



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE *SIMPLE VISTA*, UNA ÓPTICA
INDEPENDIENTE CON FOCO EN UNA EXPERIENCIA DIGITAL**

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

LING HONG CHAU JOFRÉ

**PROFESOR GUIA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ANDRÉS ORLANDO HOFER VIDAL**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

Resumen

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE *SIMPLE VISTA*, UNA ÓPTICA INDEPENDIENTE CON FOCO EN UNA EXPERIENCIA DIGITAL.

El presente proyecto desarrolla un plan de negocios para la implementación de *Simple Vista*, una óptica independiente, que apunta a brindar un servicio y comercialización de soluciones ópticas enfocado en una estrategia y experiencia digital para el cliente.

El objetivo es diseñar un modelo de negocio que permita trasladar todas las actividades que realiza un cliente, y que sean posibles, desde el canal físico al canal no presencial, permitiendo resolver los puntos de dolor a los cuales se enfrenta durante el *Customer Journey*.

Por medio del análisis del entorno se evaluó el atractivo de la industria y se analizaron las fuentes de ventajas competitivas que el negocio utilizará. Posteriormente se estudió el mercado, examinando las principales tendencias, el comportamiento de compra, las necesidades no cubiertas y las preferencias de los clientes que influyen en él.

Con lo anterior, se llegó a la solución propuesta, la cual esta apalancada fuertemente en la innovación, tanto para ofrecer una experiencia de compra superior, como también para ser eficientes operacionalmente. Esta solución se desarrolló a través de un modelo validado por el cliente siguiendo la metodología *Lean Startup*.

El plan de marketing tiene un foco profundamente digital, el cual tiene como principal desafío generar reconocimiento de marca entre los clientes. Éste es complementado con una batería de tácticas y herramientas que buscan atraer potenciales clientes a los canales de venta digital.

La evaluación financiera resulta positiva, el VAN del proyecto es de MM\$27 con una TIR de 24% para una tasa de descuento de 17,4% y un período de recuperación de la inversión de 5 años. Así también, el proyecto financiado resulta conveniente con un VAN de MM\$105, una TIR de 79% y una tasa de descuento del 20%. La inversión es financiada mediante un préstamo del 80% a una tasa de 12,6% anual. El emprendimiento comienza a generar flujos positivos a partir del año 3.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Planteamiento del trabajo de Tesis.....	2
2.1. Objetivo General	2
2.2. Objetivos específicos	2
2.3. Descripción del tema a abordar	2
2.4. Alcance	2
2.5. Factores Críticos de éxito.....	2
3. Análisis de la Industria Óptica en Chile	3
3.1. Análisis PESTEL	3
3.1.1. Factores Políticos	3
3.1.2. Factores Económicos	3
3.1.3. Factores Socioculturales	4
3.1.4. Factores Tecnológicos.....	5
3.1.5. Factores Ecológicos	6
3.1.6. Factores Legales	6
3.2. Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter.....	8
3.2.1. Poder de negociación de los clientes	8
3.2.2. Poder de negociación de proveedores	8
3.2.3. Amenaza de entrada de los competidores	9
3.2.4. Amenaza de entradas de productos sustitutos	9
3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes	9
3.3. Conclusiones del análisis de la industria Óptica en Chile	10
4. Análisis del Mercado de las Ópticas en Chile	11
4.1. Actores del Mercado	11
4.2. Competidores directos	11
4.3. Descripción de los productos ofrecidos.....	13
4.4. Perfil y preferencias del cliente	13
4.5. Factores externos de influencia en el mercado.....	15
4.6. Conclusiones del Análisis de Mercado de Ópticas en Chile.....	15
5. Plan de Innovación – Lean Startup.....	16
5.1. Explorar el problema	16
5.1.1. Customer Journey de la situación actual	16
5.2. Decidir qué vamos a resolver.....	20

5.3.	Explorar la solución	21
5.3.1.	Definición de la hipótesis	21
5.3.2.	Descripción inicial de la solución	22
5.3.3.	Producto Mínimo Viable.....	22
5.4.	Medir	22
5.4.1.	Diseño y aplicación de la encuesta y entrevistas	22
5.4.2.	Resultado de la validación	22
5.5.	Aprender	23
5.5.1.	Análisis de Resultados	23
5.6.	Iterar.....	24
5.6.1.	Producto mínimo viable II	24
5.6.2.	Resultado de la validación	25
5.7.	Aprender	25
5.7.1.	Análisis de Resultados	25
5.7.2.	Descripción final de la solución.....	25
5.8.	Modelo de negocio validado.....	26
5.8.1.	Business Canvas Model (BCM)	26
5.9.	Customer Journey de la situación futura	27
5.10.	El <i>buyer</i> persona.....	27
5.11.	Conclusiones del Plan de Innovación	28
6.	Plan Estratégico.....	28
6.1.	Misión.....	28
6.2.	Visión	28
6.3.	Valores de la Organización	28
6.4.	Análisis FODA.....	29
6.5.	Competencias internas de la Startup.	30
6.6.	Estrategia Competitiva	30
6.7.	El Valor de la Simpleza como atributo distintivo.....	30
6.8.	Ventaja Competitiva	30
6.9.	Estrategias y tácticas competitivas	31
6.10.	Temas Estratégicos	35
6.11.	Objetivos estratégicos e indicadores	35
6.12.	Conclusión del Plan Estratégico	36
7.	Plan de Marketing.....	37
7.1.	Análisis de las 3C.....	37

7.2.	Objetivos de la estrategia de Marketing	37
7.3.	Modelo STP	37
7.3.1.	Segmentación.....	37
7.3.2.	Targeting	40
7.3.3.	Posicionamiento	40
7.4.	Mercado Objetivo	40
7.5.	Marketing Mix.....	40
7.5.1.	Productos y servicios.....	40
7.5.2.	Precio	42
7.5.3.	Punto de venta.....	44
7.5.4.	Promoción	44
7.6.	Diseño y creación de marca.....	48
7.7.	Conclusión del Plan de Marketing.....	51
8.	Plan de Ventas	52
8.1.	Funnel de ventas.....	52
8.1.1.	Atraer.....	52
8.1.2.	Convertir	53
8.1.3.	Cerrar	54
8.1.4.	Fidelizar	54
8.2.	Sistema de Monitoreo	55
8.3.	Fuerza de Ventas.....	55
8.4.	AIDA.....	56
8.5.	Conclusión Plan de Ventas	57
9.	Plan Operacional	57
9.1.	El Modelo Operativo.....	57
9.2.	Diagrama General de Operaciones.....	58
9.3.	Diseño de la cadena de valor	60
9.3.1.	Actividades Primarias	60
9.3.2.	Actividades Secundarias	64
9.4.	Aprovisionamiento.....	65
9.5.	Partners estratégicos	66
9.6.	Servicios profesionales externalizados	66
10.	Plan de Personas	67
10.1.	Definición de la Estructura Organizacional	67
10.2.	Descripción de cargos.....	67

10.3.	Presupuesto de gastos en personal.....	69
10.4.	Plan de Capacitación	69
10.5.	Conclusión Plan de Personas	69
11.	Plan Financiero.....	70
11.1.	Inversión inicial	70
11.2.	Recursos requeridos y fuentes de financiamiento	70
11.3.	Tasa de descuento	71
11.4.	Proyección de ventas.....	72
11.5.	Proyección de costos fijos y variables	73
11.5.1.	Costo de venta	73
11.5.2.	Marketing.....	74
11.5.3.	Costos fijos de operación	74
11.5.4.	Remuneraciones	75
11.5.5.	Equipos computacionales y licencias de Software	75
11.6.	Capital de Trabajo.....	76
11.7.	Flujo de caja.....	76
11.8.	Evaluación del proyecto	76
11.9.	Análisis de Sensibilidad	77
11.10.	Conclusión del Plan Financiero	78
12.	Conclusiones	79
13.	Bibliografía.....	80
	Anexos	81

Índice de Figuras

Figura 1.	Porcentaje de Gasto anual en productos o servicios de salud.	5
Figura 2.	Participación de Mercado	12
Figura 3.	Proceso simplificado de la situación actual	16
Figura 4.	Canvas	26
Figura 5.	Propuesta de solución	27
Figura 6.	Descripción del <i>buyer</i> persona	27
Figura 7.	Análisis FODA	29
Figura 8.	El momento de la verdad.....	31
Figura 9.	Representación del afiche que vería el cliente en el Centro Oftalmológico	33
Figura 10.	Esquema de la Tecnología propuesta en el Onboarding.....	34
Figura 11.	Plan de crecimiento	34
Figura 12.	Temas estratégicos	35
Figura 13.	Indicadores estratégicos.....	36
Figura 14.	Mapa estratégico	36
Figura 15.	Segmento Experimentado	38
Figura 16.	Segmento Primeros clientes.....	38
Figura 17.	Segmento Avanzados.....	39
Figura 18.	Segmento De ocasión	39
Figura 19.	Imagen referencial del embalaje y tarjeta de agradecimiento.....	42
Figura 20.	Entorno de la estrategia de Marketing Digital	44
Figura 21.	Etapas de la Estrategia de Marketing Digital	45
Figura 22.	Estrategias y tácticas del Plan de Marketing Digital	48
Figura 23.	Logo del Emprendimiento.....	49
Figura 24.	Presentación Web	50
Figura 25.	Página Web	50
Figura 26.	Tarjeta de presentación y vista de la App.....	51
Figura 27.	Etapas del Funnel de ventas	52
Figura 28.	Ejemplos de Lead Magnet, prueba social y chatbot	53
Figura 29.	Ejemplos de retargeting.....	54
Figura 30.	Acciones de Fidelización	55
Figura 31.	Acciones para atraer la atención.	56
Figura 32.	Diagrama General de Operaciones	58
Figura 33.	Cadena de Valor.....	60
Figura 34.	Estructura organizacional	67

Figura 35.	Proyección de ventas	73
Figura 36.	Proyección Costo de venta.....	74
Figura 37.	Equipos computacionales y licencias	75
Figura 38.	Lentes ópticos.....	98
Figura 39.	Armazones y anteojos de sol.....	98
Figura 40.	Lentes de contacto	99
Figura 41.	Venta por producto	100
Figura 42.	Consumidor online de productos de salud visual.....	101
Figura 43.	Prototipado	107
Figura 44.	Prueba de Tecnología de Realidad Virtual.	108
Figura 45.	Relevancia de los recursos.....	114
Figura 46.	Vínculo entre los recursos y capacidades con la ventaja competitiva	114
Figura 47.	Calendario De Marketing	117
Figura 48.	Funnel.....	117
Figura 49.	Sistema de monitoreo.....	118
Figura 50.	Análisis de la cadena de valor	119
Figura 51.	Modelo de análisis de la cadena de valor.....	119
Figura 52.	El impacto de la psicología del color en tu marca.....	126

Índice de Tablas

Tabla 1.	Resultado análisis PESTEL	7
Tabla 2.	Resultado análisis Porter	10
Tabla 3.	Customer Journey.....	18
Tabla 4.	Estrategias y Tácticas competitivas	32
Tabla 5.	Mercado potencial.....	40
Tabla 6.	Productos.....	41
Tabla 7.	Precios de productos versionados	43
Tabla 8.	Entorno competitivo	45
Tabla 9.	Proveedores de armazones.....	60
Tabla 10.	Proveedores de cristales	61
Tabla 11.	Proveedores de montaje.....	61
Tabla 12.	Proveedores de bodegaje.....	61
Tabla 13.	Proveedores de Delivery	62
Tabla 14.	Presupuesto en remuneraciones.....	69
Tabla 15.	Inversión	70

Tabla 16.	Financiamiento	71
Tabla 17.	Desarrollo del préstamo.....	71
Tabla 18.	Velocidad de venta	72
Tabla 19.	Tasa de crecimiento	72
Tabla 20.	Costo de venta.....	73
Tabla 21.	Proyección gastos en Marketing.....	74
Tabla 22.	Proyección Costos fijos	75
Tabla 23.	Remuneraciones.....	75
Tabla 24.	Evaluación del proyecto puro	76
Tabla 25.	Evaluación del proyecto financiado	76
Tabla 26.	Flujo de caja	77
Tabla 27.	Sensibilidad proyecto puro	78
Tabla 28.	Sensibilidad proyecto financiado	78
Tabla 29.	Ficha de entrevistas I.....	110
Tabla 30.	Ficha de entrevistas II.....	111
Tabla 31.	Registro de recursos de la Startup	113
Tabla 32.	Registro de capacidades de la Startup	113

1. Introducción

La salud visual es un problema mundial aún sin solución, según los últimos estudios realizados por el *Vision Impact Institute* más de 161 millones de personas en el mundo padecen errores de refracción no corregidos y se prevé que alcance los 1.700 millones para el año 2050¹. En América Latina y el Caribe las personas con pérdida de visión llegan hoy a los 78 millones.

Estudios médicos indican que en promedio a partir de los 40 años toda persona necesita el uso de anteojos para tener una visión óptima por efectos del envejecimiento. A su vez, estas cifras van en aumento debido a la llegada a los 40 años de nuevas generaciones y el progresivo aumento en la graduación de los lentes en la medida que pasa el tiempo.

En Chile no estamos ajenos, la Encuesta Nacional de Salud (ENS)² del año 2010, indicaba que el 42,9% de las personas declaró usar lentes ópticos, cifra que fue ratificada con la ENS de 2017, donde se concluye que el 47,7% de la población presenta agudeza visual disminuida.

Los efectos de la pandemia profundizan aún más esta situación. En China la miopía³ en niños de 6 a 8 años aumentó debido al aprendizaje online durante el cierre de las escuelas por el COVID-19 en consecuencia al aumento del tiempo frente a la pantalla⁴.

Por otra parte, las estrictas condiciones sanitarias a las que millones de chilenos debieron someterse, provocó un acelerado crecimiento en el uso de canales digitales. En el 2020, más de 8,2 millones de personas compraron al menos una vez a través de algún medio digital.

Sin embargo, a pesar de estos antecedentes, la industria óptica en Chile, no se ha desarrollado a la misma velocidad en el comercio electrónico. En particular, las compañías actuales se caracterizan por ofrecer una propuesta de valor homogénea, con una variedad reducida de productos y sin contacto directo de asesoría al cliente durante el proceso de compra. Además, la comercialización por este canal solo se realiza en los sitios web de ciertas cadenas ópticas, siendo su actual volumen de venta marginal en la industria óptica nacional⁵.

En este escenario el propósito de este proyecto de grado es diseñar un plan de negocio que permita la creación de una óptica independiente, con presencia en el mercado nacional, capaz de consolidar un modelo operativo y financiero sostenible con foco en desarrollo de una experiencia digital.

¹ Fuente: Publicaciones de estudios realizados por el Vision Impact Institute. Sitio web: <https://www.visionimpactinstitute.org/>

² La Encuesta Nacional de Salud (ENS) es una herramienta que utiliza el Ministerio de Salud para saber qué enfermedades y qué tratamientos está recibiendo la población del país.

³ Es una afección en la que los objetos cercanos se ven claramente, pero no así los que están lejos.

⁴ Fuente: Estudio realizado por el Vision Impact Institute. Sitio web: <https://www.visionimpactinstitute.org/research/progression-of-myopia-in-school-aged-children-after-covid-19-home-confinement>

⁵ Según el Informe de la Fiscalía Nacional Económica (FNE). Adquisición de control en Grand Visión N.V. (Rotter & Krauss) por parte de Essilor Luxottica S.A. Rol FNE F220-2019

2. Planteamiento del trabajo de Tesis

2.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocios para realizar una evaluación técnica y económica para la implementación de una óptica independiente especializada en brindar una experiencia de compra digital. La evaluación del plan de negocios se realizará a 5 años.

2.2. Objetivos específicos

- Diseñar un plan de negocio que sea rentable y sostenible en el tiempo y que permita recuperar la inversión al cabo de 5 años.
- Identificar las tendencias de consumo que podrían afectar la preferencia de los clientes.
- Definir la estrategia del negocio, determinando las fuentes de ventaja competitiva al interior de la industria.
- Diseñar una propuesta de valor diferenciadora y que sea relevante para los clientes.
- Desarrollar un plan de marketing, ventas, operaciones y personas, alineados con la estrategia del negocio.
- Realizar una evaluación financiera del proyecto.

2.3. Descripción del tema a abordar

La idea es diseñar un modelo de negocio que permita trasladar todas las actividades que realiza un cliente, y que sean posibles, desde el canal físico al canal no presencial.

2.4. Alcance

Este plan contempla realizar el estudio de factibilidad técnico-económico que permita identificar cuáles serán los principales desafíos que se deberán superar para desarrollar exitosamente el proyecto en la industria óptica. Para eso se abordará el plan estratégico, plan de marketing, plan de ventas, plan operacional, plan de personas y plan financiero.

Los temas que este trabajo no contemplará son:

- Fabricación de los productos que se comercialicen.
- Puesta en marcha del proyecto.
- Plan de expansión a otros países de Latinoamérica o el mundo.

2.5. Factores Críticos de éxito

Existen funciones o actividades que a lo largo del trabajo se requerirá poner una atención especial para garantizar que la implementación de la estrategia sea la adecuada, estos son los siguientes:

- **Innovación:** El diseño de un potente canal digital es un punto estratégico de la propuesta de valor. Además de poder realizar funcionalidades tradicionales, tales como comercializar los productos, debe ser capaz de complementarlo con servicios adicionales con el fin de que se pueda brindar el mayor nivel de

comodidad y seguridad, sin que los clientes vean afectada su integridad al desplazarse a un lugar físico.

- **Alianzas Estratégicas:** La empresa se debe posicionar con otras compañías relacionadas al ámbito de la salud, tales como consultas oftalmológicas, clínicas privadas y hospitales. Estas alianzas serán fundamentales para garantizar un flujo de clientes.
- **Proveedores:** Será relevante mantener el inventario de los productos de manera óptima, se deben considerar marcas reconocidas que generen confianza a los clientes. Para eso mantener una excelente relación con los proveedores será de mucha importancia.
- **Capacidad de atraer clientes:** Sin duda uno de los principales desafíos es elaborar una estrategia que permita generar un flujo de personas que interactúe con la propuesta que ofrecerá la empresa y que se conviertan en ventas concretas de productos.

3. Análisis de la Industria Óptica en Chile

3.1. Análisis PESTEL

3.1.1. Factores Políticos

Durante los últimos años el país se ha enfrentado a un prolongado ambiente de inestabilidad política, los cuales han tenido un impacto relevante en las expectativas económicas, en la confianza de los inversionistas y en un constante clima de agitación social. Esta situación culminó con un proceso constituyente, el cual por medio de un plebiscito de salida fueron rechazadas sus propuestas, por lo que se ha mantenido una presión constante en un convulsionado ambiente político.

Por otra parte, el entorno político mundial se encuentra en una tensión máxima, debido a la invasión de Rusia a territorio ucraniano. La extensión de este conflicto bélico ha traído consecuencias relevantes para las economías de los países latinoamericanos en un contexto globalizado.

3.1.2. Factores Económicos

La economía chilena desde octubre de 2019, a partir de las protestas sociales y posteriormente con el inicio de la pandemia del COVID-19 experimentó una caída del crecimiento del PIB, pasando del 3,7% durante el 2018 a 0,9% para el 2019. El 2020 terminó con una caída de un -5,8%, una de las mayores en su historia.

El 2021 presentó un crecimiento de la economía de un 12%, impulsado por un consumo privado pujante gracias al estímulo fiscal inyectado para hacer frente a la crisis de la pandemia, los tres retiros parciales de los fondos de pensiones aprobados por el congreso y la relajación de las restricciones a la movilidad⁶.

⁶ Fuente: Informe "Perspectivas Económicas de la OCDE". Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE)

Las estimaciones de crecimiento para el 2022 varían entre un 1,75 y 2,25%, entre -1,5 y -0,5% para el 2023 y entre 2.25 y 3.25% en 2024 (Banco Central de Chile, IpoM Sept.2022).

Respecto del consumo privado, la elevada base de comparación, el término de los programas masivos de transferencias fiscales a los hogares, la utilización de la liquidez acumulada en los últimos trimestres y la mayor estrechez de las condiciones financieras, llevarán a que este se ajuste en los próximos dos años. En el escenario central, el consumo privado caerá 0,2% en 2022 y 1,5% en 2023 (Banco Central de Chile, 2021).⁷

A su vez, la inflación ha seguido aumentando, alcanzando el 13,1% anual en julio. Se estima que cerrará en 12% en 2022, para luego comenzar a descender hasta ubicarse en 3% dentro del horizonte de política de dos años. El escenario central de proyección supone que el tipo de cambio real (TCR) se mantendrá por sobre sus promedios de los últimos 15 y 20 años, lo anterior según lo indicado en el Informe de Política Monetaria de septiembre de 2022 del Banco Central.

3.1.3. Factores Socioculturales

Con respecto a las características de la población, en particular a las referidas a los problemas de salud visual en Chile, cabe mencionar que la Encuesta Nacional de Salud (ENS) del año 2017 realizada por el Ministerio de Salud indica que un 47,7% de la población utilizaría anteojos ópticos. Esta cifra es ratificada por la encuesta realizada por Cadem la cual detectó que el 84% de los chilenos o un familiar suyo tiene algún problema asociado a la salud visual o necesita usar lentes⁸.

Según una entrevista realizada al Doctor Gonzalo Vargas⁹, la pandemia por COVID-19 ha desarrollado una serie de problemas a la salud visual de los chilenos. En primer lugar, un retardo en la atención, ocasionando como consecuencia una consulta tardía y evolución a cuadros más graves y complejos. El otro gran problema ha sido el encierro, especialmente en niños menores de 10 años, debido a la falta a exposición a luz solar y a su asociación con el desarrollo de altas miopías.

Por otra parte, los mayores a 60 años representan el 17.2% de la población del país, significando un aumento de 7.2 puntos porcentuales respecto del año 2000. Esta tendencia seguirá al alza, se estima que para el 2050 las personas sobre 60 años serán el 32,1% (Instituto Nacional de Estadísticas).

En cuanto al nivel de ingreso y consumo en salud visual de los chilenos, según los resultados de la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF)¹⁰, concluye que los gastos en salud son la prioridad número cinco a la hora de destinar los recursos. A sí mismo, el gasto que los chilenos destinan anualmente para la compra de productos ópticos

⁷ IPOM septiembre 2022, Banco Central de Chile.

⁸ Fuente: El mercurio, edición del 11 de enero de 2019.

⁹ Fuente: <https://cienciaysalud.cl/2021/10/13/dr-gonzalo-vargas-la-salud-visual-afecta-directamente-la-calidad-de-vida-de-las-personas/>

¹⁰ La Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) es una encuesta socioeconómica aplicada a hogares, cuyo propósito es recopilar información sobre gastos en los que estos incurren y los ingresos que perciben en un período de tiempo determinado

representa en promedio el 12,2% del gasto total en salud, equivalente a \$44.283 (figura 1). Para mayor detalle, en el anexo B se presenta la información.

Figura 1. Porcentaje de Gasto anual en productos o servicios de salud.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Otra de las consecuencias del COVID-19, es la relevancia que ha tenido en modificar los estilos de vida de las personas, en particular una de las tendencias que se ha profundizado es el consumo por medio del Comercio Electrónico. La dificultad que presenta acceder al comercio físico ha hecho que la comodidad sea uno de los principales motivos (75% de los encuestados) por el cual acceder a productos y servicios por esta vía, al igual que el ahorro de tiempo y mejores precios, con un 45% y 36% respectivamente. En el 2020, más de 8,2 millones de personas compraron al menos una vez a través de algún medio digital (El Mostrador, 2019. Solis, Fernando, 2021).

3.1.4. Factores Tecnológicos

La alta penetración de la telefonía móvil con red 4G, que a junio de 2021 alcanzó los 19,9 millones de conexiones¹¹ (ver anexo C), el uso intensivo de internet en pandemia, lo que se ha visto reflejado en el consumo de Internet fija, especialmente en Fibra Óptica, la cual aumentó un 70,8% en los últimos 12 meses¹² y los avances tecnológicos en el desarrollo de métodos de pagos digitales integrados a teléfonos móviles, ha permitido una rápida masificación de las compras en línea.

Estas tecnologías son habilitantes, en el sentido de permitir integrar una experiencia digital para el cliente desde la búsqueda y selección del producto hasta los servicios de pago y seguimiento en línea del despacho al hogar.

Además, se espera que la red 5G que sea un gran disruptor tecnológico, porque habilitará soluciones concretas en Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, *Big Data* y *Cloud computing*. Con su despliegue en el territorio nacional, abre la oportunidad de implementar nuevas soluciones para necesidades aún sin resolver en diversas industrias.

¹¹ Estadísticas Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL). <https://www.mtt.gob.cl/>

¹² Estadísticas Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL). <https://www.mtt.gob.cl/>

Particularmente en el ámbito tecnológico hay un ambiente propicio para innovar en la industria óptica, en donde las particularidades de la atención presencial no han podido trasladarse completamente al ámbito digital. El acceso a la red 5G por parte de la *Startup* será fundamental para concretar los procesos de automatización y manejar datos en forma masiva, siendo el complemento necesario para instalar definitivamente las nuevas tendencias tecnológicas en la industria.

3.1.5. Factores Ecológicos

El aumento de la sensibilización pública crea una oportunidad significativa para aquellas empresas productoras de bienes y servicios de consumo.

Un estudio realizado por EDF e IPSOS en 2021 descubrió que el 72% de los encuestados señala que el coronavirus los hizo ser más conscientes respecto del impacto de sus acciones sobre el medioambiente, superando ampliamente el promedio mundial (60%). En comparación a un año atrás, el 86% de los chilenos se declara “más preocupado” respecto del cambio climático. Sobre los responsables de desarrollar acciones para combatir el cambio climático, los encuestados chilenos indicaron que los que deben liderar esta tarea son las empresas privadas (45%). Este grupo puso de manifiesto la existencia de una demanda latente de productos, servicios y marcas que permitiesen a los consumidores reflejar a través de su gasto sus preocupaciones en este campo.

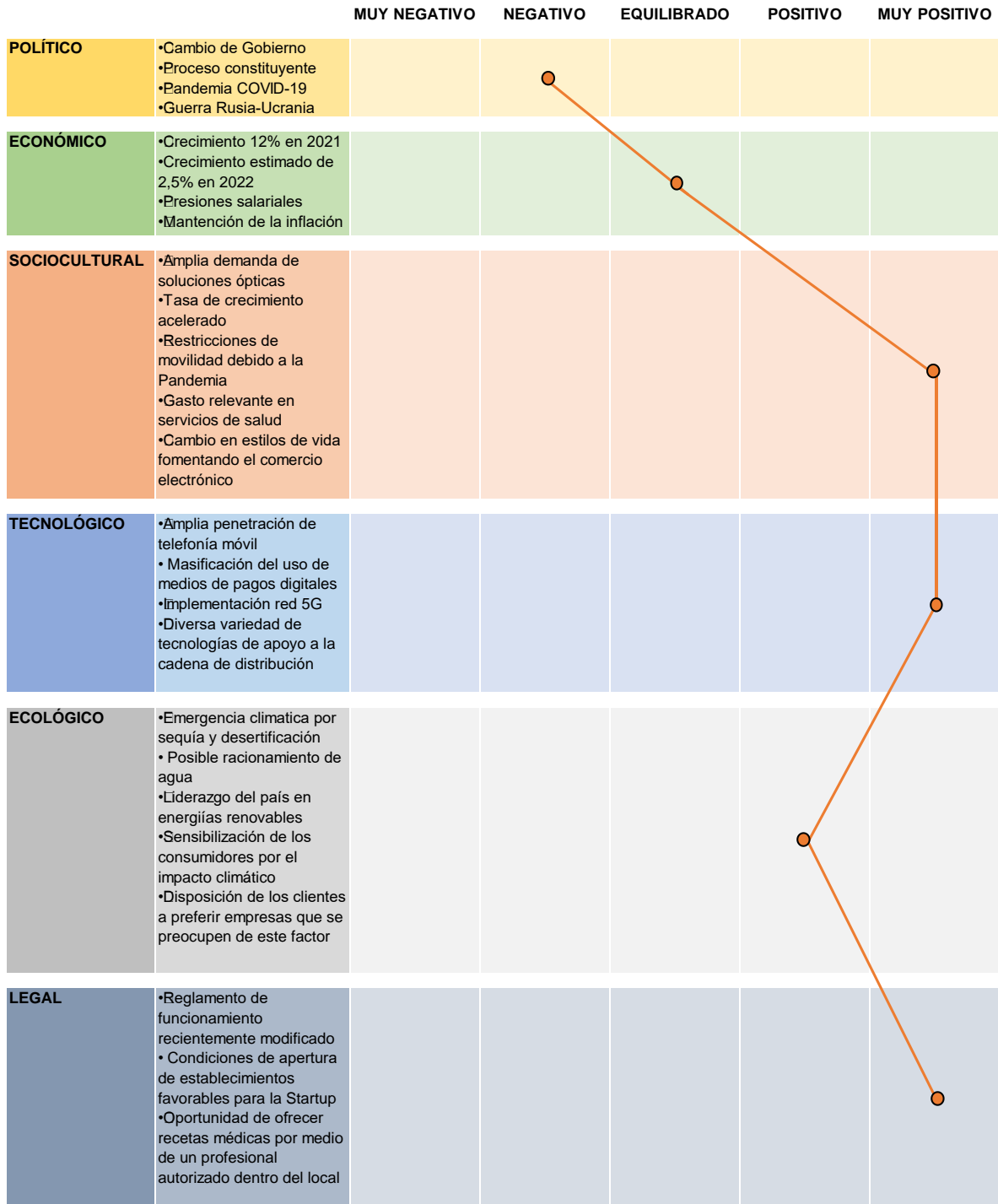
En general, en la industria de consumo masivo, las preferencias de los consumidores hacia marcas sostenibles con el medioambiente han mostrado una tendencia de crecimiento. Según un estudio realizado por Bain & Company sobre el comportamiento de los chilenos y chilenas durante la crisis sanitaria, concluye que la preferencia por las marcas sostenibles aumentó en un 23%.

3.1.6. Factores Legales

Además de los requisitos que toda empresa debe tramitar para funcionar como tal, entre los cuales destaca la constitución de la sociedad, inscripción en el registro de comercio, publicación en el Diario Oficial, iniciación de actividades y obtención del RUT en el Servicio de Impuestos Internos (SII), obtención de la patente municipal y la normativa en materia laboral y las leyes de protección al consumidor, en el caso de la óptica, se necesita contar con un permiso sanitario otorgado por el Ministerio de Salud. El reglamento de funcionamiento de establecimientos de ópticas se encuentra disponible en el anexo D.

A modo de resumen, en la tabla 1 se presenta el resultado del análisis PESTEL.

Tabla 1. Resultado análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

3.2. Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter

3.2.1. Poder de negociación de los clientes

Medio. Dada la extensa oferta de ópticas los clientes tienen diversas alternativas de acceso a anteojos ópticos y lentes de contacto, lo que les permite cotizar opciones. A su vez los productos disponibles en el mercado, en general, están estandarizados y se diferencian poco de los de la competencia.

Por otra parte, el costo de cambio de proveedor para los clientes es bajo. En general el mismo producto o con características similares lo puede encontrar en diferentes ópticas, sin embargo, esto también ocurre a la inversa, es decir existen muchos clientes, por lo que el volumen de compra promedio no es significativo para desestabilizar a un actor de la industria en caso de cambio. Al considerar lo anterior, vale la pena diferenciar las líneas de productos y servicios complementarios ofrecidos, ya que puede presentar una ventaja competitiva para la empresa si se realiza una buena estrategia.

En este sentido, la oferta de anteojos ópticos es estándar, en general se ofrecen marcos de categoría baja, media y superior, estos últimos de marcas más reconocidas. A su vez, en cuanto a los cristales, la oferta sigue la misma pauta, incluye atributos tales como adelgazamiento del cristal, filtro azul, antirreflejo, entre otros. Situación similar ocurre con los lentes de contacto de stock. Por el contrario, los productos de contacto de especialidad, por su característica, permiten un mayor grado de diferenciación a otras propuestas de la competencia¹³.

3.2.2. Poder de negociación de proveedores

Medio. En el caso de proveedores su poder de negociación es medio, ya que no se encuentran concentrados o en situación de monopolio, existe un extenso número de ellos, sin embargo, algunos de ellos se encuentran integrados hacia adelante¹⁴. Además, el costo de cambio es menor, dado que los productos son más bien estándares en la industria, por lo que si estos llegaran a aumentar sensiblemente sus precios las empresas de la industria no tendrían inconvenientes en encontrar otros proveedores que ofrezcan el mismo producto a precios menores.

Por otra parte, durante los primeros meses de funcionamiento de esta empresa emergente los proveedores tratarán de obtener la mayor parte de la rentabilidad del negocio, por lo que no ofrecerán beneficios tales como créditos, descuentos, garantías, entre otros. El desafío para la empresa será construir una relación a largo plazo y obtener mejores condiciones con el crecimiento de la empresa, pero inicialmente los proveedores fijarán las condiciones en su totalidad, además al existir competidores para ellos en este momento es indiferente venderles a unos u otros.

El proveedor cumple una función importante en la cadena de valor, sobre todo en equipamientos y montajes, ya que los tiempos de respuesta influirán en el servicio que se les brindará a los clientes.

¹³ En el siguiente capítulo se profundizará en los conceptos de “stock” y “especialidad”.

¹⁴ Más adelante se detallarán los actores de la industria y se profundizará este punto.

3.2.3. Amenaza de entrada de los competidores

Alto. Este mercado es de consumo masivo, la alta demanda por productos ópticos permite que el sector siga siendo atractivo para ingresar y obtener rentabilidad.

Con respecto a las economías de escala, las principales líneas de productos que ofrecen los actores del mercado; lentes ópticos genéricos, lentes ópticos de grandes marcas y lentes de contacto de stock, se importan por medio de grandes volúmenes lo que permite obtener un bajo costo. Con relación a este punto se profundizará más adelante.

Por otra parte, la modificación del reglamento sanitario permitió disminuir las barreras de entrada, otorgando mayores opciones a los clientes para realizar la evaluación de salud y así obtener una receta médica, lo cual generó la instalación de nuevas ópticas que incluyen este servicio, lo cual sumado al bajo nivel de inversión requerida hace que el ingreso de nuevos actores sea común en la industria.

En el caso de la venta de lentes de contacto de stock y especialidad, la amenaza de entrada de nuevos competidores es media, toda vez que se requiere cumplir con mayores requisitos para la instalación de este tipo de servicios, sumado a la escasez de profesionales de esta especialidad para realizar las adaptaciones del lente, lo que genera barreras de entradas más altas.

3.2.4. Amenaza de entradas de productos sustitutos

Bajo. Los sustitutos a los productos de soluciones visuales son las cirugías refractivas, las cuales, si bien permiten una mejor calidad de vida al no depender de anteojos o lentes de contacto, son de acceso más limitado debido al alto valor de este tipo de intervenciones para los clientes y a la limitada variedad de enfermedades que logra ser eficaz. Además, su aplicación no garantiza la independencia total e indefinida en el tiempo de los anteojos y lentes de contacto¹⁵.

3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

Medio. Existe un gran número de empresas que comercializan productos para la salud visual. Principalmente la industria la componen las grandes cadenas ópticas y una amplia variedad de ópticas independientes de menor tamaño.

Las cadenas ópticas tienen un alto grado de competencia con estrategias de fijaciones de precio, ofertas de temporada, liquidación de stock, pack de productos, envíos gratis, seguros por extravío o rotura, entre otros beneficios. Esto debido a la poca diferenciación de los productos, por lo que se compite en los servicios complementarios y el reconocimiento de marca de algunos de los productos.

Con respecto a los lentes de contacto, tanto de stock como de especialidad, la cantidad de oferentes en la industria se reduce debido a las restricciones que establece el reglamento sanitario, por lo que en esta línea de productos esta fuerza es menor. La competencia se realiza en función a la confianza que deposita el cliente en el profesional Contactólogo que realiza la adaptación del lente.

¹⁵ Fuente: <https://www.fda.gov/medical-devices/lasik/when-lasik-not-me>

El detalle de cada uno de los puntos mencionados se encuentra en el anexo E.

Tabla 2. Resultado análisis Porter

	Resumen	Nivel Actual	Nivel Potencial
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de oferentes • Productos con poca diferenciación • Bajo costo de cambio 	Medio	Medio
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de proveedores • Bajo costo de cambio 	Medio	Medio
Amenaza de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas barreras de entrada para línea de productos tradicional • Barreras más altas para lentes de contacto • Bajo nivel de inversión • Flexibilización del reglamento sanitario 	Alto	Alto
Amenaza de entrada de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de cambio • Limitado a ciertas enfermedades • Reemplazo parcial y por un tiempo no indefinido. 	Bajo	Medio
Rivalidad entre competidores existente	<ul style="list-style-type: none"> • Poca diferenciación del producto • Amplios beneficios asociados • Desarrollo de Servicios complementarios 	Medio	Alto

Fuente: Elaboración propia

3.3. Conclusiones del análisis de la industria Óptica en Chile

Al analizar el resultado del análisis PESTEL, se puede concluir que todas las variables analizadas son determinantes para el resultado del proyecto que se está planteando.

El entorno político nacional e internacional actual es de alta incertidumbre, entre otros factores, por el desarrollo de la nueva carta fundamental constitucional del país. Habrá que tener en consideración las propuestas que se realicen y evaluar el impacto en el emprendimiento. Por otra parte, la guerra en Ucrania continúa su desarrollo sin perspectivas de término del conflicto a corto plazo.

En el ámbito económico, las condiciones del macroentorno parecen complejas para los próximos 2 años, considerando los signos de alta inflación y proyección de una recesión en 2023.

Las condiciones sociales son favorables, dada la amplia y creciente demanda de personas que necesitan una solución para su problema de salud visual, sumado a los efectos de la pandemia que ha agudizado estas enfermedades y el rápido envejecimiento de la población. Así también, las restricciones sanitarias han permitido generar un cambio de conducta en el consumidor propiciando el uso del comercio electrónico, lo que da a entender que existen condiciones adecuadas para desarrollar experiencias de compras digitales.

El factor tecnológico, juega un importante papel, debido al acelerado cambio en las herramientas y maquinaria en materia de salud, lo cual exige estar constantemente

realizando actualizaciones para asegurar los estándares de atención adecuados. Desde el punto de vista del cliente, se han realizado avances tecnológicos relevantes que habilitan las condiciones operacionales de funcionamiento, desde el acceso por parte de los clientes a dispositivos inteligentes a la masificación de métodos de pagos digitales y seguro, como también la inmediatez en la decisión de compra.

A su vez, desde el punto de vista legal, las condiciones de apertura de establecimientos generan una barrera de entrada relevante a nuevos competidores, toda vez que para instalar una óptica especializada en la venta de lentes de contacto los estándares son más elevados, situación que para este emprendimiento juega a favor, considerando que la organización cuenta con dos profesionales de la Contactología que cumplen estos requisitos.

Por su parte, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter entrega una visión general que permite apreciar un escenario complejo para ingresar a la industria con una propuesta tradicional. Se trata de una industria madura con grandes actores consolidados y que tienen gran parte de la participación de mercado. Por lo anterior, será vital ofrecer una propuesta de valor diferenciadora del resto y crear una marca lo suficientemente potente como para que el proyecto sea el que capture el valor, y no agentes externos como competidores y proveedores.

