Inversión en recursos de SEO, para que Sunset Shades aparezca lo más arriba posible en los resultados de búsqueda, cada vez que una persona consulte en un motor de búsqueda (como Google) algo relacionado con el quehacer de la empresa.
- c) **SEM:** Inversión de recursos en el SEM, permitiendo la promoción de la tienda en resultados patrocinados dentro del motor de búsqueda. Además, de la inserción de banners en otros sitios webs y blogs de tráfico. Finalmente, Sunset Shades comprará frases y términos que son utilizadas en la industria de los lentes para estar lo más destacado y arriba posible en las búsquedas relacionadas.
- d) **Afiliación a otra web:** Asociación con sitios web que vendan productos relacionados a lentes de sol, verano, moda etc., en los cuales se haga inclusión de banners o enlaces al sitio de Sunset Shades (pago por tráfico).
- e) **Redes Sociales:** Utilización de redes sociales para contactar a clientes y futuros compradores, realizar publicidad, promover imágenes y videos de los productos, destacando los tipos de productos y ventajas económicas de ellos, difundir marca y conocer de forma indirecta

Imagen 7: Marca corporativa.



Fuente: Elaboración propia.

comentarios de los clientes. Se utilizarán Instagram, Facebook, YouTube y en todas ellas, la participación de influencers.

- a. **Instagram**: potenciar las historias de Instagram, mostrando los productos, beneficios, modelos y estilos (Photoslurp, s.f.). Ligado a las personas más jóvenes del segmento objetivo.
- b. **Facebook**: anunciar los productos con fotografías y potenciar tanto la marca como la empresa. Asociado a personas de mayor edad en el segmento objetivo (HubSpot, 2019).
- c. **YouTube**: publicar anuncios en videos y crear videos propios de la empresa para mostrar los modelos, destacando sus cualidades, como color de marcos, color de cristales y señalar que los productos son fabricados con materiales amigables con el medio ambiente.
- d. **Influencers**: personas conocidas que publiciten los productos en sus redes sociales personales.
- f) **Generación de contenidos**: generación de contenido de interés que serán publicados en el sitio web y aplicación móvil, dirigido al segmento objetivo de la empresa. Este contenido estará orientado a la sustentabilidad, sentirse y verse bien, tendencias en lentes de sol u otros accesorios. Con lo anterior, se busca el interés de los clientes y la identificación con la marca.
- g) **Integración Offline – Online**: creación de flyers para lugares que frecuenta el segmento objetivo y en ellos publicitar la marca y las suscripciones. Se agregará un código QR, lo que permite a quien lo escanee, obtener toda la información relacionada a Sunset Shades.
- h) **Google Shopping**: aquí se promocionan los productos de venta e-commerce y suscripciones, destacando los modelos de lentes, color de marcos y cristales, además de promocionar la forma de pago para que los clientes puedan encontrar el producto que están buscando y lo puedan comparar ahí mismo.
- i) **Chatbots**: ventana de conversación automática que estará en el sitio web para resolver dudas de una compra o para los pasos previos al proceso de la transacción de una forma rápida.
- j) **Aplicación (App)**: permite entregar información al cliente través de notificaciones de novedades, nuevas publicaciones de interés en el sitio web, entre otros. Además de lo anterior, este medio permite conocer mejor a los compradores, capturando sus gustos y los intereses de ellos con el objetivo de fidelizarlos con la marca, además de recomendar productos que se ajusten con su estilo.

Venta

La venta sólo se realiza en a través de e-commerce (sitio web y aplicación móvil) y el pago se ejecuta por diferentes medios como transferencia electrónica, tarjeta de crédito, tarjeta débito, tarjeta de casas comerciales, WebPay y PayPal.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda se realiza de acuerdo al objetivo de participación de mercado que se quiere capturar, el cual corresponde a un 5% para el primer año respecto al mercado de e-commerce de lentes de sol en Chile, el que genera aproximadamente M\$1.034 al año. Al quinto año se espera capturar sobre el 50% del mercado antes mencionado, generando ventas cercanas a los M\$620. Asimismo, se considera un total de potenciales compradores de 1.549.054 personas en base al número total de hogares del segmento socioeconómico objetivo.

Tabla 6: Ventas esperadas (ingresos M\$ y unidades).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades totales vendidas	364	1.375	3.193	4.147	4.918
Ingresos totales (ventas)	\$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
% participación M° E-Commerce LS-Ch	5%	18%	40%	50%	52%

Fuente: Elaboración propia.

Para lograr los ingresos totales proyectados para el horizonte de evaluación del proyecto, se determinó el número de clientes necesario. Esto se realiza de acuerdo a la siguiente fórmula: " $Usuario/mes = Ingresos mensuales estimados / (ratio de conversión \times precio promedio)$ ", en donde:

- Usuarios/mes:** corresponde al número de personas que visita el sitio web de Sunset Shades cada mes.
- Ingresos mensuales:** corresponde a los ingresos que realizan los nuevos clientes al sitio web de Sunset Shades.
- Ratio de conversión:** corresponde al número de personas que compran en el sitio web de Sunset Shades.
- Precio medio:** es el precio medio de los productos del sitio de la empresa.

Es importante destacar que el ratio de conversión suele ser del 1% en las tiendas que recién se encuentran comenzando su negocio y que, de ser gestionadas de buena forma, suelen alcanzar valores entre 4% o 5% (Antonio Gonzalez M., s.f.). Con esto, Sunset Shades estima que el primer trimestre del segundo año alcanzará un factor de conversión del 3% y en el segundo semestre alcanzará 4%, esperando para el quinto año tener un factor de conversión de un 5%. Considerando estas dimensiones, se estima **un total de 27.600 clientes para el primer año de operación**, para lograr la conversión necesaria que permita alcanzar las proyecciones de ingresos de este periodo. En la imagen 8, se muestran las estimaciones para los cinco años evaluados.

En el [Anexo 6](#), se muestra la estimación de demanda en términos del número de clientes proyectados para lograr los ingresos planteados. Asimismo, en el [Anexo 9](#) se muestran mayores detalles de la proyección de ingresos y unidades vendidas de forma mensual para el primer año de operación.

Imagen 8: Clientes estimados por año.



Fuente: Elaboración propia.

Escenario pandemia COVID-19

La pandemia de COVID-19 según la secretaria ejecutiva de la comisión económica para América Latina y el Caribe, Alicia Bárcena, tendrá efectos devastadores sobre la economía mundial, muy diferentes a la crisis financiera de 2008-2009. Además, señala que afectará tanto por el lado de la oferta como de la demanda, interrumpiendo la cadena de distribución, como a través de la pérdida de ingresos y de ganancias debido a un alza del desempleo y mayores dificultades para cumplir con las obligaciones de deuda. El impacto en América Latina será negativo comparado con la proyección para el 2020 que era de un crecimiento del 1,3%. Al revisar la proyección, hay una baja significativa, en donde la CEPAL estima una contracción de un -1,8% del producto interno bruto (PIB) a nivel regional. Chile específicamente se vería afectado por la exportación a China, en donde la CEPAL estima que las exportaciones de la región a ese destino podrían caer hasta 10,7%. En otros ámbitos, el turismo también se verá afectado, la interrupción de la cadena global de valor, la caída de los precios de productos básicos (commodities) y a la vez, existiría una mayor aversión al riesgo para los inversionistas empeorando las condiciones financieras globales (CEPAL, 2020). Respecto de la recuperación tras la pandemia de COVID-19 existen 3 escenarios posibles (El Mostrador, 2020):

- La V, escenario Ideal: es una caída pronunciada con una salida igualmente pronunciada, siendo una recesión relativamente rápida con una duración de un par de trimestres”.
- La U, el más probable: es aquella en que se entra y sales, manteniéndose abajo un poco más de tiempo. En este caso, la recuperación se espera para la segunda mitad del año.
- La agitada W: es cuando se entra y sale, pero se vuelve a entrar en recesión. Este escenario muestra una recuperación acelerada pero no logra sostenerse y vuelve a caer.

En base a lo planteado respecto del impacto de la pandemia COVID-19 y los supuestos escenarios de recuperación, Sunset Shades estima que el año 2020, se verá afectado por recesión producida por COVID-19, esto sería desde el momento del lanzamiento en agosto de 2020 hasta mediados del año

siguiente (2021), por lo cual, se espera un menor crecimiento. Esto se analiza con mayor profundidad en el análisis de sensibilidad del apartado financiero del presente plan. Con lo anterior, se deberán tomar los siguientes supuestos para sostener el negocio: a) Disminuir a en un 10% los costos relacionados al plan de marketing; b) Fomentar la compra de suscripciones de menor duración y potenciar la venta e-commerce como estrategia de marketing, y c) Reducir gastos de administración y ventas (GAV) durante este periodo.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto de marketing y el cronograma se estiman tanto para el primer año como para los años siguientes de acuerdo al periodo de evaluación del proyecto (5 años). Este presupuesto principalmente considera gasto en marketing digital, publicidad en medios de comunicación escritos, volantes, papelería y actividades de ferias y lanzamientos en eventos sociales. Además se considera a contar del año 1 en adelante la contratación de un Community Manager quien se ligue directamente con estas estrategias de marketing. Lo anterior, permite dar a conocer la marca en redes sociales y mantener una actividad en internet, que genere un posicionamiento de la marca y de los productos. En relación con la actividad offline, esta tiene por objetivo llegar por otros medios al segmento objetivo.

En el [Anexo 10](#), se muestra con detalle el gasto realizado para el marketing de Sunset Shades, el cual se indica de forma agregada en el estado de resultados y flujo de caja como “GAV”.

Tabla 7: Presupuesto anual de marketing (cifras en M\$).

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Community Manager Nivel 1 y 2	\$2.280	\$2.348	\$2.418	\$4.680	\$4.820
Marketing Digital	\$1.666	\$2.142	\$2.205	\$2.271	\$2.339
Publicidad medios escritos	-	\$330	\$339	\$350	\$360
Merchandising, volantes, papelería, etc.	\$286	\$294	\$302	\$312	\$321
Ferias y lanzamientos	\$3.300	\$3.398	\$4.346	\$4.476	\$4.610
Total	\$7.531	\$8.512	\$9.613	\$12.090	\$12.451

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Cronograma de marketing.

Ítem	Año 1 - Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Community Manager Nivel 1 y 2												
Marketing Digital												
Instagram												
Facebook												
YouTube												
Publicidad medios escritos												
Merchandising, volantes, papelería, etc.												
Ferias y lanzamientos												

Fuente: Elaboración propia.

V. Plan de Operaciones.

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El proyecto Sunset Shades desarrollo un plan de operación basado en una operación física y operación digital que le ayudará realizar la entrega de los productos desde su origen hasta el cliente final.

Imagen 9: Ilustración operaciones Sunset Shades.