4. Análisis del Mercado de las Ópticas en Chile

4.1. Actores del Mercado

Por una parte, existen empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de insumos ópticos, tales como anteojos de sol, armazones, anteojos ópticos, lentes de contacto y máquinas oftalmológicas. Por otra, se encuentran los laboratorios ópticos, quienes, a solicitud de las ópticas, se encargan de fabricar los cristales y lentes a medida, según lo requerido por el cliente en su receta médica. Algunos de los laboratorios existentes se encuentran integrados a cadenas de retail óptico (R&K, Schilling, Megalux) y otros son independientes (Rodenstock, Italoptic). El principal laboratorio óptico es Rodenstock, el cual no se encuentra integrado a una cadena óptica y atiende principalmente a ópticas independientes.

Otro actor relevante en la industria son los distribuidores mayoristas, quienes se dedican a la distribución y comercialización de productos por mayor. Los distribuidores se pueden clasificar en distribuidores de armazones y anteojos de sol (Luxottica, Valente), lentes de stock (Mercavisión, Rodenstock), máquinas (Sibrec, Megalux) y lentes de contacto (Coopervisión, J&J, Vision Care).

En el siguiente eslabón se encuentran las ópticas y finalmente los consumidores, quienes demandan productos que den solución a su problema visual. En el anexo F se presenta un diagrama conceptual con los principales actores de la industria.

4.2. Competidores directos

Los competidores directos se clasifican en 2 tipos de empresas: las grandes cadenas ópticas y las ópticas independientes.

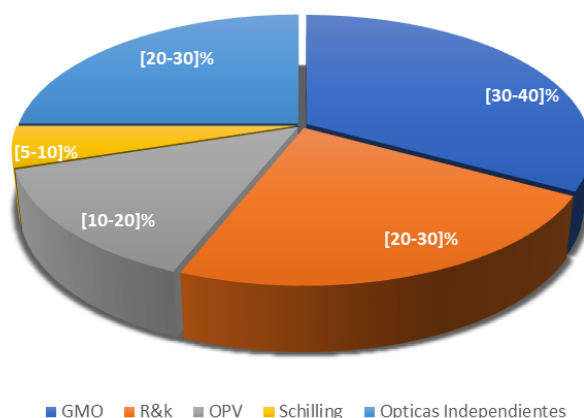
Las grandes cadenas ópticas se caracterizan por una fuerte presencia de canales presenciales de venta, desplegados a lo largo de todo el país. Se ubican preferentemente en zonas de alta afluencia de público, en especial en centros comerciales y calles de alto tránsito peatonal. Tienen un alto reconocimiento de marca por parte de los clientes debido a fuertes campañas de marketing que realizan durante todo el año. Su propuesta de valor es homogénea en todos sus locales, cuentan con protocolos, gestión de inventarios y procesos de atención estandarizados. Su cartera de productos es amplia y se enfoca principalmente en marcas de alto reconocimiento comercial como también en marcas propias.

Con respecto a la venta digital, las cadenas de retail óptico ofrecen sus productos en modalidad ecommerce, donde el despacho a domicilio se realiza a cambio de un cargo adicional.

Adicionalmente, poseen un grado de integración vertical hacia atrás, ya que cuentan con laboratorios ópticos propios, lo que les permite, entre otras cosas, asegurar la disponibilidad de los productos y el cumplimiento de los plazos de entrega a sus clientes, en promedio el tiempo de entrega y/o envío es entre 1 a 10 días hábiles.

Las ópticas que reúnen estas características corresponden a GMO, Econópticas, OPV, Rotter & Krauss y Ópticas Schilling, en conjunto suman un total de 207 locales en todo Chile y se estima que representan el 75% de la participación de mercado¹⁶.

Figura 2. Participación de Mercado



Fuente: Elaboración propia en función a la información del informe de la FNE.

Las ópticas independientes desarrollan dos modelos de negocios distintos. Un grupo optaría por un modelo de venta orientado a productos de mayor reconocimiento comercial, pero con un bajo volumen de ventas; mientras otro grupo más amplio se especializa en la comercialización de productos de alto volumen, pero sin valor de marca y a precios bajos. Además, no cuentan con departamentos de marketing, por lo que no hay un reconocimiento de marca por parte de los clientes¹⁷.

¹⁶ Fuente: Fiscalía Nacional Económica (FNE) Adquisición de control en Grand Visión N.V.

¹⁷ Fuente: Fiscalía Nacional Económica (FNE) Adquisición de control en Grand Visión N.V.

El número estimado de ópticas es de 1.704 a nivel nacional de acuerdo con la investigación realizada en el Servicio de Impuestos Internos¹⁸, de las cuales siete de ellas cumplen con la clasificación para ser consideradas empresas de tamaño grande, en base al cálculo de las ventas anuales¹⁹. Este análisis permite dimensionar el gran número de ópticas independientes a nivel nacional, las cuales están distribuidas a lo largo de todo el país y en conjunto se estima que representan entre un 20 a 30% de la participación de mercado. Para mayor detalle ver anexo G.

Adicional a los dos actores ya comentados, durante los últimos años han proliferado un conjunto de empresas ópticas independientes que se enfocan en la comercialización por medio de canales digitales, con una fuerte presencia en redes sociales y cadenas logísticas que les permiten despachar sus productos a todo Chile.

Las principales empresas en este segmento son Will Bloom, Lentes Plus y Chile lentes. En la siguiente figura se detalla el análisis comparativo de la competencia.

Ninguno de los competidores ofrece un acompañamiento durante el proceso de compra digital, lo que debilita la experiencia del cliente en este canal, considerando además que los procesos de compra diseñados por estas empresas no son intuitivos y la elección de un armazón, cristales o lentes de contacto tienen muchos aspectos técnicos que requieren una asesoría. En el anexo H se ofrece un cuadro comparativo de los principales competidores.

4.3. Descripción de los productos ofrecidos

La venta minorista de productos ópticos ofrece a los consumidores soluciones visuales que consisten principalmente en anteojos ópticos, anteojos de sol y lentes de contacto. La descripción detallada de estos productos se encuentra en el anexo I.

4.4. Perfil y preferencias del cliente

Los estudios²⁰ disponibles indican que existe un marcado perfil del consumidor, (para más información ver anexo J):

- Jóvenes (20-29 años) y Adultos (30-45 años) usuarios de lentes de contacto y lentes ópticos que necesiten corrección visual.
- Padres, promedio de 30 a 35 años, jefes de familia, que le compran los lentes de contacto y lentes ópticos a sus hijos de edad promedio 13 a 16 años.
- Hombres y mujeres, promedio de 25 a 35 años, que les compran los lentes de contacto a sus padres que están en promedio entre 65 a 70 años.

¹⁸ Fuente: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos. Formularios 22 ,29 y Declaraciones Juradas N° 1887, 1879, 1827, 1847, 1923, 1924, 1926 y 1943 que se encuentran registradas en las bases del SII.

¹⁹ El tamaño de una empresa se clasifica en los siguientes rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente: 1) SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas. 2) MICRO 0,01 UF a 2.400 UF. 3) PEQUEÑA 2.400,01 UF a 25.000 UF. 4) MEDIANA 25.000,01 UF a 100.000 UF. 5) GRANDE más de 100.000,01 UF.

²⁰ Cifras entregadas por la Cámara de Comercio de Santiago y la empresa de salud visual Lentes Plus en su estudio "Monitor y observatorio de ecommerce Chile"

Con respecto al nivel de consumo, el valor promedio mensual que los clientes destinan es de \$84.791 por hogar, este valor es levemente superior en el gran Santiago en comparación al resto de las regiones del país.

Según encuestas realizadas²¹, las principales razones que lo motivan a visitar una tienda óptica física se resumen en seis atributos relevantes, en orden de importancia son:

- Posibilidad de probarse los anteojos
- Ofertas disponibles de productos de calidad
- Precios razonables

Estos resultados van en línea con la conclusión del trabajo de investigación realizado por la óptimetro Nubia Bejarano²², el cual indica que los clientes:

- Buscan productos que satisfagan sus deseos de confort, estética y moda a un precio acorde a su presupuesto.
- Se enfocan en la durabilidad y el desempeño de los productos.
- Buscan una asesoría desde la empatía y la confianza.
- Tienen temores por experiencias negativas con productos de salud visual.
- Tienen credibilidad en el criterio profesional de quien lo asiste en la óptica.

Ambas investigaciones coinciden con los resultados de la encuesta realizada a un grupo de clientes durante este trabajo de tesis (ver anexo K). En ella se concluye que los principales atributos de decisión de compra son, en orden de importancia, los siguientes:

- La recomendación del vendedor
- La experiencia previa con la óptica
- La asesoría que recibe durante la compra.

Por otra parte, las personas que indican que su próxima compra la realizarían en una cadena de retail óptico, lo hacen inspirados por la confianza, el respaldo de marca y la calidad de los productos que estas empresas ofrecen. En cambio, aquellas que preferirían una óptica independiente lo realizarían motivados por precios más accesibles, mientras que aquellos que preferirían una óptica digital lo realizarían principalmente para ahorrar tiempo.

Otro antecedente relevante de la encuesta es que, si bien el 75% de los encuestados indica haber realizado compras por internet, solo el 16% señala que realizaría con seguridad compras de anteojos o lentes de contacto por este canal, 32% tal vez lo realizaría y el 51% indica que no lo haría. Los principales motivos para no hacerlo son: la necesidad de probarse los anteojos antes de comprarlos (47%) y la preferencia por una atención presencial con un vendedor (26%).

²¹ Fuente: Fiscalía Nacional Económica (FNE) Adquisición de control en Grand Visión N.V. Estudio realizado por Global Brand Monitor, feb 19 preparado por Ipsos para Rotter y Kraus.

²² Fuente: <https://www.grupofranja2.com/index.php/gremial/item/2595-conexion-optica-consumidor>. Recientemente lideró un trabajo de investigación sobre el pensamiento de los usuarios de anteojos, en el cual se involucraron disciplinas como psicología, economía, y sociología, entre otras.

4.5. Factores externos de influencia en el mercado

Durante los últimos años, el comercio electrónico en Chile ha roto marcas frecuentemente, las condiciones excepcionales debido a la pandemia cambiaron los hábitos de consumo de la población chilena. El crecimiento del comercio electrónico se atribuye a las ventajas que ofrecen los canales online, como entrega gratuita a domicilio, descuentos, mayor variedad de productos, masificación de los medios de pago, entre otros.

Otra tendencia en crecimiento es el aumento del estándar de vida de los consumidores. En este sentido se ha observado un cambio de paradigma, donde la percepción de los consumidores sobre los anteojos ópticos ha cambiado, pasando de ser un producto de salud visual a transformarse en un accesorio de moda.

4.6. Conclusiones del Análisis de Mercado de Ópticas en Chile

Si bien la oferta es amplia, la demanda de la población chilena por productos de salud visual es dinámica y los factores demográficos y sociales de la población permiten estimar un crecimiento sostenido en los próximos años, razón por la cual durante los últimos años han ingresado nuevas empresas a competir en el sector.

El análisis realizado al mercado da cuenta de dificultades para el desarrollo del canal digital, principalmente en relación con el carácter técnico de la asesoría de compra, considerando el valor que el consumidor le entrega a esta orientación, junto a la relevancia que le otorga a la posibilidad de probarse los anteojos antes de su adquisición. Este será el principal desafío para solucionar.

Se observa, además, que los factores externos que influyen en el mercado, tanto el notable crecimiento del comercio electrónico en productos de salud visual, como también el aumento en el estándar de vida y búsqueda de mejores soluciones, están ejerciendo una fuerte presión sobre la industria, la que si bien, está haciendo los esfuerzos por transformarse, girando a un modelo más digital, aún el proceso de cambio está en pleno desarrollo y por lo tanto las oportunidades para conseguir participación de mercado están abiertas a las empresas que propongan la mejor oferta de valor para los clientes.

Se concluye que, a pesar de la amplia oferta existente, hay espacio en el mercado para desarrollar el plan de negocio, ofreciendo un servicio digital, orientado a ofrecer soluciones ópticas basado en una experiencia de compra de alto nivel. El desafío es diseñar una propuesta de valor diferenciadora para el cliente en función a las innovaciones tecnológicas que se están desarrollando y que cambian los hábitos de consumo, la cual será tratada en los siguientes capítulos.

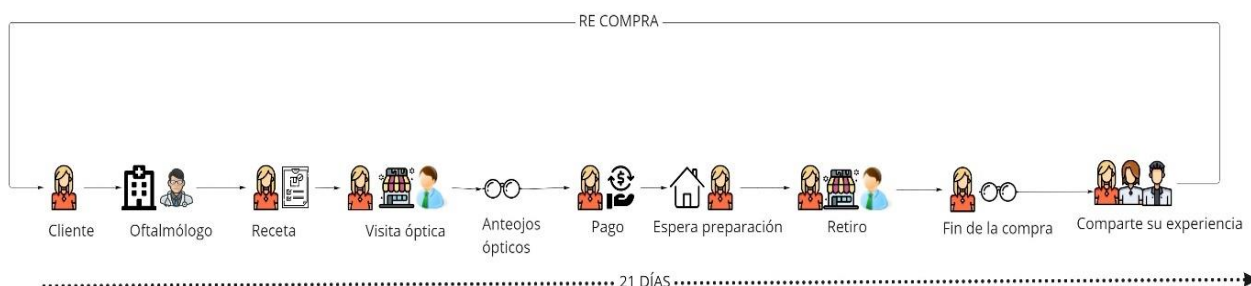
5. Plan de Innovación – Lean Startup

El Plan de innovación parte con la exploración del problema, etapa que permitirá identificar los puntos de dolor del cliente y de esta forma elaborar las hipótesis de soluciones que serán validadas posteriormente mediante el proceso iterativo propuesto por la metodología Lean Startup.

5.1. Explorar el problema

5.1.1. Customer Journey de la situación actual

Figura 3. Proceso simplificado de la situación actual



Fuente: Elaboración propia

La figura 3 muestra el proceso simplificado de la situación actual. Como se puede apreciar este proceso es completamente presencial y su tiempo de duración, en promedio, son 21 días, desde el momento de reconocer la necesidad hasta obtener el producto.

A partir de la información relevada y descrita en profundidad en el *Customer Journey* (ver tabla 3), se divide el viaje del cliente en 7 etapas, con el objetivo de identificar los puntos de dolor actuales y analizar la factibilidad de trasladar todas las actividades que realiza hoy el cliente, y que sean posibles, desde el canal físico al canal no presencial.

- i. **Descubrimiento:** Es el primer momento, en el cual, el cliente descubre que tiene la necesidad de realizarse un chequeo visual porque en su vida cotidiana está teniendo dificultades para ver con claridad. Comienza a investigar o pedir opiniones a amigos y familiares para encontrar algún lugar donde poder realizar este examen. Se siente preocupado y necesita poder resolver su problema con rapidez para poder retomar con tranquilidad sus deberes del día a día. Se pregunta cuan grave será su problema visual y cuáles serán los pasos adecuados para encontrar la solución.

Utiliza medios digitales, telefónicos y conversaciones para conseguir lo que busca.

Esta etapa es muy valorada por el cliente, ya que busca un profesional de la salud que le genere confianza y le explique cuál es su situación visual.

- o Puntos de dolor: Conseguir una hora de atención médica con un Oftalmólogo es difícil de realizar y puede tomar mucho tiempo.

- Insight/preguntas claves: ¿Es posible realizar el examen visual de forma online?
- ii. **Pre-requisito:** En esta etapa, el cliente desea realizarse el chequeo médico y comprobar cuál es el problema visual que le afecta, y junto con ello obtener una prescripción médica con la cual poder comprar el producto que le ayude a superar su problema.

Busca un centro de atención médica y solicita una hora para realizarse el chequeo con un Oftalmólogo. Para ello utiliza información de su experiencia previa o bien investiga en canales digitales o telefónicos los lugares de atención y horarios disponibles. Se siente inquieto, ya que le gustaría que esta revisión médica sea lo más rápida posible. Se pregunta cuanto le costará y cuánto tiempo tendrá que esperar la atención. Se traslada al Centro de atención de salud, se realiza el chequeo y obtiene la orden con las indicaciones médicas.

Esta etapa es muy valorada por el cliente, ya que estamos hablando de su salud. Además, le permite obtener la prescripción médica que le permitirá comprar la solución de su preferencia; anteojos ópticos o lentes de contacto.








- Puntos de dolor: Para comprar un antejo óptico existe un paso previo, la obtención de la prescripción u orden médica, la cual aumenta la complejidad del proceso de compra.
 - Insight/preguntas claves: Si no es posible reemplazar el examen visual presencial, ¿cómo puedo simplificar el proceso? ¿qué oportunidades existen si se mantiene el proceso físico?
- iii. **Consideración:** El cliente ya cuenta con la prescripción médica y ahora debe decidir donde realizar la compra. Investiga y comienza a comparar entre las opciones que beneficios obtendrá de una marca frente a otra; precio, cercanía, servicio postventa, descuentos asociados a medios de pago o filiación a cajas de compensación, entre otras.

Para tomar la decisión acude a experiencias anteriores, revisa los sitios web de las distintas alternativas y una vez tomada la elección se traslada a la óptica de su preferencia. Se siente desorientado por la gran cantidad de opciones con el poco nivel de diferenciación entre ellas y a la vez desconfiado, porque le preocupa no entregarle su salud visual a cualquier empresa.

Esta etapa tiene una alta valoración por parte del cliente y es clave para la empresa estar presente dentro de las opciones.

- Puntos de dolor: Las páginas web son abrumadoras, cuesta navegar por ellas y no se diferencian unas de otras. Además, el cliente debe invertir tiempo en trasladarse a una óptica para efectuar la compra.
- Insight/preguntas claves: ¿Es posible atraer clientes por medio de un diseño web atractivo, simple y que destaque el factor diferenciador versus la competencia?

Tabla 3. Customer Journey

FASES	DESCUBRIMIENTO	PRE REQUISITO	CONSIDERACIÓN	SERVICIO	COMPRA	RETIRO	POST VENTA Y RECOMPRA
Tiempo	Día 0	7 días después del descubrimiento	8 días después del descubrimiento	9 días después del descubrimiento		21 días después del descubrimiento	1 año después del descubrimiento
Descripción	Descubre que tiene una necesidad y busca una solución	Obtiene la receta médica, pre requisito para la compra de los anteojos ópticos.	Compara e investiga qué propuestas le solucionará mejor su necesidad	Se traslada a la óptica seleccionada y espera por el servicio	Selección y compra el producto	Retiro del producto en el local	Contactos posteriores a la venta y recompra de productos
Expectativas	Entender cual es su problema y que debe hacer para solucionarlo	Realizarse un chequeo médico visual para determinar cual es su problema visual y obtener una prescripción médica	Encontrar un lugar donde comprar los anteojos ópticos o lentes de contacto que solucionarán su problema	Que sea fácil de llegar, se encuentre abierto, sea seguro y haya poco público	Que sea una atención expedita y personalizada. Que brinde confianza.	Recibir una notificación que le indique que su producto está listo para retiro	Recibir un contacto de la óptica preguntándole si su producto cumplió sus expectativas o si tiene alguna duda
¿Qué piensa?	¿Será normal la dificultad de visión que tengo? ¿Dónde tengo que ir? ¿Cuál será la mejor alternativa?	¿Cuánto costará? ¿Cuándo me atenderán?	¿Cuánto costará? ¿Habrá una opción cercana? ¿Cómo puedo contactarme con ellos? ¿Cómo es la manera más rápida de comprar? ¿Puedo agendar una visita?	¿Es fácil llegar allí? ¿Estará abierto? ¿Dónde me puedo estacionar? ¿A quien me dirijo? ¿Cuánto tiempo tengo que esperar? ¿Tendrán protocolos sanitarios? ¿Serán seguros? Preferiría esperar en casa	¿Me explicará el vendedor las diferencias entre los productos? ¿Recibiré la asesoría que espero para tomar la mejor decisión? ¿Cuánto pagaré? ¿En cuanto tiempo estará listo? ¿Cómo lo sabré? ¿Tendré garantía si no me sirven?	¿Estará abierto? ¿Realmente estará mi producto? ¿Dónde me puedo estacionar? ¿A quien me dirijo? ¿Cuánto tiempo tengo que esperar? Preferiría esperar en casa	¿Qué cuidados debo tener? ¿Cuándo debo volver a chequear mi visión? ¿Si se rompen tengo garantía? No veo con claridad El marco no esta lo suficientemente firme ¿Dónde compré la última vez? ¿Cuáles eran las especificaciones? ¿Quién me atendió?
¿Qué siente?	Inquieto: Quiero una pronta solución Preocupado: No tener buena visión le impide llevar una vida normal Irritado: Es difícil encontrar una hora de atención pronto	Inquieto: No quiero gastar mucho y espero que la atención sea rápida	Inquieto: No quiero gastar mucho Frustrado: Necesito el producto lo antes posible Descontentado: Hay muchas opciones Desconfiado: Me importa mi salud, no quiero cualquier producto	Ansioso: ¿Encontraré lo que necesito? Preocupado: No quiero exponerme a un contagio Irritado: Hay filas para ingresar Desorientado: ¿Cual de todas las opciones es la mejor para mi necesidad?	Impaciente: ¿Cuánto va a durar todo esto? Sorprendido: Hay muchas opciones Desorientado: No tengo claro que alternativa elegir Desconfianza: ¿Serán de buena calidad?	Impaciente: ¿Cuánto va a durar todo esto? Contento: Por fin tengo lo que necesito!	Inquieto: Tengo preguntas por resolver Desorientado: No sé cómo proceder Descontento: No recomendaré esta óptica
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> Comparte su descubrimiento con amigos y familiares y recibe recomendaciones Busca un Centro de atención Médica y solicita una hora con un Oftalmólogo 	<ul style="list-style-type: none"> Se traslada al Centro de Atención de salud Espera su turno de atención Se realiza el chequeo médico visual Obtiene una prescripción médica con el detalle de su defecto visual 	<ul style="list-style-type: none"> Busca alternativas de ópticas donde comprar Investiga y selecciona su preferencia Discute con amigos y familiares las opciones Recuerda experiencias anteriores de compra Ingresa a sitios web para revisar los productos que ofrece Se traslada a la óptica elegida 	<ul style="list-style-type: none"> Se estaciona y camina a la óptica Espera su turno de ingreso Cumple los protocolos sanitarios Espera la atención de un vendedor Pasea dentro del local mirando los marcos de anteojos ópticos en vitrina Si están disponibles, se prueba algunos marcos que le atraen 	<ul style="list-style-type: none"> Recibe la atención del vendedor Le explica lo que le pasa y le comparte la receta médica Recibe orientación del vendedor Elige los marcos de su preferencia Incorpora atributos complementarios a los anteojos ofrecidos por el vendedor Recibe el valor final de los anteojos Piensa y decide hacer o no la compra Recibe indicaciones de tiempo de entrega y forma de pago Realiza el pago y se retira del local 	<ul style="list-style-type: none"> Recibe un llamado avisando que su producto esta disponible para retiro Se estaciona y camina a la óptica Espera su turno de ingreso Cumple los protocolos sanitarios Espera la atención de un vendedor Le indica el motivo de su visita Espera que el vendedor encuentre su producto Recibe el producto del vendedor Se retira del local 	<ul style="list-style-type: none"> Busca información en la página web de la óptica para actualizar sus anteojos Trata de recordar donde compró sus actuales anteojos Comparte su experiencia con amigos y familiares
Canales y Valoración del cliente	 Alta	 Alta	 Alta	 Alta	 Alta	 Media	 Media
Puntos de dolor	Conseguir una hora de atención médica para un Oftalmólogo es difícil	Para encontrar la solución existe un paso previo (obtener la receta) que aumenta la complejidad del proceso de compra	<ul style="list-style-type: none"> Existe mucha competencia y saber en quien confiar es importante Las páginas web son abrumadoras y cuesta navegar en ellas Las paginas web no permiten diferenciar los productos en cuanto a sus atributos no estéticos Debo trasladarme a la óptica e invertir más tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> No hay un trato diferenciado para clientes nuevos o con experiencia previa Los marcos están atados por lo que no puedo probarme los anteojos sin la compañía de un vendedor Los vendedores están muy ocupados atendiendo a otros clientes No existe información del precio final del producto que están en vitrina No sé si este marco es idóneo para los cristales que necesito 	<ul style="list-style-type: none"> El vendedor no tiene la capacitación suficiente para resolver todas las dudas del cliente Finaliza la compra sin llevarse el producto Debo volver a la óptica a buscar el producto 	<ul style="list-style-type: none"> No hay un trato diferenciado para clientes que van a retirar un producto Los vendedores están muy ocupados atendiendo a otros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de recompra (al menos 1 vez al año) no es más fácil que hacerlo por primera vez El proceso se repite a pesar de que ya lo hice antes
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Buscar alianzas con Oftalmólogos para que los clientes sean derivados a la Startup 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer el servicio de diagnóstico en el mismo punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar la marca en la web y redes sociales Diseñar un sitio web atractivo y simple Mantener clientes fidelizados y con permanente recuerdo de la experiencia anterior Gestionar la data de ingresos a la web para gestiones de venta posteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un canal de venta digital disponible 24x7 que exponga los productos disponibles son simple pero a la vez con información relevante y completa Disponer de un apartado que resuelva preguntas frecuentes de los clientes Habilitar un servicio de asesoría en línea para resolver preguntas de mayor complejidad 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un robusto plan de Personas para garantizar que los colaboradores que tengan contacto con clientes sean expertos en el producto Finalizada la compra indicar claramente los siguientes pasos: Fecha de entrega a domicilio y un resumen del producto comprado 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de despacho a domicilio Seguimiento del despacho 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un sistema de fidelización de clientes Bitácora de visitas, compras, recordatorios, consultas, etc.

Fuente: Elaboración propia

Esta etapa es altamente valorada por los clientes, ya que experimentan el servicio y deciden el producto a comprar.

- Puntos de dolor: Los vendedores están frecuentemente muy ocupados atendiendo a otros clientes. Además, si bien los productos están exhibidos no es posible saber cuál es el precio final del producto ni las especificaciones técnicas de cada uno. Es común que el stock sea limitado y ninguno de los armazones en vitrina sean del gusto del cliente.
- Insight/preguntas claves: ¿Hay posibilidad de diseñar un proceso de selección de productos simple, pero a la vez con un amplio stock de productos?, ¿cómo puedo ofrecer asesoría profesional en el canal digital durante esta etapa que reemplace la experiencia física que entrega un vendedor?, ¿será posible implementar una experiencia de probarse anteojos de forma digital?

- iv. **Compra:** El cliente recibe la asesoría del vendedor, elige los marcos de su preferencia, incorpora los atributos complementarios del producto y recibe el valor final a pagar. Piensa y decide si realizar o no la compra. En caso de que no esté conforme con el precio o producto ofrecido busca otro lugar como alternativa o bien decide realizar la compra, en ese caso recibe indicaciones del tiempo de entrega y forma de pago, realiza el pago y se retira del local. El cliente experimenta sensaciones de seguridad o desconfianza en función a la atención recibida por parte del vendedor, lo cual pasa a ser determinante para la decisión de compra del cliente.

En el caso de la experiencia de compra de lentes de contacto, adicionalmente el cliente pasa por exámenes adicionales del Contactólogo que permiten determinar si es posible adaptar el lente en función a la deficiencia visual que posee. En caso de que el resultado de estos exámenes descubra alguna irregularidad en la córnea²³ o Astigmatismo sobre 6 dioptrías²⁴, se requiere la utilización de lentes de contacto de especialidad, los cuales en muy pocos lugares son adaptados.

- Puntos de dolor: Los vendedores no siempre tienen la capacitación suficiente para resolver todas las dudas del cliente. Además, finaliza la compra sin llevarse el producto y debe volver, días después, a retirarlo. La adaptación de lentes de contacto de especialidad es ofrecida en muy pocos lugares del país²⁵.
- Insight/preguntas claves: ¿Es posible incorporar los atributos adicionales de los anteojos (antirreflejo, filtro azul, entre otros) y los servicios

²³ El Queratocono es una enfermedad en la que el tejido de la córnea se encuentra debilitado, perdiendo éste su calidad óptica. Inicialmente, se produce un aumento de la miopía y del astigmatismo, lo que lleva al cambio acelerado de receta de anteojos. En etapas más avanzadas aparecen otras distorsiones visuales, las que no siempre se logran corregir adecuadamente con anteojos, por lo que se deben utilizar lentes de contacto especiales Su incidencia varía entre 50 a 200/ 100.000 habitantes, pudiendo ser más frecuente en algunos lugares según su influencia genética (Fuente: Clínica Oftalmológica Pasteur).

²⁴ Es la unidad de medida de graduación de los ojos. Su valor, que puede ser negativo o positivo, indica la potencia mayor o menor que debe tener un lente.

²⁵ Como antecedente, la óptica Rotter y Krauss, líder del mercado, cuenta con 3 centros de contactología en todo Chile.

complementarios (seguro anti-pérdida, despacho express, entre otros) de forma simple en el proceso de venta digital?

¿Cuenta la *Startup* con los recursos y capacidades necesarias para ofrecer este tipo de servicio de especialidad?

- v. **Retiro:** Una vez adquirido el producto, el cliente vuelve a la óptica, en promedio 21 días después de la etapa de descubrimiento de la necesidad, a retirar el producto.

El cliente se traslada a la óptica, espera su turno, pasa por los protocolos sanitarios y espera la atención de un vendedor. Le indica el motivo de su visita y espera la entrega de su producto. Se siente impaciente por terminar pronto el trámite y a la vez contento por recibir finalmente el producto.

Esta etapa tiene una valoración media, ya que la decisión de compra está hecha y entiende este proceso como un trámite que permite finalizar su compra.

- Puntos de dolor: El cliente debe volver a invertir tiempo para retirar el producto y esperar la entrega de éste en la óptica.
- Insight/preguntas claves: ¿Es viable implementar un sistema de despacho a domicilio eficiente y con trazabilidad para informar cada avance al cliente?, ¿se podrán encontrar proveedores que acorten los plazos de entrega?, ¿es posible implementar un sistema de entrega en 24 horas?

- vi. **Postventa y recompra:** El cliente usa el producto y comprueba si cumple con las expectativas que tenía. En ocasiones requiere servicios de postventa por averías o ajustes adicionales a los anteojos.

El proceso de recompra ocurre en general 12 meses después de la compra y se repiten todas las etapas antes mencionadas.

- Puntos de dolor: El cliente debe volver a realizar todas las etapas anteriores cada 12 meses para volver a conseguir un producto que se ajuste a las necesidades visuales de ese momento.
- Insight/preguntas claves: ¿Existe viabilidad para implementar un sistema de Gestión de Relación con los Clientes (CRM)?, ¿se puede simplificar el proceso de recompra si la *Startup* ya tiene información de la compra previa del cliente?, ¿es factible implementar soluciones basadas en Big Data, Machine Learning y Analítica Avanzada para lograr una relación personalizada con el cliente?, ¿la incorporación de Inteligencia Artificial, Chatbots, Redes Sociales, entre otras, resultaría relevante en mejorar la experiencia del cliente?

5.2. Decidir qué vamos a resolver

A partir del análisis de la situación actual se identifican los puntos de dolor y se determina cuál o cuáles serán los retos que se tratarán de solucionar.

- Punto de dolor número 1: Obtener una prescripción médica con un Oftalmólogo puede tomar mucho tiempo.

- Punto de dolor 2: Existen muchas opciones para comprar los productos ópticos, pero ninguna de ellas es simple y rápida.
- Punto de dolor 3: A los clientes les encanta probarse los marcos de anteojos antes de realizar la compra.
- Punto de dolor 4: En una experiencia digital no sería posible recibir la asesoría que ofrece el vendedor y/o Contactólogo y que resulta ser decisiva para concretar la venta.
- Punto de dolor 5: A pesar de haber realizado una compra previa, el proceso de recompra tiene la misma complejidad que realizar la compra por primera vez.

5.3. Explorar la solución

5.3.1. Definición de la hipótesis

Determinados los puntos de dolor a resolver, se plantean las siguientes hipótesis de soluciones:

- Punto de dolor número 1: Obtener una prescripción médica con un Oftalmólogo puede tomar mucho tiempo.
Hipótesis A1: Habilitar un proceso para realizar el examen visual en línea podría simplificar este proceso.
Hipótesis B1: Diseñar una funcionalidad en la web que permita agendar el examen visual de forma presencial en alguna sucursal de la *Startup* sin necesidad de acudir a un Centro de Salud.
Hipótesis C1: Tener convenio con oftalmólogos o técnicos contactólogos.
- Punto de dolor 2: Existen muchas opciones para comprar los productos ópticos, pero ninguna de ellas es simple y rápida.
Hipótesis 2A: Diseñar un sistema en el que la *Startup* este presente lo más cerca posible del momento en el que el cliente obtiene la receta, de esta forma conseguir ser la primera opción para el cliente.
Hipótesis 2B: Acompañar la propuesta anterior con un proceso innovador, en el que el cliente tenga respuestas instantáneas y personalizadas para concretar la venta lo antes posible con pocos pasos mediante su dispositivo móvil.
- Punto de dolor 3: A los clientes les encanta probarse los marcos de anteojos antes de realizar la compra.
Hipótesis A2: Diseñar una funcionalidad que permita probarse los anteojos por medio de una experiencia de Realidad Virtual.
Hipótesis B2: Implementar una funcionalidad que recomiende el antejo óptimo estéticamente, en función a las características del rostro del cliente, para personalizar y simplificar la elección de los marcos.
Hipótesis B3: Analizar la factibilidad de implementar un programa de envío de marcos para prueba a domicilio antes de realizar la compra.
- Punto de dolor 4: En una experiencia digital no sería posible recibir la asesoría que ofrece el vendedor y/o Contactólogo y que resulta ser decisiva para concretar la venta.

Hipótesis 4A: Implementar un servicio de asesoría en línea para resolver preguntas de mayor complejidad, basado en el concepto de Telemedicina utilizando la tecnología de Video llamadas.

- Punto de dolor 5: A pesar de haber realizado una compra previa, el proceso de recompra tiene la misma complejidad que realizar la compra por primera vez.
Hipótesis 5A: Diseñar un sistema de Gestión de Relación con Clientes que permita crear una ficha de atención y facilitar el proceso de recompra.

5.3.2. Descripción inicial de la solución

La propuesta consistirá en el diseño de un canal de venta digital, compatible para una aplicación móvil o página web, que permita trasladar la mayor cantidad de pasos que realiza el cliente de manera física a una forma digital.

5.3.3. Producto Mínimo Viable

Una vez definida la solución se realiza un producto mínimo viable que representa las soluciones planteadas a los dolores identificados con el objetivo de validar las hipótesis por medio de la interacción con *early adopters* y profesionales con experiencia en la industria.

Estas interacciones se realizan mediante una exposición presencial del prototipo, permitiendo que los participantes interactúen con la idea y realicen consultas respecto a la solución propuesta y su diseño preliminar.

Para la presentación del prototipo se elaboran las fichas de la solución con el diseño de la propuesta, la descripción de las funcionalidades y sus beneficios esperados (ver anexo L).

5.4. Medir

5.4.1. Diseño y aplicación de la encuesta y entrevistas

Posterior a la presentación del prototipo, se procede a realizar preguntas abiertas de las propuestas, con el objetivo de obtener opiniones generales, ideas y apreciaciones. El resultado obtenido en la primera iteración se comenta a continuación.

5.4.2. Resultado de la validación

Principales hallazgos:

- Las funcionalidades son valoradas y resuelven algunas de las barreras de compra no presencial.
- Las entrevistas realizadas a Contactólogos y dueños de ópticas independientes aportaron información valiosa, ya que indican que, bajo ciertas condiciones, tales como tener una receta con menos de 12 meses de antigüedad, la venta digital de anteojos es factible. En caso contrario, la recomendación es actualizar la evaluación médica y para eso el proceso de agendamiento digital propuesto en el diseño soluciona el problema.

- El proceso de adjuntar la receta médica mediante una fotografía capturada desde el mismo Smartphone del cliente simplifica la experiencia de compra.
- El *onboarding* digital propuesto, escaneando un código QR, les parece innovador y algo que sí harían, dado que es de uso generalizado en otras industrias.
- Los clientes perciben de forma muy positiva la funcionalidad de generar un perfil biométrico 3D para poder entregar opciones de marcos que se ajusten a las características particulares del rostro del cliente. *“Eso podría simplificar mucho la elección del marco, que siempre es algo complejo”*.
- Los clientes perciben de buena manera la funcionalidad de probarse los anteojos en una experiencia digital. Los resultados de las interacciones realizadas arrojaron que para el 80% de las personas esto es un factor relevante para realizar la compra por internet.
- Las personas entrevistadas, si bien valoraron la opción de agregar atributos adicionales a los productos, indicaron que debiera explicarse de mejor forma cual es el beneficio de incorporar estos adicionales, como también ser más transparentes con el valor adicional en el cual se traduce.
- Sería conveniente incorporar una sección de preguntas frecuentes para acceder rápidamente a respuestas a problemas comunes durante el *Journey* del cliente.
- La función de valorar la experiencia y compartirla con amigos por medio de redes sociales es muy valorada, pero sería mucho mejor si la prueba virtual de anteojos también se pudiera compartir para pedir la opinión de amigos y familiares.
- Los entrevistados indicaron que las opciones de búsqueda debían ser mejor clasificadas, con el objetivo de poder realizar búsquedas por otros atributos de anteojos que no están siendo considerados.
- La opción de poder tener una bitácora de compras es una buena idea para no olvidar los datos de optometría de la última compra, además tener la receta médica almacenada en el mismo sistema permite poder realizar una nueva compra utilizando la misma prescripción.
- La bitácora permite realizar una recompra fácilmente
- La idea de tener una App hace que la navegación sea fluida y el proceso de compra más simple.
- Para el caso de lentes de contacto sería útil incorporar videos tutoriales que expliquen los cuidados principales que se deben tener con este tipo de lentes.
- El proceso de compra de lentes de contacto para clientes que por primera vez los utilizarán requiere de mayor asesoría, ya que el desconocimiento es mayor.
- Algunos entrevistados con altos niveles de dioptría señalan que en sus casos requieren lentes de contacto de especialidad y que para eso necesariamente deben acudir a una sucursal física para el proceso de adaptación.
- Sería de gran valor agregar notificaciones que le recuerden al usuario que sus lentes de contacto necesitan ser renovados en función a la duración de estos: semanal, quincenal o mensual. Esto permitiría solicitarlos desde la misma App.

5.5. Aprender

5.5.1. Análisis de Resultados

El principal aprendizaje en esta iteración es que la propuesta de solución es atractiva para los clientes, ya que ofrece soluciones a los puntos de dolor presentes durante el

proceso de compra de productos visuales. Los encuestados estarían dispuestos a utilizarla.