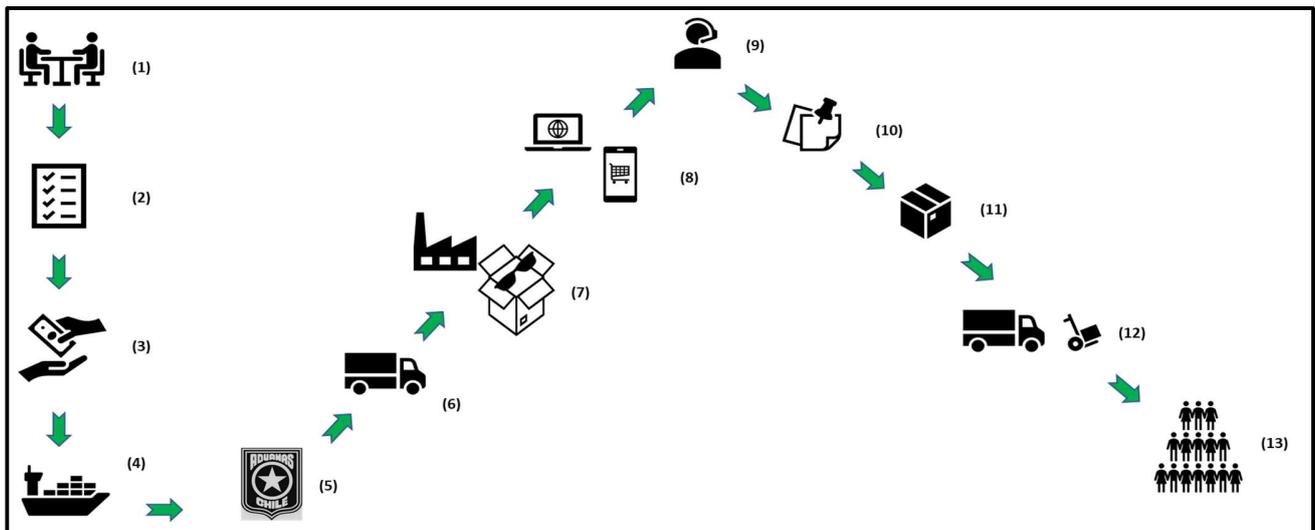


Fuente: Elaboración propia.

5.2 Flujo de operaciones

Sunset Shades estructuró su flujo de operaciones en base a sus procesos internos como también a los procesos claves de cara al cliente.

Imagen 10: Flujo de operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación de Sunset Shades consideró sus actividades desde la generación de la idea hasta la puesta en marcha del proyecto, alcanzando un periodo de 8 meses

5.4 Dotación

La dotación considerada por Sunset Shades por los 2 socios fundadores, 1 analista logístico y 1 persona trabajando de manera externalizada (Community Manager), cuyas funciones de lunes a sábado de 08:00 hrs. a 18:00 y la distribución de productos estará sujeta a la operación del operador logístico.

Mayores detalles de este capítulo se encuentran en la parte II del plan de negocios de Sunset Shades.

VI. Equipo del proyecto.

6.1 Equipo gestor

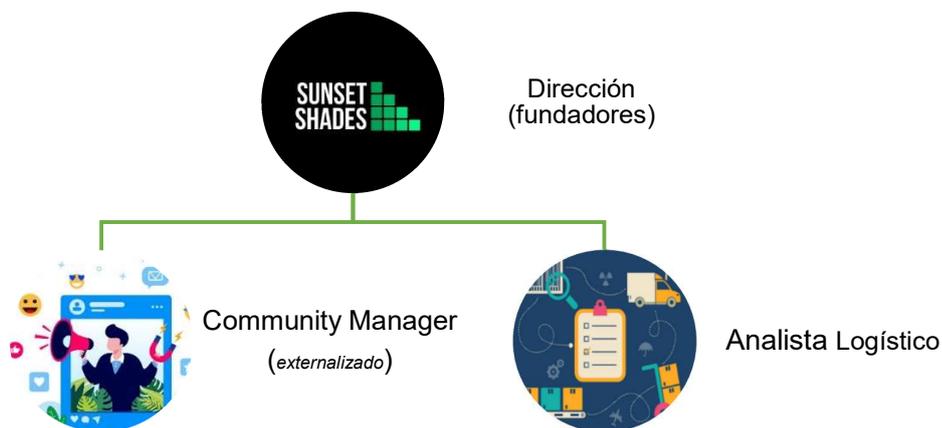
El equipo de gestor de Sunset Shades estará constituido por los 2 socios fundadores, quienes gestionarán las siguientes áreas:

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

6.2 Estructura organizacional

Sunset Shades definió una estructura organizacional del tipo especialización, la cual se muestra en la imagen 11,

Imagen 11: Estructura organizacional Sunset Shades.



Fuente: Elaboración propia.

6.3 Incentivos y compensaciones

Sunset Shades definió 2 tipos de incentivos que buscan principalmente motivar y animar a los trabajadores, además del incentivar el trabajo en equipo y aumentar la productividad.

Mayores detalles de este capítulo se encuentran en la parte II del plan de negocios de Sunset Shades.

VII. Plan Financiero.

7.1 Supuestos

El plan financiero de Sunset Shades se desarrolló para un horizonte de 5 años y para ello se consideraron algunos supuestos como tipo de moneda, periodo de evaluación, tipo de cambio, porcentajes de impuestos, IPC, depreciación, amortización, comisiones, riesgo de la industria (beta), los cuales permiten la elaboración de este plan.

7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos de Sunset Shades se obtendrán a través de las ventas de sus tres principales categoría de productos: a) venta de suscripciones regulares; b) venta de suscripciones especiales; c) venta e-commerce (catálogo) comercializados exclusivamente a través de su e-commerce.

Tabla 9: 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
Ingreso Total	\$45.818	\$173.290	\$402.378	\$522.592	\$619.762

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Estado de Resultado

El estado de resultado de Sunset Shades para un periodo de evaluación de 5 años muestra que a contar del segundo año se obtienen resultados positivos.

Tabla 10: Estado de resultados.

Estado de resultado (M\$)	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$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
Costo de venta	(\$24.621)	(\$93.121)	(\$216.227)	(\$280.827)	(\$333.043)
Margen de contribución (Utilidad bruta)	\$21.196	\$80.169	\$186.151	\$241.766	\$286.719
Gastos	(\$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)
EBITDA	(\$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

EBIT - Resultado operacional	(\$16.687)	\$33.493	\$123.611	\$173.625	\$219.112
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
EBT - Utilidad antes de impuestos	(\$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)	(\$84.791)	(\$143.952)
Utilidad del ejercicio (después de impuestos)	(\$16.687)	\$28.955	\$85.698	\$88.834	\$75.161

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Flujo de caja

En relación con el flujo de caja este también fue realizado para 5 años de evaluación, al igual que el estado resultados y muestra que a contar del segundo año, comienzan a existir flujos de caja positivos. Además, y se incorporó el Balance General para el mismo periodo de evaluación de 5 años.

7.5 Evaluación financiera

Se realizó para el proyecto Sunset Shades la evaluación financiera la cual, permitió determinar, si el proyecto es rentable y viable en el periodo de evaluación de 5 años., obteniéndose una tasa de descuento de 20,14% y para calcular el valor de salida del proyecto se obtuvo una tasa de descuento de 15,66%. Por otro lado, se calculó el Capital de trabajo por medio del método de déficit acumulado máximo (DAM) obteniéndose un valor de M\$ 18.641 para cubrir la operaciones previas a la puesta en marcha y de los flujos proyectados se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de M\$246.567 (con valor de salida) positivo que indica que el proyecto es rentable con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de un 75,8% (con valor de salida), resultando un proyecto interesante para invertir, también, se estimó el periodo de recuperación de la inversión (payback) el cual, se determinó en 2 años, 10 meses y 12 días (2,87).

También, se realizó para el proyecto un análisis de sensibilidad considerando 3 escenarios a) escenario base; b) escenario pesimista y c) escenario, la cual arrojó que la variable más sensible es el precio por suscripción.

En relación con la propuesta del inversionista, Sunset Shades requiere de M\$ 76.211 para iniciar la operación, y ofrece una participación del 25% (propiedad), con ello el inversionista obtiene, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de un 47%, con un aporte del 50% del capital requerido (M\$38.106), esto evaluado en el horizonte de 5 años considerado para el proyecto.

Mayores detalles de este capítulo se encuentran en la parte II del plan de negocios de Sunset Shades.

VIII. Riesgos críticos.

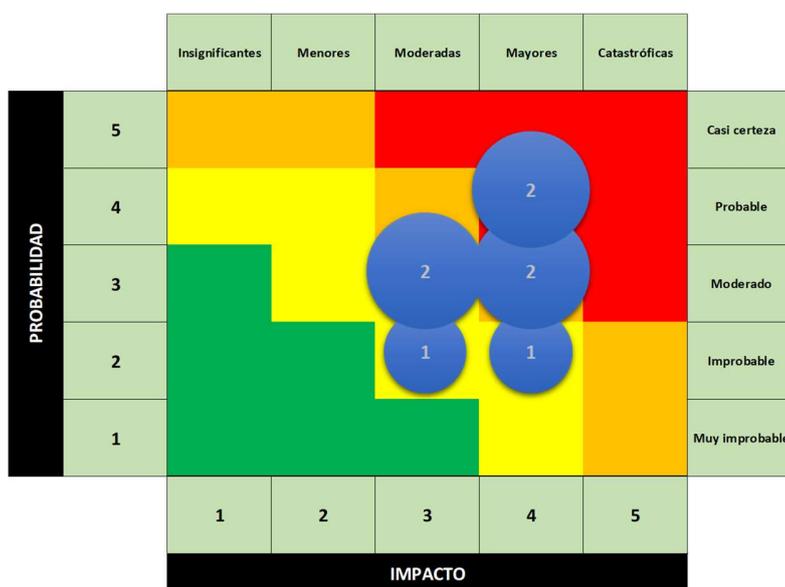
Los riesgos críticos del proyecto de Sunset Shades se realizaron en base al análisis PESTEL, modelo de Porter y los planes de marketing, operación y finanzas desarrollados para el proyecto.

Es fundamental destacar que los riesgos críticos del proyecto están en constante evolución, lo que implica que pueden aumentar o disminuir su probabilidad de impacto generado, siendo clave la implementación de controles lo que permitirá mitigarlos, no desapareciendo completamente, con la probabilidad que puedan haber otros riesgos que afecten la implementación del proyecto u operación de la empresa.

Respecto de la evaluación de riesgos realizada, se puede establecer que los riesgos presentan una severidad entre moderada a extrema, por lo que son importantes los controles mitigadores los cuales facilitan llevarlos a niveles tolerados, no generando mayor impacto en su posible materialización.

Mayores detalles de este capítulo se encuentran en la parte II del plan de negocios de Sunset Shades.

Imagen 12: Mapa de riesgo (probabilidad/impacto).



Fuente: Elaboración propia.

IX. Conclusiones.

Con todo lo expuesto en presente plan de negocios, 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 con el 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, tendencias existentes a nivel mundial en la industria de lentes de sol, es decir, consolidación de cadena de valor, polarización de precios, disrupción digital y sustentabilidad. 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 empresa startup especializada en la venta de lentes de sol exclusivamente por medio del e-commerce, proponiendo un modelo de negocios innovador e inexistente en la competencia, esto es, la venta de estos artículos mediante una suscripción periódica definida por el cliente o bien, la compra directa de un lente de sol desde el catálogo de productos. Asimismo, le agrega valor proponiendo una solución moderna y atinente a los tiempos, con la incorporación de tecnología, lo que permite a los clientes utilizar un probador virtual directamente desde su smartphone o computadora, reduciendo así la brecha de comprar un producto de este tipo vía internet sin probar su postura. Además, por medio del software utilizado, se recomendará modelos en base a los gustos y preferencias. El producto es recibido por el comprador en una dirección específica, sin costo adicional. Todo lo anterior, genera externalidades positivas para el cliente, ya que ahorra tiempo y dinero, recibiendo un producto de calidad, con un precio razonable y de acuerdo a sus preferencias.

El modelo evaluado genera un resultado financiero positivo, con un VAN de M\$246.567, una TIR de un 75,8% y un periodo de recuperación (payback) de 2 años y 10 meses. Asimismo, se observa un EBITDA positivo desde el segundo año en adelante, al igual que los flujos de caja proyectados.

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.

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.

X. 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=
- 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, Mantención 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-llevara-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
- 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
- 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/e-commerce-manager-trabajo-funciones/>
- EDYO. (7 de Enero de 2015). *¿Cuál es el trabajo de un gestor?* Obtenido de <https://www.entredesyops.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%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
- 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
- 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=oh2PcKEuXTcyNqPfbclEQsyp7wSaFJdvvTN44MvJ1M0%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

- 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=EAIaIQobChMIrKff5YaZ6QIVhhGRCh2t4QBREAAYAiAAEglZH_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-vender-nos-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>

XI. 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 ²³ .	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 ²⁴ .	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 ²⁵ .	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

²³ Empresa en un día, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, <https://www.economia.gob.cl/empresa-en-un-dia>, visitado el 08-05-20.

²⁴ 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.

²⁵ 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 ²⁶ . 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 ²⁷ .				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% ²⁸ . 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 ²⁹ . 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

²⁶ Organización Mundial del Comercio, https://www.wto.org/spanish/news_s/pres20_s/pr855_s.htm, visitado el 08-05-20.

²⁷ 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.

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

²⁹ 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% de 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 ³⁰ .				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 ³¹ . 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% ³² .				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 ³³ . 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 ³⁴ . 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

³⁰ Infraestructura pública, <http://www.infraestructurapublica.cl/ocde-acceso-internet-chile-subio-sustancialmente-875-los-hogares/>, visitado el 08-05-20.

³¹ Comité de Comercio Electrónico, <https://www.ecommerceccs.cl/ventas-de-comercio-electronico-superaron-los-us-6-000-millones-en-2019/>, visitado el 08-05-20.

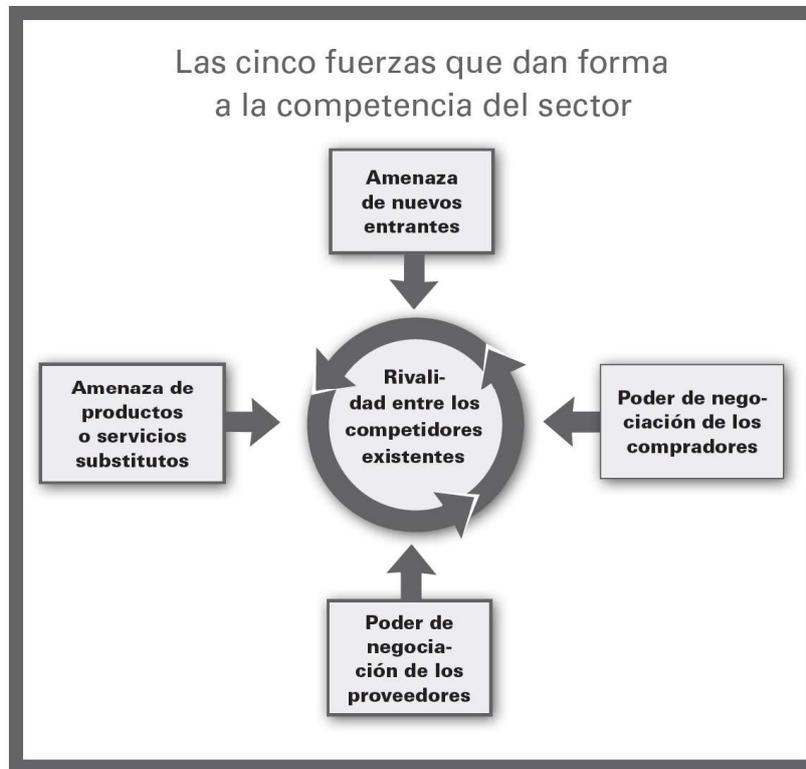
³² América retail, <https://www.america-retail.com/chile/ecommerce-chile-registro-un-aumento-en-ventas-online-en-medio-de-la-cuarentena-por-coronavirus/>, visitado el 08-05-20.

³³ 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>.

³⁴ 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 13: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Harvard Business Review³⁵.

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

³⁵ 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 participación 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 realiza (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).

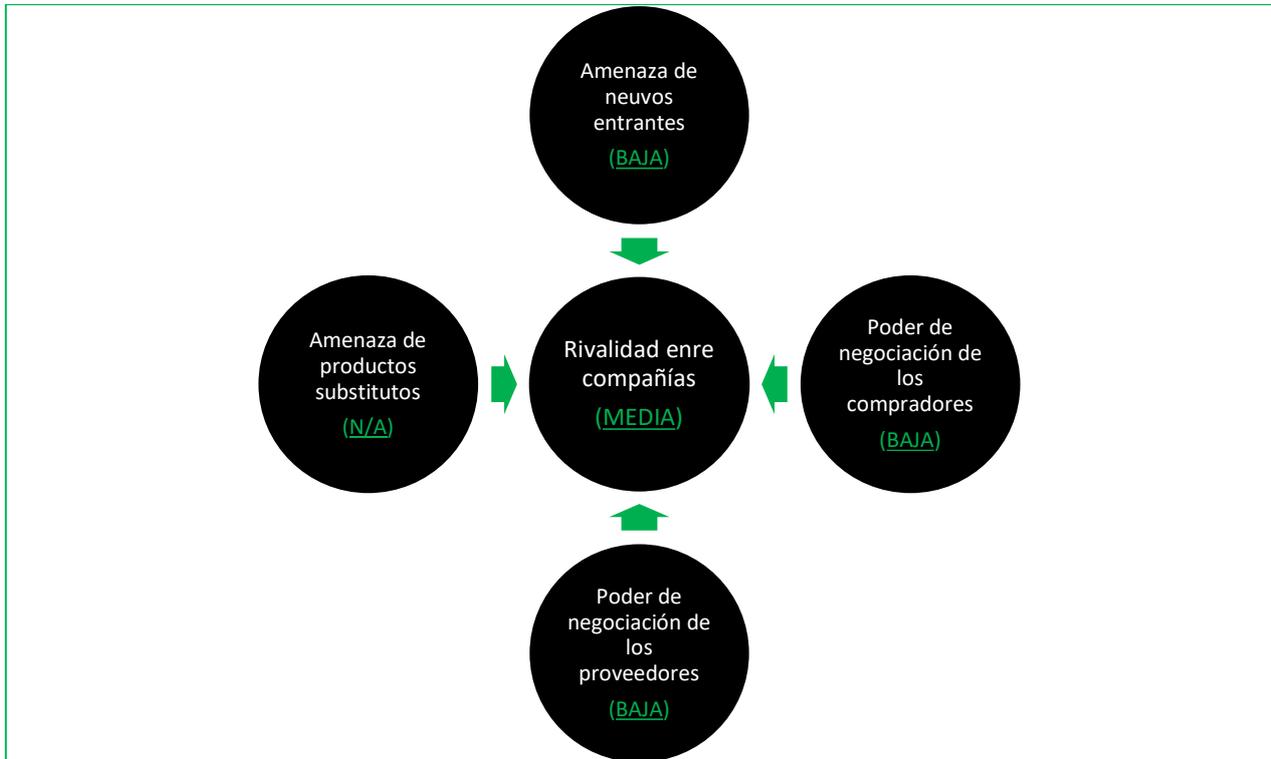
Otro aspecto relevante, ha sido una estrategia que ha estado presente en la mayoría de las empresas más importantes de la industria, que hace relación con la integración vertical, la cual tiene su justificación en generar mejores expectativas de crecimiento del mercado, realizar expansiones y reducir 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 14: 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.

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 preguntas³⁶:

- ¿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
TOTAL	1	-	3,25	-	3,25	-	3,50	-	3,50	-	3,45

³⁶ 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
TOTAL	1	-	3,20	-	3,15	-	3,20	-	3,05

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

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

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.

Anexo 4: Modelo de Negocios - Análisis CANVAS

3) 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 clientes³⁷:

- 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.

4) 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

³⁷ 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.

5) 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 SEM³⁸ para priorizar la visualización en las búsquedas que se realizan en internet.

6) 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.

³⁸ 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.

7) Flujo de ingresos.

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

8) 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.

9) 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.³⁹. 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 continuas⁴⁰.
- 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

³⁹ Innovation & Entrepreneurship Business School (IEBS), <https://www.iebschool.com/blog/customer-experience-como-mejorarlo-marketing-digital/>, visitado el 27-04-20.

⁴⁰ 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.

10) 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.

11) 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.

Anexo 5: Análisis FODA

	Aspectos positivos o fuertes	Aspectos negativos o débiles
Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1: Modelo de negocio (e-commerce): 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 Santiago⁴¹, 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>F2: Producto novedoso/innovador: 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>F3: Personalización: Capacidad de personalizar tanto la suscripción como ciertas características del lente de sol.</p> <p>F4: Precio: 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>F5: Disponibilidad y despacho: Posibilidad de compra 24/7 con despacho gratuito a domicilio.</p>	<p>D1: Materiales de productos: 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>D2: Imagen de marca: 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>D3: Tienda física: si bien es cierto que el e-commerce está al alza, aún existe una importante cantidad de personas que realizan sus compras presencialmente.</p>

⁴¹ 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	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1: Desarrollo de mejores plataformas digitales (Uso de Internet y dispositivos electrónicos): 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%⁴². 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>O2: Salud/ambiental: 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>O3: Moda: 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>A1: Ámbito económico: 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>A2: Desconfianza en e-commerce: aún persiste la desconfianza por realizar compras y transacciones en sitios web fraudulentos o en empresas que no existen, generando un engaño para el consumidor⁴³.</p> <p>A3: Presión por reducción de precio: 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>

⁴² Infraestructura pública, <http://www.infraestructurapublica.cl/ocde-acceso-internet-chile-subio-sustancialmente-875-los-hogares/>, visitado el 08-05-20.

⁴³ 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

$$\text{Usuario/mes} = \frac{\text{Ingresos mensuales estimados}}{\text{Ratio de conversión} \times \text{Precio promedio}}$$

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

				AÑO 1											
PRODUCTO	PERIODO	PRECIO		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
Total Clientes Usuarios				360	360	3.960	3.960	3.960	6.240	3.120	3.120	780	780	780	180
Total Clientes Usuarios Año				27.600											

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

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

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 12: 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
Segmento 1					\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131	\$7.944.131
Segmento 2					\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820	\$2.061.820
Segmento 3					\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634	\$893.634

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

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 13: 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
Segmento 1				\$156.660	\$156.660	\$14.242	\$17.972	\$28.465	\$18.064	\$36.128	\$18.888	\$72.304	\$72.304	\$72.304	\$313.319
Segmento 2				\$202.431	\$202.431	\$18.403	\$23.223	\$36.781	\$23.342	\$46.684	\$24.406	\$93.429	\$93.429	\$93.429	\$404.861
Segmento 3				\$11.042	\$11.042	\$1.004	\$1.267	\$2.006	\$1.273	\$2.546	\$1.331	\$5.096	\$5.096	\$5.096	\$22.083

CAC promedio mensual segmento 1	\$ 81.443
CAC promedio mensual segmento 2	\$ 105.238
CAC promedio mensual segmento 3	\$ 5.740

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 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.