La etapa que consiste en realizar el examen visual es crítica, puesto que se convierte en un requisito esencial para poder realizar la compra del producto, sin embargo, se proponen dos alternativas de solución para esto:

- i) Realizar convenios con lugares donde se realicen los exámenes visuales y que estos queden registrados inmediatamente en la App, de esta forma se externaliza el proceso crítico presencial y el journey del cliente continua con un proceso digital.
- ii) Mediante tácticas de Marketing ubicar en lugares estratégicos, como por ejemplo en los centros de obtención de la receta médica, una publicidad con el código QR de la APP (saliendo de la consulta médica), para que el cliente sea quien suba el resultado del examen y a partir de eso comenzar con la compra digital.

Otro aprendizaje es que la solución contempla un conjunto de funcionalidades que permitirían mejorar la experiencia del cliente, sin embargo, podría existir mayor probabilidad de éxito acotando el alcance en una etapa de lanzamiento para seguir aprendiendo antes de invertir en desarrollos complementarios. Esta alternativa plantea la necesidad de diseñar un plan de escalamiento de funcionalidades, en vez de desarrollar en un solo entregable el plan de innovación completo. En este sentido se determina, para una primera etapa, la evaluación de una solución 100% digital, es decir sin sucursales físicas.

Finalmente, otra enseñanza de la validación con clientes es que los principales factores que determinan la decisión de compra de productos de salud visual de forma online son: la posibilidad de probarse los anteojos ópticos antes de comprarlos, recibir asesoría profesional durante el proceso de compra si la llegaran a necesitar y la funcionalidad de personalizar los anteojos ópticos o lentes de contacto según la prescripción médica. Por lo anterior, los esfuerzos deberían enfocarse en estos factores, los cuales tienen una mayor importancia para el cliente.

5.6. Iterar

5.6.1. Producto mínimo viable II

Internalizada la información producida en la primera iteración, se realizan los ajustes al prototipo y se programa una siguiente sesión de validación con potenciales clientes. Se repite la metodología anterior, realizando interacciones mediante una exposición presencial del prototipo modificado.

Las modificaciones realizadas se resumen a continuación:

- Se reemplaza la funcionalidad de realizar un examen visual en línea por las alternativas descritas anteriormente, incluyendo la realización de exámenes a domicilio.

- Se incorpora la posibilidad de entregar una recomendación personalizada del producto en función a un cuestionario de preferencias que completa el cliente durante el proceso de compra.

Con estas modificaciones se vuelve a realizar el proceso de entrevistas.

5.6.2. Resultado de la validación

Principales hallazgos:

- Los entrevistados valoran la posibilidad de poder integrar el examen visual obtenido con el proceso de compra digital de forma inmediata.
- Comentan que, si tuvieran una app descargada en su smartphone que les permitiera subir la receta inmediatamente una vez obtenida, podrían organizar sus tiempos y planificar de mejor forma el proceso de compra, acortando el tiempo de decisión en escoger un antejo. Indican que estarían dispuestos a usar este servicio si el tiempo de obtención del producto es más rápida que visitar una sucursal física.

5.7. Aprender

5.7.1. Análisis de Resultados

El aprendizaje en esta iteración es que la propuesta de solución es atractiva tanto para los clientes como también para los entrevistados que poseen experiencia en el sector. Valoran los procesos simples y automáticos. No es de su agrado completar formularios de datos para realizar compras.

Por otra parte, limitar el alcance y desarrollar un plan de escalamiento de funcionalidades permite enfocar los recursos y esfuerzos, y a la vez proyectar o probar con mayor tiempo las soluciones propuestas antes de lanzarlas al mercado.

5.7.2. Descripción final de la solución

La idea es diseñar un modelo de negocio que permita trasladar todas las actividades que realiza un cliente, y que sean posibles, desde el canal físico al canal no presencial, permitiendo además reducir costos de operación y por consiguiente establecer un precio competitivo, ofreciendo así una experiencia 100% digital a los clientes que se ajuste a su preferencia y necesidad de atención.

La oferta de valor se sustentará en 5 pilares; rapidez, simpleza, precios competitivos en comparación a las cadenas de retail óptico, una experiencia de compra superior y un servicio de asesoría que acompañe al cliente durante el uso del producto hasta la recompra.

La solución consistirá en el diseño de un canal de venta digital, versionado para App y página Web, que permita resolver los puntos de dolor que fueron identificados en el *Customer Journey*.

Las principales funcionalidades que abordará son:









- Funcionalidad 1: Onboarding y biometría facial, esta funcionalidad permitirá estar más cerca, y antes que la competencia, del momento clave de obtención de la receta. El cliente escaneará un código QR, que estará en lugares estratégicamente seleccionados, y podrá subir el resultado del examen y un video *selfie* de su rostro, con ello, en pocos segundos y por medio la Inteligencia Artificial y uso de machine learning, comenzará a recibir opciones de anteojos recomendados para su tipo de rostro en función a sugerencias y elecciones realizadas por clientes anteriores.
- Funcionalidad 2: Automatización del proceso de compra y personalización del producto, esta funcionalidad capturarán los datos de la receta física y sugerirá los productos personalizados en función a la orden médica.
- Funcionalidad 3: Prueba virtual, permitirá probarse los anteojos en una experiencia digital por medio de tecnología de realidad virtual.
- Funcionalidad 4: Asesoría en línea, esta funcionalidad consiste en diseñar un servicio de asesoría en línea para resolver preguntas de mayor complejidad basado en el concepto de telemedicina.
- Funcionalidad 5: Historial de compras para facilitar el proceso de recompra de productos.

5.8. Modelo de negocio validado

5.8.1. Business Canvas Model (BCM)

Figura 4. Canvas

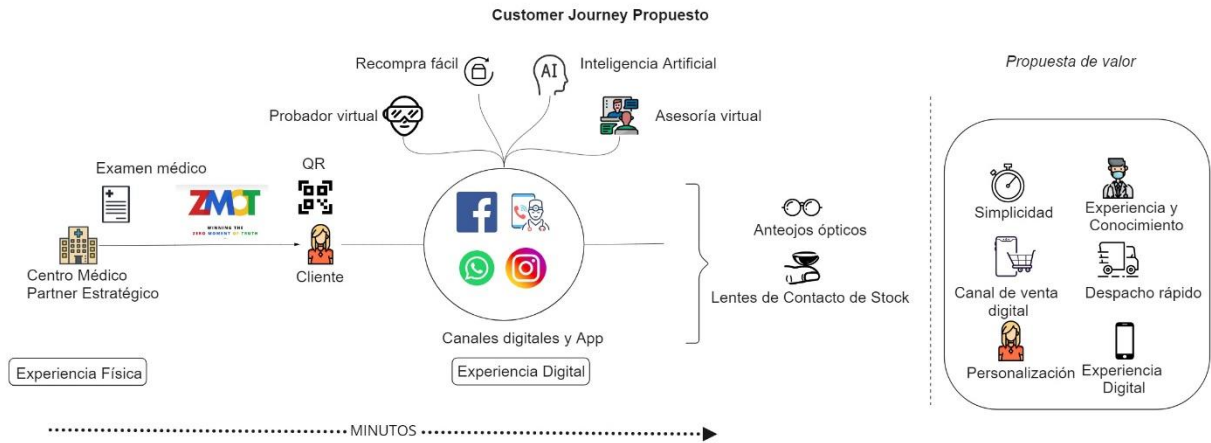
MODELO DE NEGOCIO - LIENZO CANVAS

<p>SOCIOS CLAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Centros Médicos • Clínicas privadas • Consultas Oftalmológicas • Laboratorios ópticos • Proveedores de insumos • Empresas de despacho a domicilio • Proveedores Tecnológicos 	<p>ACTIVIDADES CLAVES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Importación de productos • Gestión de inventario • Mantención y desarrollo del canal Digital • Atracción de clientes • Marketing • Logística • Atención a clientes 	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comodidad: Realiza la compra desde cualquier lugar • Confianza: El proceso de compra, la asesoría y los productos son de tal calidad que el cliente percibirá confianza al terminar su experiencia. • Asesoría profesional: Se ofrece una experiencia en línea atendida por especialistas • Rapidez: El tiempo para adquirir el producto se acorta en un 75% (de 21 a 5 días promedio) • Variedad de productos: El canal digital ofrece una gama más amplia de alternativas • Personalización: Tanto la auto-atención como el servicio de asesoría en línea está ajustado a las necesidades del cliente 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto atención en canales digitales • Equipo de Atención al cliente • Redes sociales • Teléfono • Atención por Chats • Asesoría especializada en compras en línea 	<p>SEGMENTO CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas con algún problema de salud visual que requieran un producto para ellos o bien para un familiar o amigo
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura Administrativa • Arriendos • Inventario • Tecnología 	<p>FUENTE DE INGRESOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por unidad de venta de productos 			
<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Tecnológica • Infraestructura Tecnológica • Equipo Humano • Inventario • ERP 	<p>CANALES </p> <ul style="list-style-type: none"> • App • Sitio Web • Sucursales de venta • Redes sociales 			

Fuente: Elaboración propia

5.9. Customer Journey de la situación futura

Figura 5. Propuesta de solución

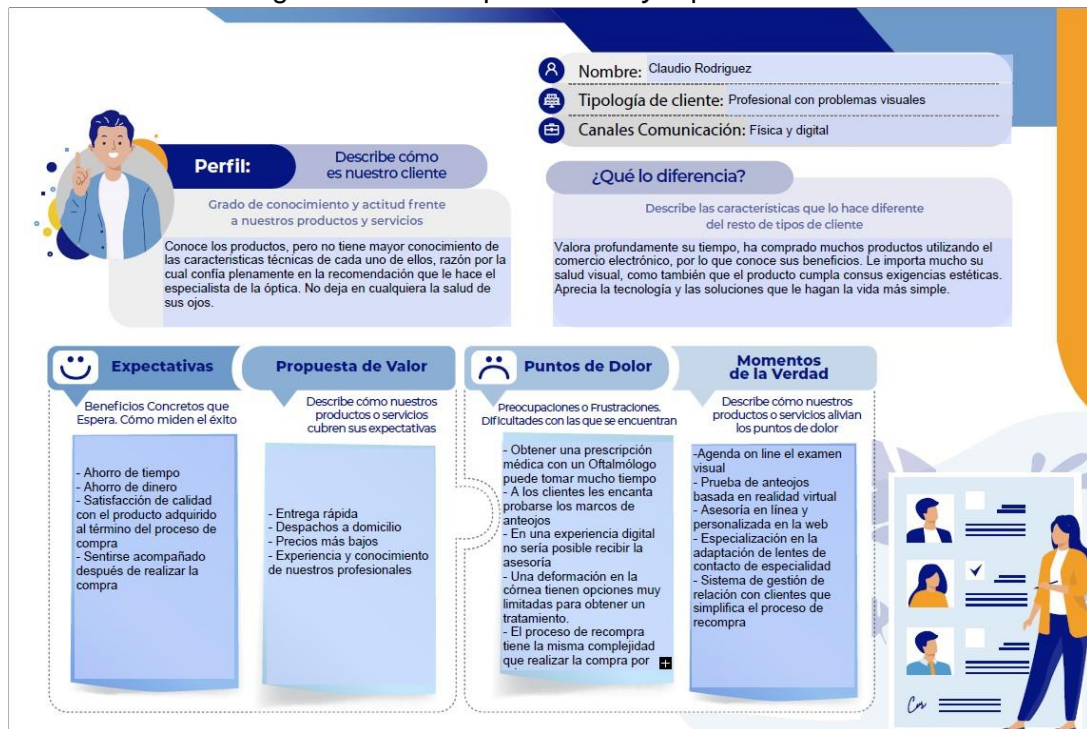


Fuente: Elaboración propia

5.10. El buyer persona

En función de la información conocida de los clientes potenciales, se describe a continuación el cliente ideal para utilizar la solución propuesta.

Figura 6. Descripción del buyer persona



Fuente: Elaboración propia

5.11. Conclusiones del Plan de Innovación

Diagramar el *Customer Journey* permitió relevar los puntos de dolor que vive el cliente en la experiencia de compra actual. La identificación de estos abrió el paso para elaborar hipótesis de posibles soluciones, que se plasmaron en un producto mínimo viable, las cuales fueron validadas por clientes potenciales mediante entrevistas que aportaron información valiosa de las propuestas de solución para aprender, iterar y volver a proponer un nuevo prototipo ajustado a las necesidades que los clientes manifestaron.

De esta forma, por medio de la aplicación de la metodología *Lean Startup*, se llegó a una solución que aborda los problemas identificados, la cual es acompañada por un modelo de negocio integral descrito mediante el *Business Canvas Model* y *Customer Journey* actualizado. Finalmente, se describe el *buyer persona*, el cual representa al cliente ideal al cual está enfocada la solución.

Si bien la propuesta de innovación considera el diseño de funcionalidades basadas en tecnologías tales como la realidad virtual, el big data, la analítica avanzada, la video asistencia, los chatbots, almacenamiento cloud y el machine learning, todas ellas para brindar una experiencia personalizada y digital, se debe considerar un plan de implementación gradual, con el fin ir aprendiendo de los resultados y mejorando la propuesta continuamente.

6. Plan Estratégico

6.1. Misión

Buscamos ayudar a nuestros clientes a recuperar su visión, con productos para mejorar su salud visual e integrándolos con una asesoría profesional y de manera simple, para que puedan volver a desenvolverse sin inconvenientes en su quehacer diario.

6.2. Visión

Lograr que todos puedan ver.

6.3. Valores de la Organización

Orientación al cliente: Nuestro foco será el cliente. El servicio que brindaremos busca ofrecer una experiencia inigualable en todos los puntos de contacto, con el objetivo que el cliente sienta deseos de volver y confiar su salud visual en nosotros.

Pasión: Disfrutamos lo que hacemos, por eso nuestro propósito es que las personas que reciban nuestro servicio sientan la misma pasión que se estamos brindando.

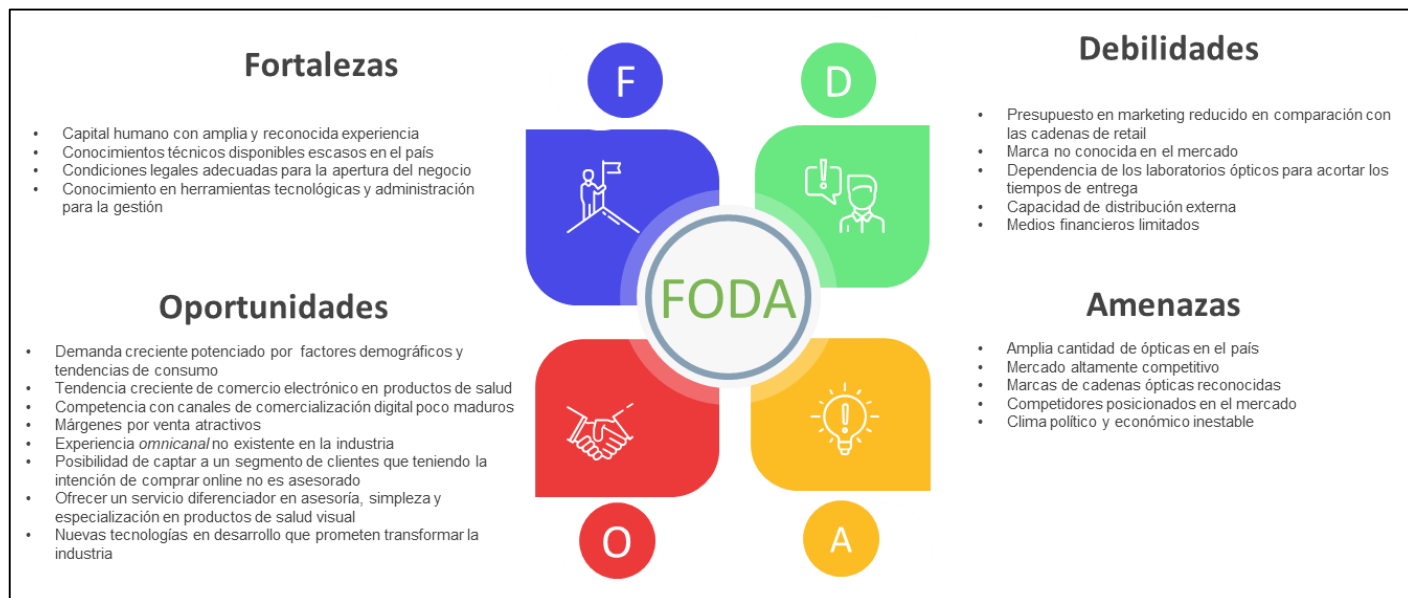
Confianza: Tenemos los conocimientos técnicos y hemos acumulado la experiencia necesaria para entender cuáles son las necesidades no satisfechas de los clientes y así poder entregar un servicio de orientación profesional de una alta calidad. Nuestros clientes sentirán la confianza de dejar su salud visual en manos de expertos.

Responsabilidad social: Buscamos mejorar la calidad de vida de las personas facilitando el acceso a las soluciones visuales que ellos necesitan de forma simple, sin exposición a posibles contagios y con una atención profesional de un nivel superior.

6.4. Análisis FODA.

El análisis FODA que a continuación se presenta permite detectar los puntos fuertes y débiles tanto interno como del entorno, mejorando así la planificación estratégica y fortaleciendo la idea de negocio.

Figura 7. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

La principal fortaleza de la *Startup* es su capital humano, la cual podría convertirse en una fuente de ventaja competitiva si se potencia adecuadamente, sobre todo en una industria en donde la capacitación del personal para brindar un servicio que genere confianza es un factor de relevancia para los clientes.

A su vez, el emprendimiento deberá superar debilidades, tal vez la más importante es no ser una marca reconocida por los clientes, lo que en un mercado en donde la confianza o respaldo de la óptica es un factor preponderante lo convierte en un desafío a resolver.

Esta situación se convierte en la amenaza más evidente, las grandes cadenas de retail óptico llevan años posicionando su marca y su presupuesto de marketing no tiene comparación con la de las empresas ópticas independientes.

Las oportunidades son muchas, a pesar de la gran cantidad de competidores, el mercado sigue creciendo anualmente y la tendencia del comercio electrónico no parece estar desarrollada plenamente en los actores del mercado, dejando la oportunidad abierta para ofrecer una propuesta de valor diferenciadora del resto y quedarse con los atractivos márgenes de ganancia del sector. Lo anterior, sumado a la posibilidad de integrarse hacia

atrás, incorporando al negocio una consulta oftalmológica y/o taller de monturas de anteojos.

6.5. Competencias internas de la Startup.

Robert Grant sostiene que para conseguir una ventaja competitiva es requisito contar con recursos y/o capacidades distintivas. Las empresas con recursos y/o capacidades superiores serán capaces de producir a un menor costo promedio y/o satisfacer en mejor forma las necesidades de clientes (R. Grant, Dirección Estratégica)

La conclusión del análisis de competencias es que el equipo de proyecto cuenta con el *know how*, el cual, combinado con un perfil de innovación tecnológica, permiten sostener que la mayor fortaleza es la capacidad de innovar en una industria poco disruptiva hasta el momento. El análisis de competencias se encuentra detallado en el anexo M.

6.6. Estrategia Competitiva

La estrategia genérica competitiva que permitirá alcanzar los objetivos planteados será la diferenciación, basado en brindar una oferta de productos y servicios de salud visual a través de un canal digital, bajo la modalidad conocida como comercio electrónico 100% digital y apalancado en la capacidad de innovación del equipo de proyecto.

La oferta de valor para los clientes consiste en tener acceso a soluciones ópticas a un precio competitivo, con todas las prestaciones del mundo presencial, pero con la seguridad y comodidad del hogar o bien desde donde el cliente lo estime conveniente. La experiencia de compra será simple, pero a la vez completa y personalizada. Contará con asistencia profesional en línea para entregarle al cliente la seguridad y confianza de dejar su salud visual en manos de profesionales.

6.7. El Valor de la Simpleza como atributo distintivo

El valor de lo simple es entregarle al cliente final una solución que haga su vida más sencilla y que para ello ocupe cada vez menos recursos como tiempo, atención o dinero. Dicho de otro modo, cuando la solución que ofrece una empresa simplifica la vida de los clientes, éstos la valoran y la prefieren (Ernst Mario, 2021).

La simplicidad es uno de los atributos con mayor relevancia para que un cliente perciba que tuvo una “buena experiencia de compra”. Los clientes quieren que las empresas les hagan la vida fácil, que sean transparentes y se adapten a sus necesidades²⁶.

6.8. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva para penetrar en la industria será ganar el momento cero de la verdad o también conocido como el ZMOT²⁷. Las personas toman decisiones en el preciso momento en que tienen una necesidad, una intención o una pregunta y quieren encontrar una respuesta.

²⁶ Según un estudio realizado por Ipsos más del 50% de los clientes encuestados, evalúan como “No simples” las propuestas de valor de 15 distintas industrias analizadas.

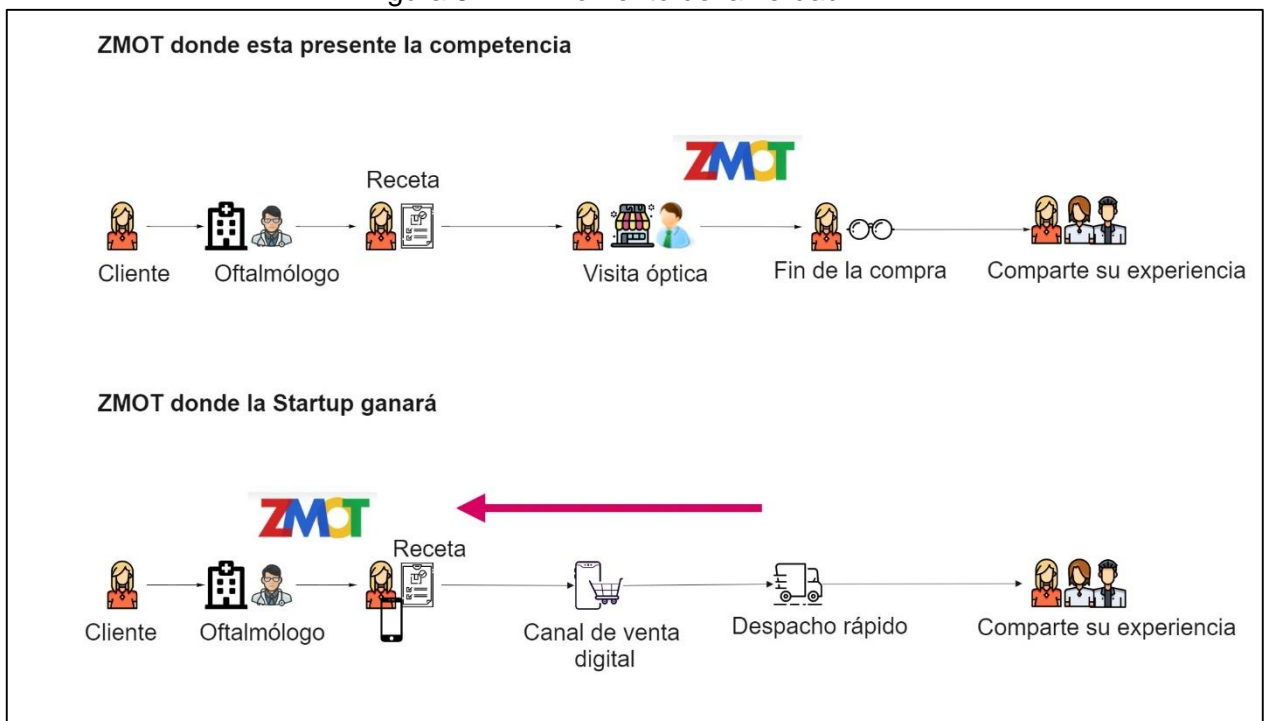
²⁷ ZMOT, (por sus siglas en inglés: Zero momento of true), describe la forma que tienen los consumidores de buscar información en Internet y de tomar decisiones en cuanto a marcas se refiere.

La marca que responde a esas preguntas en el momento adecuado tiene más probabilidades de conseguir una ventaja competitiva frente a otras compañías. Este momento será aprovechado para generar un proceso en que la decisión de compra sea tomada en el instante que se obtiene la receta.

La alta penetración de smartphones con acceso a internet implica que el momento cero de la verdad ya no se define por un hecho concreto, como por ejemplo visitar una tienda física, sino que ocurre en todo momento, ya que se ha convertido en una parte esencial del consumidor, el cual está constantemente conectado desde cualquier sitio, en cualquier dispositivo y en cualquier momento²⁸.

En base a la identificación de esta oportunidad, se diseña la propuesta de innovación y marketing del emprendimiento, con el fin de plantear una forma disruptiva de interactuar con los clientes.

Figura 8. El momento de la verdad



Fuente: Elaboración propia

6.9. Estrategias y tácticas competitivas

Como ya se analizó en los capítulos anteriores “Análisis de Mercado” y “Plan de innovación”, uno de los principales dolores del cliente en el *Customer Journey* es la obtención de la receta. Esta etapa se vuelve un proceso crítico, ya que es un requisito para la compra del producto que necesita el cliente.

²⁸ Una tercera parte aproximadamente de las búsquedas de productos se originan en los smartphones, según datos de la Búsqueda de Google.

Por tal motivo, tiene sentido pivotar sobre este proceso y analizar qué servicios diferenciadores se pueden ofrecer a los clientes desde esa etapa de venta. Es así como se obtuvieron las siguientes acciones a seguir:

Tabla 4. Estrategias y Tácticas competitivas

		ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
LENTES ÓPTICOS Y DE CONTACTO	CON RECETA	Ser la primera opción Ser la alternativa más simple	Convenios con Centros Oftalmológicos Proceso de venta diferenciador
	SIN RECETA	Externalizar proceso no digital Fidelizar a los clientes Brindar servicio Full	Convenios con Centros Oftalmológicos Recoger mediante la APP la actualización de su receta Exámenes visuales a domicilio

Fuente: Elaboración propia

- **Cliente con Receta:**

- **Ser la primera opción:** En caso de que el cliente ya tiene su receta, la estrategia consiste en adelantarse a la competencia. Lo que se busca en este escenario es ser la primera opción para el cliente, inmediatamente después de que obtuvo la receta. Para ello, algunas de las tácticas que se implementarán será realizar convenios con Centros Oftalmológicos donde se realicen exámenes visuales para que mediante herramientas del Marketing la óptica tenga presencia en ese preciso lugar de atención y que el *Customer Journey* continúe en un proceso digital inclusive desde la misma consulta.
- **Ser la alternativa más simple:** Otro punto de dolor que se evidenció analizando el *Customer Journey* es lo complejo del proceso de compra actual. Esto cambiará con la alternativa propuesta, la cual se basa en 5 pasos: Descargar la App, subir la receta, recibir las opciones personalizadas propuestas, prueba virtual y recibirlos en casa. Figura 9.
 1. **Descarga App:** Escaneando un código QR o directamente del Store de aplicaciones de su teléfono móvil.
 2. **Sube la receta:** Mediante la cámara fotográfica del celular sube la receta a la App.
 3. **Recibir opciones personalizadas:** El cliente recibe de forma instantánea las alternativas, las revisa, lee las descripciones y compara.
 4. **Prueba virtual:** Realiza una prueba de cómo le quedarían los marcos por medio de la tecnología de Realidad Virtual. Define su elección y realiza el pago en su dispositivo móvil.
 5. **Recibirlos en casa:** Elige el lugar de recepción del producto.

Figura 9. Representación del afiche que vería el cliente en el Centro Oftalmológico



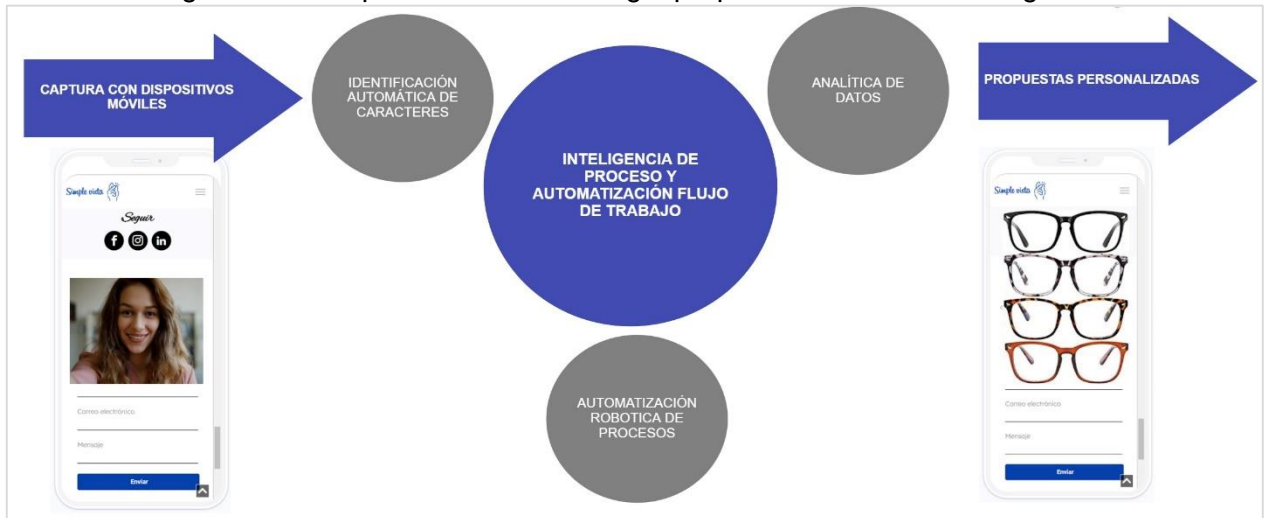
Fuente: Elaboración propia

- **Ciente sin Receta:**

- **Externalizar el proceso NO digital:** La estrategia consiste en externalizar este proceso crítico, para enfocarse solamente en aquellas actividades que si se pueden digitalizar. Para ello se generarán alianzas con Centros Oftalmológicos, ya sea para derivar clientes a esos lugares como también para recibir a aquellos que provengan se estos *partners* comerciales. Se podrá ofrecer en el precio del producto un descuento si la receta fue obtenida en algunos de los centros asociados.
- **Fidelizar a los clientes:** Por supuesto que mantener a clientes fidelizados es importante en todas las empresas, sin embargo, en el sector óptico es mucho más relevante, ya que los defectos de salud visual obligan a renovar los lentes ópticos o de contacto al menos una vez al año. Por este motivo una de las tácticas que se implementarán es mantener contacto permanente con el cliente por medio de la App y herramientas del Marketing relacional que se detallarán en el siguiente capítulo. El objetivo es garantizar que el proceso de recompra en la App sea “*One Click*” utilizando la información que ya se tiene del cliente (fecha de última compra, preferencias de diseños, marcas y precios, entre otros).

- **Brindar servicio full:** En casos especiales y pensando en clientes que deseen una experiencia completamente personalizada, se ofrecerá el servicio de exámenes visuales a domicilio u oficina, incorporando un valor adicional. Para ello, se podrá agendar la hora de atención previamente en la App de la *Startup* y un profesional acreditado realizará la atención.

Figura 10. Esquema de la Tecnología propuesta en el Onboarding

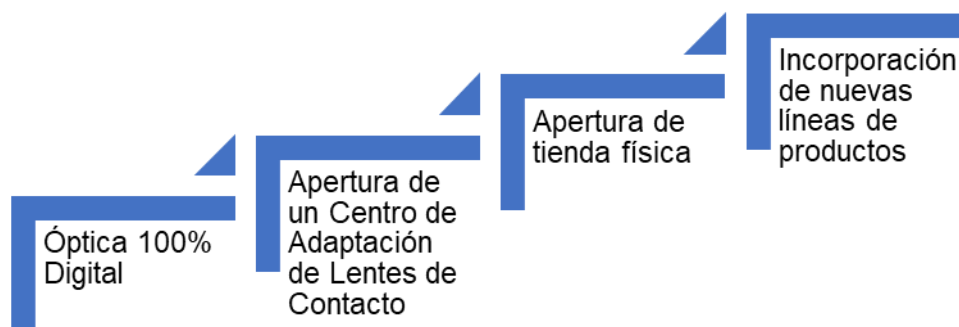


Fuente: Elaboración propia

Las estrategias planteadas se basan en que la *Startup* se enfoca en un servicio 100% digital en su primera etapa de lanzamiento. A partir de este escenario se abren nuevas alternativas para continuar creciendo en otras oportunidades detectadas durante la investigación de mercado y que necesariamente obligará a modificar las estrategias en función a las etapas de crecimiento con la premisa permanente de simplificar la experiencia de compra.

A continuación, se presenta el plan de crecimiento propuesto para el negocio:

Figura 11. Plan de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

6.10. Temas Estratégicos

Se han propuesto cuatro temas estratégicos, los cuales permitirán agrupar una serie de objetivos estratégicos definidos, en donde cada uno de ellos representa desafíos que se deberán alcanzar en un plazo de cinco años.

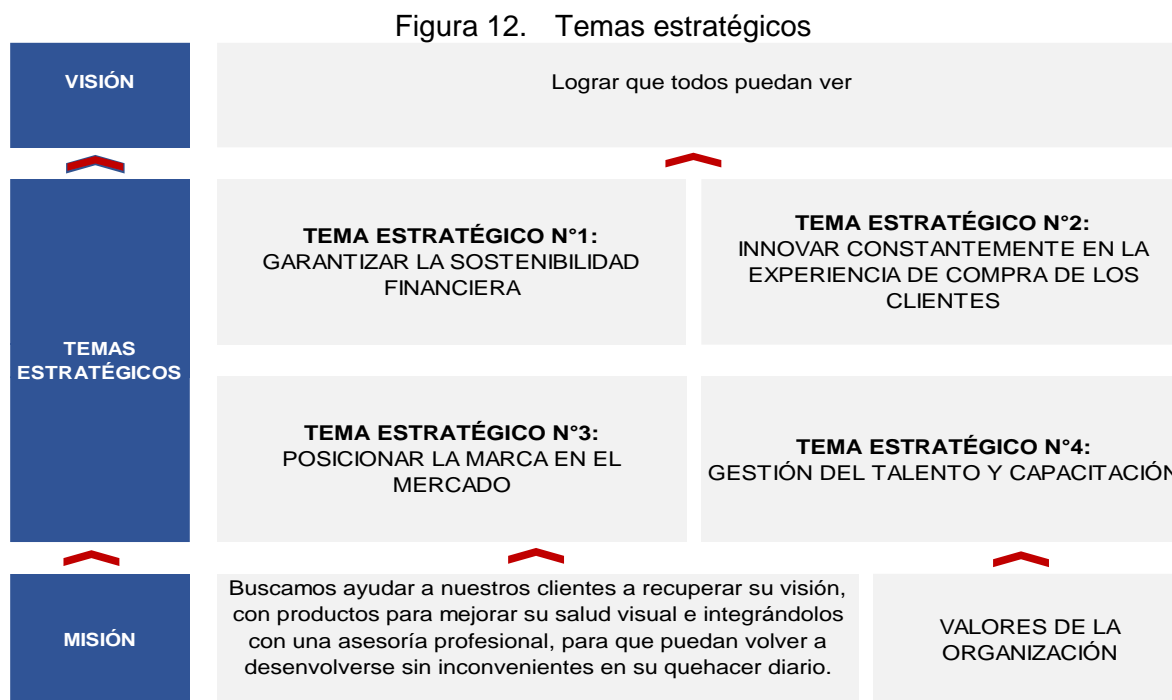
- Tema Estratégico N°1: Posicionar la marca en el mercado para garantizar la sostenibilidad financiera
- Tema Estratégico N°2: Desarrollar e innovar constantemente en la experiencia de compra de los clientes y en nuevos productos y servicios
- Tema Estratégico N°3: Optimizar los procesos operacionales internos
- Tema Estratégico N°4: Gestión del talento y capacitación

Las acciones tácticas que permitirán desarrollar los temas estratégicos definidos, será materia de los Planes de Marketing, Innovación, Operaciones y Personas.

6.11. Objetivos estratégicos e indicadores

Para cada tema estratégico se definen objetivos específicos que guiarán el sentido de las actividades para dar cumplimiento a la misión.

Mediante el cumplimiento de estos objetivos estratégicos la empresa dará respuesta a los temas estratégicos propuestos. A continuación, se presentan los indicadores y el mapa estratégico de acuerdo con lo indicado anteriormente, en la figura 13 y 14 respectivamente.



Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Indicadores estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	KPI	FRECUENCIA	META
Financiera	Conseguir rentabilidad para el negocio	EBITDA (\$)	Anual	Aumentar
	Aumentar la participación de mercado	Market Share (%)	Anual	
	Generar ahorro de costos y eficiencia	Variación Ahorro anual (%)	Anual	
Clientes	Atraer clientes al canal digital	Visitas al sitio web	Mensual	Aumentar
	Mejorar la satisfacción de los clientes	NPS (%)	Anual	
	Posicionar la marca en el mercado	Encuesta de posicionamiento	Anual	
	Fidelizar Clientes	(N° Clientes recompra/ N° Clientes total) (%)	Trimestral	
Procesos	Disminuir el tiempo de entrega	Tiempo total del proceso	Mensual	Aumentar
	Fortalecer la concreción de venta digital	(N° Clientes que visitan/N° Clientes que compran)	Mensual	
	Cumplir los plazos comprometidos	Envíos en plazo (%)	Mensual	
	Gestionar información del cliente	Clientes con información de contacto (%)	Mensual	
	Innovar y mejorar la experiencia del cliente	Encuesta de servicio	Mensual	
Personas, Aprendizaje y Crecimiento	Mantener a los colaboradores capacitados	(Número de colaboradores capacitados/ total de colaboradores) (%)	Anual	Aumentar
	Fomentar una cultura de servicio	Reclamos recibidos (%)	Anual	Disminuir

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Mapa estratégico

	TEMA ESTRATÉGICO N°1: GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	TEMA ESTRATÉGICO N°2: INNOVAR CONSTANTEMENTE EN LA EXPERIENCIA DE COMPRA DE LOS CLIENTES	TEMA ESTRATÉGICO N°3: POSICIONAR LA MARCA EN EL MERCADO	TEMA ESTRATÉGICO N°4: GESTIÓN DEL TALENTO Y CAPACITACIÓN
Financiera	Conseguir rentabilidad para el negocio Generar ahorro de costos y eficiencia	Mejorar la satisfacción de los clientes	Aumentar la participación de mercado Fidelizar Clientes	
Clientes		Fortalecer la concreción de venta digital		
Procesos		Cumplir los plazos comprometidos Gestionar información del cliente Innovar y mejorar la experiencia del cliente	Atraer clientes al canal digital	
Personas, Aprendizaje y Crecimiento				Mantener a los colaboradores capacitados Fomentar una cultura de servicio

Fuente: Elaboración propia

6.12. Conclusión del Plan Estratégico

Los análisis externos e internos permitieron contrastar los elementos en miras de la determinación de las estrategias, a partir de los cuales se desprende que el emprendimiento posee una debilidad con respecto al nulo conocimiento de marca, la cual se deberá cultivar para atraer nuevos clientes, pero también oportunidades de cambiar la industria, incorporando soluciones innovadoras a un modelo de negocio que pareciera no sufrir grandes variaciones con el paso de los años.

La estrategia propuesta para la empresa consiste en el planteamiento de cuatro temas estratégicos: Posicionar la marca en el mercado para garantizar la sostenibilidad

financiera, desarrollar e innovar constantemente en la experiencia de compra de los clientes y en nuevos productos y servicios, optimizar los procesos operacionales internos y gestionar el talento y capacitación. Estos temas, sumado a la estrategia genérica de diferenciación, llevarán a la empresa a sacar provecho de su ventaja competitiva.