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

Tabla 14: 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
Segmento 1					51	51	558	442	279	440	220	421	110	110	110	25
Segmento 2					10	10	112	89	56	88	44	84	22	22	22	5
Segmento 3					81	81	890	705	445	702	351	671	175	175	175	40

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 15: 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 16: 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. Paquete de regalo Sunset Shades incluye: 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)

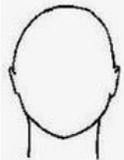
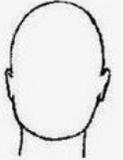
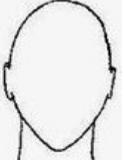
Tabla 17: Descripción Catálogo Venta e-commerce.

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 18: 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.
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 25: 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

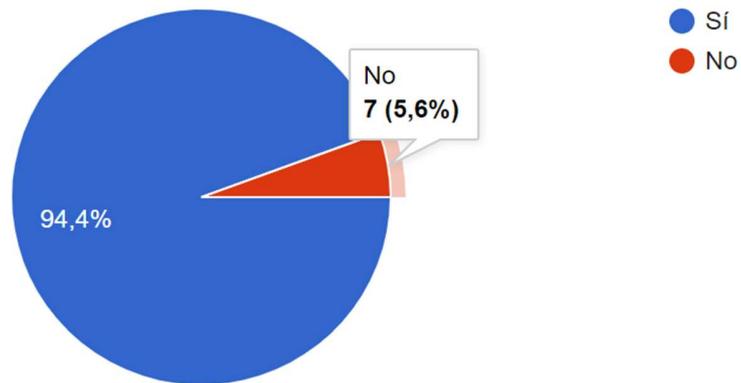
- 1) ¿Desde qué dispositivo te encuentras respondiendo esta encuesta?
 - a) Celular
 - b) PC
 - c) Tablet
 - d) Otro: _____
- 2) Ingresar tu edad
 - a) Respuesta abierta.
- 3) Selecciona tu sexo
 - a) Masculino
 - b) Femenino
- 4) Tipo de cara
 - a) Redonda
 - b) Ovalada
 - c) Cuadrada
 - d) Rombo
 - 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

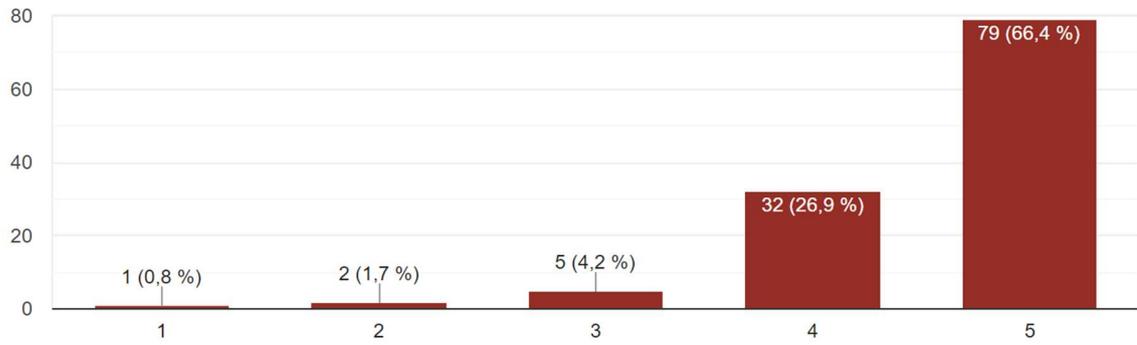
Porque tengo que usar lentes ópticos para ver bien, y los lentes de sol que tengo no son ópticos. Además evito exponerme al sol

No estoy acostumbrada

No me gustan

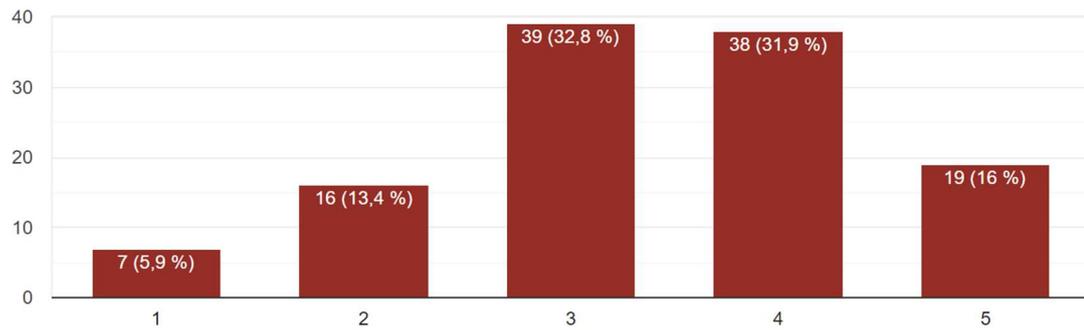
¿Qué tan importante es para ti, sentirse y verse bien?

119 respuestas



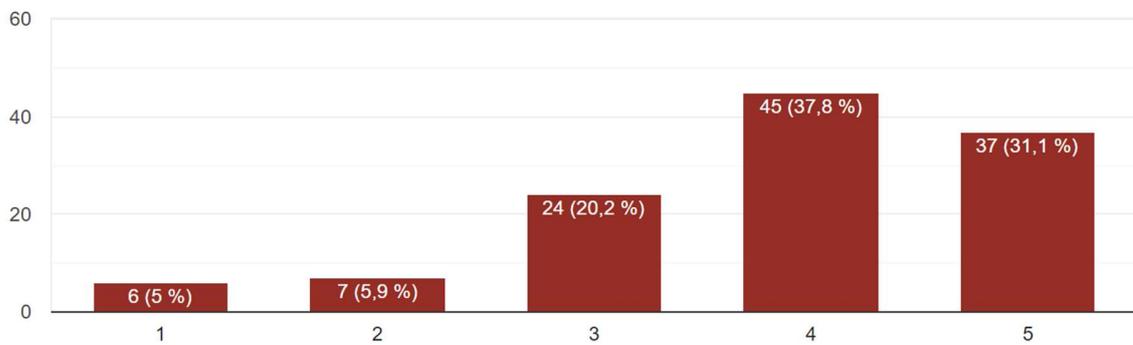
¿Qué tan importante es para ti, estar a la moda?

119 respuestas



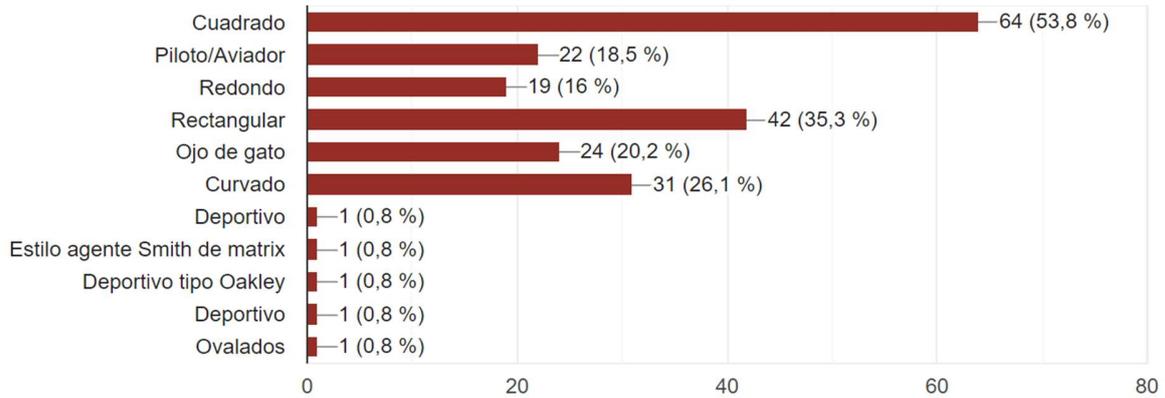
¿Consideras que el marco del lente de sol es importante para demostrar tu estilo de moda?

119 respuestas



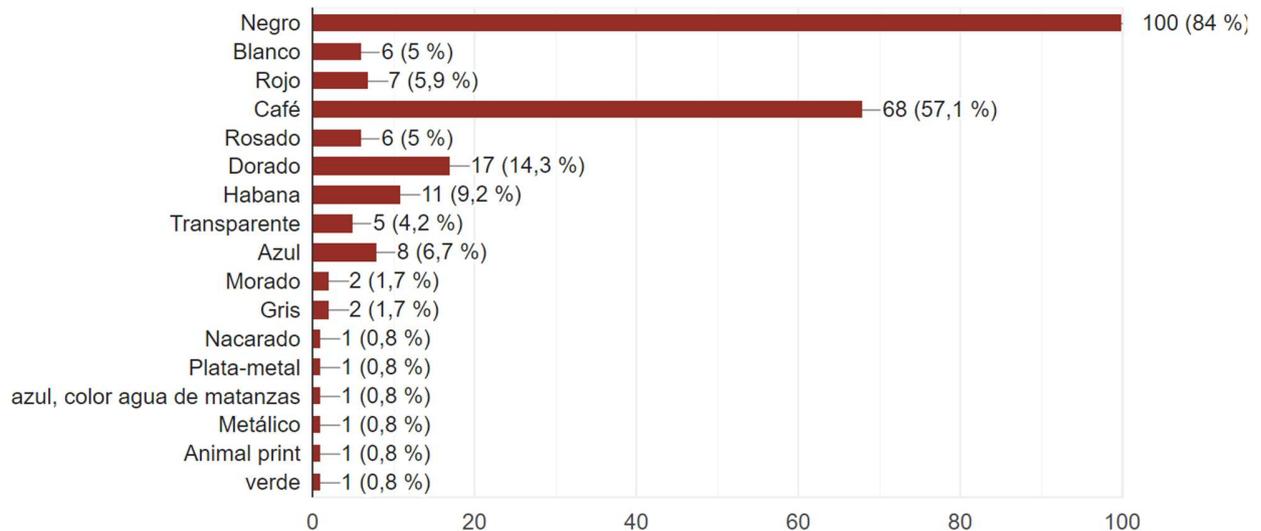
De los modelos que se presentan, ¿cuáles son de su preferencia?

119 respuestas



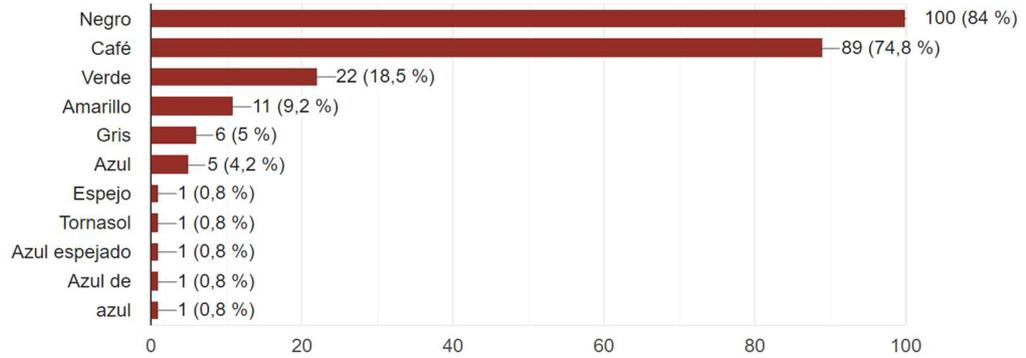
¿Cuál es tu color preferido en el marco del lente de sol?

119 respuestas



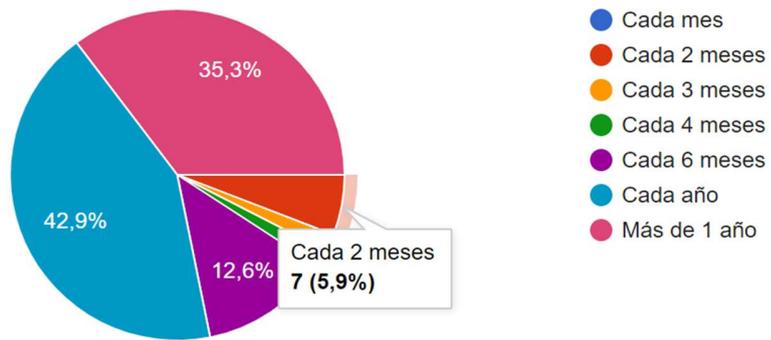
¿Cuál es tu color preferido en el cristal del lente de sol?

119 respuestas



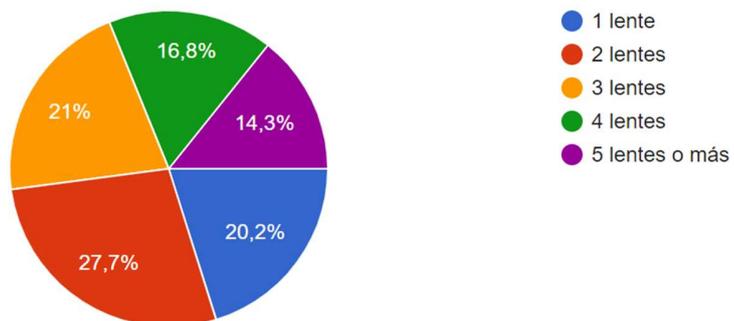
¿Con qué frecuencia has comprado lentes de sol en los últimos 3 años?

119 respuestas



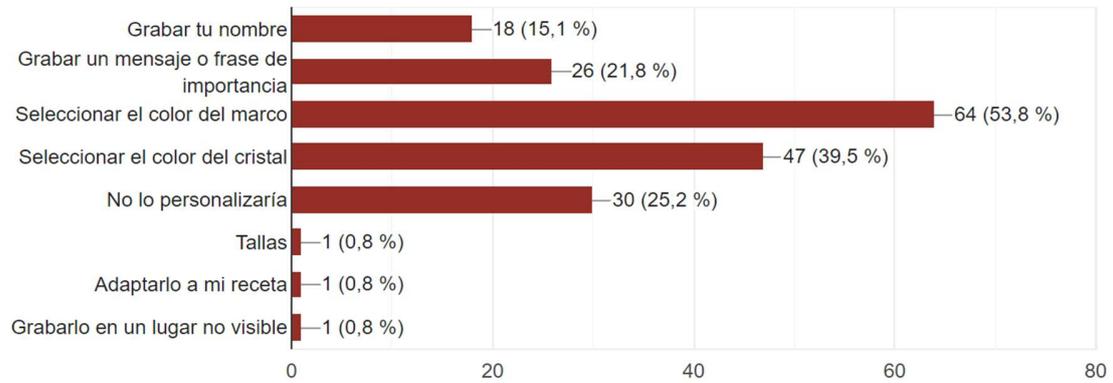
Respecto de los lentes de sol, tú tienes:

119 respuestas



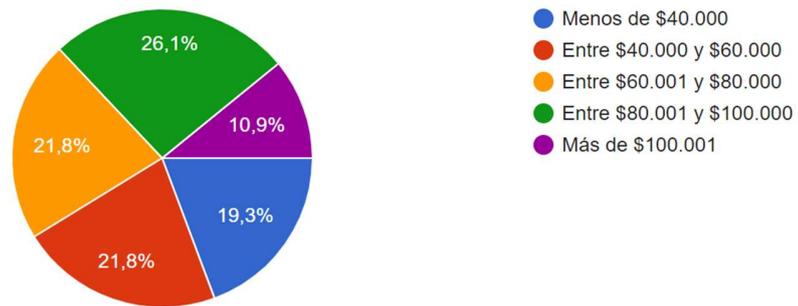
Si pudieras personalizar tu lente de sol, ¿qué le pondrías?

119 respuestas



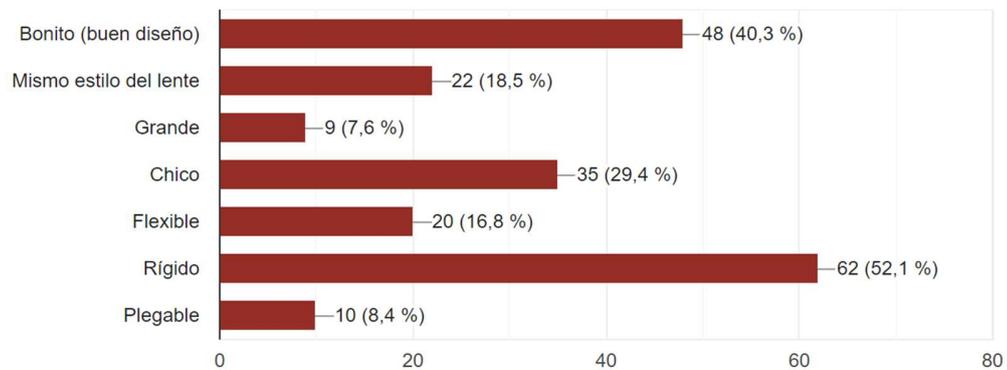
¿En qué rango de precios, compras tus lentes de sol?

119 respuestas



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

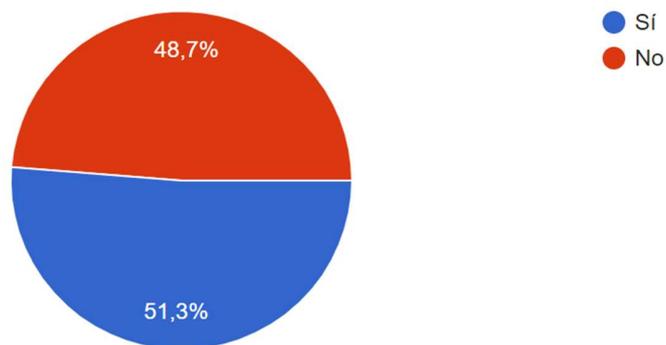
119 respuestas



Suscripción

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

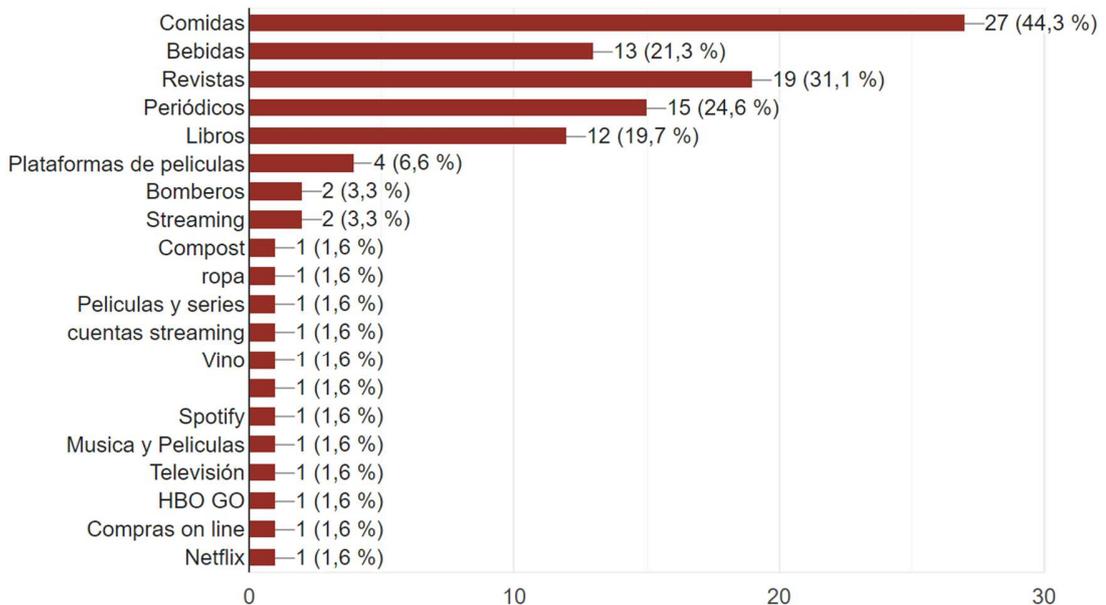
119 respuestas



¿Te suscribiste!

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

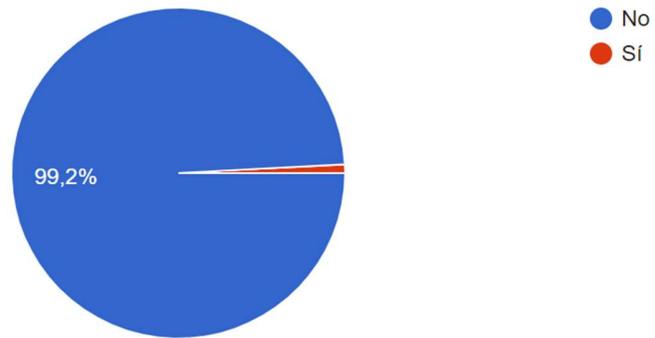
61 respuestas



Suscripción de Lentes

¿Has comprado algún tipo de suscripción de lentes?

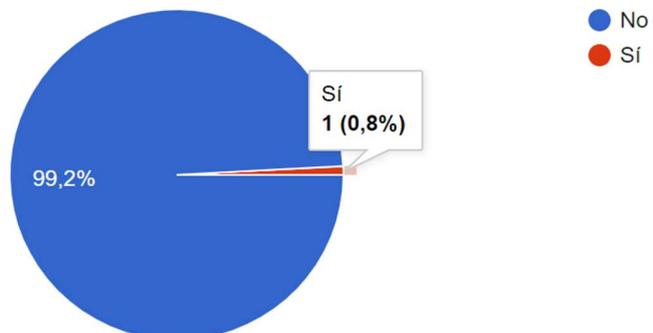
119 respuestas



Suscripción de Lentes

¿Has comprado algún tipo de suscripción de lentes?