Se confecciona un mapa estratégico, mediante el cual se representa gráficamente el despliegue de la estrategia y se utiliza el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para la definición de indicadores que permitan monitorear y controlar el desarrollo de los objetivos estratégicos.

Es importante considerar, además, poder implementar nuevas líneas de negocios futuros, apalancados en la capacidad de investigación, innovación, flexibilidad y desarrollo ágil de soluciones de la *Startup*. La idea central es estar constantemente sorprendiendo a los clientes con nuevas funcionalidades y a la vez diferenciándose de los competidores.

7. Plan de Marketing

7.1. Análisis de las 3C

En los capítulos anteriores se desarrollaron los puntos referidos al análisis de los clientes, competencia y compañía. Los aprendizajes de los análisis mencionados permiten obtener un diagnóstico válido para definir el plan de marketing que a continuación se detallará.

7.2. Objetivos de la estrategia de Marketing

Establecer el posicionamiento del negocio: el objetivo es desarrollar *keywords* en la que las personas asocien a la marca cuando se habla de ellas, algunas de estas serían “Óptica”, “Simple”, “Salud visual”, “Lentes”, “Anteojos”, entre otras.

Atraer clientes: Incentivar la llegada de clientes a la página web para que descubran los productos y servicios que les podemos ofrecer.

Aumentar la intención de compra: Promover la compra de los productos entre los clientes que nos visitan.

Fidelizar clientes: Generar una comunidad de clientes tan encantados con su experiencia que sean los principales promotores de la marca con sus amigos.

7.3. Modelo STP

7.3.1. Segmentación

Conductual: Los descriptores de esta segmentación tienen relación con el uso que le dan al producto y la información que tienen de ellos. De esta forma se identifican los siguientes grupos de clientes:

Figura 15. Segmento Experimentado



Carlos, 35 años.

Hobbies 
 Productos 

Conocimiento


Ecommerce

Tiempo disponible

Nivel de asesoría

Experimentado.  Santiago  Soltero  Empleado  Abc1

Carlos es un profesional aficionado a la lectura y a los artículos tecnológicos. Se preocupa por su presencia personal, por lo que le gusta verse bien. Tiene miopía hace 5 años, es un experimentado conocedor de los productos ópticos. Estar conectado y resolver sus necesidades por medio del comercio electrónico es fundamental para él. Se informa por medio de redes sociales.

<p><i>“Conozco los productos, sé lo que necesito. Busco que la compra sea rápida cuando lo necesito”</i></p>	<p>Frustraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Invertir mucho tiempo en la compra - No tener una solución 100% digital 	<p>Motivaciones</p> <p>Satisfacer las necesidades por medio del ecommerce para así tener más tiempo libre disponible para disfrutar de la lectura y la tecnología</p>
<p>Contenido digital</p> 	<p>Establecimientos de salud que frecuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clínicas y Centros especializados de la visión 	<p>Donde busca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reseñas - Comentarios - Evaluaciones - Redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Segmento Primeros clientes



Miguel, 23 años.

Hobbies 
 Productos 

Conocimiento

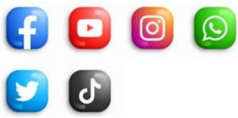
Ecommerce

Tiempo disponible

Nivel de asesoría

Primeros Clientes  Santiago  Soltero  Estudiante  C3

Miguel es un estudiante encantado con los deportes, en particular del fútbol. Acaba de realizarse un examen visual y necesita anteojos, le preocupa el tema porque no tiene conocimiento de todos los tipos de productos y se siente inseguro de cómo cambiará su aspecto. Necesita de mucha información para tomar una decisión.

<p><i>“No conozco los productos, es primera vez que tengo la necesidad de usar anteojos. Me preocupa que no me queden bien”</i></p>	<p>Frustraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mucha información que no entiende - Que los anteojos no le queden bien estéticamente 	<p>Motivaciones</p> <p>Un proceso de compra con asesoría personalizada que le ayude a elegir el producto adecuado a sus necesidades</p>
<p>Contenido digital</p> 	<p>Establecimientos de salud que frecuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hospitales públicos, establecimientos ópticos de salud. 	<p>Donde busca</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comentarios - Redes sociales - Sugerencia del oftalmólogo

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Segmento Avanzados



Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Segmento De ocasión



Fuente: Elaboración propia

7.3.2. Targeting

Hombres y mujeres que habitan en Chile, entre 20 y 70 años. Pertenecen a grupos socioeconómicos ABC1, C2 o C3 y presentan alguna enfermedad de salud visual en distintos grados. Desean productos de calidad y aprecian la confianza con la óptica al momento de decidir su compra. Valoran su tiempo, son usuarios frecuentes de compras por internet, y buscan soluciones simples, pero con una atención personalizada.

7.3.3. Posicionamiento

La declaración de posicionamiento del *startup* es:

*"Para personas con dificultades visuales que valoren su tiempo, los productos de calidad y buenos precios, **Simple Vista** es la óptica que te ofrece una solución rápida, cómoda y personalizada, porque te brindamos una experiencia de compra digital asesorada por profesionales".*

7.4. Mercado Objetivo

Se utilizará la herramienta TAM, SAM y SOM para obtener una estimación inicial de la oportunidad de mercado. Estos grupos son el mercado total (TAM), mercado que se puede servir (SAM) y el mercado que se puede conseguir (SOM).

Tabla 5. Mercado potencial

Personas con agudeza visual disminuida	47,70%
Personas que compran en línea	63%
NSE Abc1 C2 C3	50%
Edad 20 a 70 años	67%
% Market Share	0,4%
<hr/>	
Población Chilena	17.574.003
Abc1 C2 C3	8.787.002
Personas con agudeza visual disminuida	4.191.400
Personas que compran en línea	2.640.582
Edad 20 a 70 años	1.769.190
0,4% del mercado potencial	7.077
<hr/>	
Clientes mensuales	590
Clientes diarios	20

Fuente: Elaboración propia

7.5. Marketing Mix

7.5.1. Productos y servicios

Se ofrecerán tres líneas de productos las cuales serán lentes ópticos, lentes de contacto y lentes de sol, cada uno de ellos tendrá un largo de productos distinto en función a las marcas disponibles y un nivel de profundidad, asociado al material de los cristales, número de correcciones y fuerza correctiva.

Tabla 6. Productos

Lentes ópticos (Stock o semiterminados)				Lentes de contacto				Anteojos de sol	
Material		N° Correcciones		Stock		Especialidad		Valor de marca	Genéricos
Lentes orgánicos	Lentes minerales	Monofocales	Multifocales	Blandos	Fuerza correctiva de fábrica	Rígidos	Fuerza correctiva personalizada		

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la línea de producto “Lentes ópticos” y “Anteojos de sol” se ofrecerán una amplia variedad de modelos de armazones de diversos fabricantes y características, se incluirán marcas reconocidas como otras marcas de menor valor. Con respecto a la línea de producto “Lentes de contacto”, se dispondrá de marcas tanto reconocidas como de menor valor de marca.

Al margen de estos productos, que son los que sustentarán la óptica, se podrán ofrecer otros de menor relevancia, tales como: líquidos lubricantes, artículos de limpieza, accesorios, cordones, cadenas, entre otros. Inclusive, se podría extender para siguientes etapas el servicio de audiología, comercializando audífonos para la corrección de los defectos auditivos.

Por otra parte, los servicios relacionados que se ofrecerán serán:

- Diagnóstico de agudeza visual a domicilio
- Servicios de taller
 - Montaje de cristales
 - Reparación de monturas
 - Ajuste de tornillos
 - Cambio de armazón
 - Cambio de cristales
 - Soldaduras

Con respecto al empaque del producto, tanto para lentes ópticos como anteojos de sol, éste corresponderá a un estuche de protección estándar y en el caso de lentes de contacto será el empaque del fabricante.

Por otro lado, con relación al embalaje que se utilizará en los envíos a domicilio, ésta será una caja de cartón reutilizable con el logo de la óptica y con la leyenda “Ayúdanos a cuidar el planeta”, incentivando a compartir uno de los valores del emprendimiento. Dentro de la caja se incorporará una tarjeta de agradecimiento por la compra, la cual además de invitar al cliente a descargar la App de la óptica, contendrá un código QR en donde se le entregarán las características específicas del producto que recibe el cliente, tales como graduación de cada ojo, marca, modelo y fecha de compra. Estos antecedentes que podrá almacenar en la aplicación serán de ayuda para simplificar el proceso de recompra e incentivar la fidelización.

Figura 19. Imagen referencial del embalaje y tarjeta de agradecimiento



Fuente: Elaboración propia

Con relación a las garantías, se ofrecerá un modelo de garantía mayor al de la industria, ya que uno de los atributos diferenciadores que se busca establecer es la confianza y transparencia, para ello se establecerán los siguientes parámetros:

- Garantía del producto: por falla propia del material durante los primeros 3 meses de uso
- Garantía por compra online: Retracto de una compra durante los primeros 10 días de haber recibido el producto, siempre y cuando el producto no haya sido dañado.
- Garantía por corrección medica: Plazo de 30 días para devolver el producto en caso de no ver correctamente
- Garantía por adaptación de lentes de contacto: Cobertura de hasta 12 meses para readaptar los lentes de alta complejidad en caso de que el cliente presente alguna dificultad debido a la adaptación de nuestros profesionales.
- Garantía de satisfacción: Hasta 10 días para cambios o devolución del producto. En el caso de anteojos ópticos a la medida

7.5.2. Precio

Para determinar los precios, se utilizará un enfoque mixto, es decir orientado a costos y al mercado, de esta manera el enfoque en costos determina el precio mínimo y por otra parte el enfoque en el mercado acota la capacidad de extraer excedentes por medio de los precios de la competencia. Lo que se busca es poder maximizar las utilidades en función a las disposiciones a pagar de los clientes potenciales. No se contempla competir por precios, debido a la ventaja que tiene la competencia de cadenas ópticas por la compra de grandes volúmenes.

Se procedió a obtener el costo de los productos por medio de consultas a diferentes proveedores (ver anexo N). En función a los costos por producto se puede determinar el margen esperado y ajustarlo considerando los precios de la competencia.

El precio se comunicará de forma transparente, por lo cual será fácil de transmitir y entender por parte del cliente, la idea es facilitar la experiencia y no hacerlos pasar por un proceso de compra que los obligue a tomar una gran cantidad de decisiones y que

termine por desalentar la compra²⁹. Para eso se utilizará el versionamiento como herramienta de discriminación de precios, esto es ofrecer variantes del producto con diferentes propuestas de valor, pero con la facilidad de elegir dentro de una gran variedad de modelos y marcas.

En ocasiones especiales del año se realizarán descuentos sobre el precio normal, en particular en eventos que están arraigados en los compradores digitales, tales como Cyber day, Black Fridays y Navidad. Por otra parte, también se ofrecerán descuentos especiales, incentivando la compra de más servicios o productos. Algunos de ellos son:

- Examen médico gratuito por la compra de anteojos ópticos o lentes de contacto
- Lentes de contacto de prueba gratis en caso de compra de lentes de contacto de alta complejidad.
- Controles periódicos gratuitos para clientes

Con relación a los métodos de pago, se implementará el estándar industria. En este sentido se habilitarán convenios de pago con ISAPRES para el pago con excedentes, tarjetas de débito, casas comerciales, tarjetas de crédito, medios de pago electrónicos (Khipu, Servipag, Paypal, entre otros) y billeteras electrónicas como CHEK o MATCH.

Tabla 7. Precios de productos versionados

Línea de Producto	Versión	Atributos	Precio
Lentes Ópticos	Económicos	Armazón	\$ 49.990
		Cristales	
	Performance	Armazón	\$ 69.990
		Cristales	
		Tratamiento antireflejo + Filtro azul	
	Premiun	Armazón	\$ 89.990
Cristales más delgados			
Tratamiento antireflejo + Filtro azul			
Lentes de Contacto	Económicos	Lentes de contacto de Stock Servicio de Adaptación	\$ 29.990
	Performance	Lentes de contacto de Stock Servicio de Adaptación	\$ 59.990
	Premiun	Lentes de contacto de Stock Servicio de Adaptación	\$ 79.990
	Personalizados	Lentes de contacto de Especialidad Servicio de Adaptación	\$ 119.990
Anteojos de Sol	Económicos		\$ 24.990
	Performance		\$ 49.990
	Premiun		\$ 89.990

Fuente: Elaboración propia

²⁹ Este principio se encuentra desarrollado en el libro “100 things every designer needs to know about people” de Susan Weinschenk. Ella postula que a pesar de que los clientes prefieren tener a disposición muchas opciones, esto termina paralizando el procesamiento de información y por consiguiente la toma de decisión.

7.5.3. Punto de venta

El principal punto de venta será el online, ya sea en el Sitio Web (www.simplevista.cl) o en su versión App, tanto para móviles Android o iOS. Se dispondrá, además, del servicio de examen visual a domicilio u oficinas.

La plataforma tecnológica fue descrita íntegramente en el capítulo 7 “Plan de innovación”, cualquier compra realizada en este punto de venta será despachada directamente desde el centro de distribución. Estos puntos serán abordados con mayor detalle en el plan Operacional en los siguientes capítulos.

En el caso de las visitas presenciales a domicilio, se mantendrá un stock de los productos para su venta y entrega inmediata. Estos puntos serán abordados con mayor detalle en el plan Operacional en los siguientes capítulos.

En el caso de la cobertura, se tendrá alcance a nivel nacional. Para eso se brindará el servicio de envío a domicilio o retiro en puntos habilitados de acuerdo con el proveedor logístico.

7.5.4. Promoción

Dada la naturaleza del emprendimiento, el cual se desarrollará de forma 100% digital, las decisiones de promoción estarán basadas en una estrategia de Marketing digital la cual se encuentra inserta dentro del Plan de Marketing.

Figura 20. Entorno de la estrategia de Marketing Digital

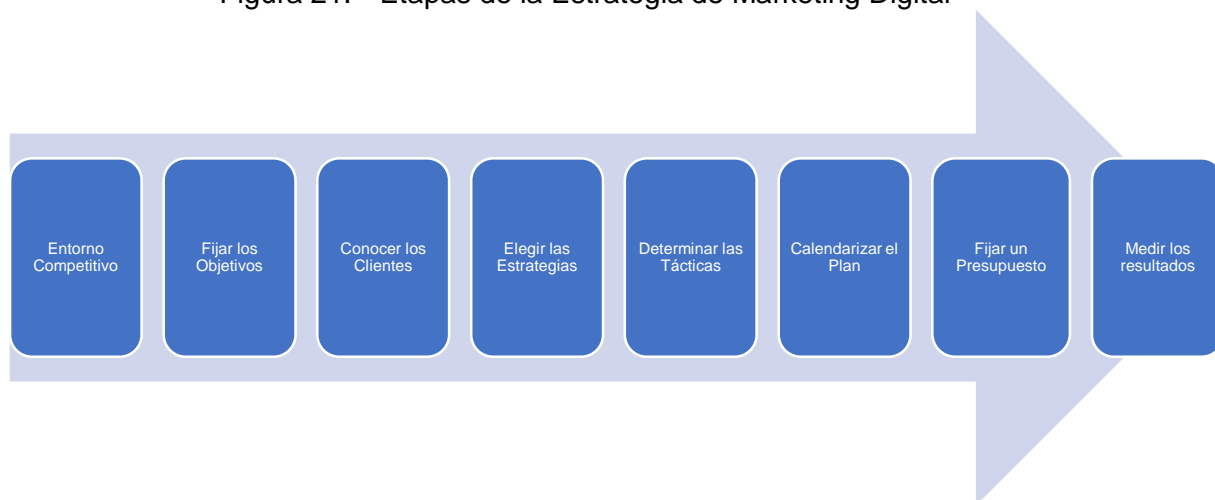


Fuente: Elaboración propia

La estrategia de Marketing digital estará conformada por ocho puntos:

7.5.4.1. Estrategia de Marketing Digital

Figura 21. Etapas de la Estrategia de Marketing Digital



Fuente: Elaboración propia

7.5.4.1.1. Análisis del entorno competitivo

Mediante un *benchmark* se logró conocer las acciones que han llevado otros actores para conseguir la preferencia de sus clientes digitales. Se puede concluir que tanto cadenas como ópticas digitales tienen presencia en este medio, utilizan las redes sociales, aunque con distinta intensidad o frecuencia. En este sentido los resultados muestran que a mayor intensidad de uso y generación de contenidos más interacción de clientes y mejor calificación en sus opiniones se consigue.

Tabla 8. Entorno competitivo

Variable	Will Bloom	Chile Lentes	Lentes plus	Rotter y Kraus	Schilling	GMO
Clasificación	digital	digital	digital	cadena	cadena	cadena
Productos	Lentes ópticos Lentes de sol	Lentes ópticos Lentes de sol	Lentes ópticos Lentes de contacto Otros	Lentes ópticos Lentes de contacto Lentes de sol Otros	Lentes ópticos Lentes de contacto Lentes de sol Otros	Lentes ópticos Lentes de contacto Lentes de sol Otros
Servicios	Envío a domicilio Prueba virtual Examen visual	Envío a domicilio Prueba virtual	Envío a domicilio	Envío a domicilio Prueba virtual Examen visual	Envío a domicilio Examen visual	Envío a domicilio
Contenido	Si generan	No generan	No generan	No generan	No generan	No generan
Email Marketing	Sí, envío newsletter	No	Sí, envío newsletter	Sí, envío newsletter	No	Sí, envío newsletter
Presencia en Redes Sociales	Instagram Facebook	Instagram Facebook	Instagram Facebook Twitter	Instagram Facebook Twitter	Instagram Facebook	Instagram Facebook Twitter
Frecuencia de publicaciones en RRSS	Muy alta	Alta	Alta	Muy alta	Alta	Muy alta
Interacción de sus fans en RRSS	Baja	Baja	Muy baja	Alta	Alta	Alta
Calificación opiniones de RRSS	3,2 / 5	3,7 / 5	3,9 / 5	4,4 / 5	4 / 5	4 / 5
Calificación clientes (Google)	3,2 / 5	4,8 / 5	4 / 5	4,4 / 5	4 / 5	4,1 / 5

Fuente: Elaboración propia

7.5.4.1.2. Fijar objetivos

El primer objetivo que se busca es generar conciencia en los clientes respecto de la existencia de la Startup. En segundo lugar, formar conocimiento respecto de las características de la marca, en tercero lugar fomentar los sentimientos de agrado y preferencias con respecto a otras alternativas, luego ayudar a convencer que la marca es la mejor alternativa y finalmente en promover el incentivo a la compra.

- Atraer tráfico al sitio Web equivalente a 20.000 visitas al mes 12 de funcionamiento.
- Lograr un ratio de conversión de 5% al mes 12 de funcionamiento
- Alcanzar un ticket promedio de \$70.000 al mes 12 de funcionamiento

7.5.4.1.3. Conocer a los usuarios

Corresponde a hombres y mujeres, entre 20 y 70 años, profesionales y no profesionales, de grupos socioeconómicos medios altos (ABC1, C2), con poco tiempo y asiduos usuarios de medios digitales. Algunos de ellos tienen mayor conocimiento de los productos, pues son usuarios experimentados, mientras otros son más bien principiantes.

7.5.4.1.4. Elegir las estrategias

Se utilizará un mix de estrategias de marketing: buscadores, medios sociales y contenido, todas ellas para promocionar el emprendimiento, con el objeto de generar flujo hacia nuestro sitio web, lugar donde se podrá concretar la compra.

Con respecto a los medios digitales, se seleccionan aquellos en donde los segmentos son más propensos a consumir³⁰.

- **Google:** Se realizará posicionamiento en Google con el objetivo de mejorar la visibilidad del sitio web en los resultados orgánicos conocido como SEO (Search Engine Optimization). Adicionalmente, se realizarán campañas pagadas SEM (Search Engine Marketing) mediante “Google Ads” con el objetivo de asegurar la presencia en los resultados de búsqueda. Para mejorar el posicionamiento natural, es importante seguir un conjunto de condiciones para que el algoritmo de Google no penalice el sitio web, algunos de ellos son tener un diseño web responsivo, contenidos de calidad, estructura, diseño web adecuados y una optimización de las URL utilizando palabras claves.
- **Facebook:** Es la red social más utilizada en el mundo, se utilizará este medio para generar opiniones y relaciones basadas en comunidades, aprovechando el acceso a la red de amigos de nuestros clientes para obtener opiniones positivas de la experiencia de uso.
- **Instagram:** Se utilizará la masividad de esta red social³¹ para convertirla en el principal motor de publicidad para la Óptica. Se manejará como un canal de promoción para llevar flujo a la plataforma de venta propia del emprendimiento. Se utilizarán las herramientas y funcionalidades que dispone para crear contenido,

³⁰ De acuerdo con la investigación “El Chile que viene: Medios y redes sociales” realizada por Cadem (Ver anexo W)

³¹ Fuente: <https://cl.oberlo.com/blog/estadisticas-de-instagram>

mostrar productos y ofertas, tales como las historias, hashtags, frases cortas y sencillas.

- **Youtube:** Los videos siguen siendo un formato preferido por muchos espectadores, ya que, estimula a diferentes sensaciones. Todo esto trae consigo mayor consumo. Además, se ha convertido en uno de los principales espacios de aprendizaje para muchas personas a través de sus tutoriales. Por esta razón se utilizará este medio para generar contenido audiovisual con relación a informar sobre las principales enfermedades visuales, en cómo los productos de la óptica lo resuelven y en educar sobre su uso, mediante tutoriales realizados por nuestros profesionales, quienes explicarán cuales son los principales cuidados que nuestros clientes deben tener, como mantener en buenas condiciones los productos adquiridos y en resolver las preguntas frecuentes que los clientes realizan durante la decisión de compra.
- **TikTok:** La app china tuvo descargas en 2019 que alcanzaron los 738 millones y tiene 500 millones de usuarios. El éxito de TikTok radica en cómo ha sido capaz de alcanzar al público más joven a través de un formato fresco y de consumo rápido. Es un canal en donde se podrá capturar la atención de público más joven. TikTok ofrece la posibilidad de elaborar vídeos de 15 segundos con música o diálogos de series, películas y vídeos virales de manera muy sencilla.
- **Página web propia:** Será el canal más importante, ya que será el punto de llegada del tráfico que generarán las redes sociales descritas anteriormente. Es por ello por lo que será fundamental tener un diseño simple, pero que sea atrayente, que invite a permanecer en la página para revisar los productos disponibles y concretar la venta. Será el único punto de venta digital.
- **Contenido:** Tutoriales de uso, noticias de tendencias en la salud visual, recursos de redes sociales, tales como eventos en vivo o reels.
- **Marketing directo:** Promoción directa con usuarios claves, tales como oftalmólogos, dueños de clínicas oftalmológicas, centros de salud visual pública como privados, entre otros, para motivar la derivación y visita de sus clientes.
- **Radio y Televisión:** En particular focalizado en los segmentos “Primeros clientes” y “de Ocasión”, ya que no están familiarizados previamente con la industria óptica.

El mensaje que se entregará en estos medios tiene foco en explicar los beneficios para los clientes y lo simple de comprar en la óptica.

7.5.4.1.5. Determinar las tácticas

Definidas las estrategias se generarán las tácticas más importantes en cada una de ellas, las cuales tienen como característica en común que son acciones concretas que buscan atraer clientes y tener una experiencia de uso satisfactoria.

Figura 22. Estrategias y tácticas del Plan de Marketing Digital



Fuente: Elaboración propia

7.5.4.1.6. Fijar un presupuesto

Considerando los objetivos de Marketing definidos, el presupuesto asignado corresponderá a \$55.000.000 el primer año, el cual será detallado en el Plan Financiero más adelante.

7.5.4.1.7. Calendarizar el plan

El calendario es un elemento que ayuda a representar gráficamente el plan. Si bien las iniciativas de marketing serán continuas durante todo el año, éstas se intensificarán durante las fechas comerciales especiales, tales como Cyber Day, día de la madre y navidad. El calendario del Plan de Marketing se encuentra en el anexo Ñ.

7.5.4.1.8. Medir los resultados

El sistema de monitoreo de los resultados se detallará en el siguiente capítulo "Plan de ventas" en donde se profundizará la forma de medición de estas acciones.

7.6. Diseño y creación de marca

Para la creación de la marca se utilizará la metodología propuesta por *Roger Best* en su libro *Marketing Estratégico*, la cual nos anima a preguntarnos:

- ¿Qué problema tiene el cliente?
Dificultades para ver, poco tiempo, urgencia por conseguir una solución pronto.

- ¿Cuál es la solución que ofrece la compañía?
Simplicidad, comodidad, confianza, seguridad, conocimiento, experiencia, creatividad y rapidez.
- ¿Cuáles son los beneficios para el cliente?
Atención de nivel superior, precios competitivos y productos resolutivos.

Nombre de la marca:

Simple Vista

Logo de la marca:

Figura 23. Logo del Emprendimiento



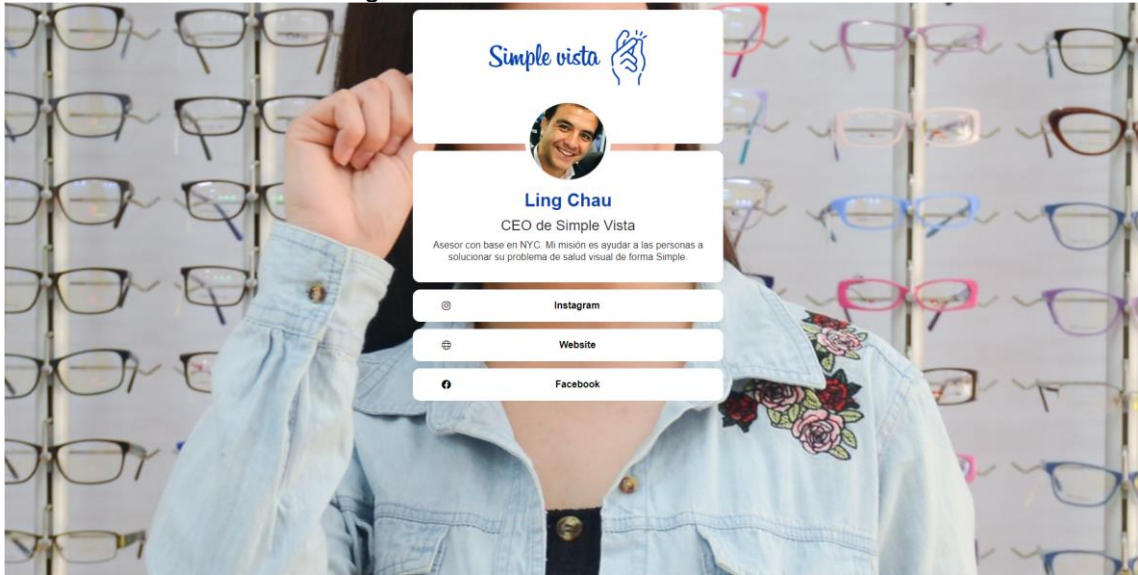
Fuente: Elaboración propia

Ambos elementos contribuyen a posicionar de marca. El nombre evoca la una frase fácil de recordar y directa. La tipografía refleja cercanía y el color azul representa profesionalismo y confianza³², dos de los atributos que las personas buscan en una óptica, según la encuesta realizada. El diseño gráfico del logo va en el mismo sentido, es decir de comunicar la propuesta de valor, la cual consiste en la facilidad para conseguir un producto de solución óptica.

Como resultado se obtiene el nombre y logo descrito los cuales transmiten los valores de la *Startup* y los beneficios que el cliente puede conseguir si prefiere la marca.

³² Ver Anexo S: Psicología del color de las marcas.

Figura 24. Presentación Web



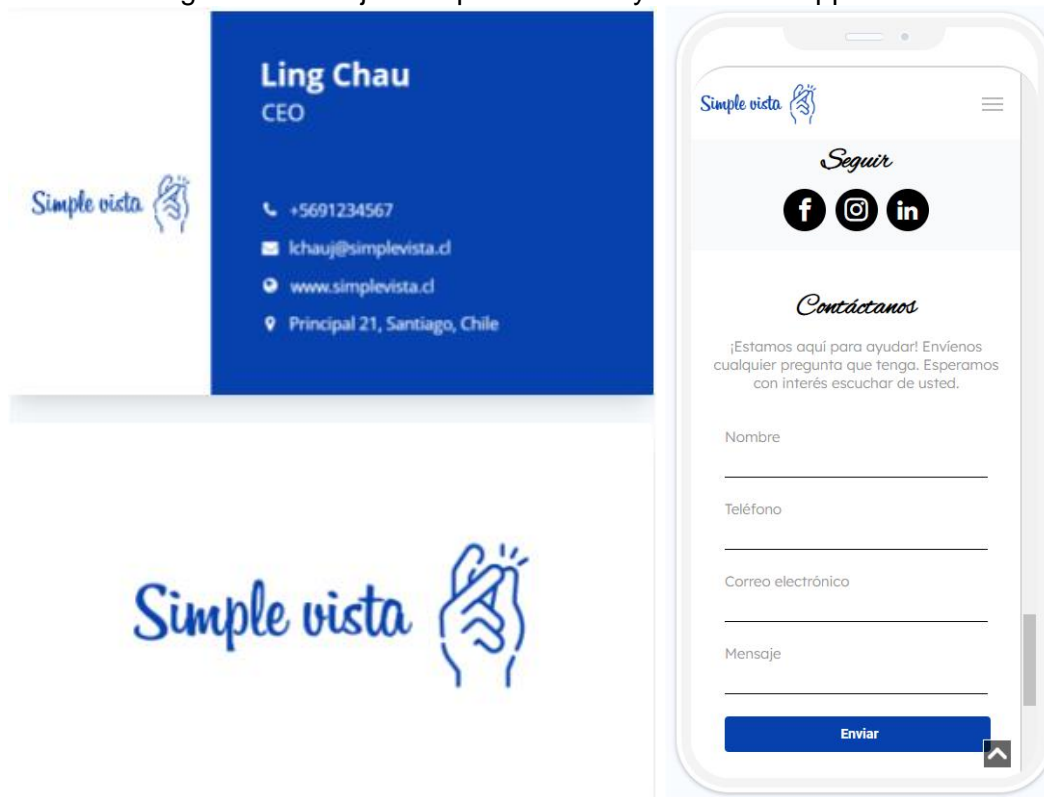
Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Página Web



Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Tarjeta de presentación y vista de la App



Fuente: Elaboración propia

7.7. Conclusión del Plan de Marketing

A partir de los análisis realizados en los capítulos anteriores se realizó un diagnóstico de la situación abordando las 3C del Marketing: Clientes, Competencia y Compañía. De este análisis se desprende que existe una oportunidad para el emprendimiento al considerar las necesidades cada vez más exigentes de los clientes en términos de rapidez y simplicidad para sus experiencias de compra. Por otra parte, si bien la competencia se encuentra participando en el sector, no ha logrado cautivar plenamente a los clientes en la venta digital debido a dificultades en la elección del producto sin una prueba presencial y falta de personalización en la atención.

En función al diagnóstico se realiza la estrategia de Marketing, definiendo la segmentación, targeting y posicionamiento, promoviendo las características distintivas del emprendimiento; simpleza, precios competitivos y personalización en la atención como palabras claves en que se busca posicionarse en la mente de los clientes.

Una vez definida la estrategia se confecciona el marketing mix mediante la descripción de las 4p's. Se realiza un enfoque especial en la promoción, complementando este aspecto con un plan de Marketing Digital basado en ocho pilares, dada la importancia y naturaleza del emprendimiento.

Por último, a través de la propuesta de Roger Best, se realiza el diseño y creación de marca, llegando a confeccionar el nombre "Simple Vista", logo e imágenes promocionales que acompañarán la promoción de la óptica.

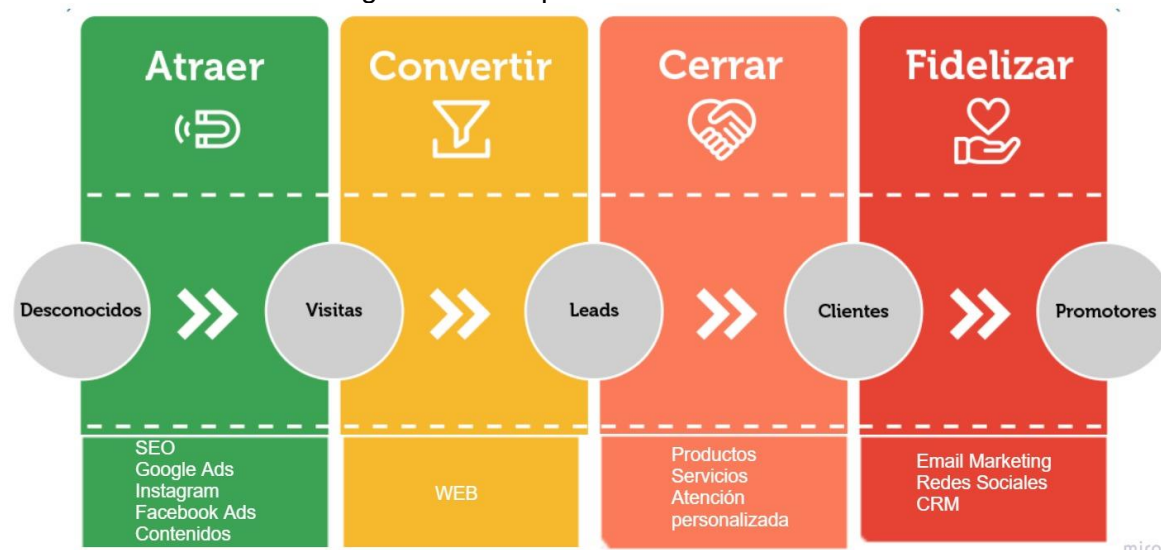
8. Plan de Ventas

8.1. Funnel de ventas

El funnel de ventas apoya la estrategia con acciones encaminadas a influenciar las decisiones de compra de los visitantes y así conseguir que lleguen a ser clientes y posteriormente promotores. Éste estará compuesto de 4 etapas, en que para cada una ellas se describirán a continuación las acciones para cumplir el objetivo planteado.

Una vez definidas las acciones, la estrategia consiste en automatizar todos los procesos del funnel de ventas, para de esta forma generar constantemente volumen, conversión y conseguir más clientes.

Figura 27. Etapas del Funnel de ventas



Fuente: Elaboración propia

8.1.1. Atraer

La prospección es el proceso de encontrar personas o empresas que sean buenos candidatos para realizar una venta, lo que se busca es crear conciencia de la marca en las personas y que pasen de ser simples desconocidos a visitantes de la página web. Algunas de las tácticas de prospección que se utilizarán serán:

- **Redes sociales:** Estos puntos ya fueron desarrollados anteriormente en el plan de marketing digital.
- **Visitas médicas:** Que la marca sea conocida por parte de los especialistas de la salud visual es de vital importancia, ya que permitirá que el profesional pueda recomendar a sus pacientes la compra de los productos formulados en Simple Vista. Para esto se realizarán visitas médicas para dar a conocer el emprendimiento entre los especialistas cercanos a los segmentos objetivos.
- **Alianzas con clínicas oftalmológicas:** Generación de acuerdos comerciales con establecimientos donde se realicen diagnósticos visuales, para de esta forma ubicar promoción de la óptica dentro de este tipo de establecimientos.

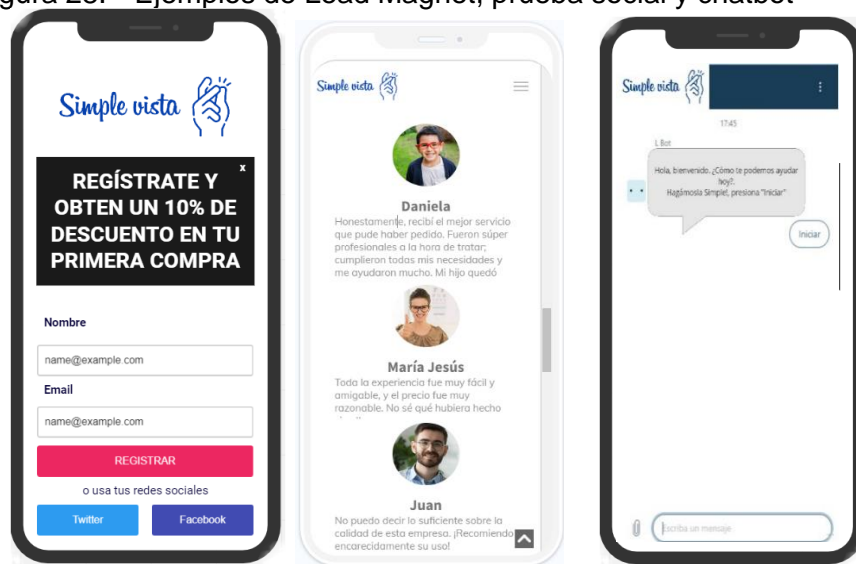
- **Búsqueda permanente de nuevos sectores o nichos de mercado:** Se utilizarán herramientas digitales gratuitas tales como Google Trends, Facebook y Twitter con el fin de monitorear segmentos de la población que no estén siendo cubiertos con la oferta actual de productos y servicios ópticos.

8.1.2. Convertir

En esta etapa del *Funnel* de ventas llegan las visitas a la web, sin embargo, siguen siendo desconocidos. El desafío entonces es que las personas que están considerando comprar en la web sigan avanzando por el embudo y ayudarlos a que tomen la decisión de dejarnos sus datos o bien agregar un producto en el carro de compras. Para cumplir ese propósito se implementan las siguientes tácticas:

- **Lead Magnet:** es una técnica que permite intercambiar los datos personales del visitante por un beneficio de alto valor para ellos. En este caso se ofrecerá un descuento exclusivo del 10% para la primera compra.
- **La prueba social:** Se implementarán testimonios de clientes en la web que hayan vivido la experiencia de compra. Se incentivará a los clientes a enviar fotografías utilizando los productos, generando contenido visual en la web, siendo ellos los protagonistas que cuenten su experiencia.
- **Una excelente descripción de productos:** En esta etapa se incluirán descripciones de los productos en exhibición que permitan resolver las preguntas más comunes de los clientes con el objetivo de eliminar cualquier duda.
- **Facilidad y transparencia de los costos:** Se incorporará procesos de compra simples y sin costos adicionales sorpresivos para el cliente. Para eso se explicarán los procesos de envío y devolución lo más claro posible con un lenguaje cercano y sencillo.
- **Chatbots:** Se utilizará para ofrecer información personalizada que nos permita captar datos de los usuarios y ofrecerles una atención personalizada derivando la solicitud para que sea atendida por un especialista en línea.