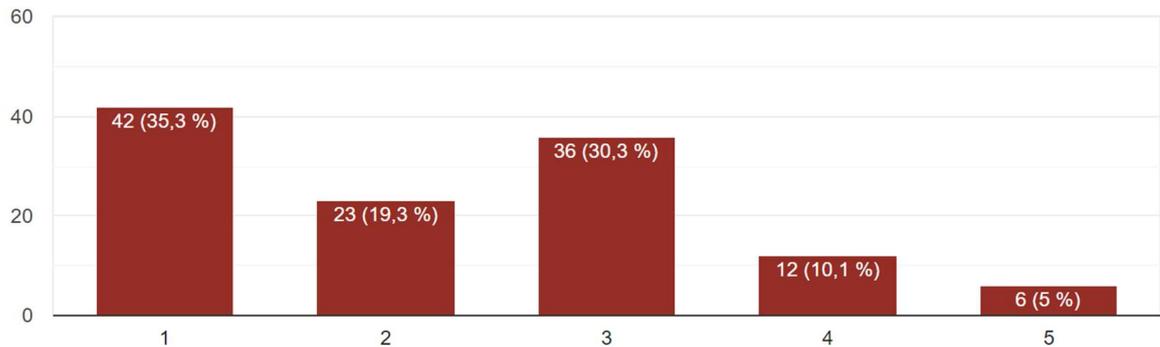
119 respuestas



Suscripción de Lentes

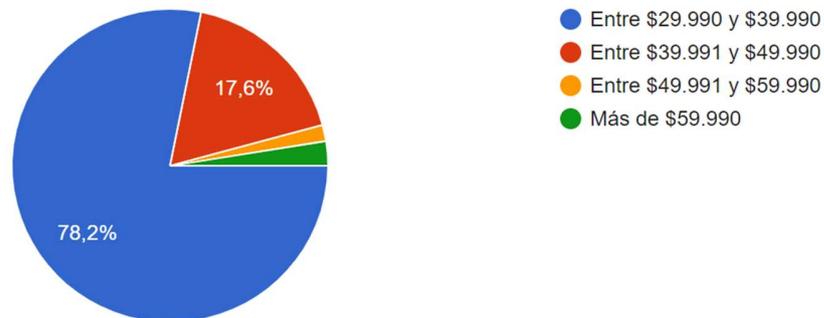
En relación con tus gustos y frecuencia de compra de lentes de sol, en una escala de 1 a 5, ¿qué tanto te gustaría comprar una suscripción de lentes?

119 respuestas



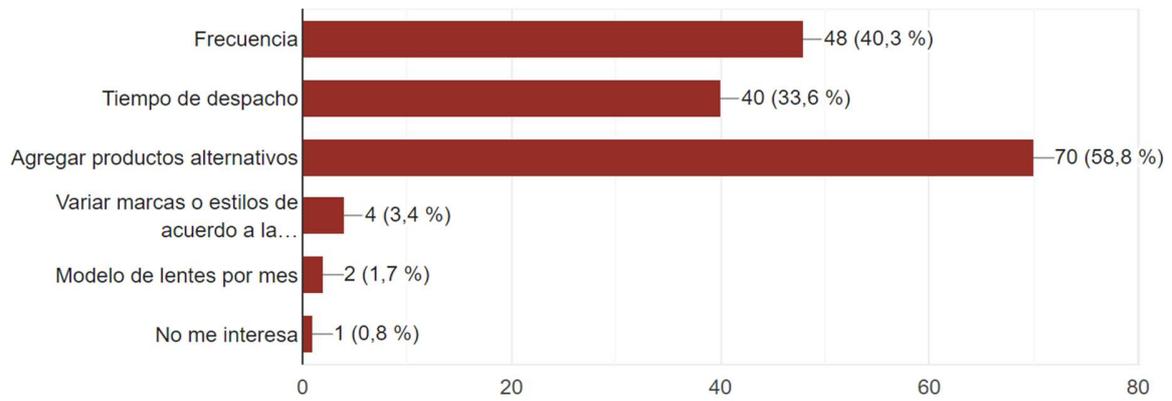
Si tuvieras la oportunidad de tomar una suscripción de lentes de sol exclusivos (12 meses), con entrega mensual ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por cada lente que llegue a tu casa?

119 respuestas



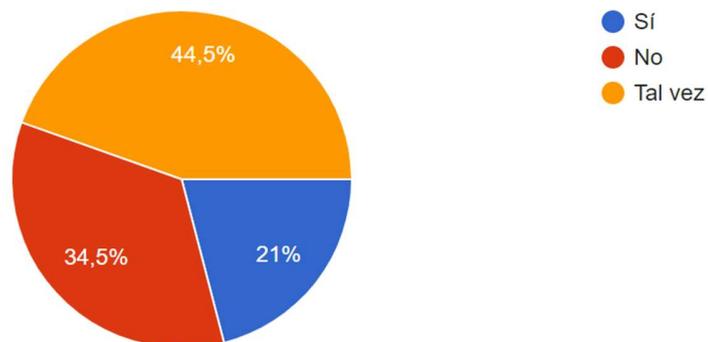
Si pudieras personalizar tu suscripción de lentes de sol exclusivos, ¿Qué aspectos te gustaría adaptar?

119 respuestas



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

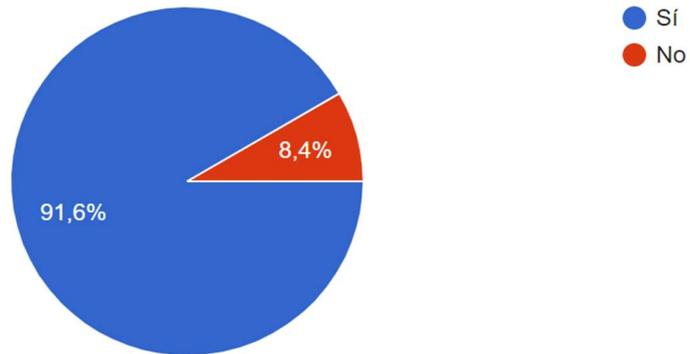
119 respuestas



Comportamiento de compra

¿Realizas compras por internet?

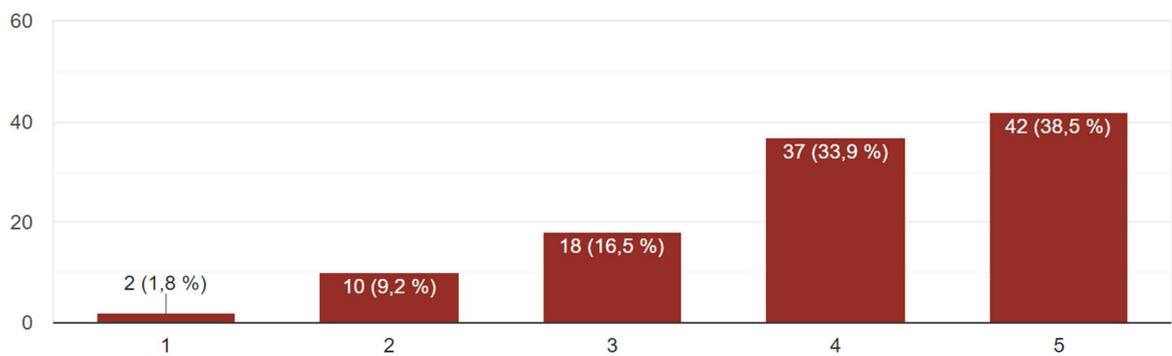
119 respuestas



Comportamiento de compra - Internet

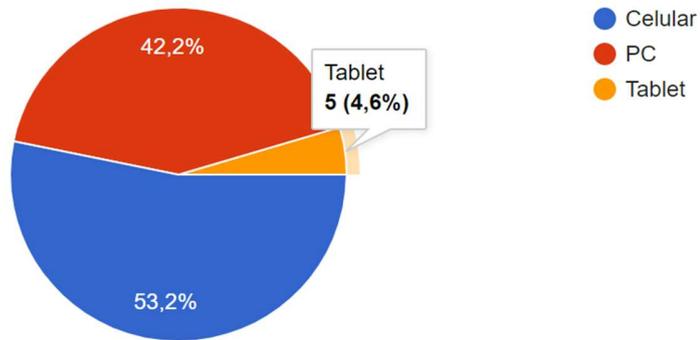
¿Qué tan frecuente realizas compras por internet?

109 respuestas



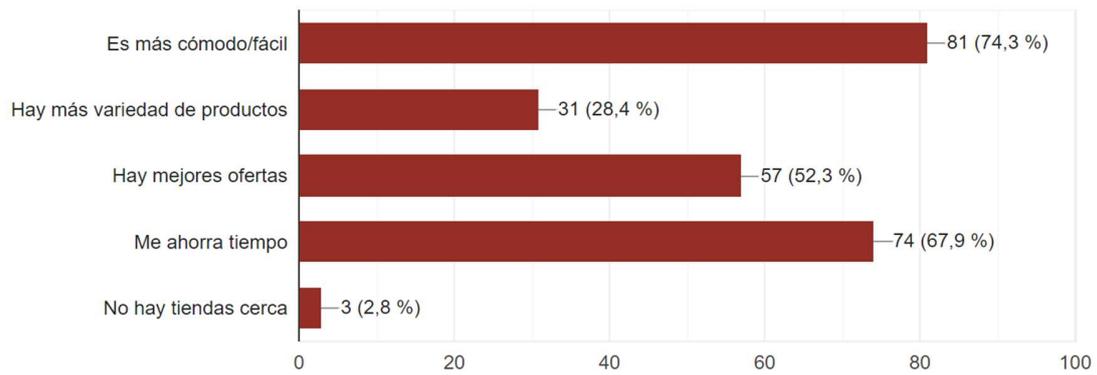
¿Cuál es el dispositivo que habitualmente usas para hacer tus compras por Internet?

109 respuestas



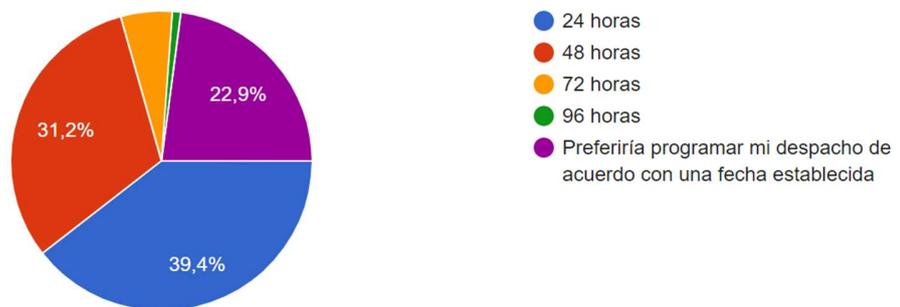
Si compras por internet ¿Por qué lo haces?

109 respuestas



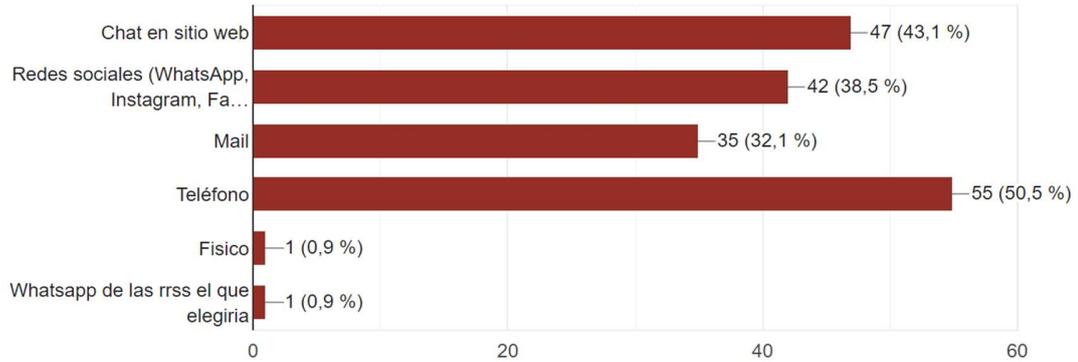
¿En cuánto tiempo te gustaría que llegara el producto comprado por internet a tu domicilio?