Figura 28. Ejemplos de Lead Magnet, prueba social y chatbot



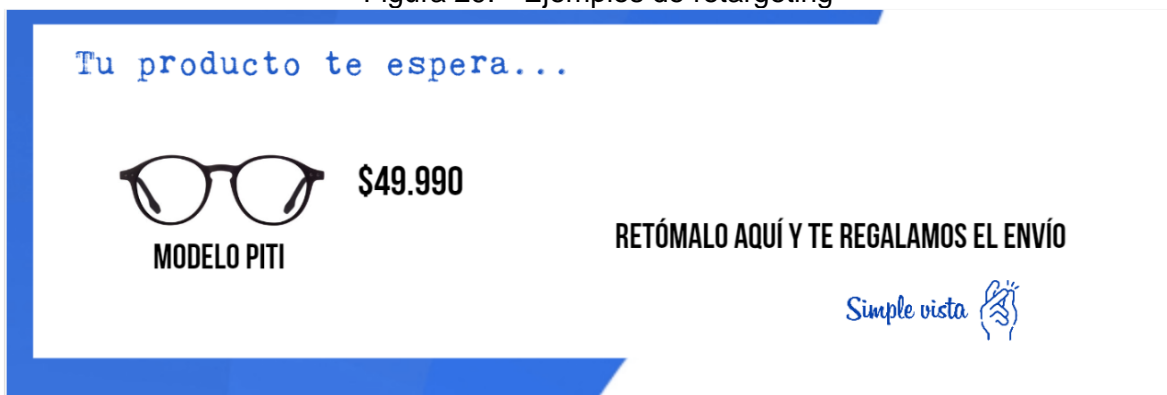
Fuente: Elaboración propia

8.1.3. Cerrar

En esta fase, el objetivo del *funnel* de ventas es influenciar la decisión de compra de los leads, lo que necesitamos es que terminen de realizar la operación que probablemente ya tienen en el carro de compras. Las herramientas que se utilizarán en este punto serán:

- **Scoring:** Calificar a los leads con el fin de determinar cuáles son los que tienen más posibilidades de realizar una compra u otro objetivo que definamos.
- **Listas dinámicas:** Crear parámetros de filtros automático de leads, por ejemplo, incorporar a la lista a aquellos usuarios que han visitado 3 o más veces la web o los que lo han hecho en los últimos 4 días o aquellos que no completaron el proceso de compra y dejaron su carro con los productos seleccionados.
- **Triggers:** Diseñar un disparador que permita programar una serie de acciones en el momento en que se den determinadas condiciones.
- **Workflows:** Generar acciones que se gatillarán por medio del Triggers, por ejemplo, envío de una cadena de emails para las personas que están en la lista, detención de los envíos cuando dejan de estarlo. Los contenidos de los workflows estarán personalizados según el perfil de cada usuario y que viene determinado por las listas dinámicas.
- **Retargeting:** Utilizando como base las listas dinámicas, se crearán campañas de anuncios personalizados según el comportamiento anterior del usuario. Por ejemplo, para aquellos leads que no terminaron de realizar la compra.

Figura 29. Ejemplos de retargeting

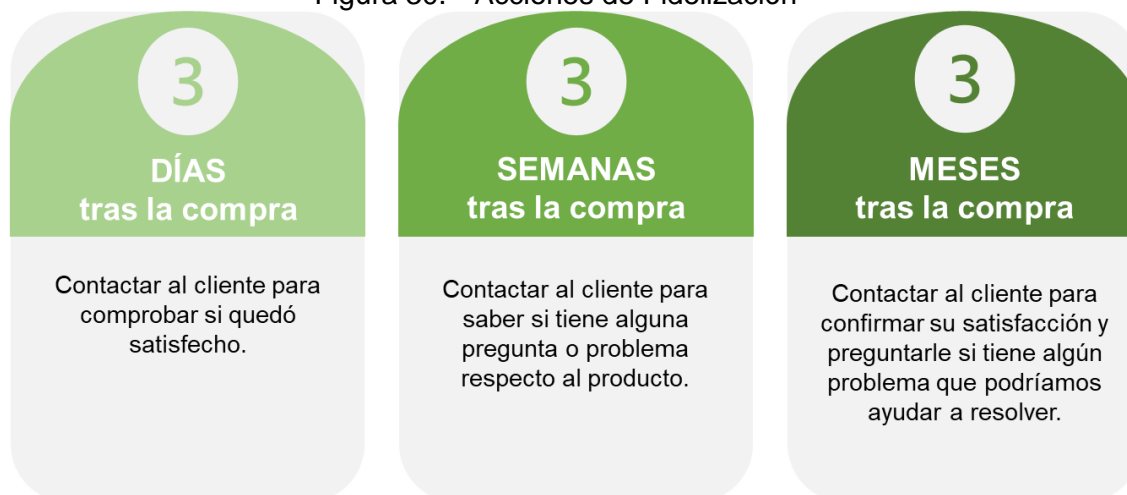


Fuente: Elaboración propia

8.1.4. Fidelizar

El proceso de venta no termina con la compra del cliente. Los clientes satisfechos abren enormes oportunidades de realizar nuevas ventas adicionales y ventas cruzadas. Esta situación es más frecuente en el sector óptico donde la naturaleza del problema visual del cliente le exige, al menos una vez al año, repetir el proceso de compra con una nueva prescripción médica. Considerando lo anterior, se implementará una táctica de fidelización basada en el constante contacto con el cliente: a los 3 días, 3 semanas y 3 meses posteriores a la compra.

Figura 30. Acciones de Fidelización



Fuente: Elaboración propia

8.2. Sistema de Monitoreo

Para medir el rendimiento de las iniciativas de marketing y Plan de ventas se utilizarán los siguientes KPI y metas³³ los cuales permitirán validar si se están cumpliendo los objetivos anteriormente planteados.

- **Número de visitas totales:** el número total de visitas que recibe la web en un determinado período de tiempo. Meta: 900 visitas diarias.
- **Número de visitantes únicos:** el número total de usuarios únicos que visitan la web en un determinado período de tiempo. Meta: 600 usuarios únicos diarios.
- **Tiempo medio en página:** el tiempo medio que permanecen las visitas en la web. Meta: a lo menos 1 minuto por usuario.
- **Tasa de rebote:** es el porcentaje de usuarios que abandona la web sin haber llevado a cabo ninguna acción. Meta: menor al 70%.
- **Ratio de conversión:** es el porcentaje de visitantes únicos que llevan a cabo una compra. Meta: 5%

Junto con los indicadores definidos, el monitoreo permanente del *funnel* de ventas es relevante para analizar que etapas de ventas son necesarias fortalecer con nuevas iniciativas de mejora. Los dashboard del sistema de monitoreo serán los de Google Analytics se describen en el anexo O.

8.3. Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas será un complemento entre un modelo Outbound e Inbound. La fortaleza del modelo Outbound radica en el empeño del vendedor en ir tras la búsqueda de un cliente a través de una propuesta comercial. Por el contrario, el modelo Inbound está orientado a la acción de búsqueda que hace el cliente hacia el proveedor, por lo que el cliente tiene un interés más profundo de tener una interacción con la empresa.

³³ Se utiliza la información entregada por Statista en base a 29.000 millones de visitas realizadas por 1.000 millones de compradores a 2.276 sitios ecommerce en 61 países en los tres primeros meses de 2022. <https://www.statista.com/statistics/1106713/global-conversion-rate-by-industry-and-device/>

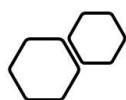
En este contexto, Simple Vista contará con un equipo de ventas específicamente orientado al modelo Outbound que se encuentre destinado a la búsqueda de nuevos clientes con el uso de herramientas digitales como también por medio de visitas físicas (empresas públicas y privadas, Centros Oftalmológicos, visitas médicas), y adicionalmente un equipo de ventas Inbound enfocado en atender las interacciones de los clientes prospectos de la compañía a través de las diferentes herramientas digitales. La conformación y estructura de estos equipos se detallará en el Plan de personas.

8.4. AIDA

El modelo AIDA³⁴ es otra forma de mirar el embudo de ventas, se basa aprovechar las necesidades del cliente para convencerlo de consumir un producto. En particular y dada su importancia para el éxito de la propuesta, se profundizará en la primera etapa del modelo, en la capacidad de generar la “Atención” de los clientes. Para eso se han diseñado tácticas apelando a la curiosidad, considerando que es la emoción que precede y acompaña a la atención y se considera como la principal emoción para persuadir (Lakhani Dave, Persuasión, 2018).

Para lo anterior la promoción considera situar el servicio en un lugar inesperado, presentar un anuncio radicalmente diferente del resto y generar intriga respecto al servicio.

Figura 31. Acciones para atraer la atención.



Llamar la ATENCIÓN por medio de la curiosidad.

Además de dar a conocer el emprendimiento en lugares de alto tránsito de peatones, se realizarán demostraciones en tiempo real del proceso de onboarding.



Fuente: Elaboración propia. Imágenes referenciales.

³⁴ Su nombre proviene de los cuatro elementos fundamentales que deben ser generados en los clientes durante un proceso de venta: atención, interés, deseo y acción. E.S. Elmo Lewis.

El objetivo es hacer que los clientes se sientan cautivados más allá del marketing, aprovechando las características innovadoras del servicio para deleitar y generar la atención de los clientes.

Por otra parte, para causar impacto deseado, el objetivo es convertirse en el distribuidor en Chile de los primeros lentes de contacto con realidad aumentada en el mundo. Mojo Lens³⁵, es el fabricante de lentes de contacto orientado inicialmente a deportistas, que basada en el seguimiento ocular, permite a los usuarios acceder al contenido y seleccionar elementos sin controles manuales o basados en gestos (ver anexo P). Se tomaron los primeros contactos para evaluar la factibilidad de comercializar este producto en Chile.

8.5. Conclusión Plan de Ventas

Estamos viviendo un proceso de transición entre dos modelos de venta: los tradicionales y los digitales. El desafío está en que aún debemos convivir y manejar las ventas en coordinación para ambos modelos.

Esta transición de una era a la otra trae consigo retos comerciales en la fuerza de venta. Por ejemplo, se vuelve un reto optimizar la asignación de tiempo y dinero, ya que hoy el consumidor en el canal digital está presente las 24 horas del día. Es por lo anterior que los vendedores deben ser continuos también y asistir al consumidor en el momento exacto en que este tiene la necesidad.

Como consecuencia de lo anterior, aun es imposible que el modelo de ventas optimo sea únicamente digital.

Por otra parte, vender de forma digital no es solo tener una App o una página web, se trata de analizar la data de manera inteligente para sacarle el máximo provecho e intentar que los clientes continúen avanzando en el *funnel* de ventas.

La propuesta que se presenta se hace cargo de ambas situaciones, entregándole un valor idéntico al esfuerzo tanto de atraer clientes como de atender de forma oportuna las interacciones que se dan por medio de los canales digitales.

9. Plan Operacional

9.1. El Modelo Operativo

Parte de la estrategia será utilizar un modelo operacional mixto, con el fin de optimizar los esfuerzos para enfocarse en aquellas actividades que permitan impulsar las ventas, sin perder tiempo valioso en procesos que no entregarán un valor diferenciador para el cliente.

En este sentido, *Simple Vista* utilizará un modelo integrado, es decir la compañía administrará las variables de control sobre negocio, tales como la dirección operativa, la atención al cliente, la estrategia y el plan de marketing, pero subcontratará diversos

³⁵ <https://www.mojo.vision/mojo-lens>

aspectos de la gestión de un ecommerce, tales como la logística, la tecnología, el soporte tecnológico y los medios de pago, entre otros.

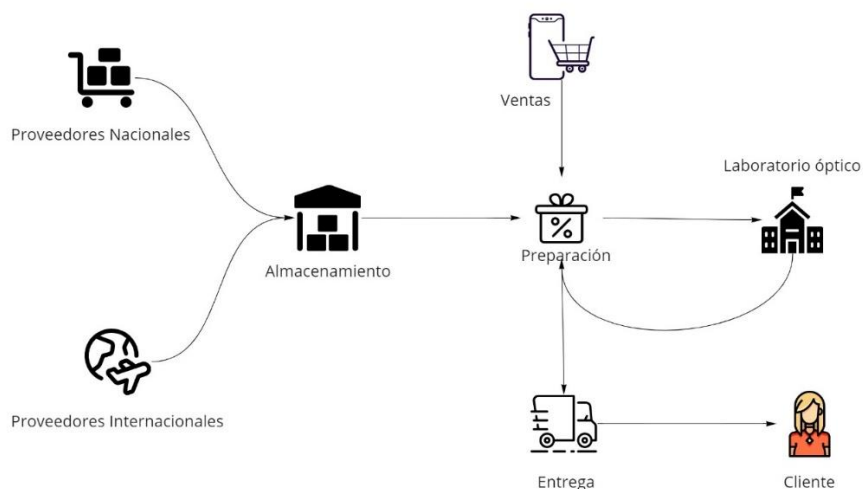
La decisión anterior, busca conseguir las siguientes ventajas operativas en comparación con los modelos operativos alternativos, tales como “*In house*” u “*Outsourcing*”:

- Aceleración de la consecución de los resultados gracias a alianzas con especialistas
- Aprendizaje y retroalimentación para el desarrollo del canal online
- Control sobre la cadena de valor
- Toma de decisiones sobre el negocio online
- Escalabilidad, sin necesidad de compartir resultados
- Menor inversión
- Creación de equipo interno dentro de la compañía que va creciendo según aumenta el volumen de ventas

Los argumentos para tomar esta decisión se fundamentan en el Mapa de MIT/SLOAN (Charles Fine), cuyo análisis se explica en el anexo Q.

9.2. Diagrama General de Operaciones³⁶

Figura 32. Diagrama General de Operaciones



Fuente: Elaboración propia

Pasos detallados del proceso de Onboarding digital:

³⁶ Con el objetivo de validar los procesos críticos de operaciones, se realizó una entrevista a Jonathan Soto, empresario, dueño de ópticas *Visual Center*. Las actividades operacionales propuestas en este capítulo son resorte de aquella entrevista. En el anexo R se encuentra el detalle de las preguntas realizadas durante el encuentro.

1. El cliente escanea el código QR que estará disponible en los medios determinados en la promoción del Plan de Marketing y descarga la App en su Smartphone.
2. Toma una fotografía de su receta y la sube en la App junto con un video selfie de su rostro de corta duración (3 segundos).
3. Una vez recibida la información, un bot³⁷, obtiene los datos desde la receta (OCR)³⁸ y clasifica biométricamente el rostro del cliente.
4. En función a los productos que estarán previamente registrados en el sistema de inventarios de la *Startup*, los datos obtenidos desde la receta y la clasificación biométrica del rostro, se ejecuta el proceso de sugerencia de armazón (Machine Learning-Data Analytics), obteniendo como resultado los marcos y cristales más adecuados para el cliente, informando el valor y tiempo de entrega.
5. Por medio de la App se le envían las recomendaciones personalizadas al cliente. Lo anterior, se acompaña de la descripción del producto, precios y fecha de estimada de entrega.
6. La App le habilita la opción de iniciar en ese instante una video llamada para que un especialista le resuelva las dudas en caso de necesitarlo.
7. A su vez las alternativas enviadas podrán ser seleccionadas por el cliente para probárselas, utilizando la tecnología de realidad virtual.

Una vez que el cliente realice un pedido en la página web, se generan una serie de pasos coordinados que permitan integrar la cadena logística. El proceso está diseñado de la siguiente forma:

8. El cliente realiza un pedido en la página web o App de la *Startup*.
9. La plataforma tecnológica web genera una orden de trabajo con el detalle de la compra, la cual pasa a la etapa de preparación del pedido.
10. El responsable valida la información, chequeando la disponibilidad del armazón. Genera la orden de trabajo al laboratorio óptico para que confeccione el cristal con la fuerza correctiva solicitada por el cliente y realice el montaje del anteojo.
11. Se recibe el montaje de los cristales en el armazón por parte del proveedor y se verifica su calidad.
12. Se envía a despacho al cliente mediante el proveedor de entrega.
13. Se actualiza el estado del pedido para el seguimiento del cliente.
14. Finalmente se valida la recepción del producto y conformidad por parte del cliente.

En el caso de lentes de contacto, aplica un proceso simplificado, ya que no se realiza la clasificación biométrica ni la prueba del producto mediante realidad virtual.

³⁷ Un Bot es una solución basada en la Automatización Robótica de Procesos ("Robotic Process Automation" o RPA) que consiste en robots que manipulan y se comunican con los sistemas y las aplicaciones de la empresa para agilizar procesos y reducir la carga de trabajo que recae sobre los recursos humanos

³⁸ OCR: reconocimiento óptico de caracteres (OCR) es el proceso por el cual se convierte una imagen de texto en un formato de texto que pueden leer las máquinas

9.3. Diseño de la cadena de valor

Figura 33. Cadena de Valor



Fuente: M. Porter

9.3.1. Actividades Primarias

9.3.1.1. Logística Interna

- **Selección de proveedores:** Se utilizará tanto proveedores nacionales como internacionales. Para esto se tomó contacto con varios de ellos para obtener cotizaciones y conocer las condiciones comerciales que solicitan. En el anexo T se detallan las cotizaciones realizadas para cada servicio.
- **Proveedores de armazones:** Se tomó contacto con 5 proveedores, 4 de ellos son proveedores nacionales y uno de origen chino, con este último se analiza la factibilidad y conveniencia de realizar una importación directa, sin intermediarios. La selección de los proveedores va en línea con la estrategia de ofrecer productos de una amplia gama de calidad con el fin de disponer de stock orientado a todos los segmentos de clientes, tanto para aquellos que prefieren una marca reconocida, como también para quienes buscan una solución visual más económica.

En línea con lo anterior, se consideraron aquellos proveedores que puedan ofrecer armazones de alta calidad y reconocimiento de marca, tales como Rodenstock y Luxottica. Así mismo, proveedores como Optibrands, Overcome, Armazone y Muzik Eyewear, satisfacen la necesidad de contar con productos de menor costo y calidad media.

Tabla 9. Proveedores de armazones

Proveedores de Armazones						
Nombre	Origen	Q Min	Envío	Pago	Valor desde	Valor hasta
Muzik Eyewear	China	300	15 días	En un pago	\$ 1.840	\$ 8.990
Rodenstock	Nacional	12	5 días	En cuotas	\$ 29.990	\$ 200.000
Optibrands	Nacional	12	5 días	En cuotas	\$ 16.990	\$ 200.000
Overcome	Nacional	12	5 días	En cuotas	\$ 5.990	\$ 49.990

Armazone Nacional 12 5 días En cuotas \$ 3.990 \$ 6.990

Fuente: Elaboración propia

Se pudo concluir que abastecerse por medio de una importación directa reduce el costo en un 40% en promedio, versus la alternativa de hacerlo con proveedores nacionales de la misma calidad, sin embargo, el número mínimo de productos solicitados es 25 veces mayor, lo que aumenta el riesgo de quedar con un stock de armazones sin vender si la elección del modelo no es la apropiada. Como plan de acción para mitigar este riesgo, se evalúa la posibilidad de revender el stock de unidades no vendidas a ópticas independientes más pequeñas dentro del país, transformándose de esta manera en una nueva línea de negocio en caso de ser necesario; la línea de distribuidor de productos ópticos.

Tabla 10. Proveedores de cristales

Proveedores de Cristales Graduados				
Nombre	Plazo	Forma de pago	Valor desde	Valor hasta
Prolab	Un día hábil	En un pago	\$ 3.000	\$ 25.000
Rodenstock	Un día hábil	En un pago	\$ 8.000	\$ 50.000
Overcome	Un día hábil	En un pago	\$ 1.800	\$ 28.500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Proveedores de montaje

Proveedores de Montaje					
Nombre	Q Min	Envío	Forma de pago	Valor desde	Valor hasta
Prolab	1	3 días	En un pago	\$ 3.960	\$ 25.800
Rodenstock	1	3 días	En un pago	\$ 5.990	\$ 75.000
Optiland	1	1 día	En un pago	\$ 4.990	\$ 39.990
Italoptic	1	1 día	En un pago	\$ 4.990	\$ 49.990

Fuente: Elaboración propia

- Proveedores de Bodegaje: Se dispondrá de una bodega de almacenamiento en arriendo, en la cual se mantendrá el stock de insumos necesarios para el negocio. El stock se actualizará en línea y estará integrado con el canal de venta digital. La bodega tendrá una dimensión de 50m2 para la primera etapa del proyecto. Se realizaron cotizaciones con 3 proveedores de almacenamiento de productos e insumos. Todas ellas están ubicadas en el sector sur de Santiago, con diversas alternativas de acceso.

Tabla 12. Proveedores de bodegaje

Proveedores de Bodegaje		
Nombre	Forma de pago	Valor + IVA
Aki KB	Cuota mensual	\$ 229.680
Mini bodegas	Cuota mensual	\$ 272.991
Mudango	Cuota mensual	\$ 307.200

Fuente: Elaboración propia

- Proveedores de Delivery: Tienen una importancia relevante, ya que serán quienes conecten el servicio ofrecido por Simple Vista con los clientes. Los valores indicados consideran una entrega dentro de la Región Metropolitana. El alcance de cada uno de los proveedores es a nivel nacional.

Tabla 13. Proveedores de Delivery

Proveedores de Delivery		
Nombre	Forma de pago	Valor
Blue Express	Precio por envío	\$ 2.300
Starken	Precio por envío	\$ 3.690
Chilexpress	Precio por envío	\$ 4.900
Correos de Chile	Precio por envío	\$ 4.900

Fuente: Elaboración propia

- **Definir el stock para cada producto:** Para la primera compra de productos se utilizará la experiencia recogida durante las entrevistas, donde la recomendación es ofrecer una variedad amplia de armazones, en función a los colores, formas y marcas de estos. Posteriormente se definirá un stock óptimo a partir de la demanda histórica y aprendizaje recogido en cuanto a preferencias de los clientes. En la primera etapa del emprendimiento no se requerirá stock de cristales graduados, ya que este insumo, como también el montaje del antejo, será externalizado con algunos de los proveedores. En cuenta de las condiciones comerciales establecidas por los proveedores, la entrevista realizada con dueños de ópticas ya instaladas y un benchmarking de los competidores³⁹, el número de alternativas de armazones será de 600 unidades, con un stock de 6 unidades por tipo, por lo tanto, se tendrá un stock inicial de 3.600 unidades. La rotación de inventarios se estima en 6 meses.
- **Procesamiento de pedidos:** El canal de venta digital permitirá a los clientes tener información en línea de los productos disponibles, así como también estará integrado al proceso operativo de su preparación, por lo que se dispondrá del seguimiento detallado del estado de avance del pedido.
- **Devolución de defectuosos a proveedores:** Un punto relevante de esta etapa será el control de calidad de los insumos que se reciban por parte de los proveedores, tanto nacionales como extranjeros. En esta labor trabajará un equipo dedicado, el cual será detallado en el Plan de Personas.

9.3.1.2. Operaciones

- **Carga de productos a la web:** Para realizar esta tarea se utilizará un servicio de carga de productos masiva, por medio del cual se ahorre tiempo y se maximice la exposición del stock en el canal de venta. Este servicio permitirá cargar los productos con imágenes, videos, descripciones, características y toda aquella información que ayude a los clientes a completar el proceso de compras de manera clara y precisa. En esta tarea es de mucha importancia utilizar correctamente los metadatos y categorías del producto para que sea compatible con la estrategia SEO y mejorar los resultados en las páginas de búsqueda.

³⁹ Tipos de armazones disponibles en la Web: Will Bloom 212, Rotter y Krauss 689, Chile lentes 660.

- **Preparación:** Una vez recibido el pedido del cliente se preparará la confección del antejo, para esto se deberá revalidar la disponibilidad de los armazones especificados por el cliente. En caso de quiebre de stock se realizará una solicitud a alguno de los proveedores disponibles para su reposición. En caso de que el proveedor de contingencia tampoco tiene stock del producto, inmediatamente se llamará al cliente ofreciéndole las disculpas correspondientes y ofreciéndole llevar algún otro producto alternativo con un 30% de descuento y despacho gratis.
- **Derivación a Laboratorio Óptico:** Una vez obtenido el armazón desde bodega se procederá a realizar la orden de montaje al Laboratorio Óptico. Para ello se gestionará el envío por medio de un proveedor logístico.
- **Asesoría en línea:** En *Simple Vista* los clientes se podrán contactar con los asesores de venta a través de videollamadas de WhatsApp, para que puedan resolver todas las dudas acerca del producto. Se podrá tener acceso a esta funcionalidad por medio del chat virtual el cual deriva la consulta a uno de los asesores o bien agendando una sesión dentro del mismo sitio web. Para realizar esta operación se contará con especialistas en atención al cliente y expertos en salud visual. Durante la llamada, los usuarios podrán intercambiar mensajes de texto, así como compartir documentos y archivos, como la receta. Tal como fue evidenciado en los capítulos anteriores por medio de la encuesta realizada, los clientes valoran la sugerencia que les realiza el profesional, especialmente cuando se trata de productos más complejos y por otra parte califican positivamente la cercanía y confianza que se genera con el asesor. En este sentido, la posibilidad de tener este servicio aportará un gran valor al proceso y aumentará las posibilidades de cerrar una venta.

9.3.1.3. Logística Externa

- **Gestión de pedidos:** Luego de la etapa descrita anteriormente, se realizará la preparación del pedido, incorporando el producto en el kit de entrega a domicilio, el cual tal como se describió en los capítulos anteriores, será acompañado por las piezas de marketing para promover la descarga de la App con el fin de conseguir fidelizar al cliente.
- **Distribución y entrega:** Este servicio estará externalizado con proveedores especialistas en esta materia, tales como Blue Express, Chilexpress, DHL, Correos de Chile, entre otros. Las alternativas de despacho a domicilio estarán integradas con el canal de ventas, por lo que el tiempo de entrega y valor del servicio estará incorporado en el precio final de la transacción.

9.3.1.4. Marketing y Ventas

Los procesos claves de esta actividad primaria fueron descritos en el capítulo 9 “Plan de Marketing”, mientras que las funciones y responsabilidades que realizarán estas actividades serán explicadas en el “Plan de Personas”, en capítulo siguiente.

9.3.1.5. Servicio Postventa

- **Servicio de atención al cliente y post venta:** Los canales de contacto para resolver y atender las inquietudes de los clientes serán digitales. De preferencia se sugerirá el

canal Whatsapp versión empresa por su inmediatez y familiaridad de uso para el cliente, sin embargo, se dispondrá de redes sociales, email y asesoría en línea en la página web como medios habilitados para este efecto. Tal como se describió en el capítulo 9 “Plan de Marketing” se implementarán tácticas focalizadas en asegurar el cumplimiento de la satisfacción del cliente con el fin de fidelizarlo.

9.3.2. Actividades Secundarias

9.3.2.1. Infraestructura

Corresponde a las actividades y ejercicios de planificación y gestión de la información financiera y contable de la empresa. Esta información se desarrollará en detalle en el capítulo “Plan Financiero”.

9.3.2.2. Personas

El plan de personas, entre otros temas, serán abordados en el capítulo siguiente.

9.3.2.3. Tecnología

Equipos, Sistemas y mobiliario: Se realizará la compra de equipos y licencias de software para la estructura de personas requerida. A su vez, con respecto al uso de oficinas, se implementará un sistema híbrido, en el cual se compartirá el tiempo en trabajo remoto y reuniones de coordinación presenciales de equipo. Para esto se cotizaron distintos servicios de oficinas virtuales en Santiago las cuales proveen todas las características necesarias para desarrollar las actividades.

Plataforma de comercio electrónico: El sistema de ventas digital, además de ser capaz de resolver las funcionalidades mínimas de toda tienda virtual (gestión de pedidos, carro de compras, integración con medios de pago e inventarios) debe cumplir un conjunto de requisitos que permitan satisfacer las necesidades de la estrategia de negocios, tales como la flexibilidad, la agilidad para hacer los cambios, la escalabilidad para adaptarse al crecimiento del negocio y por sobre todo la capacidad de integrarse con nuevas soluciones de innovación tecnológica, como por ejemplo el uso de realidad virtual para la prueba de anteojos, la asesoría virtual por video llamada y cualquier otro desarrollo tecnológico que se quiera implementar.

Las alternativas disponibles en el mercado son varias, algunas de ellas son: Bewe, Wix ecommerce, Ecwid, Jumpseller, Be sale, Shopify, entre otras, y en general cumplen con los requerimientos indicados anteriormente. El costo promedio de operación de estos sistemas es de \$10 UF+IVA mensual, con acceso completo a todas las funcionalidades necesarias para gestionar el proceso de venta adecuadamente. A este valor se le debe sumar las integraciones tecnológicas, tales como los servicios de clasificación biométrica del rostro para sugerir armazones.

La Plataforma seleccionada es la de Bewe, debido a que es la propuesta más completa, a un precio razonable y con soporte técnico en Chile. Se considera un costo de personalización de 150UF por una única vez, este valor incluye los desarrollos de integración con las tecnologías antes descritas. El valor de la mantención mensual es de 10UF y considera el soporte en infraestructura cloud.

Sistema de Prueba de anteojos con realidad Virtual: Si bien hay empresas que se dedican a desarrollar este tipo de funcionalidades, se optará por construir internamente los efectos utilizando el programa Spark AR, de Instagram, el cual se puede descargar gratuitamente permite trabajar con capas dinámicas, plantillas o bases para crear nuestros propios filtros de Instagram de forma intuitiva.

Herramientas de seguimiento de redes sociales: El monitoreo de redes sociales permite tener un control más efectivo de la imagen de marca en el mercado, permitiendo actuar de forma ágil ante situaciones de urgencia. Por otra parte, ayuda a tener una interacción más dinámica con los clientes.

Dashboard de Analytics: Las funcionalidades gratuitas de Google Analytics permiten construir un cuadro de mando mediante *widgets* para obtener una visión global o específica de los indicadores que son más importantes para el seguimiento del negocio.

Biometría y clasificación facial: La biometría se basa en el reconocimiento de las personas a partir de sus rasgos físicos. La combinación de esta tecnología con la inteligencia artificial y el *machine learning* permite reconocer aspectos básicos del rostro como la distancia entre los ojos, la altura de los pómulos o el tamaño de la nariz. En este emprendimiento se propone integrarlo con el Marketing con la finalidad de adaptar el producto o servicio a sus necesidades. El objetivo es ofrecer una mejor experiencia del cliente durante su compra online, ya que, con solo reconocer su rostro y se podrán asociar gustos y preferencias para ofrecer productos y servicios en tiempo real, mientras el usuario realiza una búsqueda de productos a través de la App.

Bigdata y servicio personalizado: Se utilizarán grandes volúmenes de información de los gustos y preferencias de los clientes que se vayan recopilando por medio de las diversas interacciones con el canal digital y redes sociales, para procesarlas y personalizar el producto ofrecido (forma del rostro, tipo de armazón, color, forma de los cristales, reconocimiento de marca, frecuencia de compra, graduación de la receta, entre otros) más adecuado para el cliente.

Tecnología OCR⁴⁰: Mediante el reconocimiento óptico de caracteres se podrá capturar de forma automática las especificaciones médicas⁴¹ que se encuentra en la fotografía de la receta enviada por el cliente. Esto servirá de input para que el modelo de personalización de productos realice la oferta para el cliente. Se utilizará la herramienta Textract de Amazon Web Services⁴² integrándolo a la App. No se requieren pagos mínimos ni compromisos iniciales, solo cobra las imágenes procesadas. El valor es de 1,5 USD por un volumen mínimo de 1000 documentos mensuales.

9.4. Aprovisionamiento

Esta etapa considera todas las actividades necesarias para estimar, coordinar y controlar las tareas que permitan asegurar un normal funcionamiento del proceso de operaciones

⁴⁰ <https://aws.amazon.com/es/what-is/ocr/>

⁴¹ Graduación de cada ojo, distancia pupilar y otras características que el médico haya definido.

⁴² <https://aws.amazon.com/es/textract/>

y ventas, en especial garantizar la disponibilidad de stock de los productos requeridos por los clientes.

La gestión de compras con proveedores nacionales e internacionales será un proceso crítico en la gestión del emprendimiento, el aprovisionamiento debe funcionar de forma óptima para evitar quiebres de stock y por otro lado un exceso de inventario de productos de baja demanda.

Adicionalmente, se considera la compra de insumos y contratación de servicios para la operación, tales como:

- Electricidad
- Agua potable
- Internet
- Telefonía
- Artículos de oficina y bodega

Se estima un valor de \$200.000 mensuales.

9.5. Partners estratégicos

Será necesario desarrollar alianzas con otras compañías con el objetivo de asegurar la continuidad operacional del negocio. Estas alianzas se enfocarán en conseguir acuerdos comerciales con partners especialistas en su actividad y también con aquellos que podrían apoyar en aumentar el flujo de clientes visitando el canal de venta o bien en el desarrollo del talento al interior de la organización.

Algunas alianzas que deberían ser desarrolladas serían las siguientes:

- Servicios de despacho
- Centros de Capacitación
- Clínicas Oftalmológicas
- Centros de Salud Visual
- Startups de innovación tecnológica con foco en la venta digital

A la fecha ya se han iniciado contactos con algunos de ellos, tales como Blue Express (despacho a domicilio), Sercotec (Servicio de Cooperación Técnica) y Clínica Oftalmológica Melipilla.

9.6. Servicios profesionales externalizados

Se utilizará un modelo mixto, con el objetivo de aprovechar las ventajas que brinda la flexibilidad este modelo, en cuanto a la optimización de recursos, incorporando perfiles más especializados en función a las necesidades del negocio y por sobre todo que permite a la empresa enfocarse en las funciones estratégicas y que agregan mayor valor, como lo son el cliente y el producto y servicio que se ofrecerá.

Los servicios profesionales que serán externalizados serán:

- Servicio de diseño y construcción del sitio web y App.
- Soporte y mantenimiento

- Resolución de incidencias
- Evolución tecnológica
- Hosting
- Servicio de despacho a laboratorio óptico
- Servicio de despacho de productos a clientes
- Servicio de capacitaciones

10. Plan de Personas

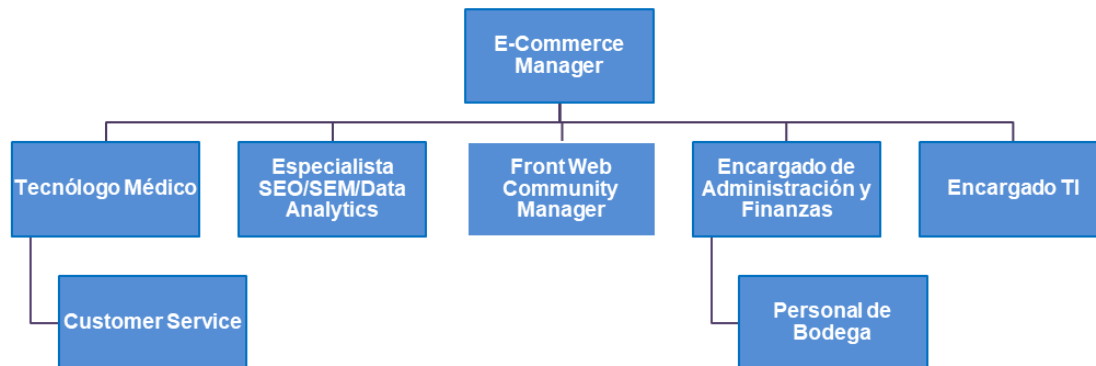
El objetivo de este capítulo es describir las actividades y estructuras necesarias para que la Gestión del Capital Humano apalanque la estrategia de negocios definida a lo largo de este trabajo.

10.1. Definición de la Estructura Organizacional

La compañía contará con un directorio, el cual estará conformado por tres miembros permanentes: el fundador, un inversionista o asesor y el E-Commerce Manager. Sus responsabilidades serán definir, coordinar e impulsar el proyecto de acuerdo con la estrategia definida. Su misión es apoyar a todas las tareas de la organización para lograr cumplir con los resultados esperados. Será el encargado de ir construyendo la estrategia, así como también el desarrollo de nuevas líneas de negocio, adopción de nuevas tecnologías y avance del plan de crecimiento de la compañía.

La premisa para la configuración de la estructura de la administración es que ésta sea escalable y sostenible en el tiempo. El modelo contempla un equipo de trabajo liderado por un E-Commerce Manager con 5 reportes directos.

Figura 34. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

10.2. Descripción de cargos

Simple Vista será una compañía digital, en donde el Marketing será fundamental para conseguir los objetivos propuestos. Para ello se dispondrá de los siguientes perfiles profesionales.

E-Commerce Manager: Es el responsable de gestionar el proyecto en todas sus fases, es decir diseña la estrategia e implementa los planes para captar, convertir y fidelizar a los clientes. Entre sus principales responsabilidades están el estudio de los perfiles de

clientes para mejorar las tasas de conversión, diseñar la estrategia de Marketing y asegurar su correcta ejecución, organizar la logística, modelar los procesos internos de la organización y analizar los resultados de los embudos de conversión.

Tecnólogo médico: Profesional de la salud cuya función principal será asesorar tanto a los clientes internos como externos que requieran resolver dudas médicas con respecto a los productos ofrecidos.

Especialista SEO/SEM/ Data Analytics: Dentro de sus funciones tiene como responsabilidad implementar la estrategia SEO y monitorizar de forma mensual los resultados. Adicionalmente se encargará de la creación de campañas SEM, gestión y monitorización de éstas para obtener y acelerar el rendimiento de la inversión. Será el encargado generar información valiosa para la toma de decisiones a través de los datos capturados de los clientes en las diversas interacciones con la Startup.

Front Web Community Manager: Su función es la actualización del contenido de la Web, creando elementos tales como banners, landings, categorización de productos, entre otros. Es el encargado del diseño visual de la página web, así como también de la implementación de las campañas comerciales de la Startup; promociones y descuentos de acuerdo con el calendario establecido. Tendrá como responsabilidad la gestión de las Redes Sociales (RRSS), campañas de Mailing y generación de contenido de la página.

Encargado de Administración y Finanzas: Será el encargado gestionar las compras con proveedores, velando que cumplan con los estándares de calidad, tanto respecto a los productos como a los servicios que brinden, así como también desarrollará funciones de administración, pago de remuneraciones y finanzas, stock y bodega.

Encargado TI: Su función será velar por el correcto funcionamiento de los recursos tecnológicos claves de la organización, tales como como servidores, sistemas de gestión y softwares. Será el encargado de relacionarse con los partners tecnológicos.

Customer Service: Encargados de dar respuesta a las dudas de los clientes, tanto en los procesos pre y post compra. Dentro de sus responsabilidades estará el seguimiento de pedidos hasta su destino, velando por la mejor experiencia de compra para el cliente. Este es un cargo de vital importancia, ya que su labor debe ser transversal a la compañía.

Personal de Bodega: Será el encargado de preparar los pedidos que sean solicitados desde la web. Deberá administrar el stock en bodega y encargarse del despacho a cliente final a través de empresa externa.

10.3. Presupuesto de gastos en personal

Tabla 14. Presupuesto en remuneraciones

N° personas	Cargo	Remuneración bruta	Total
1	E-Commerce Manager	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
1	Front Web Community Manager	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
1	Especialista SEO/SEM/Data Analytics	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
1	Encargado de Administración y Finanzas	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
3	Customer Service	\$ 850.000	\$ 2.550.000
1	Encargado TI	\$ 800.000	\$ 800.000
1	Personal de Bodega	\$ 600.000	\$ 600.000
1	Tecnólogo Médico	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
10		\$ 9.050.000	\$ 10.750.000

Fuente: Elaboración propia

Las estimaciones de sueldos se basan en cargos de Digital Marketing en Santiago, Chile. Información obtenida de Glassdoor.

En el Plan Financiero se establecerá el crecimiento de la estructura en función a la maduración del negocio.

10.4. Plan de Capacitación

La capacitación será un programa continuo de formación, ya que el mundo digital está en constante movimiento, y, por tanto, la adecuación de los procesos y metodologías debe estar continuamente en revisión.

En el plan de capacitación se determinará cuáles son las habilidades y competencias que requiere la organización para mejorar la gestión del presente, pero también en aquellas que debe contar en el futuro. Este servicio, como ya se indicó será externalizado y contará con el siguiente plan de contenidos:

- Comportamiento y experiencia del cliente
- Big data para la gestión
- Metodologías Ágiles
- Herramientas digitales
- Técnicas de ventas
- Enfermedades del ojo y productos de soluciones visuales

Para el desarrollo de estas capacitaciones se utilizarán los programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (pymes) ofrecidos a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), por ejemplo, el programa “Despega Mipe”, el cual ofrece una variedad de cursos sobre tecnología, marketing digital y emprendimiento, entre otras áreas, sin costo alguno.

10.5. Conclusión Plan de Personas

La constante aparición de nuevas tecnologías e innovaciones genera que las empresas corran el riesgo de quedar rápidamente desfasadas si no están alertas a estas

evoluciones. Por ello, se hace necesario que Simple Vista se vaya actualizando frecuentemente. Lo anterior no solo afecta a los departamentos de tecnología e innovación, sino también a las personas, ya que surgen nuevos requerimientos de perfiles profesionales relacionados con el ecommerce. En este punto nace un primer desafío, que consiste en cómo capturar talento del mercado laboral.

A su vez, estos profesionales deben estar constantemente actualizando sus conocimientos para poder crear mejores estrategias centrándose en los clientes potenciales. Por tanto, el programa de capacitación toma valor, sobre todo para compañías digitales y con relación directa con clientes.

Por último, luego de atraer talento y desarrollar nuevos conocimientos por medio de la capacitación constante, es fundamental incorporar planes y/o programas de retención de personas. En el caso de Simple Vista, lo que se propone es generar una cultura de innovación, en que las personas trabajen con el desafío constante de cómo poder hacer lo hacen de una mejor manera, motivándolos a ser protagonistas de los cambios y a la vez generando un compromiso más profundo con la compañía.

11. Plan Financiero

En este capítulo se realiza la evaluación financiera del proyecto, el cual será evaluado en un horizonte de 5 años.

11.1. Inversión inicial

La inversión estará conformada por los activos que sean necesarios para la puesta en marcha, como también aquellos desarrollos de servicios, tales como el diseño y personalización del ecommerce, entre otros.

Tabla 15. Inversión

Inversiones	Monto
Capital de trabajo	\$ 35.001.523
Stock inicial de Lentes de Contacto	\$ 16.800.000
Stock inicial Armazones	\$ 7.776.333
Equipos informáticos y licencias	\$ 6.180.860
Stock inicial Lentes de Sol	\$ 3.500.000
Personalización Ecommerce y App	\$ 5.100.000
Stock inicial de otros productos	\$ 1.000.000
Inscripción de marca/gastos notariales	\$ 300.000
Total Inversión	\$ 75.658.717

Fuente: Elaboración propia

11.2. Recursos requeridos y fuentes de financiamiento

El financiamiento de la inversión se contempla realizar con un 20% de capital propio y un 80% por medio de un préstamo bancario.

Tabla 16. Financiamiento

	%	Monto
Capital propio	20%	\$15.131.743
Préstamo bancario	80%	\$60.526.973
Inversión		\$75.658.717

Fuente: Elaboración propia

El préstamo bancario se realizará bajo las siguientes condiciones comerciales⁴³:

Tabla 17. Desarrollo del préstamo

Tasa Anual	16,20%				
Período	Deuda inicial	Valor cuota	Intereses	Amortización	Deuda final
1	\$ 60.526.973	\$ 27.038.504	\$ 9.805.370	\$17.233.135	\$43.293.839
2	\$ 43.293.839	\$ 27.038.504	\$ 7.013.602	\$20.024.902	\$23.268.936
3	\$ 23.268.936	\$ 27.038.504	\$ 3.769.568	\$23.268.936	\$ -

Fuente: Elaboración propia

11.3. Tasa de descuento

Para la determinación de la tasa de descuento se utilizará el WACC (Weighted Average Cost of Capital), el cual se calcula de la siguiente forma:

$$Wacc = Kd * \left(\frac{D}{E + D} \right) * (1 - t) + Ke * \left(\frac{E}{E + D} \right)$$

Donde:

D: Deuda total de la empresa

E: Patrimonio

t: Impuestos

Ke: Costo del Patrimonio

El Ke se determinará utilizando CAPM (Capital Asset Pricing Model).

$$Ke = Rf + (Rm - Rf) * \beta$$

Donde:

Rf: Tasa libre de riesgo, la cual para este análisis se utilizará la tasa de interés de los bonos a 5 años emitidos por el Banco Central de Chile, actualmente corresponde a 7,5%⁴⁴.

Rm: Retorno esperado del mercado, para este caso se utilizará el promedio de rentabilidad del IPSA en los últimos 5 años, el cual corresponde a 12% anual⁴⁵.

Beta: Coeficiente de riesgo del proyecto con relación al portafolio de mercado, el cual para la industria de retail online de Estados Unidos corresponde a 1,1⁴⁶.

Dicho lo anterior, el cálculo de la tasa de descuento se realiza a continuación:

⁴³ Tasa anual entregada por banco Santander en octubre de 2022.

⁴⁴ https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFecHaDiaria=2022&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=

⁴⁵ <https://www.bolsamania.com/indice/IPSA/historico-precios>

⁴⁶ Fuente: Industrias de retail online, Demodaran. [Betas \(nyu.edu\)](https://www.betas.nyu.edu)

$$K_e = 0,075 + (0,12 - 0,075) * 1,1 = 0,1245 = 12.4\%$$

Sin embargo, se castigará en un 40% considerando el riesgo de invertir en un emprendimiento, por tanto, el K_e es **17.4%**.

$$Wacc = 20\% * 17,4\% * (1 - 25\%) + 80\% * 16,2\% = 16\%.$$

Al valor obtenido se le incorporará una prima por riesgo de 4 puntos porcentuales. Por tanto, la tasa de descuento corresponde a 20%.

11.4. Proyección de ventas

Anteriormente, en el Plan de Marketing, el mercado potencial se estimó en 7.077 clientes, considerando que se logra capturar el 0,4% del tamaño del mercado al cabo del quinto año de funcionamiento, lo cual equivale a realizar una venta de 20 unidades diarias.

Se considera una estimación conservadora para el cálculo del objetivo de venta teórica, partiendo de una base un 30% menor. Adicionalmente, se estima que el primer año será el más complejo, por lo cual se proyecta vender un -20% que la demanda teórica, justificado por la curva de aprendizaje del negocio.

Para el año 2 se estima crecer un 10% en función a las variables macroeconómicas 2023-2024, crecimiento de la industria y tasa de crecimiento del ecommerce. A partir del año 3 en adelante se espera conseguir tasas de crecimiento de un 13%, 16% y 20%, apalancadas en el Plan de Marketing diseñado y la maduración del negocio, resultando una venta promedio diaria de 11 unidades estimadas para el año 1.

Tabla 18. Velocidad de venta

	Año				
	1	2	3	4	5
Objetivo % Market Share al 5to año					0,4%
Factor de estimación conservadora	↓ -30%				↓
Unidades diarias teóricas	14	15	17	18	20
Factor de aprendizaje	↓ -20%				
Tasa crecimiento anual estimada		10%	13%	16%	20%
Unidades diarias estimadas	11	12	14	16	20

Fuente: Elaboración propia

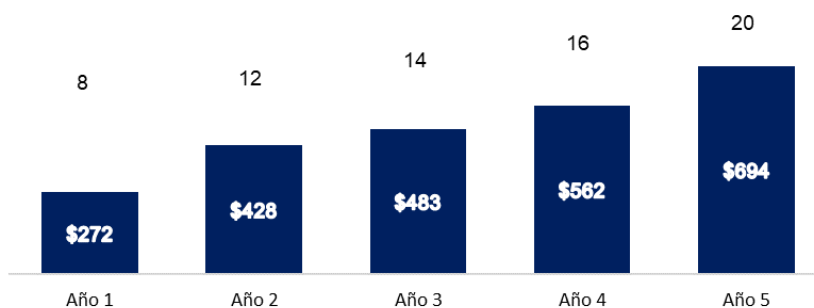
Tabla 19. Tasa de crecimiento

	Antecedentes		Pond.	
PIB esperado 2023	-1,5% a -0,5%	-1%	0,88%	10,22%
PIB esperado 2024	2,25% a 3,25%	2,75%	25%	
Tasa crecimiento industria	8,50%		50%	
Tasa crecimiento Ecommerce	23%		25%	

Fuente: Elaboración propia

Con todo lo anterior, se espera el primer año obtener una venta de MM\$272, considerando en promedio una venta de 8 anteojos ópticos diarios, a un ticket de venta promedio de \$70.000. El detalle de las estimaciones se encuentra en el anexo U.

Figura 35. Proyección de ventas
Proyección de ingresos (MM\$) y ventas diarias



Fuente: Elaboración propia

11.5. Proyección de costos fijos y variables

11.5.1. Costo de venta

Los ítems que se consideran son aquellos que tienen directa relación con la operación. Se utiliza el costo promedio de cada insumo y se proyecta en función del IPC estimado anual para el horizonte de evaluación. Los valores se presentan en pesos.

Tabla 20. Costo de venta

Insumos/Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo promedio Armazones	\$ 52.000	\$ 54.080	\$ 56.243	\$ 58.493	\$ 60.833
Costo promedio cristales	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.979	\$ 13.498	\$ 14.038
Costo Montaje	\$ 5.000	\$ 5.200	\$ 5.408	\$ 5.624	\$ 5.849
Costo promedio LC	\$ 15.600	\$ 16.224	\$ 16.873	\$ 17.548	\$ 18.250
Costo promedio Anteojos de sol	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo promedio otros productos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Embalaje	\$ 1.600	\$ 1.664	\$ 1.731	\$ 1.800	\$ 1.872
Comisión Transbank	2%	2%	2%	2%	2%
Costo despacho a Domicilio	\$ 2.300	\$ 2.392	\$ 2.488	\$ 2.587	\$ 2.691

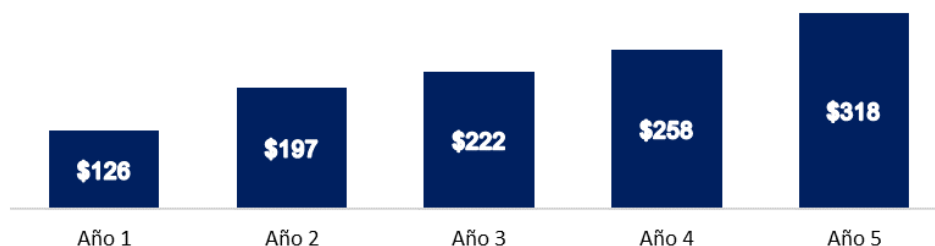
Fuente: Elaboración propia

- Comisión medios de pagos: La Plataforma Ecommerce estará integrada con WebPay Plus de Transbank. El costo de integración está considerado en el costo de la personalización de la Plataforma, por lo que el único costo variable será el porcentaje de comisión por venta, el cual corresponde al 2%⁴⁷.
- Embalaje: La caja tipo "Baul" de cartón blanco, con diseño personalizado y de dimensiones 200 x 175 x 175 milímetros tiene un costo por unidad de \$1.599, para una cantidad de mil unidades (ver anexo W)
- Despacho a domicilio: Se considera un costo por despacho de \$2.300, el cual será cubierto por la compañía siempre y cuando el monto total de la compra supere los \$70.000 (monto del ticket promedio esperado). Se estima que el 30% de las compras será por un monto superior a este.

Con todo lo anterior, se proyecta que los costos de venta para el primer año serán del orden de los MM\$126 y al año 5 MM\$318, lo que corresponde a un incremento de un 60%.

⁴⁷ Fuente: <https://publico.transbank.cl/productos-y-servicios/soluciones-para-ventas-internet/webpay-plus>

Figura 36. Proyección Costo de venta
Proyección Costo de Venta (MM\$)



Fuente: Elaboración propia

11.5.2. Marketing

El presupuesto de marketing estimado garantiza financiar el plan de medios propuesto. Considera una campaña agresiva el primer y segundo año, equivalente al 20% de los ingresos por venta, para dar a conocer la marca entre los clientes. A partir del tercer año, se estima mantener el conocimiento de los clientes invirtiendo un 10%. Adicionalmente, se incorpora el presupuesto anual para realizar las acciones de marketing médico, con el fin de dar a conocer la óptica en los Centros de Salud y principales Oftalmólogos.

Tabla 21. Proyección gastos en Marketing

Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital	\$ 54.387.648	\$ 85.637.237	\$ 48.332.457	\$ 56.174.530	\$ 69.372.000
Google Ads	\$ 16.316.294	\$ 25.691.171	\$ 14.499.737	\$ 16.852.359	\$ 20.811.600
Facebook Ads	\$ 5.438.765	\$ 8.563.724	\$ 4.833.246	\$ 5.617.453	\$ 6.937.200
Instagram Ads	\$ 10.877.530	\$ 17.127.447	\$ 9.666.491	\$ 11.234.906	\$ 13.874.400
Youtube advertising	\$ 5.438.765	\$ 8.563.724	\$ 4.833.246	\$ 5.617.453	\$ 6.937.200
Tik Tok Ads	\$ 8.158.147	\$ 12.845.585	\$ 7.249.869	\$ 8.426.180	\$ 10.405.800
Otros medios	\$ 8.158.147	\$ 12.845.585	\$ 7.249.869	\$ 8.426.180	\$ 10.405.800
Marketing Médico	\$ 4.200.000	\$ 4.368.000	\$ 4.542.720	\$ 4.724.429	\$ 4.913.406
Redes y contactos	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800	\$ 3.374.592	\$ 3.509.576
Material Publicitario Físico	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800	\$ 3.374.592	\$ 3.509.576
Total	\$ 64.587.648	\$ 96.245.237	\$ 59.364.777	\$ 67.648.143	\$ 81.304.557

Fuente: Elaboración propia

11.5.3. Costos fijos de operación

Corresponden aquellos que son necesarios para el funcionamiento del emprendimiento. Se considera el consumo de los servicios API⁴⁸ cotizados de tecnología OCR y biometría.

⁴⁸ Application programming interface, es un conjunto de funciones y procedimientos que ofrece una biblioteca de programación para ser utilizada en otro software.

Tabla 22. Proyección Costos fijos

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina Virtual	\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.459	\$ 350.958
Bodega	\$ 5.512.320	\$ 5.732.813	\$ 5.962.125	\$ 6.200.610	\$ 6.448.635
Arriendo vehiculo	\$ 2.280.000	\$ 2.371.200	\$ 2.466.048	\$ 2.564.690	\$ 2.667.278
Plataforma Ecommerce	\$ 2.427.600	\$ 2.524.704	\$ 2.625.692	\$ 2.730.720	\$ 2.839.949
Tecnología OCR (API Amazon Textract)	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000
Tecnología Biometrica (API Google Cloud Vision)	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000
Servicios Básicos	\$ 2.400.000	\$ 2.496.000	\$ 2.595.840	\$ 2.699.674	\$ 2.807.661
Total	\$20.569.920	\$21.086.717	\$21.624.185	\$22.183.153	\$22.764.479

Fuente: Elaboración propia

11.5.4. Remuneraciones

La proyección considera una estructura de dotación inicial de 7 personas para los 3 primeros años, en el año 4, se estima la contratación de 2 *Customer Service* para garantizar la capacidad de responder a la demanda esperada. El costo de remuneraciones se reajusta anualmente a una tasa de 4,5%.

Tabla 23. Remuneraciones

N° personas		Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0-3	4-5						
1	1	E-Commerce Manager	\$ 1.800.000	\$ 1.881.000	\$ 1.965.645	\$ 2.054.099	\$ 2.146.533
1	1	Front Web Community Manager	\$ 1.200.000	\$ 1.254.000	\$ 1.310.430	\$ 1.369.399	\$ 1.431.022
0	1	Especialista SEO/SEM/Data Analytics	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.254.000	\$ 1.310.430	\$ 1.369.399
1	1	Encargado de Administración y Finanzas	\$ 1.400.000	\$ 1.463.000	\$ 1.528.835	\$ 1.597.633	\$ 1.669.526
1	2	Customer Service	\$ 850.000	\$ 888.250	\$ 928.221	\$ 969.982	\$ 1.012.282
1	1	Encargado TI	\$ 800.000	\$ 836.000	\$ 873.620	\$ 912.933	\$ 954.015
1	1	Personal de Bodega	\$ 600.000	\$ 627.000	\$ 655.215	\$ 684.700	\$ 715.511
1	1	Tecnólogo Médico	\$ 1.200.000	\$ 1.254.000	\$ 1.310.430	\$ 1.369.399	\$ 1.431.022
7	9	Mes	\$ 7.850.000	\$ 9.403.250	\$ 9.826.396	\$ 11.238.575	\$ 11.744.311
		Año	\$ 94.200.000	\$ 112.839.000	\$ 117.916.755	\$ 134.862.903	\$ 140.931.734

Fuente: Elaboración propia

11.5.5. Equipos computacionales y licencias de Software

Se invertirá en la compra de equipos computacionales para la dotación de la empresa. Se plantea una vida útil de los equipos de 5 años y una depreciación acelerada de éstos a 2 años, en regla con lo recomendado por el Servicio de Impuestos Internos.

Figura 37. Equipos computacionales y licencias

Descripción	Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Notebook Galaxy Book2 15.6" FHD Intel i7-1255U 8GB 512GB SSD Windows 11 Silver + Microsoft 365 Personal Digital	\$599.990	7	-	-	2	-	-
Total		\$4.199.930	\$ -	\$ -	\$1.199.980	\$ -	\$ -

Descripción	Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencia antivirus Kaspersky	\$103.000	7	7	7	9	9	-
Licencia Windows 10 pro	\$179.990	7	7	7	9	9	-
Licencia Office 365 (incluida en notebooks primer año)	\$ 45.000	-	7	7	9	9	-
Total		\$1.980.930	\$2.295.930	\$2.295.930	\$2.951.910	\$2.951.910	\$ -

Fuente: Elaboración propia

11.6. Capital de Trabajo

De acuerdo con el análisis realizado, se estima que a partir del mes 10 de funcionamiento la empresa comenzará a generar utilidades, por lo cual se requiere invertir en el financiamiento de los primeros 9 meses, lo cual se proyecta en MM\$35.

11.7. Flujo de caja

La evaluación del proyecto arroja flujos positivos a partir del tercer año. Ver tabla 26.

11.8. Evaluación del proyecto

Para la evaluación del proyecto puro, se calcula el valor presente de los flujos futuros estimados del proyecto (VPN) a una tasa de descuento del 17,4%. El VPN obtenido es de MM\$27 y una tasa interna de retorno (TIR) de 24%.

Tabla 24. Evaluación del proyecto puro

VAN	\$27.129.964
TIR	24%
Tasa de descuento	17,4%
Payback (años)	5

Fuente: Elaboración propia

En el caso del proyecto financiado la tasa de descuento es del 20%. El VPN obtenido es de MM\$105 y una tasa interna de retorno (TIR) de 79%, por lo cual es un proyecto atractivo para el inversionista.

Tabla 25. Evaluación del proyecto financiado

VAN	\$105.779.070
TIR	79%
Tasa de descuento	20,0%
Payback (años)	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos por Venta		\$ 271.938.240	\$ 428.186.183	\$ 483.324.574	\$ 561.745.301	\$ 693.720.000
Anteojos ópticos		\$ 197.568.000	\$ 311.084.928	\$ 351.143.956	\$ 408.118.018	\$ 504.000.000
Lentes de Contacto		\$ 60.540.480	\$ 95.325.310	\$ 107.600.541	\$ 125.059.021	\$ 154.440.000
Lentes de Sol		\$ 10.866.240	\$ 17.109.671	\$ 19.312.918	\$ 22.446.491	\$ 27.720.000
Otros productos		\$ 2.963.520	\$ 4.666.274	\$ 5.267.159	\$ 6.121.770	\$ 7.560.000
Total Costo Venta		\$ 126.199.166	\$ 197.179.251	\$ 222.306.120	\$ 257.997.353	\$ 317.982.713
Anteojos Ópticos		\$ 70.786.576	\$ 111.458.520	\$ 125.811.257	\$ 146.224.475	\$ 180.578.000
Lentes de Contacto		\$ 40.608.691	\$ 63.941.285	\$ 72.175.132	\$ 83.885.744	\$ 103.593.600
Lentes de Sol		\$ 7.230.989	\$ 11.385.708	\$ 12.851.869	\$ 14.937.119	\$ 18.446.400
Otros Productos		\$ 2.291.789	\$ 3.608.585	\$ 4.073.270	\$ 4.734.169	\$ 5.846.400
Comisión Transbank		\$ 2.418.361	\$ 3.807.882	\$ 4.298.231	\$ 4.995.630	\$ 6.169.288
Servicio de despacho a domicilio		\$ 2.862.760	\$ 2.977.271	\$ 3.096.362	\$ 3.220.216	\$ 3.349.025
Total Costos Fijos		\$ 189.162.938	\$ 237.184.555	\$ 202.675.286	\$ 224.694.199	\$ 245.000.770
Total Costos		\$ 315.362.104	\$ 434.363.807	\$ 424.981.405	\$ 482.691.553	\$ 562.983.483
Remuneraciones		\$ 94.200.000	\$ 112.839.000	\$ 117.916.755	\$ 134.862.903	\$ 140.931.734
Marketing		\$ 54.387.648	\$ 85.637.237	\$ 48.332.457	\$ 56.174.530	\$ 69.372.000
Marketing Médico		\$ 4.200.000	\$ 4.368.000	\$ 4.542.720	\$ 4.724.429	\$ 4.913.406
Redes y contactos		\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800	\$ 3.374.592	\$ 3.509.576
Material Publicitario Físico		\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800	\$ 3.374.592	\$ 3.509.576
Plataforma Ecommerce		\$ 2.427.600	\$ 2.524.704	\$ 2.625.692	\$ 2.730.720	\$ 2.839.949
Arriendo Bodega		\$ 5.512.320	\$ 5.732.813	\$ 5.962.125	\$ 6.200.610	\$ 6.448.635
Arriendo Oficina virtual		\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.459	\$ 350.958
Tecnología OCR		\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000
Tecnología Biometrica		\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000
Arriendo Transporte		\$ 2.280.000	\$ 2.371.200	\$ 2.466.048	\$ 2.564.690	\$ 2.667.278
Servicios Básicos		\$ 2.400.000	\$ 2.496.000	\$ 2.595.840	\$ 2.699.674	\$ 2.807.661
Intereses préstamo		\$ 9.805.370	\$ 7.013.602	\$ 3.769.568		
EBITDA		\$ -43.423.864	\$ -6.177.623	\$ 58.343.169	\$ 79.053.748	\$ 130.736.517
Depreciación Equipos informáticos		\$ -2.099.965	\$ -2.099.965		\$ -599.990	\$ -599.990
Resultado		\$ -45.523.829	\$ -8.277.588	\$ 58.343.169	\$ 78.453.758	\$ 130.136.527
Utilidad/Pérdidas acumuladas		\$ -45.523.829	\$ -53.801.417	\$ 4.541.752	\$ 82.995.510	\$ 213.132.037
Utilidad antes de impuestos		\$ -	\$ -	\$ 4.541.752	\$ 78.453.758	\$ 130.136.527
Impuesto (25%)		\$ -	\$ -	\$ 1.135.438	\$ 19.613.440	\$ 32.534.132
Utilidad después de impuestos		\$ -45.523.829	\$ -8.277.588	\$ 57.207.731	\$ 58.840.319	\$ 97.602.395
Depreciación Equipos informáticos		\$ 2.099.965	\$ 2.099.965		\$ 599.990	\$ 599.990
Flujo de Caja Operacional		\$ -43.423.864	\$ -6.177.623	\$ 57.207.731	\$ 59.440.309	\$ 98.202.385
Inversión						
Personalización Ecommerce y App	\$ 5.100.000					
Stock inicial Armazones	\$ 7.776.333					
Stock inicial de Lentes de Contacto	\$ 16.800.000					
Stock inicial Lentes de Sol	\$ 3.500.000					
Stock inicial de otros productos	\$ 1.000.000					
Inscripción de marca/gastos notariales	\$ 300.000					
Equipos informáticos	\$ 4.199.930			\$ -1.199.980		
Licencia Software	\$ 1.980.930	\$ -2.295.930	\$ -2.295.930	\$ -2.951.910	\$ -2.951.910	\$ -
Capital de trabajo	\$ 35.001.523					
Recuperación Capital de trabajo						\$ 35.001.523
Valor residual Stock						\$ 29.076.333
Préstamo	\$ 60.526.973					
Amortización		\$ 17.233.135	\$ 20.024.902	\$ 23.268.936		
Flujo de capitales	\$ -15.131.743	\$ 14.937.205	\$ 17.728.972	\$ 19.117.046	\$ -2.951.910	\$ 64.077.857
Flujo de Caja Neto	\$ -15.131.743	\$ -28.486.659	\$ 11.551.349	\$ 76.324.778	\$ 56.488.399	\$ 162.280.242

Fuente: Elaboración propia

11.9. Análisis de Sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad tomando las dos variables más críticas del VPN; el número de ventas promedio y el ticket promedio de venta. Si bien se consideraron supuestos realistas para ambas variables, vale la pena realizar dicho análisis, considerando el contexto actual macroeconómico y el éxito del plan de marketing para atraer clientes.

Por medio del análisis de sensibilidad del proyecto puro, es posible apreciar que en ciertas condiciones se vuelve inviable financieramente, en particular cuando el ticket promedio de venta cae por sobre el 4% estimado, es decir un valor menor a \$67.000 o bien cuando el promedio de ventas anuales varía más de un -24%.

Tabla 27. Sensibilidad proyecto puro

\$27.129.964	\$	70.000	-2%	-4%	-6%	-8%
2.822	\$	27.110.440	\$ 12.062.592	\$ -2.684.299	\$ -17.136.251	\$ -31.299.165
-3%	\$	22.978.182	\$ 8.012.980	\$ -6.652.918	\$ -21.025.499	\$ -35.110.628
-6%	\$	18.969.892	\$ 4.084.856	\$ -10.502.480	\$ -24.798.069	\$ -38.807.746
-9%	\$	15.081.852	\$ 274.576	\$ -14.236.554	\$ -28.457.462	\$ -42.393.952
-12%	\$	11.310.452	\$ -3.421.396	\$ -17.858.607	\$ -32.007.073	\$ -45.872.571
-15%	\$	7.652.194	\$ -7.006.489	\$ -21.371.997	\$ -35.450.196	\$ -49.246.831
-18%	\$	4.103.684	\$ -10.484.028	\$ -24.779.986	\$ -38.790.025	\$ -52.519.864
-21%	\$	661.629	\$ -13.857.242	\$ -28.085.736	\$ -42.029.660	\$ -55.694.705
-24%	\$	-2.677.164	\$ -17.129.259	\$ -31.292.313	\$ -45.172.105	\$ -58.774.302

Fuente: Elaboración propia

A sí mismo, para el proyecto financiado, se concluye que permite obtener mayores probabilidades de hacer viable el proyecto financieramente, ya que se alcanzarían resultados positivos hasta con variaciones del ticket promedio de venta de un -15%.

Tabla 28. Sensibilidad proyecto financiado

\$105.779.070	\$	70.000	-5%	-10%	-15%	-20%
2.822	\$	105.766.834	\$ 70.109.127	\$ 36.234.304	\$ 4.053.223	\$ -26.518.804
-5%	\$	101.450.745	\$ 66.133.131	\$ 32.581.398	\$ 707.251	\$ -29.573.189
-10%	\$	97.350.461	\$ 62.355.935	\$ 29.111.136	\$ -2.471.423	\$ -32.474.854
-15%	\$	93.455.191	\$ 58.767.600	\$ 25.814.388	\$ -5.491.163	\$ -35.231.436
-20%	\$	89.754.684	\$ 55.358.681	\$ 22.682.477	\$ -8.359.916	\$ -37.850.189
-25%	\$	86.239.203	\$ 52.120.207	\$ 19.707.162	\$ -11.085.231	\$ -40.338.005
-30%	\$	82.899.495	\$ 49.043.658	\$ 16.880.613	\$ -13.674.281	\$ -42.701.429
-35%	\$	79.726.773	\$ 46.120.936	\$ 14.195.391	\$ -16.133.878	\$ -44.946.683
-40%	\$	76.712.688	\$ 43.344.350	\$ 11.644.430	\$ -18.470.495	\$ -47.079.673

Fuente: Elaboración propia

11.10. Conclusión del Plan Financiero

De acuerdo con los análisis obtenidos de la evaluación financiera del proyecto, se alcanzan resultados favorables para el proyecto puro, con un VAN de MM\$27, una TIR de 24% para una tasa de descuento de 17,4% y un período de recuperación de la inversión de 5 años. Así también, el proyecto financiado resulta conveniente con un VAN de MM\$105 y una TIR de 79%, el cual es financiado mediante un préstamo del 80% de la inversión a una tasa de 12,6% anual en un horizonte de 4 años.

A pesar de lo anterior, los análisis de sensibilidad demuestran que el éxito del negocio dependerá del cumplimiento de las expectativas con relación al ticket promedio de venta estimado y al número de ventas que se estima obtener anualmente, por lo cual el plan de marketing para atraer clientes y concretar ventas se vuelve fundamental para conseguir los resultados proyectados.

12. Conclusiones

En vista de los análisis realizados durante este trabajo de tesis, se aprecia que existe una oportunidad de negocio para un proyecto de estas características en la industria óptica en Chile.

Las condiciones sanitarias que experimentamos hasta el día de hoy producto de la pandemia por COVID-19, nos demostraron que el comercio online además de continuar con sus constantes tasas de crecimiento puede seguir masificándose a industrias en las que por las características de los servicios que se prestan no se ha conseguido el nivel de penetración como en otras.

En este sentido, este proyecto plantea la solución de una óptica 100% digital, derribando aquellas barreras físicas que impiden que el comercio electrónico se desarrolle completamente en esta industria. La solución propuesta tiene un fuerte componente de innovación para garantizar una experiencia de compra superior para el cliente, con una propuesta de valor vanguardista de ahorro de tiempo, seguridad, simplicidad y comodidad.

De esta forma, el modelo de negocio pretende competir a las tradicionales ópticas físicas mediante la diferenciación en la entrega del servicio, apostando a ofrecer iguales o inclusive mayores prestaciones, pero sin pérdidas de tiempo y costos de traslados para el cliente, sino que desde su propio smartphone y desde cualquier lugar del mundo.

El principal desafío es hacer conocida la marca entre los clientes, para eso se desarrolló un elaborado plan de marketing, el cual cuenta con una inversión que representa la mayor parte del presupuesto anual de la empresa.

El proyecto ofrece flujos positivos a partir del tercer año de implementación, considerando un escenario conservador. La evaluación económica a un horizonte de 5 años resulta atractiva para el inversionista, aun considerando una tasa de descuento exigente para el proyecto (20%), tomando en cuenta el escenario económico mundial actual.

Con respecto al plan de crecimiento, se observa una relevante oportunidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores o inclusive evaluar la conveniencia de integrar etapas verticalmente en la cadena logística, con el fin de incorporar procesos que aseguren por una parte una fuente de potenciales clientes, como por ejemplo la apertura de una sucursal presencial o un centro oftalmológico de la visión, como también desarrollar parte de las etapas de producción de los productos, como por ejemplo el montaje de anteojos ópticos con un taller propio.

Finalmente, con respecto a los riesgos y recomendaciones, se sugiere evaluar continuamente la capacidad de atraer clientes a los canales digitales, ya que este es uno de los factores críticos para el éxito del emprendimiento.

13. Bibliografía

1. Allen, Myers, & Brealey, 2010, "Finanzas Corporativas".
2. Bell, David R., Santiago Gallino, and Antonio Moreno. "Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits." *Management Science* 64, no. 4 (April 2018): 1629–1651. (Winner of the 2014 POMS Applied Research Challenge. Workshop on Information Systems Economics Overall Best Paper Award 2014.)
3. Centro de Estudios Públicos (CEP), *Radiografía del gasto de bolsillo en salud en Chile: una mirada desagregada*, 2008.
4. Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, "Administración de Operaciones".
5. Fiscalía Nacional Económica (FNE) Adquisición de control en Grand Visión N.V. (Rotter & Krauss) por parte de Essilor Luxottica S.A. Rol FNE F220-2019
6. R. Grant
7. Grant, Robert, "Dirección Estratégica"
8. Greg Balanko-Dickson, "Cómo preparar un plan de negocios exitoso" (Balanko-Dickson, 2008)
9. Gustavo Alonso, "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor" (Palermo Bussines Review 2008).
10. Koller y Keller, 2011, "Marketing Management".
11. Limburg, H., Barria von-Bischhoffshausen, F., Gomez, P., Silva, J. C., & Foster, A. (2008).
12. Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, (pp 79-95). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
13. Martínez Polo, Josep M., et al. *Marketing digital: Guía básica para digitalizar tu empresa*. Universitat Oberta de Catalunya, 2015. Digitalia, <https://www-digitaliapublishing-com.uchile.idm.oclc.org/a/43843>
14. Ministerio de Salud, *Encuesta Nacional de Salud (ENS) 2010 y 2017*.
15. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)".
16. *Revista Piensa Digital del diario la Tercera*, publicada el 19 de octubre de 2021.
17. Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.
18. Robert Grant, "Dirección Estratégica", quinta edición, (2006).
19. Sanagustín, E. *Vender más con marketing digital*. Ecoe Ediciones, 2016. Digitalia, <https://www-digitaliapublishing-com.uchile.idm.oclc.org/a/48603>
20. Sapag & Sapag, 2008, "Preparación y evaluación de proyectos".
21. T. Brown, *Design Thinking*. Harvard, EE. UU.: *Harvard Business Review*, 2008.
22. Vision Impact Institute. Sitio web: <https://www.visionimpactinstitute.org/>, Publicaciones de estudios realizados.
23. Zeithaml, V., Bitner, M. y Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*. Disponible en <http://bibliografias.uchile.cl/2636>

Anexos

Anexo A: Marco Conceptual

La salud visual: La salud visual es considerada como fundamental en la calidad de vida de las personas. Además de las consecuencias a nivel individual, tiene consecuencias enormes a nivel familiar, social y económico, al asociarse con depresión, disminución de la productividad y de las habilidades funcionales. Más aun, la Organización Mundial de la Salud destaca que la discapacidad visual se asocia a un riesgo 3 veces mayor de accidentes automovilísticos, desempleo y un riesgo 2 veces mayor de caídas comparado a personas sin esta discapacidad (Limburg, H., Barria von-Bischhoffshausen, F., Gomez, P., Silva, J. C., & Foster, A. (2008).

Plan Estratégico: Se realizará un análisis del entorno, para identificar las principales características del sector y cómo éstas influyen en la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad. Los modelos de referencia serán el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Michael Porter (Porter, 2008) y el análisis FODA (P. Kotler). Para todas ellas se utilizará el enfoque propuesto por Robert Grant en su libro *“Dirección Estratégica”*. A partir de estas herramientas se podrá definir una estrategia que permita competir en el sector.

Análisis del Modelo de Negocio: Para analizar cómo la empresa creará valor se utilizará el modelo CANVAS propuesto por los autores A. Osterwalder y. Pigneur en el libro *“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por medio de esta herramienta metodológica se obtendrá una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir cómo ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega y se relaciona con estos y cómo la empresa gana dinero.

Lean Startup: es una rama de la disciplina Lean que está específicamente orientada hacia la innovación digital. Ries (2012), considerado el padre de la metodología Lean Startup, expone en *“El método Lean Startup”* cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Se basa en la idea de que la innovación más eficiente es la que se centra en resolver una demanda real de los usuarios y que la mayor pérdida es crear un producto o servicio que nadie necesita. Propone como paso previo a la creación de una empresa, un experimento, que permita al emprendedor buscar un modelo de negocio rentable antes de crear una empresa. Un aprendizaje empírico que parte de unas hipótesis que se validan a través de un producto con las características mínimas para facilitar al emprendedor los datos necesarios que permitan descubrir el modelo de negocio viable y dar el salto a la empresa, minimizando el miedo al fracaso que impide a muchos emprendedores convertir sus ideas en negocios (Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. 2018).

La metodología Lean Startup plantea tres etapas, comienza con crear un producto, se miden los resultados y se aprende.

- Construir: cuando se lanza la Startup, no se cuenta con los suficientes datos como para crear un producto ajustado a las necesidades del cliente, por eso, lo ideal es crear un producto mínimo viable (MVP). Este producto debe ser una versión con

las funcionalidades mínimas que permitan recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado acerca de los clientes.

- Medir: el mayor reto en esta fase es medir cómo responden los consumidores y a partir de esos datos, tomar las decisiones apropiadas.
- Aprender: el circuito del proceso Lean *Startup* permite, sobre todo, aprender si es viable el negocio, seguir perseverando o de lo contrario, pivotar, es decir, reajustar sustancialmente las ideas que no están funcionando.

La secuencia se inicia con las hipótesis, que son suposiciones sobre las que el emprendedor fundamenta la viabilidad de su idea. Para comprobar dichas hipótesis, el emprendedor se ayudará de un MVP con el que experimentará, y sobre todo, aprenderá de su público objetivo y qué aceptación tiene su oferta. Pero para que este aprendizaje sea riguroso y fundamentado, es indispensable medirlo y como consecuencia, tomar las decisiones oportunas que implicarán correcciones sobre las hipótesis iniciales, reestructurando el modelo de negocio, lo cual se denominará pivotar. Si por el contrario los datos aconsejan persistir, la iteración continuará con la creación de versiones incrementales del producto que se puedan ir validando desde la experiencia del cliente (Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. 2018)⁴⁹.

Marketing Digital: Se incorporará una mirada desde el Marketing digital utilizando los pasos propuestos por Eva Sanagustín en su libro *“Vender más con marketing digital”*. Ecoe Ediciones, 2016⁵⁰. Otra fuente metodológica que se utilizará como referencia para esta parte del trabajo será Martínez Polo, Josep M., et al. *“Marketing digital: Guía básica para digitalizar tu empresa”*. Universitat Oberta de Catalunya, 2015, la cual permitirá complementar la estrategia de marketing con el uso de redes sociales y Google.

Problemas de salud visual: Corresponden a deficiencias visuales que son diagnosticadas por profesionales habilitados. Se clasifican principalmente en astigmatismo, miopía, hipermetropía y presbicia.