109 respuestas



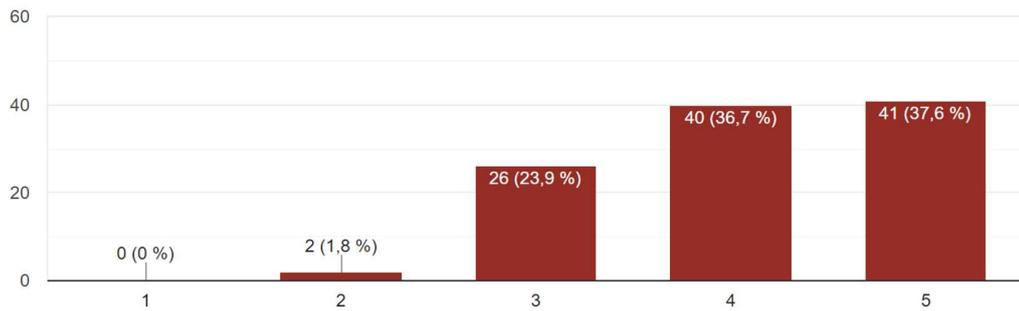
En caso de tener problemas con tu producto, indica el(los) medio(s) que prefieres para obtener ayuda

109 respuestas



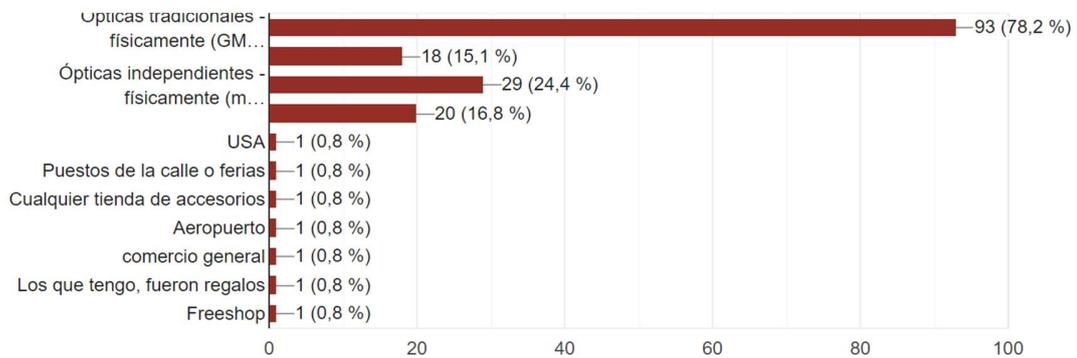
Respecto de los productos que compras por Internet, ¿qué tan importante es que sean productos sustentables y amigables con el medio ambiente?

109 respuestas



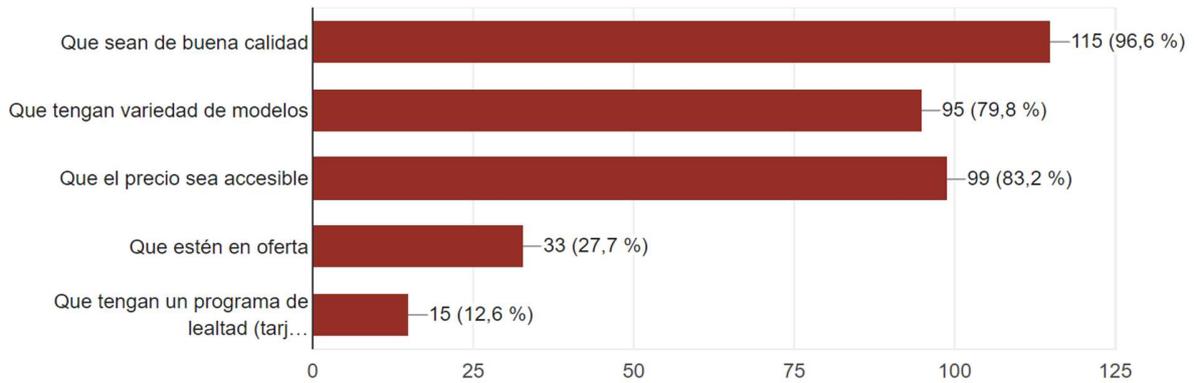
Cuando compras lentes de sol, ¿dónde lo realizas?

119 respuestas



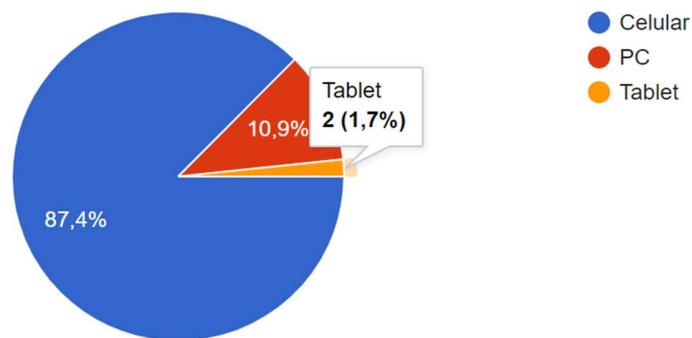
Selecciona los 3 factores más importantes para decidir dónde comprar lentes de sol de tu tipo:

119 respuestas

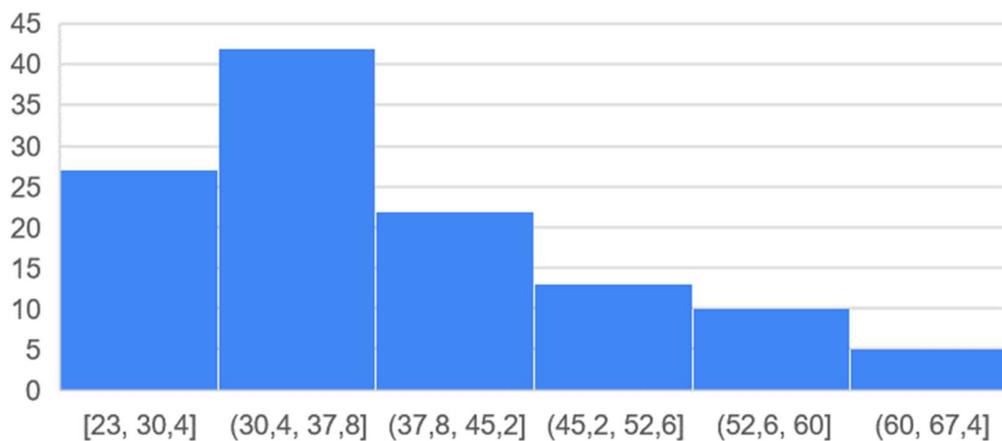


¿Desde qué dispositivo te encuentras respondiendo esta encuesta?

119 respuestas

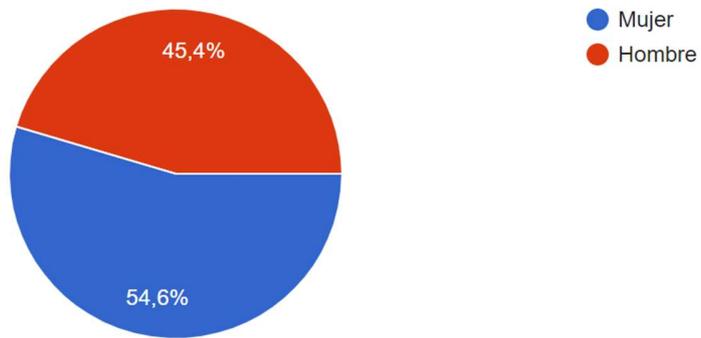


Rangos de edad



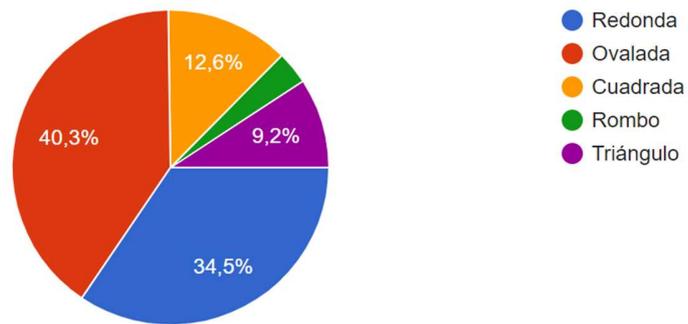
Selecciona tu sexo

119 respuestas



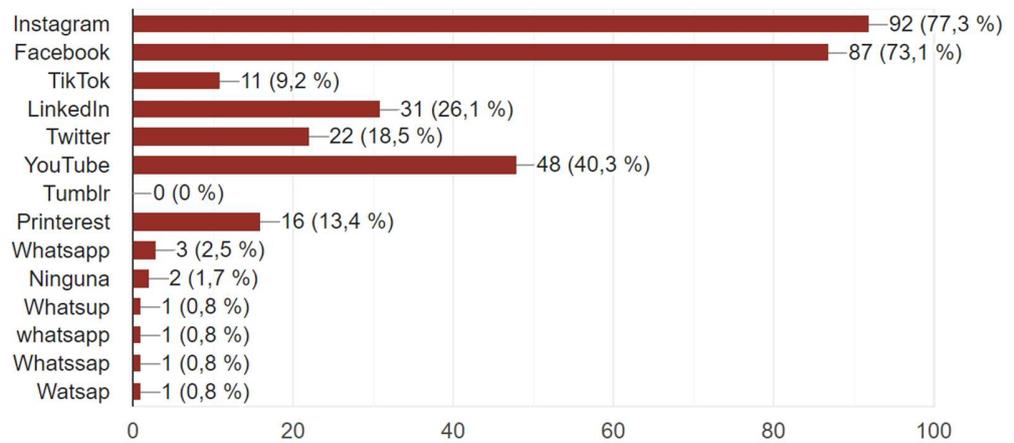
Tipo de cara

119 respuestas



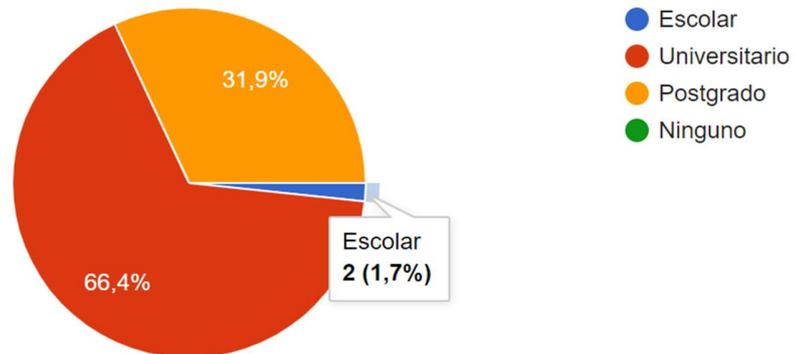
Selecciona las redes sociales que más utilizas (máximo 3)