Astigmatismo: Consiste en un defecto refractivo en el cual la curvatura de la córnea no es regular, sino que es mayor en un eje, de la curvatura corneal, con respecto al otro. Por esta razón los medios refractivos de la córnea proyectan una doble imagen al plano retinal las imágenes, no se enfocan nítidamente sobre la retina, resultando una visión borrosa o distorsionada. En el astigmatismo, como sucede con la miopía y la hipermetropía, la herencia juega un papel importante en su aparición. También puede ser secundario a una cirugía ocular (Ministerio de Salud. Encuesta Nacional de Salud 2009-2010)

Presbicia: Es una disminución normal de la visión de cerca. Se desarrolla con la edad, en general a partir de los 40 años y consiste en la existencia de una insuficiente capacidad acomodativa del ojo para el trabajo a distancias cercanas, en un paciente cuyo error refractivo de lejos se encuentra completamente corregido. Aunque el principal factor de riesgo es la edad, puede acentuarse con otros factores como trauma y fármacos (Ministerio de Salud. Encuesta Nacional de Salud 2009-2010)

⁴⁹ Para más información ver Anexo B

⁵⁰ Digitalia, <https://www-digitaliapublishing-com.uchile.idm.oclc.org/a/48603>.

Miopía: Es un defecto refractivo en el cual la imagen que es captada por el ojo es proyectada a un punto por delante de la retina. Lo que se traduce clínicamente en una menor o peor visión de lejos que de cerca. Esta situación se debe a que los rayos que llegan paralelos al ojo, en lugar de enfocarse sobre la retina lo hacen por delante de ésta, como consecuencia de un ojo demasiado largo (miopía axial) o de una córnea muy curva, o un cristalino de mayor potencia óptica que hace mayor convergencia a los rayos o imágenes que entran al ojo (miopía refractiva) (Ministerio de Salud. Encuesta Nacional de Salud 2009-2010)

Hipermetropía: Es un defecto refractivo que, a diferencia de la miopía, los rayos luminosos que entran al ojo se enfocan en un punto por detrás de la retina manifestándose clínicamente en una peor visión de cerca que de lejos. En la medida que es más alta la hipermetropía se compromete en forma progresiva a la visión de cerca y luego la de lejos. En la mayoría de los casos, se debe a que los ojos son más cortos de lo normal, o las córneas muy planas. La gran mayoría de los niños al nacer, son hipermétropes, situación que se va reduciendo gradualmente con el correr del tiempo (Ministerio de Salud. Encuesta Nacional de Salud 2009-2010).

Anteojos ópticos: Es uno de los productos con fuerza correctiva de la visión que es comercializado. Corresponde a un instrumento de órtesis que compensa un vicio de la visión de refracción ocular y se compone de dos lentes montados en un armazón.

Lentes de Contacto: Al igual que los anteojos ópticos, también es un producto correctivo de la visión, se utilizan en la superficie directa de la córnea del ojo. Se pueden clasificar en dos tipos: Lentes de Stock y lentes de alta complejidad.

Lentes de contacto de Stock: Son aquellos fabricados previamente con una graduación y solucionan problemas visuales comunes.

Lentes de contacto de alta complejidad: Son aquellos que se fabrican en función a una prescripción médica específica y particular del paciente, se caracterizan por solucionar problemas visuales de mayor complejidad.

Laboratorio óptico: Es el encargado de procesar y terminar los sustratos oftálmicos por encargo de las ópticas que, una vez montados en los armazones de prescripción dan lugar a un antejo óptico⁵¹.

Ópticas: Comercializan una gama amplia de productos ópticos considerando anteojos ópticos, anteojos de sol y lentes de contacto, además de líquidos de limpieza y accesorios diversos que son comercializados a clientes finales a través de distintos canales⁵².

⁵¹ Fiscalía Nacional Económica (FNE) Adquisición de control en Grand Visión N.V. (Rotter & Krauss) por parte de Essilor Luxottica S.A. Rol FNE F220-2019

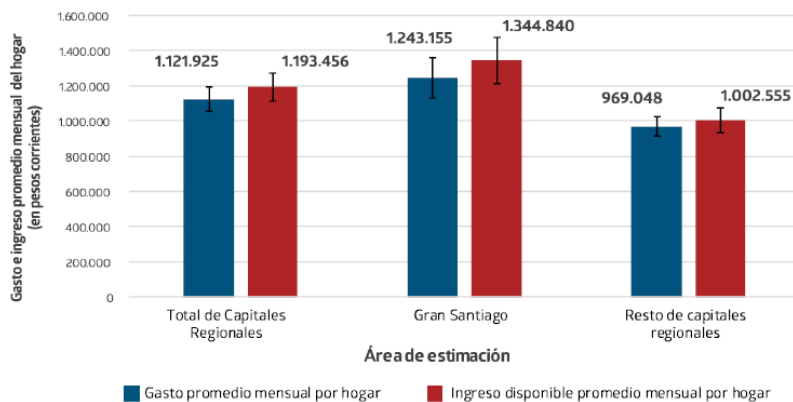
⁵² Fiscalía Nacional Económica (FNE) Adquisición de control en Grand Visión N.V. (Rotter & Krauss) por parte de Essilor Luxottica S.A. Rol FNE F220-2019



PRINCIPALES RESULTADOS VIII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES

Junio de 2018

Gasto e ingreso disponible promedio mensual del hogar, según área de estimación VIII EPF⁽¹⁾.
Excluye arriendo imputado



(1) Las barras negras muestran el intervalo de confianza de los promedios estimados.
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF).

¿En qué gastan la mayor parte de su presupuesto los hogares de las capitales regionales⁽¹⁾⁽²⁾?



La estructura del gasto de los hogares representa, en promedio, el porcentaje que estos destinan a cada categoría de gasto respecto del gasto total.

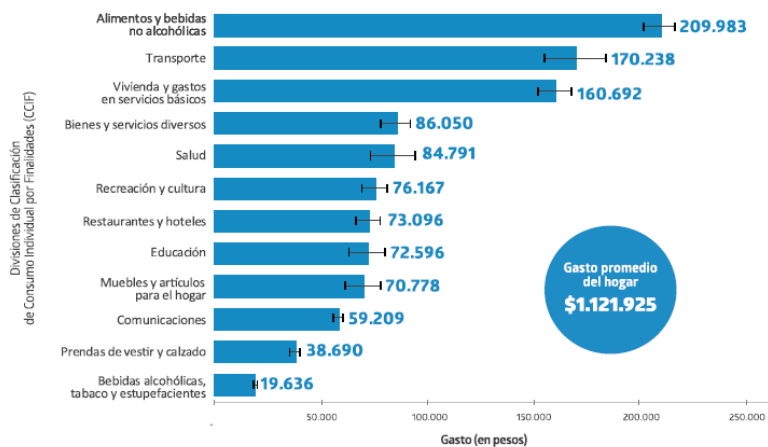


(1) Para el cálculo del gasto promedio mensual se excluye el arriendo imputado.
 (2) Las barras negras muestran el intervalo de confianza de los promedios estimados.

Gasto promedio mensual de los hogares de las capitales regionales⁽¹⁾⁽²⁾

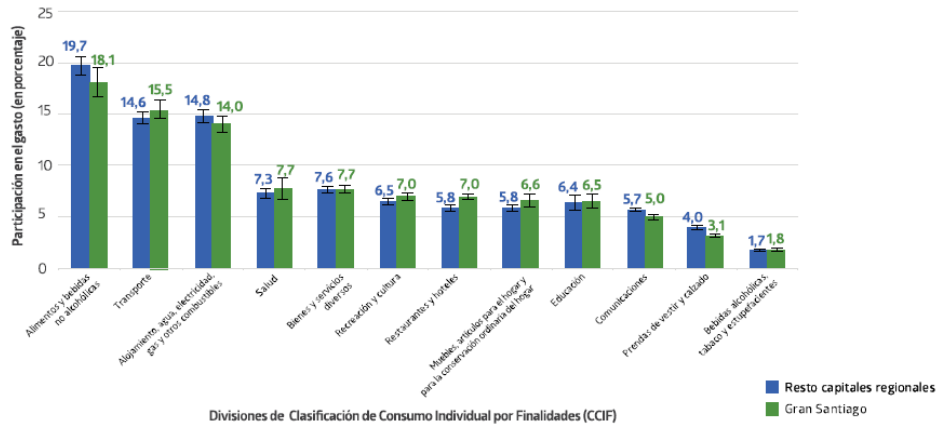


El gasto promedio mensual del hogar estimado para la VIII EPF corresponde a **\$1.121.925**. Este gasto se reparte para cubrir distintas necesidades de los hogares de acuerdo a la siguiente estructura:



(1) Para el cálculo del gasto promedio mensual se excluye el arriendo imputado.
 (2) Las barras negras muestran el intervalo de confianza de los promedios estimados.

Comparación de la estructura del gasto promedio mensual de los hogares VIII EPF, según división de la CCIF, entre capitales regionales y Gran Santiago.⁽¹⁾⁽²⁾

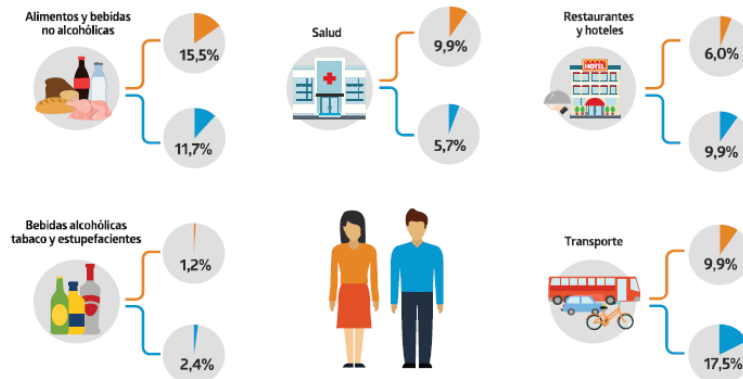


(1) Las barras negras muestran el intervalo de confianza de los promedios estimados.
 (2) Excluye arriendo imputado.
 Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF).

¿En qué gastamos las mujeres y los hombres adultos de las capitales regionales del país?



Estructura de gasto promedio mensual de los hogares unipersonales según sexo⁽¹⁾⁽²⁾



(1) Para el cálculo de la estructura de gastos de estos hogares se considera el gasto per cápita.
 (2) Todos los ítems de productos que se presentan poseen diferencias estadísticamente significativas.

Anexo C: Variación anual de conexiones por servicio

	Unidad	1S-2020	1S-2021	Variación interanual
 Internet fija	Miles	3.588	4.090	14,0%
 Internet móvil (3G y 4G)	Miles	19.123	21.722	13,6%
 4G (Conexiones)	Miles	16.817	19.895	18,3%
 Internet móvil (tráfico)	Miles de TeraBytes	1.375,7	1.788,5	30,0%
 Internet fijo (tráfico)	Miles de TeraBytes	7.299,9	10.600,7	45,2%
 Telefonía fija	Miles	2.639	2.554	-3,2%
 Telefonía móvil	Miles	24.338	25.701	5,6%
 TV de pago	Miles	3.198	3.391	6,0%

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL).

Anexo D: Reglamento de apertura de establecimientos ópticos.

REPUBLICA DE CHILE
MINISTERIO DE SALUD
DPTO. ASESORIA JURIDICA
Mmh.

APRUEBA REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE OPTICA

N° 04

D.OFICIAL 13.03.85

Santiago, 03 de enero de 1985

VISTO: lo dispuesto en los artículos 2°, 9° letra c), 128 y 129 del decreto con fuerza de ley N° 725, de 1968, del Ministerio de Salud Pública, que aprobó el Código Sanitario y las facultades que me confiere el artículo 32 N° 8 de la Constitución Política del Estado.

DECRETO:

APRUÉBASE el siguiente reglamento de los establecimientos de óptica.

ARTICULO 1°.- Se considera establecimiento de óptica, todo local, o parte debidamente circunscrita de él, donde se expendan anteojos o lentes con fuerza dióptrica o donde se adapten y expendan lentes de contacto, tengan o no fuerza dióptrica.

Sólo los establecimientos de óptica podrán despachar anteojos o lentes con fuerza dióptrica, despacho que deberá efectuarse exclusivamente bajo receta médica, la que no podrá ser alterada.

ARTICULO 2°.- La dirección técnica de los establecimientos de óptica deberá estar a cargo de un óptico o contactólogo, según corresponda, certificado como tal por la autoridad sanitaria.

ARTICULO 3°.- La instalación, ampliación, modificación o traslado de estos establecimientos deberá ser autorizada por el Servicio de Salud en cuyo territorio éste se encuentre ubicado.

ARTICULO 4°.- Para obtener la autorización de instalación o traslado, el interesado deberá presentar al Servicio de Salud, los siguientes documentos:

- a) nombre del propietario y ubicación del establecimiento;
- b) declaración del óptico que asumirá la dirección técnica;
- c) indicación de los elementos, aparatos o equipos de que dispone de acuerdo a lo previsto en el artículo 6°;
- d) referencia al sistema de registro de recetas médicas que utilizará el establecimiento, y
- e) copia del cartel a exhibirse en el cual se señale, con caracteres destacado, que el antejo o lente con fuerza dióptrica, sólo se despachará en la forma indicada en la receta médica.

Además deberá acreditarse el cumplimiento de las condiciones sanitarias y ambientales mínimas de los lugares de trabajo, contempladas en el decreto supremo N° 78, de 1983, del Ministerio de Salud.⁵³

ARTICULO 5°.- El Servicio de Salud correspondiente deberá pronunciarse sobre la solicitud dentro de un plazo máximo de diez días, contados desde la fecha en que ésta se presente. El rechazo de la solicitud deberá ser fundado y se comunicará al Ministerio de Salud.

ARTICULO 6°.- Todo establecimiento de óptica dedicado al expendio de anteojos bajo receta médica deberá disponer de a lo menos los siguientes elementos:

⁵³ Decreto N° 78, de 1983, fue derogado y reemplazado por decreto N° 745, de 1992, del Ministerio de Salud, publicado en el Diario Oficial de 08.06.93

- a) frontofocómetro;
- b) esferómetro;
- c) regla milimetrada;
- d) espesímetro, y
- e) regla o elemento para determinar la distancia pupilar, altura del segmento en la ubicación de los cristales multifocales para la determinación de la montura y de toda otra medición propia de la labor del óptico.

ARTICULO 7°.- Será de responsabilidad del director técnico la fidelidad y exactitud en el despacho de las recetas que prescriban los anteojos o lentes, las cuales deberán incorporarse al sistema de registro de estos documentos, cuya custodia le corresponde.

ARTICULO 8°.- Toda receta médica una vez despachada, será timbrada con el nombre y ubicación del establecimiento y en ella se indicará su ubicación en el sistema de registro que éste lleve.

ARTICULO 9°.- Los establecimientos dedicados a la adaptación y expendio de lentes de contacto, deberán acreditar, además de lo señalado en el artículo 4°, que constan con una sala debidamente aislada y dedicada exclusivamente a la adaptación y control de estos lentes, así como a la enseñanza de su uso.

En reemplazo de los elementos indicados en la letra c) de dicho artículo se hará mención a los equipos o aparatos que se señalan en el artículo siguiente.

ARTICULO 10°.- Serán elementos indispensables con que deberán contar todos los establecimientos a que se refiere el artículo anterior, los que a continuación se indican:

- a) frontofocómetro;
- b) keratómetro u oftalmómetro;
- c) accesorio de keratómetro para medir radiocurvatura de lente de contacto rígido;
- d) microscopio con lámpara de hendidura;
- e) lámpara de Burton;
- f) tabla o proyector de optotipos;
- g) montura de pruebas;
- h) caja de prueba de lentes oftálmicos;
- i) caja de papelillos de fluoresceína;
- j) equipo de retoques con moldes de diferentes radios;
- k) aseptizador;
- l) regla de diámetros para lentes de contacto, y
- m) tabla de conversión de dioptrías a milímetros.

ARTICULO 11.- Para obtener la certificación como óptico por parte de la autoridad sanitaria, se requiere acreditar los siguientes antecedentes:

- a) 21 años de edad;

- b) certificado de antecedentes sin anotaciones penales;
- c) haber rendido satisfactoriamente 2° año de Enseñanza Media o estudios equivalentes, certificados por el Ministerio de Educación Pública;
- d) haber aprobado el examen teórico práctico, y
- e) acreditar, a lo menos, una experiencia de 3 años de trabajo, en un establecimiento de óptica, mediante certificado extendido por el o los establecimientos en que se haya desempeñado.

ARTICULO 12.- El examen a que se refiere la letra d) del artículo anterior, será rendido ante una comisión integrada por los siguientes profesionales:

- a) el Director del Servicio de Salud correspondiente, quien la presidirá, pudiendo delegar su representación en el Sub-Director Médico del Servicio;
- b) el Jefe de la Oficina de Registro y Control de Profesiones Médicas y Paramédicas o quien ejerza esa función, y
- c) dos médicos cirujanos oftalmólogos designados por el Director del Servicio.

Los integrantes de la citada comisión se inhabilitarán por la circunstancia de haber sido o ser actualmente empleador o jefe directo de los interesados, procediéndose de inmediato a su reemplazo por los funcionarios de la especialidad que determine el Director del Servicio.

ARTICULO 13.- El postulante que se presente a rendir dicho examen, deberá acreditar conocimientos suficientes en lo relativo a los siguientes aspectos:

A)Práctico: Reparación de anteojos, engaste correcto de cristales esféricos con respecto a su centro óptico, medición de cristales esféricos en frontofocómetro y marcados de centro óptico; dominio total en la confección de todo tipo de recetas de anteojos ya sean esféricos, multifocales cilíndricos o combinados, impecablemente presentados; capacidad para analizar y revisar anteojos confeccionados respecto de las recetas que les dieron origen.

B)Teórico: Principios elementales sobre lentes oftálmicos; características físicas de dichos lentes y método para detectar su poder de refracción; elaboración de los diferentes cristales oftálmicos; óptica física y geometría aplicada a los diferentes tipos de cristales; sistemas ópticos, el ojo como sistema óptico; vicios de refracción, anomalías visuales, visión subnormal y sus correcciones; nociones básicas sobre ética profesional.

ARTICULO 14.- Para obtener la certificación como contactólogo, por parte de la autoridad sanitaria, se deberá acreditar el cumplimiento de los requisitos contemplados en el artículo 11, sin perjuicio de lo cual el postulante deberá rendir un examen ante una comisión integrada según lo dispuesto en el artículo 12, que comprenderá una fase teórica y una práctica, referentes a:

A)Práctica: Uso de los instrumentos; mediciones topográficas de la córnea; terminaciones de los lentes; modificación de los lentes; higiene y aseptización de los mismos; medición de lentes de contacto; demostración, in situ, de habilidad para la colocación de los lentes.

B) Teórica: Conocimiento de los diversos sistemas de adaptación de los distintos tipos de lentes de contacto; teoría de la adaptación; diseños y cálculos de lentes partiendo de una prescripción; diferentes tipos de fabricación de lentes de contactos; lentes blandos; tipos de adaptación.

ARTICULO 15.- La comisión a que se refiere el artículo 12 se constituirá cada vez que sea necesario, con una periodicidad no superior a seis meses, siempre que existan interesados en rendir el examen.

ARTICULO 16.- La infracción a las disposiciones del presente reglamento serán sancionadas en conformidad a lo dispuesto en el Libro Décimo del Código Sanitario.

ARTICULO 17.- Derógase el decreto supremo N° 742, de 2 de septiembre de 1959, del Ministerio de Salud Pública y Previsión Social y sus modificaciones, así como toda norma o instrucción que sea contraria o incompatible con lo establecido en el presente decreto.

ANÓTESE, TÓMESE RAZÓN, COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE E INSÉRTESE EN LA RECOPIACIÓN OFICIAL DE REGLAMENTOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

Las principales condiciones que establece el reglamento para la apertura de establecimientos de óptica son:

- i. La dirección técnica del establecimiento debe estar a cargo de un Óptico, Contactólogo o Tecnólogo Médico con mención en Oftalmología certificado como tal por la autoridad sanitaria, para lo cual debe haber aprobado un examen teórico y práctico.
- ii. El despacho de anteojos o lentes con fuerza dióptrica se debe expender exclusivamente bajo receta médica.
- iii. Disponer de los elementos e instrumentos mínimos para realizar las mediciones propias de la labor del óptico.
- iv. Los establecimientos dedicados a la adaptación y expendio de lentes de contacto deberán acreditar que constan de una sala debidamente aislada y dedicada

exclusivamente a la adaptación y control de estos lentes, así como la enseñanza de su uso.

Adicionalmente, en cuanto al profesional médico, según dispone el artículo 113 bis del Código Sanitario⁵⁴, están autorizados para detectar vicios de refracción ocular los médicos cirujanos especialistas en oftalmología y los tecnólogos médicos con mención en oftalmología. En el caso de quienes cuenten con el título de optómetra obtenido en el extranjero, podrán desarrollar las mismas prestaciones que los tecnólogos médicos con mención en oftalmología siempre que convaliden sus actividades curriculares ante la Universidad de Chile. Estos requisitos funcionan como barreras de entradas para aquellos emprendedores que piensan en ingresar al sector.

Anexo E: Desarrollo de las 5 fuerza de Porter

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Factores de evaluación	Resumen	Nivel Actual
Precio relativo de los sustitutos	El precio de las cirugías refractivas tienen un precio elevado en comparación con los anteojos ópticos o lentes de contacto. Además, solo soluciona una cantidad limitada de enfermedades y el paciente debe cumplir algunos requisitos previos a la cirugía.	Bajo
Precio/Calidad	En caso en que la cirugía refractiva sea exitosa la calidad de la visión aumenta significativamente y permite la independencia de los lentes ópticos o de contacto. Sin embargo, con el paso del tiempo esta calidad visual no es permanente y a largo plazo se requiere volver a utilizar lentes ópticos o de contacto.	Medio
Costos de cambio para el cliente	El costo de cambio para el cliente es alto por lo tanto, el riesgo que puedan cambiar el servicio por uno sustituto es bajo.	Bajo
Disponibilidad de sustitutos cercanos	La disponibilidad de clínicas ópticas especialistas que brinden la posibilidad de la cirugía es media, por esto el nivel de esta fuerza es medio.	Medio
Preferencia del cliente hacia el sustituto	El cliente no posee preferencia por un servicio u otro. Buscará el prestador que mas beneficios le otorge en relación al precio de la prestación.	Bajo

⁵⁴ Fuente: Código sanitario. <https://www.leychile.cl/N?i=5595&f=2016-01-26&p=>

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Factores de evaluación	Resumen	Nivel Actual
Concentración	Existen distintos actores que compiten en la industria, están las grandes cadenas y las pequeñas ópticas independientes. La diversidad de establecimientos es alta, por lo tanto no es un factor de riesgo alto.	Bajo
Tasa de crecimiento del sector	La demanda crece a tasas positivas anualmente, por lo que la industria es atractiva para los inversionistas que buscan obtener rentabilidad.	Alto
Costo de cambio del cliente	El cliente tiene un bajo costo de cambio, ya que la baja diferenciación del producto permite que pueda cambiar la preferencia de una óptica a otra sin problemas.	Alto
Diferenciación	Poca diferenciación del producto, se compite en función a los servicios complementarios que se ofrecen: ofertas de temporada, liquidación de stock, pack de productos, envíos gratis, seguros por extravío o rotura, entre otros beneficios.	Bajo

AMENAZA DE ENTRADA DE LOS COMPETIDORES

Factores de evaluación	Resumen	Nivel Actual
Economías de escala	Con respecto a las economías de escala, las principales líneas de productos que ofrecen los actores del mercado; lentes ópticos genéricos, lentes ópticos de grandes marcas y lentes de contacto de stock, se importan por medio de grandes volúmenes lo que permite obtener un bajo costo.	Bajo
Identificación de marcas	Las grandes cadenas de ópticas se encuentran muy bien posicionadas con una identificación de marca sólida, sin embargo hay un gran número de pequeñas ópticas que tienen espacio en la industria para obtener rentabilidad.	Medio
Requerimientos de capital	La inversión requerida en equipamiento que se requiere para implementar la óptica no es elevada, el reglamento sanitario es claro en ese sentido y los requisitos de instalación son básicos.	Bajo
Barreras de entrada	La modificación del reglamento sanitario permitió disminuir las barreras de entrada, otorgando mayores opciones a los clientes para realizar la evaluación de salud y así obtener una receta médica, lo cual generó la instalación de nuevas ópticas que incluyen este servicio.	Medio
Tasa de crecimiento del sector	Este mercado es de consumo masivo, la alta demanda por productos ópticos permite que el sector siga siendo atractivo para ingresar y obtener rentabilidad.	Alto

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Factores de evaluación	Resumen	Nivel Actual
Número de proveedores	En el caso de proveedores su poder de negociación es medio, ya que no se encuentran concentrados o en situación de monopolio, existe un extenso número de ellos.	Medio
Costos de cambio	El costo de cambio es menor, dado que los productos son más bien estándares en la industria, por lo que si estos llegaran a aumentar sensiblemente sus precios las empresas de la industria no tendrían inconvenientes en encontrar otros proveedores que ofrezcan el mismo producto a precios menores	Bajo
Amenaza de integración vertical	Un proveedor podría sin inconvenientes instalarse con un óptica- cumpliendo los requisitos establecidos.	Alto
Importancia del proveedor en la cadena de valor	El proveedor cumple una función importante en la cadena de valor, sobretodo en equipamientos y montajes, ya que los tiempos de respuesta influirán en el servicio que se les brindará a los clientes.	Alto

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Factores de evaluación	Resumen	Nivel Actual
Número de clientes	Existe una gran cantidad de clientes, el análisis demografico realizado demuestra que la demanda por soluciones visuales es alta.	Bajo
Costos de cambio	El costo de cambio es menor, el cliente puede escoger cualquier otra óptica para satisfacer su necesidad.	Alto
Amenaza de integración vertical	Poco probable que los clientes puedan integrarse, existe un costo de puesta en marcha, ya que se requiere de equipamiento especializado y de profesionales capacitados de alto valor.	Bajo
Diferenciación del producto/servicio	La oferta de anteojos ópticos es estándar, en general se ofrecen marcos de categoría baja, media y superior, estos últimos de marcas más reconocidas. A su vez, en cuando a los cristales, la oferta sigue la misma pauta, incluye atributos tales como adelgazamiento del cristal, filtro azul, antirreflejo, entre otros. Situación similar ocurre con los lentes de contacto de stock. Por el contrario, los productos de contacto de especialidad, por su característica, permiten un mayor grado de diferenciación a otras propuestas de la competencia.	Medio

Anexo F: Actores de la industria óptica en Chile.



Figura anexo F: Esquema de la industria óptica en Chile

Fuente: Basado en el informe Fiscalía Nacional Económica (FNE) Adquisición de control en Grand Visión N.V. (Rotter & Krauss) por parte de Essilor Luxottica S.A

Anexo G: Estadísticas de empresas por tramo según ventas (18 tramos) y actividad económica.

Año Comercial	Tramo según ventas (18 tramos)	Número de empresas	Ventas anuales en UF
2020	Tramo 01 Sin ventas/Sin info.	173	0
2020	Tramo 02 hasta 200 UF	408	29.820
2020	Tramo 03 hasta 600 UF	244	91.811
2020	Tramo 04 hasta 2.400 UF	441	583.433
2020	Tramo 05 hasta 5.000 UF	219	755.164
2020	Tramo 06 hasta 10.000 UF	130	922.576
2020	Tramo 07 hasta 25.000 UF	64	951.591
2020	Tramo 08 hasta 50.000 UF	16	*
2020	Tramo 09 hasta 75.000 UF	2	*
2020	Tramo 10 hasta 100.000 UF	2	*
2020	Tramo 11 hasta 200.000 UF	1	*
2020	Tramo 12 hasta 600.000 UF	2	*
2020	Tramo 14 hasta 3.000.000 UF	2	*

Elaborado por: Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos.

Fuente(s): Formularios 22 ,29 y Declaraciones Juradas N° 1887, 1879, 1827, 1847, 1923, 1924, 1926 y 1943 que se encuentran registradas en las bases del SII. Fecha de extracción de los datos: octubre 2021.

Aquellos recuadros donde aparece un '*' corresponde a valores que debido a restricciones relativas a la reserva tributaria (según el Artículo 35 del Código Tributario) no son factibles de informar.

Las ventas anuales de un contribuyente se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los Formularios 22 y 29, el cual podría no necesariamente representar su valor económico real.

El tamaño de una empresa se clasifica en los siguientes rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente:

Clasificación de 18 tramos:

- 1) TRAMO 1 SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.
- 2) TRAMO 2 0,01 UF a 200 UF.
- 3) TRAMO 3 200,01 UF a 600 UF.
- 4) TRAMO 4 600,01 UF a 2.400 UF.
- 5) TRAMO 5 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- 6) TRAMO 6 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- 7) TRAMO 7 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- 8) TRAMO 8 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- 9) TRAMO 9 50.000,01 UF a 75.000 UF.
- 10) TRAMO 10 75.000,01 UF a 100.000 UF.
- 11) TRAMO 11 100.000,01 UF a 200.000 UF.
- 12) TRAMO 12 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- 13) TRAMO 13 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- 14) TRAMO 14 1.000.000,01 UF a 3.000.000 UF.
- 15) TRAMO 15 3.000.000,01 UF a 15.000.000 UF.
- 16) TRAMO 16 15.000.000,01 UF a 30.000.000 UF.
- 17) TRAMO 17 30.000.000,01 UF a 60.000.000 UF.
- 18) TRAMO 18 más de 60.000.000 UF.

Anexo H: Principales competidores de la Industria

Variable	Will Bloom	Chile Lentes	Lentes plus	Rotter y Kraus	Schilling	GMO
Clasificación	digital	digital	digital	cadena	cadena	cadena
Servicio de Optometría	si	si	si	si	si	si
Servicio de Contactología	no	no	no	si	si	si
Envío gratis	si	si (sobre \$40.000)	si	no	no	no
Tiempo de envío (días hábiles)	1 a 7 días	1 a 3 días	1 a 5 días	1 a 7 días	1 a 7 días	1 a 10 días
Envío express (1 día)	si	si	si	si	no	no
Entrega el mismo día	hasta las 11am	no	no	no	no	no
Chat virtual	si	no	si	si	si	no
Agendar examen	si	si	no	si	si	si
Examen visual gratis	si	no lo indica	no	si	no	no
Prueba virtual	si	si	no	si	no	no
Programa de RSE	si	no	no	no	no	no
Tiendas físicas	8	1	no	46	47	116
Tienda virtual	si	si	si	si	si	si
Marco+cristales desde	50000	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica	no lo indica
Venta lentes de contacto online	no	no	si	si	si	si
Programa de Suscripción lentes	no lo indica	no lo indica	si	no	no	no
Asesoría personalizada online	no	no	no	no	no	no
Programa de lealtad	no	no	si	no	no	no
Devolución del dinero	si (hasta los 10 días)	si (hasta los 10 días)	si (hasta los 10 días)	si	si (hasta los 10 días)	si (hasta los 10 días)
Experiencia de compra virtual (nota de 1 a 7)	6	3	6	5	4	5
Calificación clientes (Google/Facebook) (nota de 1 a 5)	3,2	4,8	4	4,4	4	4,1
Seguro de anteojos	no	no	no	si	no	si

Anexo I: Productos

Lentes ópticos

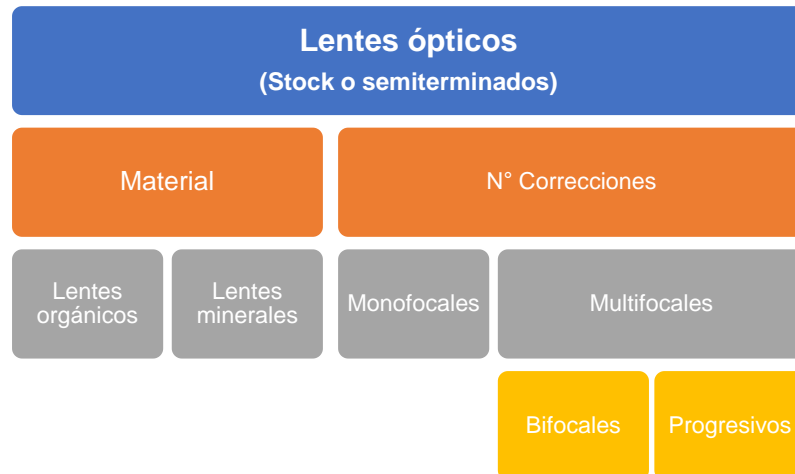
La principal función de los lentes ópticos es corregir la visión de los usuarios y pueden complementarse con tratamientos adicionales que tradicionalmente se ofrecen en las ópticas, tales como antirreflejo, antirrayado, antimanchas, antirruptura y polarizado.

En función al nivel de terminación los lentes se clasifican en lentes de stock o lentes semiterminados. Los lentes de stock poseen una fuerza dióptrica⁵⁵ y tratamiento adicional de fábrica. Este tipo de lente soluciona los problemas visuales más comunes de los clientes por lo que su fabricación se realiza de forma masiva. Por otro parte, los lentes semiterminados son la materia prima en bruto que permite ajustarse a las indicaciones prescritas en una receta médica, luego de un proceso de acabado en un laboratorio óptico. Por esta razón su fabricación es a pedido.

A su vez, los lentes ópticos se pueden clasificar en función al material de fabricación y el número de correcciones visuales que soluciona. El tipo de material puede ser orgánico, elaborado a partir de polímeros, o minerales que corresponde a cristales derivados del silicio. Por otra parte, la clasificación en función al número de correcciones permite diferenciar lentes monofocales, es decir aquellos que resuelven un único problema visual y lentes multifocales. Estos últimos se clasifican en bifocales, los cuales permiten corregir defectos visuales de lejos y de cerca mediante dos focos que se pueden diferenciar claramente en el lente, y multifocales, los cuales contienen una variación continua de focos que son imperceptibles en el cristal (ver figura 38).

⁵⁵ Corresponde a la fuerza correctiva o graduación que permite corregir un problema de la visión.

Figura 38. Lentes ópticos



Fuente: Elaboración propia

Armazones y anteojos de sol

Los armazones corresponden al marco ergonómico sobre el cual se ensamblan los lentes ópticos terminados, formando así un antejo óptico. Por su parte, los anteojos de sol tienen por objeto esencial la protección visual de los rayos ultravioleta del sol y se componen de un armazón y lentes sombreados no correctivos.

El consumidor elige los anteojos ópticos principalmente por el diseño de los armazones y, de forma secundaria, por las características que ofrecen los lentes ópticos. En dicho contexto cobra relevancia el diseño y la propuesta de valor del producto, influyendo en la decisión de los consumidores según sus preferencias personales⁵⁶.

Figura 39. Armazones y anteojos de sol



Fuente: Elaboración propia

Lentes de contacto

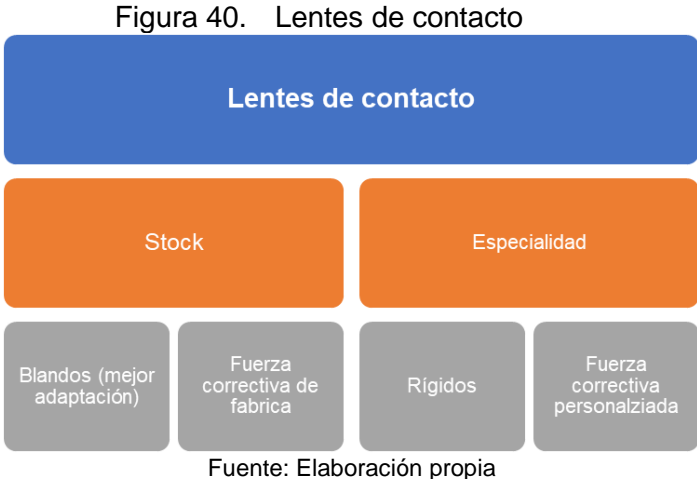
A diferencia de los anteojos ópticos los lentes de contacto se utilizan directamente en la superficie de la córnea del ojo y corrige una amplia variedad de problemas visuales, tales como la miopía, astigmatismo, hipermetropía y presbicia. Además, los lentes de contacto generan menos dificultades para personas que realizan actividad física y por otra son usualmente invisibles, por lo que son preferidos por aquellas personas que desean no utilizar anteojos ópticos.

⁵⁶ Fuente: Fiscalía Nacional Económica (FNE) Adquisición de control en Grand Visión N.V.

Los lentes de contacto tienen una vida útil más corta, generalmente deben ser renovados anualmente, generando un costo más alto a largo plazo para el cliente⁵⁷.

Al igual que los anteojos ópticos, los lentes de contacto se clasifican en lentes de contacto de stock o desechables y lentes de contacto de especialidad o de laboratorio.

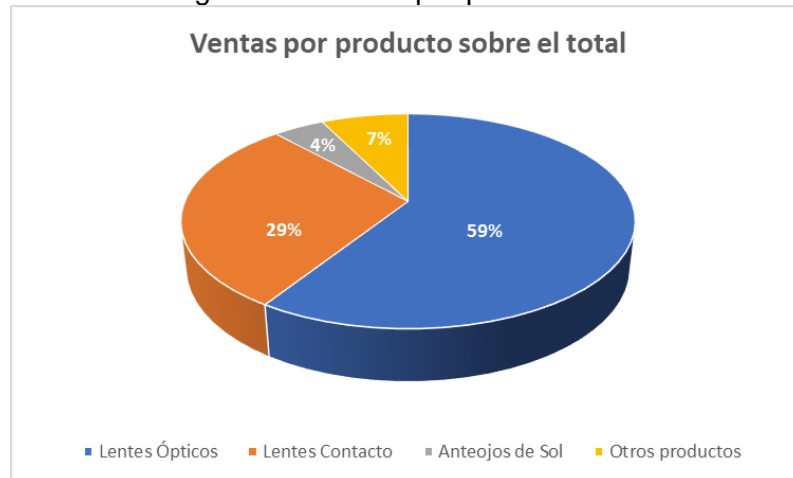
Los lentes de contacto de stock poseen una fuerza correctiva de fábrica y sus características físicas permiten que sean reconocidos como lentes de contacto blandos, ya que ofrecen una experiencia menos invasiva para el ojo. Por su parte, los lentes de contacto de especialidad son fabricados a partir de un proceso de tallado que permite obtener un producto con fuerza correctiva determinada para un problema visual particular del usuario (ver figura 40). Este tipo de lentes requiere de un proceso conocido como “adaptación”, el cual consiste en que un Contactólogo acompaña al paciente en adaptar el lente a las particularidades morfológicas de su ojo. Esta actividad es compleja y requiere que el especialista posea la experiencia suficiente para lograr que el lente se adapte correctamente brindando la capacidad visual óptima sin causar molestias en el cliente.



En promedio la participación en la venta de cada uno de estos productos se aprecia en la figura 41. Los lentes ópticos son los productos con mayor venta (59%), seguidos de los lentes de contacto (29%) y finalizando con los anteojos de sol (4%).

⁵⁷ Existe una mayor nivel de penetración de los lentes de contacto en la medida que aumenta el segmento socioeconómico. Fuente: Fiscalía Nacional Económica (FNE) Adquisición de control en Grand Visión N.V.

Figura 41. Venta por producto



Fuente: Entrevista número 1. Óptica de Retail.