119 respuestas



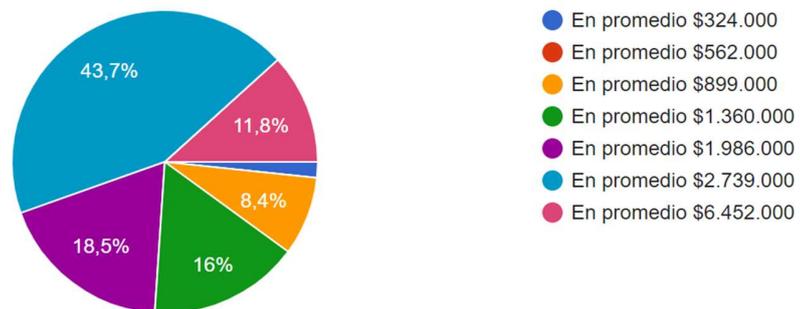
Indica tu nivel de estudios alcanzado

119 respuestas



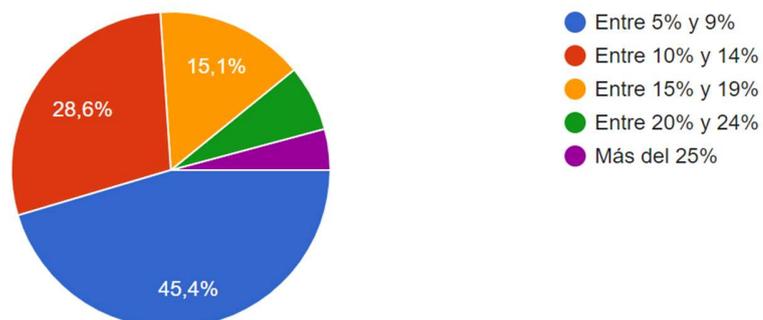
Por favor, indica el ingreso total promedio de tu hogar

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 19: 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
Ingreso Total	\$45.818	\$173.290	\$402.378	\$522.592	\$619.762

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: 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
Ingresos totales (mes)					\$454	\$454	\$4.990	\$4.990	\$4.990	\$7.863	\$7.863	\$7.863	\$1.966	\$1.966	\$1.966	\$454

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: 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
Unidades totales (mes)					4	4	40	40	40	62	62	62	16	16	16	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: 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
Costos totales (mes)					\$244	\$244	\$2.682	\$2.682	\$2.682	\$4.225	\$4.225	\$4.225	\$1.056	\$1.056	\$1.056	\$244

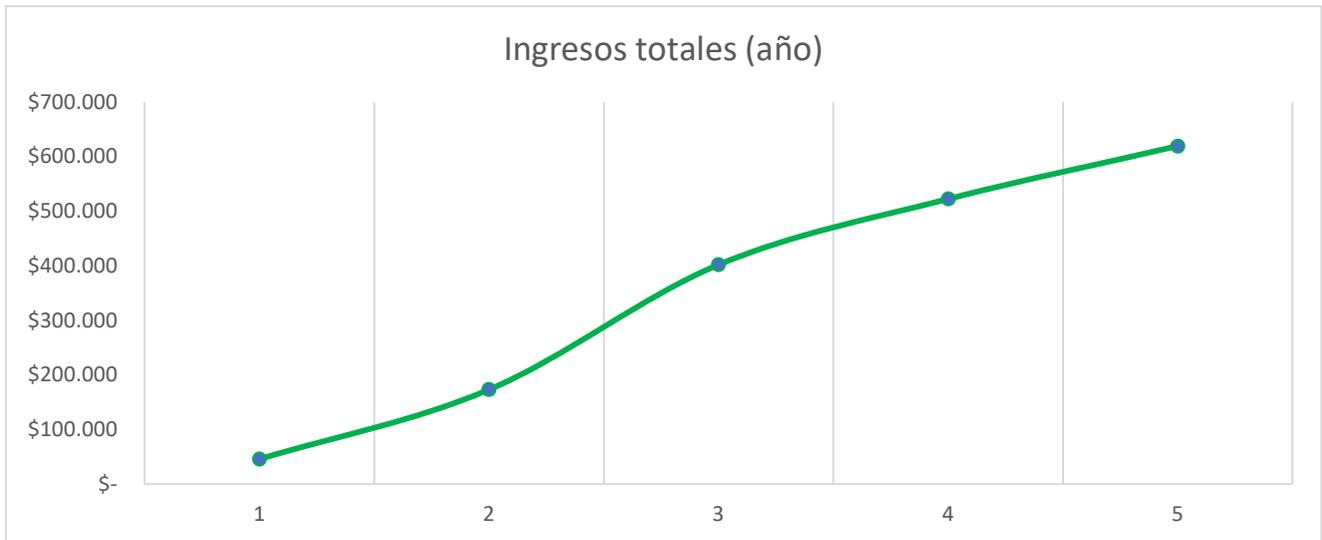
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: 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
Margen bruto	\$21.196	\$80.169	\$186.151	\$241.766	\$286.719
	46%	46%	46%	46%	46%

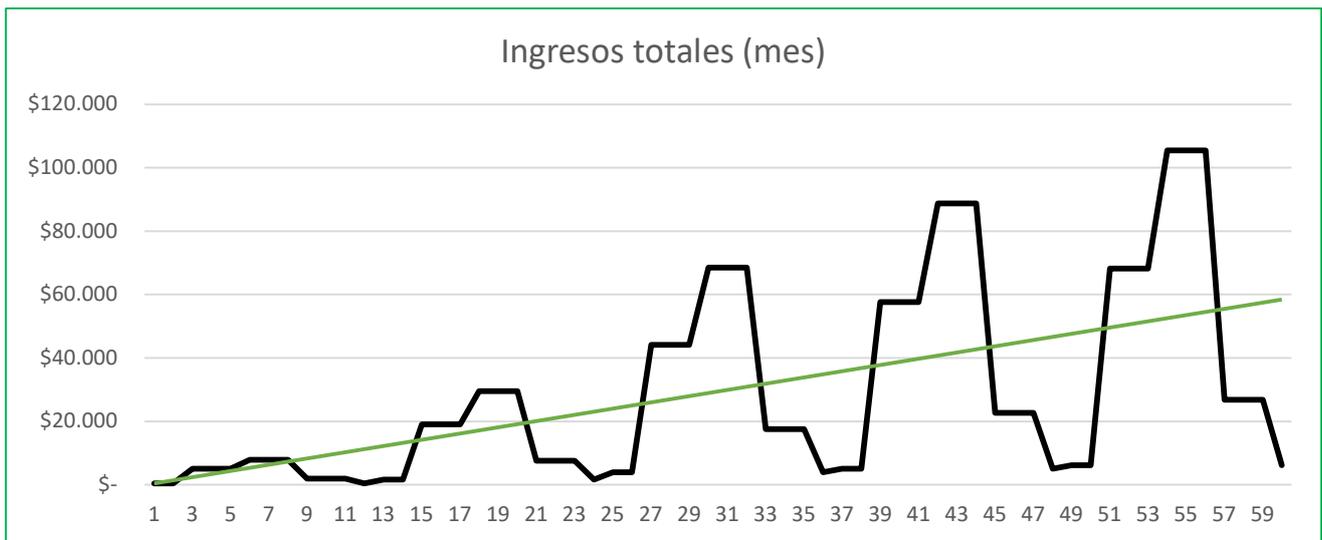
Fuente: Elaboración propia.

Imagen 14: Gráfico de ingresos anuales.



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 15: Gráfico de ingresos mensuales por todo el periodo de evaluación considerando estacionalidad.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: 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 24: 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%		\$ 20.334	\$ 20.334	49%	
	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%	48%	\$ 21.437	\$120.637	43%	41%
	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%		\$ 22.788	\$ 22.788	54%	
	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%	61%	\$ 22.788	\$ 43.979	56%	55%
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 25: 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					
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	
	>=10.000	0,08	60,641	0,02	15,1602	0,10	\$ 76		\$ 80	\$ 96	
Estuche	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	
	>=15.000	0,80	606,41	0,70	530,609	1,50	\$ 1.137		\$ 1.205	\$ 1.434	
Caja coleccionista 12 lentes (Proveedor Chile)	1-99	8,49	6432,00	3,94	2990,00	12,43	\$ 9.422	\$ 8.772			
	>=100	6,77	5132,00	3,94	2990,00	10,71	\$ 8.122				
Sticker Sunset Shades	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	
	>=10.000	0,01	7,58012	0,86	651,891	0,87	\$ 659		\$ 699	\$ 832	
Tarjeta cupón descuento	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	
	>=3.000	0,06	45,4807	1,02	773,173	1,08	\$ 819		\$ 868	\$ 1.033	
Regalo sorpresa	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	
	>=500	0,74	560,929	1,52	1152,18	2,26	\$ 1.713		\$ 1.816	\$ 2.161	
Caja de cartón para envío a cliente (Largo 20 / Ancho 15 / Alto 6)	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	
	>=5.000	0,18	136,442	1,61	1220,4	1,79	\$ 1.357		\$ 1.438	\$ 1.712	
Delivery - Envío/Devolución domicilio clientes. (Proveedor Chile)	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.		
	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			
	Correos de Chile (2 kg) / 72-96 hrs.					11,93	\$ 9.046				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26: Cuadro de Gastos de Administración y Ventas (GAV) – 5 años.

CUADRO DE GASTOS (\$)	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Gastos de administración y ventas (GAV)	\$ 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
<i>SUB-TOTAL gasto en mantenciones informáticas</i>	\$ 884.208	\$ 5.305.248	\$ 5.463.663	\$ 5.626.808	\$ 5.794.824	\$ 5.967.858
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
<i>SUB-TOTAL gasto en marketing</i>	\$ 100.000	\$ 7.531.600	\$ 8.512.302	\$ 9.613.436	\$ 12.090.092	\$ 12.451.102
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
<i>SUB-TOTAL gasto en remuneraciones</i>	\$ 4.000.000	\$ 16.800.000	\$ 24.329.534	\$ 38.798.871	\$ 41.623.196	\$ 43.240.562
Arriendo oficina y bodega (25 m ²)	\$ 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
<i>SUB-TOTAL gasto instalaciones oficina y bodega</i>	\$ 1.188.940	\$ 4.025.760	\$ 4.145.969	\$ 4.269.768	\$ 4.397.263	\$ 5.479.286
Comisión Webpay (TC:2,95%+IVA-TD:1,49%+IVA)	\$ -	\$ 1.370	\$ 5.180	\$ 12.028	\$ 15.622	\$ 18.526
<i>SUB-TOTAL gasto comisiones por compra</i>	\$ -	\$ 1.370	\$ 5.180	\$ 12.028	\$ 15.622	\$ 18.526

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Cuadro de Gastos de Administración y Ventas (GAV) – Mensual primer año.

CUADRO DE GASTOS (\$)	Estacionalidad Mes Número Mes	AÑO 1												TOTALES	
		AÑO 0	1%	1%	11%	11%	11%	17%	17%	17%	4%	4%	4%		1%
		0	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio		julio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Gastos de administración y ventas (GAV)	\$ 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	
SUB-TOTAL gasto en mantenciones informáticas	\$ 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	
SUB-TOTAL gasto en marketing	\$ 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)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Remuneración 3 (asistente logístico)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Aguinaldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Incentivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
SUB-TOTAL gasto en remuneraciones	\$ 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 ²)	\$ 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	
SUB-TOTAL gasto instalaciones oficina y bodega	\$ 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	
SUB-TOTAL gasto comisiones por compra	\$ -	\$ 14	\$ 14	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 235	\$ 235	\$ 235	\$ 59	\$ 59	\$ 59	\$ 14	\$ 1.370	

Fuente: Elaboración propia.