Con respecto a la venta de Lentes de Contacto, en promedio el 90% de ellas corresponde a lentes de stock y el 10% restante a lentes de especialidad. Según la entrevista realizada con el especialista en esta materia, esta situación se explica porque el proceso de adaptación de un lente de contacto de especialidad es complejo y requiere de Contactólogos con experiencia para que su resultado sea eficaz, por lo que la mayoría de los especialistas prefiere enfocar su tiempo y recursos en la adaptación de lentes de contacto desechables, que, si bien tienen un margen menor, el proceso de adaptación y por lo tanto de venta, es más sencillo. *“Ganas más vendiendo un lente desechable, es más rápido y tienes una probabilidad mayor de concretar la venta, sin embargo, en los lentes de especialidad hay un nicho de clientes que va creciendo fuertemente y que no se ha explotado por falta de personal capacitado y porque las ópticas no ofrecen una solución adecuada para ese grupo de clientes”.*

Anexo J: Perfil del consumidor de productos de salud visual en Chile

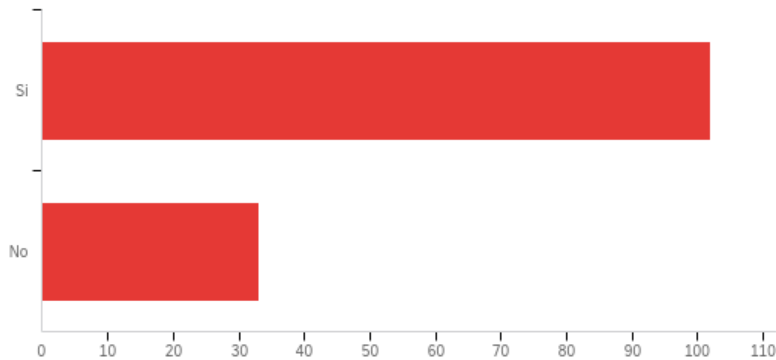
Lentes Plus, uno de los actores del mercado, ha brindado recientemente cifras para comprender al consumidor online chileno de este tipo de productos. Estos son los datos relevados:

Figura 42. Consumidor online de productos de salud visual



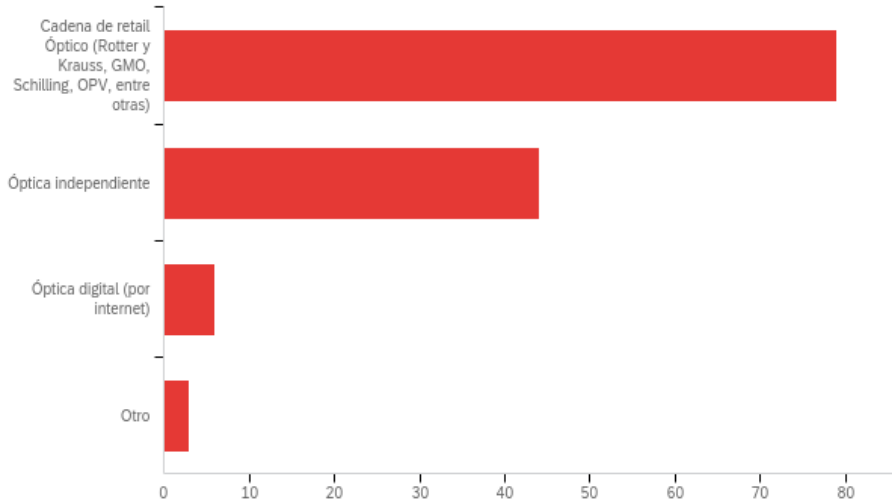
Anexo K: Encuesta realizada

Q2 - ¿Has comprado anteojos ópticos o lentes de contacto para ti u otra persona alguna vez?



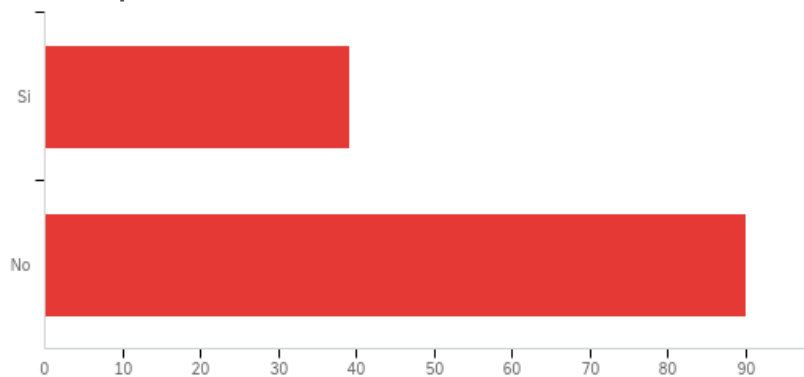
#	Answer	%	Count
1	Si	75.56%	102
2	No	24.44%	33
	Total	100%	135

Q3 - Si tuvieras que realizar una compra esta semana, ¿dónde lo harías?



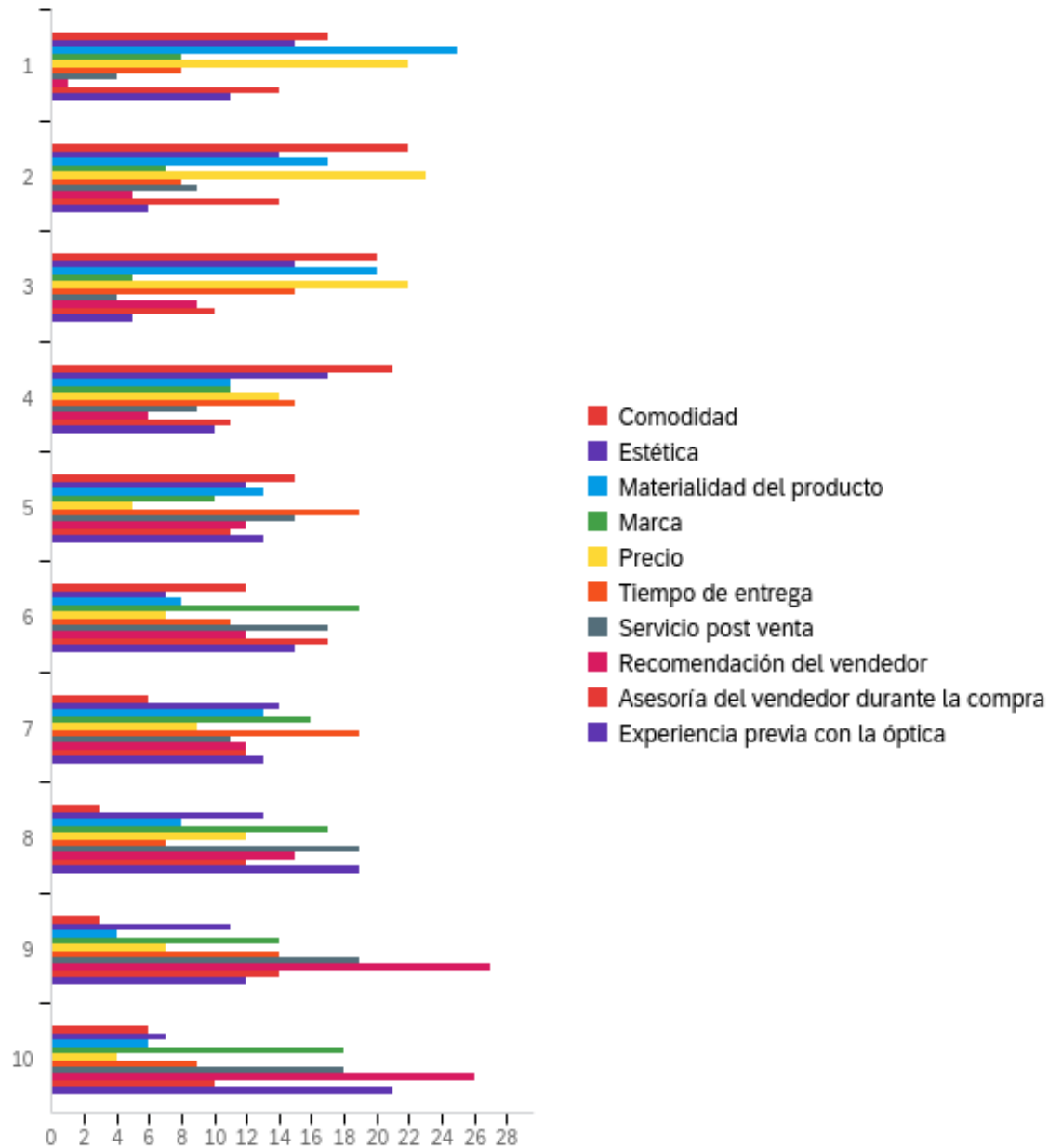
#	Answer	%	Count
1	Cadena de retail Óptico (Rotter y Krauss, GMO, Schilling, OPV, entre otras)	59.85%	79
2	Óptica independiente	33.33%	44
3	Óptica digital (por internet)	4.55%	6
4	Otro	2.27%	3
	Total	100%	132

Q7 - Al realizar una compra, ¿ya sabes o sabrías de antemano que marca de anteojos o lentes de contacto vas a comprar?

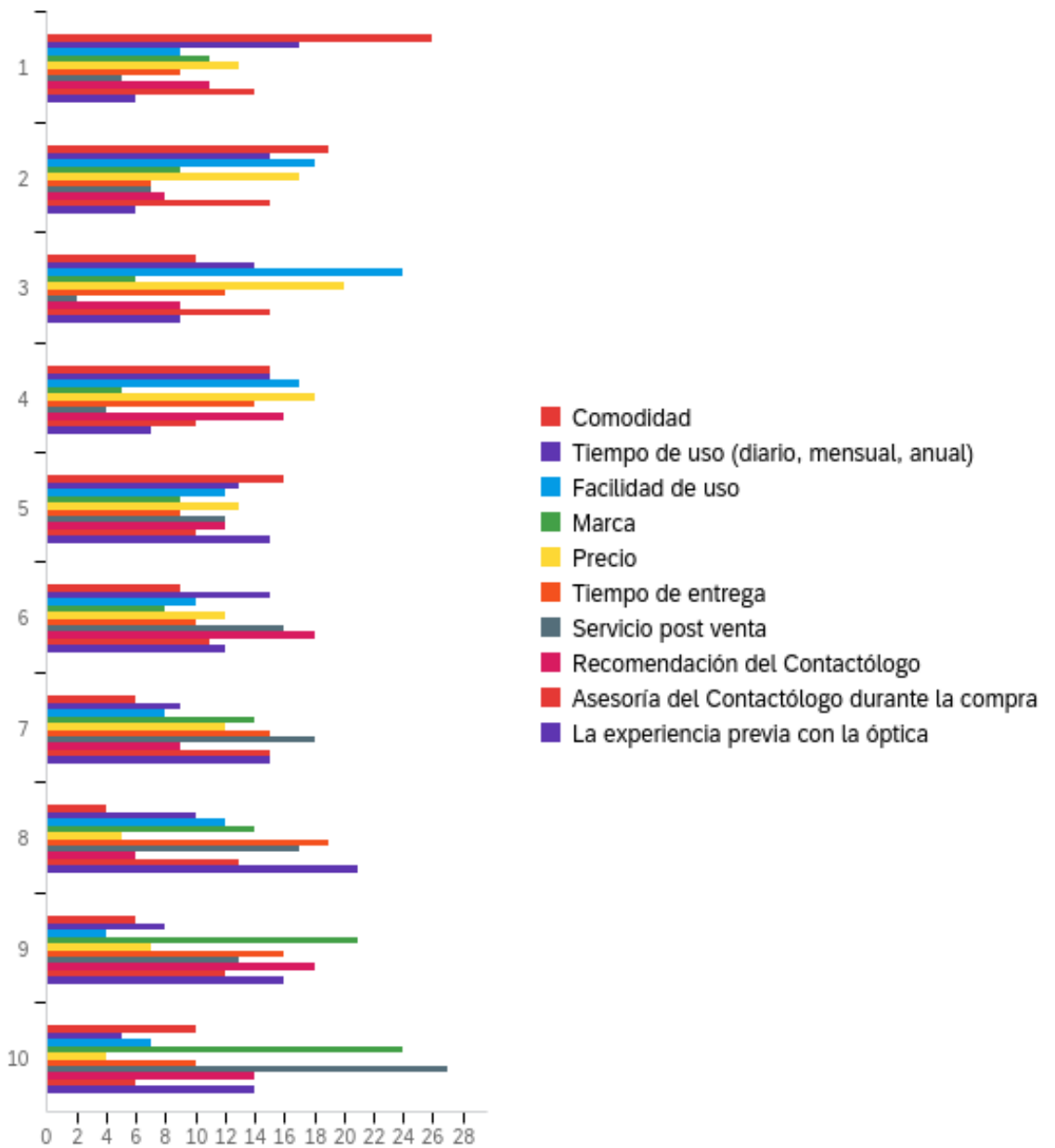


#	Answer	%	Count
1	Si	30.23%	39
2	No	69.77%	90
	Total	100%	129

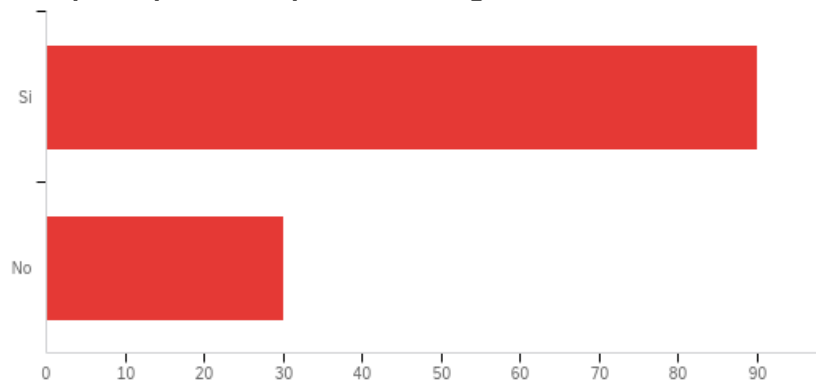
Q8 - Si tuvieras que comprar anteojos ópticos. ¿Qué importancia le otorgarías a los siguientes atributos?. Califique de 1 a 10, siendo 1 “Muy importante” y 10 “Muy poco importante”. Arrastra tu opción para calificar.



Q9 - Si tuvieras que comprar lentes de contacto. ¿Qué importancia le otorgarías a los siguientes atributos?. Califique de 1 a 10, siendo 1 “Muy importante” y 10 “Muy poco importante”. Arrastra tu opción para calificar.

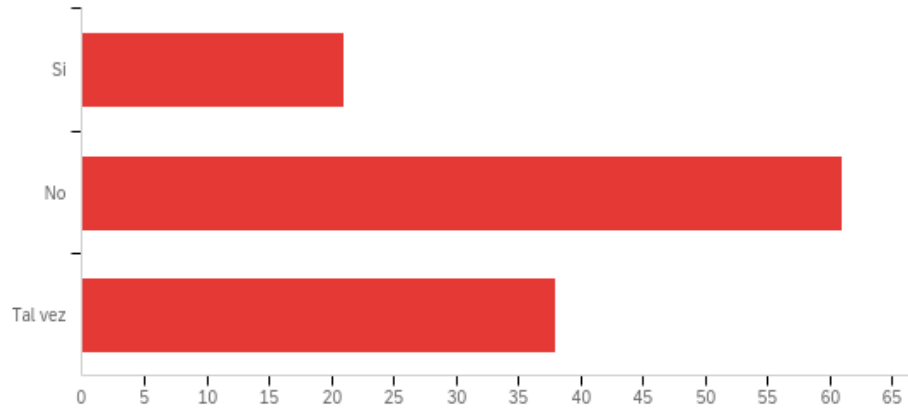


Q10 - ¿Has comprado productos por internet alguna vez?



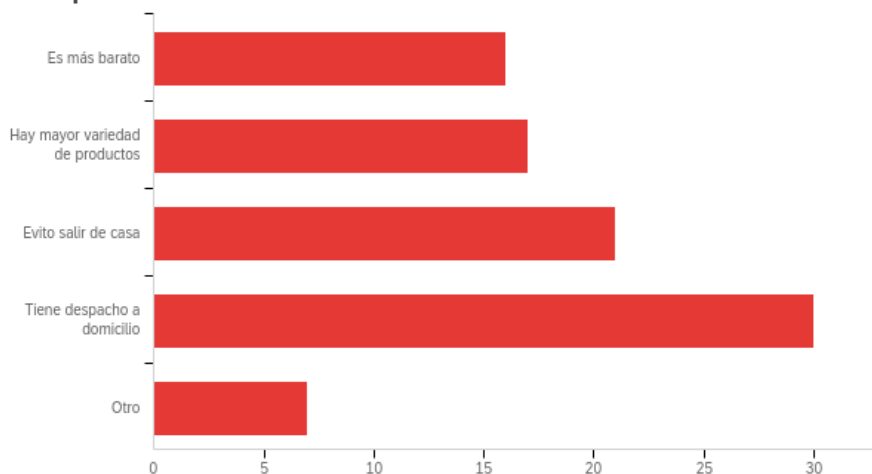
#	Answer	%	Count
1	Si	75.00%	90
2	No	25.00%	30
	Total	100%	120

Q11 - ¿Compraría anteojos ópticos o lentes de contacto por internet?



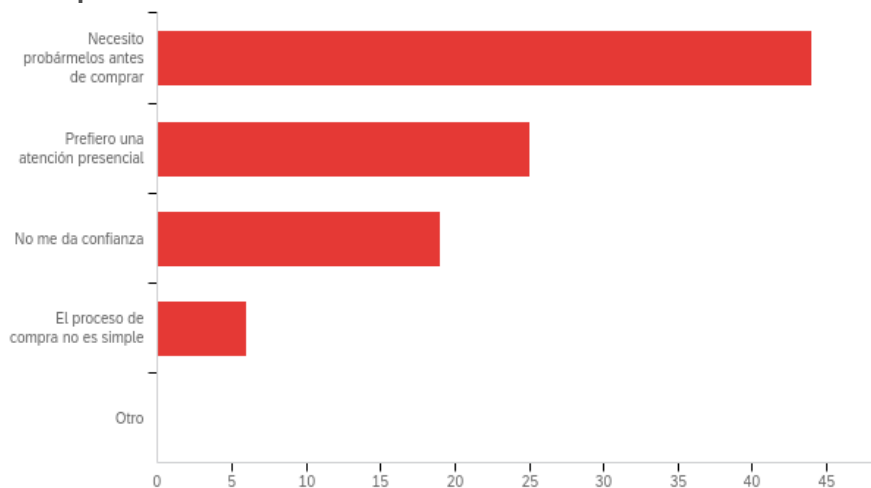
#	Answer	%	Count
1	Si	17.50%	21
2	No	50.83%	61
3	Tal vez	31.67%	38
	Total	100%	120

Q12 - ¿Por qué motivos comprarías por Internet?. Selecciona todas las alternativas que correspondan.



#	Answer	%	Count
1	Es más barato	17.58%	16
2	Hay mayor variedad de productos	18.68%	17
3	Evito salir de casa	23.08%	21
4	Tiene despacho a domicilio	32.97%	30
5	Otro	7.69%	7
	Total	100%	91

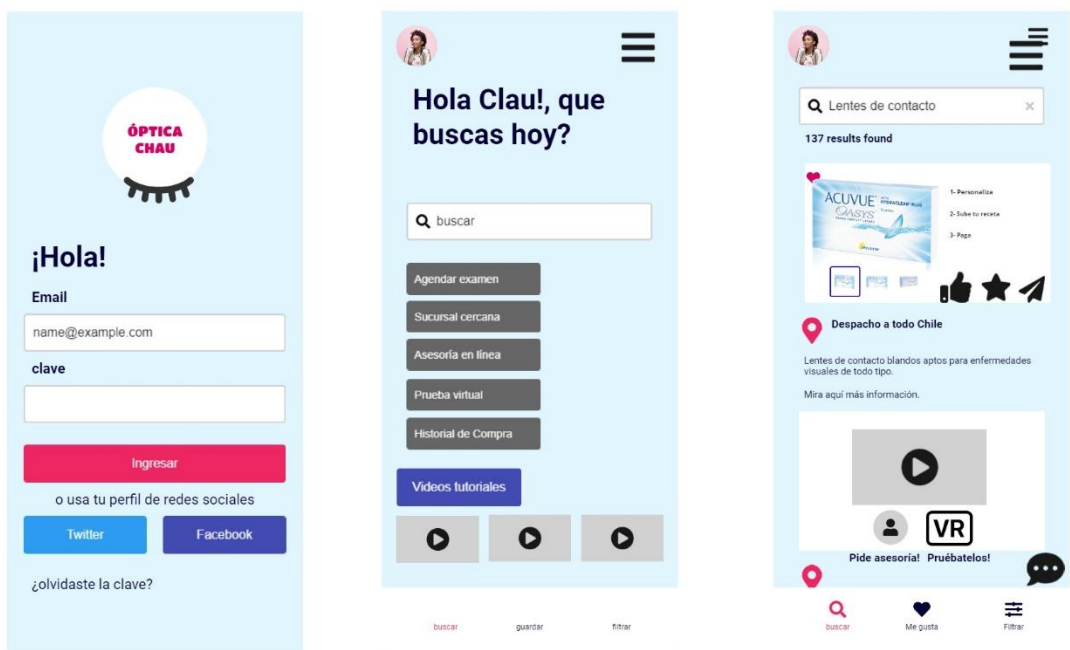
Q14 - ¿Por qué motivos NO comprarías por internet?. Selecciona todas las alternativas que correspondan.



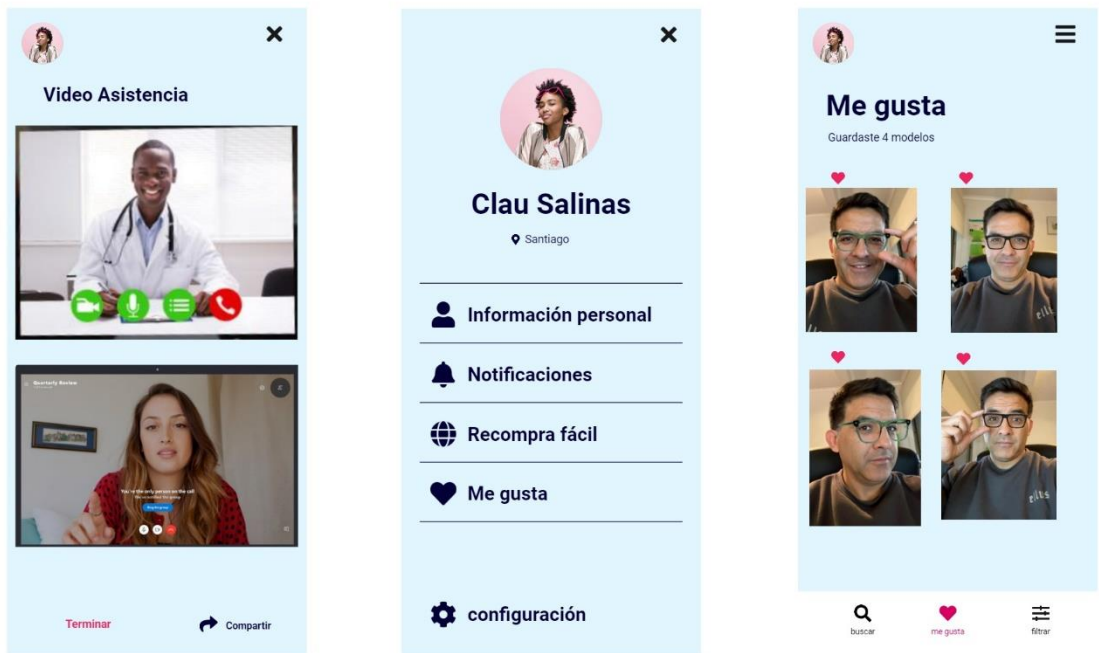
#	Answer	%	Count
1	Necesito probármelos antes de comprar	46.81%	44
2	Prefiero una atención presencial	26.60%	25
3	No me da confianza	20.21%	19
4	El proceso de compra no es simple	6.38%	6
5	Otro	0.00%	0
	Total	100%	94

Anexo L: Prototipo de la App

Figura 43. Prototipado



miro



miro

Figura 44. Prueba de Tecnología de Realidad Virtual.



INFORMACIÓN DEL ROSTRO



Forma del
rostro



Forma del rostro: Óvalo

Tienes el rostro ovalado con la barbilla ligeramente más estrecha que la frente, así que te van bien todas las formas y estilos.

Tabla 29. Ficha de entrevistas I

Descripción	Plataforma Tecnológica para comprar productos de salud visual de forma no presencial.
Objetivo	Mejorar la experiencia del cliente simplificando el proceso de compra, desde la obtención de la prescripción médica hasta la recompra del producto.
Beneficios para el cliente	<p>Permite realizar la compra desde cualquier lugar</p> <p>Permite obtener una prescripción médica</p> <p>Simplifica el proceso de compra</p> <p>Disponibiliza una amplia variedad de productos</p> <p>Permite probarse anteojos antes de realizar la compra</p> <p>Provee asesoría profesional en línea</p> <p>Permite coordinar fechas de entrega y seguimiento del pedido</p> <p>Almacena los antecedentes médicos del cliente para facilitar el proceso de recompra</p>
Beneficios para la Startup	<p>Fideliza al cliente</p> <p>Disponibiliza información de gestión clave del cliente</p> <p>Facilita la administración de los procesos operativos</p>
Funcionalidades	<p>Realizar examen visual en línea</p> <p>Realizar un perfil biometrico 3D del cliente</p> <p>Cotizar productos</p> <p>Probarse anteojos de forma virtual</p> <p>Incorporar atributos adicionales a los productos</p> <p>Incorporar servicios complementarios</p> <p>Recibir asesoría en línea y personalizada</p> <p>Comprar productos</p> <p>Coordinar despacho</p> <p>Seguir el despacho pedido</p> <p>Evaluar la experiencia de compra</p> <p>Evaluar la atención del vendedor/Contactólogo</p> <p>Revisar su bitácora personal de compra y atenciones profesionales</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Ficha de entrevistas II

Descripción
Pantalla de login: Se podrá crear o iniciar sesión con perfiles de redes sociales o bien mediante biometría.
Examen visual en línea: a través de la cámara del smartphone permite capturar imágenes de los ojos...
Perfil biométrico 3D del cliente: Realiza un modelo 3D del rostro del cliente capturando los rasgos distintivos de él para posteriormente cruzarlo con los anteojos ópticos que mejor se adecuan a su rostro
Prueba virtual: Una vez seleccionados los anteojos permite hacer una prueba virtual de cómo se verían utilizándolos
Adjuntar la prescripción médica e indicar el nivel de dioptrías de los cristales: En esta etapa los clientes podrán adjuntar la receta médica que obtuvieron previamente y seleccionar la graduación de sus anteojos
Incorporar atributos adicionales a los productos: En esta etapa se podrán incorporar atributos particulares de los cristales tales como: filtro azul, antirreflejo, entre otros.
Incorporar servicios complementarios: En esta sección el cliente podrá incorporar servicios complementarios a la compra como por ejemplo: seguro extendido, entre otros.
Recibir asesoría en línea y personalizada: Esta función le permitirá al cliente recibir atención asesoría de un profesional mediante una video llamada, la cual permitira resolver las dudas que tenga con respecto a la compra del producto o cuidados especiales que debe tener.
Pago de productos: Posterior a la selección de los productos y agregados los atributos y servicios complementarios se procederá a realizar el pago, el cual podrá ser realizado con distintos medios de pago.
Coordinar despacho: Permite ingresar dirección de despacho y selección del método de envío: tradicional o envío express.
Seguir el despacho pedido: Realizar un seguimiento del estado del pedido
Evaluar la experiencia de compra: Permite compartir con amigos la experiencia de compra realizada
Evaluar la atención del vendedor/Contactólogo: Permite evaluar la atención de un profesional en particular para que otros clientes lo utilicen como referencia
Revisar su bitácora personal de compra y atenciones realizadas: Entre otras cosas permite visualizar los datos optométricos del cliente, los productos comprados y sus características

Fuente: Elaboración propia

Anexo M: Identificación de recursos y capacidades de la *Startup*.

El siguiente análisis se realiza a partir de la identificación de los recursos y capacidades del equipo que formará parte del emprendimiento, el cual está conformado por 3 personas; un Contactólogo con 14 años de experiencia en una cadena de retail óptico, un Contactólogo dueño de una óptica independiente con 10 años en el mercado y el titular de esta investigación.

- **Recursos:**
 - Humanos
 - Habilidades y Conocimientos en Administración
 - Experiencia en la industria
 - Conocimiento del mercado
 - Conocimiento en adaptación de lentes de contacto de complejidad
 - Capacidad de trabajo en equipo
 - Motivación
 - Tangibles: Cartera de clientes fidelizados por los contactólogos
 - Intangibles: Reconocimiento profesional de los Contactólogos

- **Capacidades:**
 - *Expertise* en la adaptación de lentes de contacto
 - Innovación estratégica
 - Integración de TI con la toma de decisiones
 - Capacidad de investigación
 - Ciclo rápido de nuevos servicios
 - Flexibilidad y velocidad de respuesta

A partir de este análisis se identifican los recursos y capacidades potenciales para una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 31. Registro de recursos de la Startup

RECURSOS	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA (de 1 a 10)	FORTALEZA RELATIVA (de 1 a 10)
Habilidades y Conocimientos en Administración	Es relevante para gestionar adecuadamente la empresa (8)	Existen competidores, como las cadenas de retail óptico, con una estructura organizacional profesional que también poseen estas habilidades y conocimientos (3)
Experiencia en la industria	Fundamental para diseñar estrategias que permita interactuar con proveedores y competir con otras empresas del sector (7)	Se vuelve importante al comienzo de la implementación, ya que acelera la adaptación a la industria. Con el paso del tiempo se vuelve menos relevante (4)
Conocimiento del mercado	Importante para ofrecer productos y servicios que realmente necesiten los clientes (8)	Se vuelve importante al comienzo de la implementación, ya que acelera la adaptación a la industria. Con el paso del tiempo se vuelve menos relevante (4)
Conocimiento en adaptación de lentes de contacto de complejidad	Recurso clave para poder ofrecer un servicio relevante y escaso, que permite ser un diferenciador de la competencia (10)	Es un recurso muy escaso en la actualidad, son pocos los lugares en el país que realizan este tipo de adaptaciones. Ver referencia al pie de página (10)
Trabajo en equipo	Permite orquestar los talentos individuales en pro de la organización (5)	Las empresas en general promueven el trabajo en equipo (2)
Motivación	Recurso relevante para un emprendimiento (6)	Es un recurso que se estimula por medio de incentivos monetarios, por lo que es poco diferenciador (2)
Cartera de clientes fidelizados por los contactólogos	Relevante, considerando que es un negocio en donde el cliente renueva todos los años el producto de salud visual que necesita (10)	La trayectoria en el mercado de los Contactólogos que forman parte de la Startup genera una fortaleza relevante para que los clientes cautivos sigan al Contactólogo al emprendimiento (9)
Reconocimiento profesional de los Contactólogos	Muy importante, ya que un factor de decisión de compra fundamental es la confianza con el profesional que recomienda el producto (9)	La trayectoria en el mercado de los Contactólogos que forman parte de la Startup genera una fortaleza relevante para que los clientes cautivos sigan al Contactólogo al emprendimiento (9)

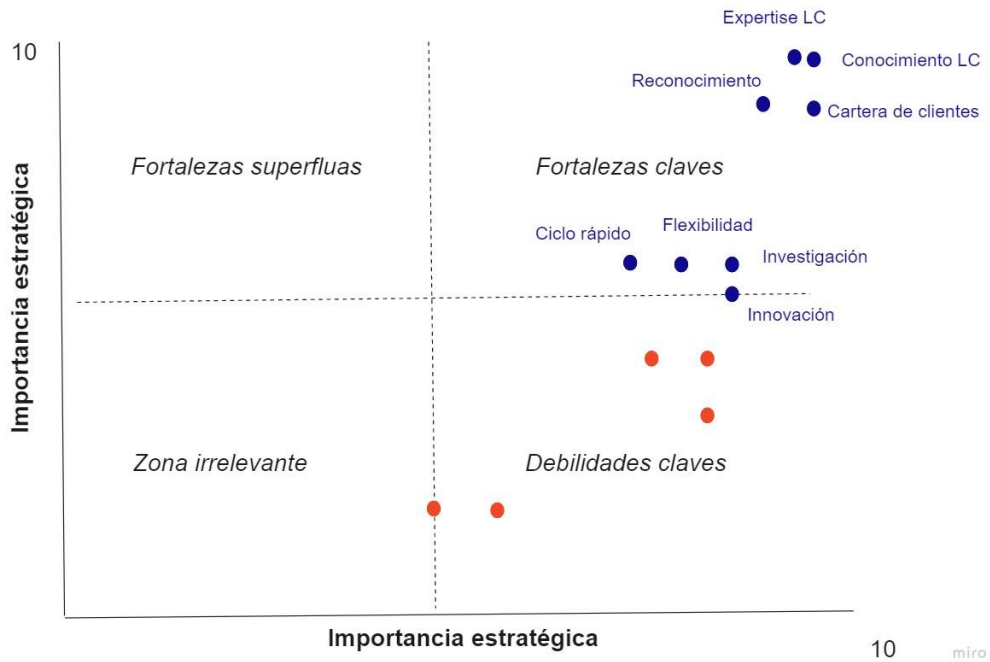
Fuente: Elaboración propia en función a lo propuesto por R. Grant

Tabla 32. Registro de capacidades de la Startup

CAPACIDADES	IMPORTANCIA ESTRATÉGICA (de 1 a 10)	FORTALEZA RELATIVA (de 1 a 10)
Expertise en la adaptación de lentes de contacto	Es relevante porque genera una diferenciación con respecto a la competencia (10)	Contar con esta capacidad es fundamental para capturar un segmento de mercado poco atendido y con alto nivel de rentabilidad (10)
Innovación estratégica	Permite mantener una propuesta de valor actualizada en función a los cambios del entorno (8)	Las cadenas de retail poseen una estructura que sin lugar a dudas asignan recursos a esta capacidad (5)
Capacidad de investigación	Importante para estar constantemente pensando y buscando nuevas soluciones que permitan mantener una diferenciación con la competencia (9)	Las cadenas de retail poseen una estructura que sin lugar a dudas asignan recursos a esta capacidad (6)
Ciclo rápido de nuevos servicios	Es una capacidad muy relevante para llegar rápidamente al mercado con soluciones baratas y ajustadas a las necesidades del cliente (7)	Las cadenas de retail poseen una estructura que sin lugar a dudas asignan recursos a esta capacidad (6)
Flexibilidad y velocidad de respuesta	Fundamental para administrar la empresa ante cambios constantes del entorno (9)	Las cadenas de retail poseen una estructura que sin lugar a dudas asignan recursos a esta capacidad (6)

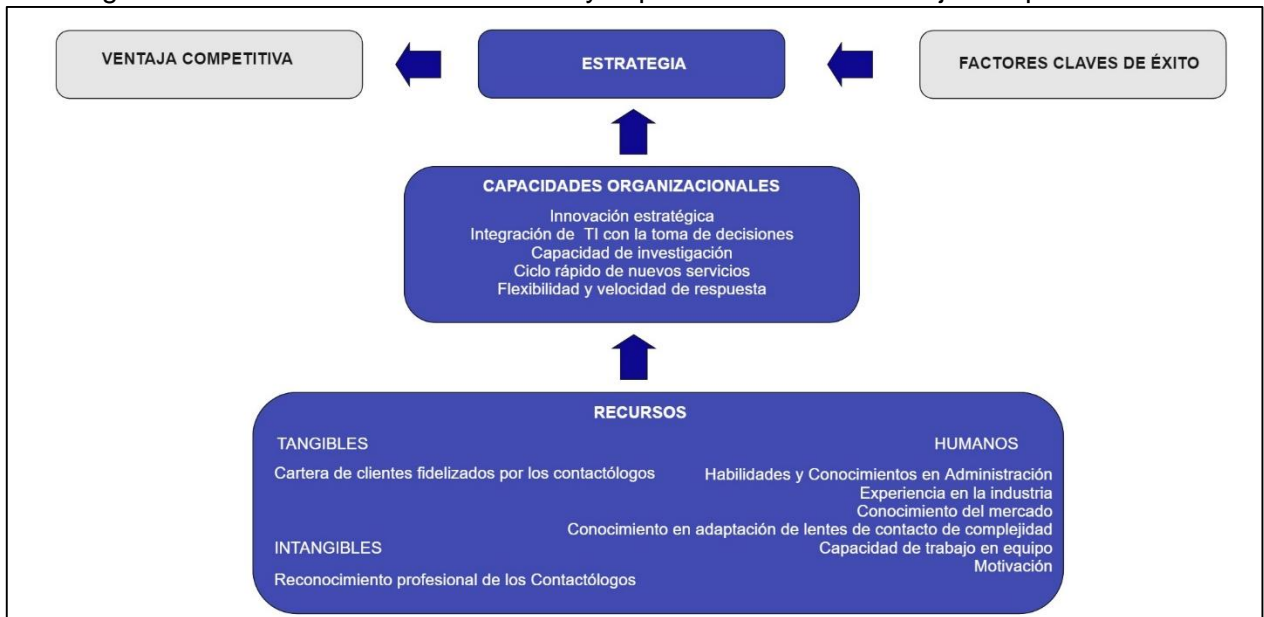
Fuente: Elaboración propia en función a lo propuesto por R. Grant

Figura 45. Relevancia de los recursos



Fuente: Elaboración propia en función a lo propuesto por R. Grant

Figura 46. Vínculo entre los recursos y capacidades con la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia en función a lo propuesto por R. Grant

Anexo N: Cotizaciones realizadas de insumos

Diámetro: 60 , 65 y 70.
Adiciones: +1.00 hasta +3.00

LISTA DE PRECIOS LABORATORIO

Valor Neto + IVA por OJO



MONOFOCALES VISIÓN SENCILLA		HC 100% UV	ANTIRREFLEJO EXT.
Orgánico Cr 1.56		\$ 3.000	X
Orgánico Filtro Azul índice 1.56		X	\$8.000
Mr 8 liviano resistente con filtro Azul índice 1.60		\$6.000	\$12.500
Fotocromático gris con filtro azul, índice 1.56		X	\$14.500
Fotocromático (Café , Gris) en orgánico 1.56		\$6.000	\$12.500
Policarbonato índice de refracción 1.59		\$7.000	\$13.500
Polarizado en (G-15,Café y Gris)		X	\$8.500
Orgánico Alto índice 1.67		\$15.500	\$22.000

BIFOCAL FLAP TOP MEDIA LUNA VISIÓN LEJOS-CERCA			
Orgánico Cr 1.56		\$ 4.000	\$ 9.800
Orgánico Filtro Azul índice 1.56		X	\$17.000
Fotocromático (Café, Gris) en orgánico 1.56		\$16.000	\$22.500
Policarbonato índice de refracción 1.59		\$9.000	\$15.500

PROGRESIVOS SOFT MULTIFOCALES ADAPTATIVOS			
Orgánico Cr 1.56		\$ 9.000	\$ 15.500
Orgánico Filtro Azul índice 1.56		X	\$24.000
Fotocromático (Café, Gris) en orgánico 1.56		\$18.500	\$25.000
Policarbonato índice de refracción 1.59		\$14.500	\$21.000

SERVICIOS DE ENTREGA	EXPRESS	ULTRA	TRATAMIENTOS ADICIONALES	
Monofocal	\$2.000	\$4.000	Capa Dura	\$1.000
Bifocal	\$2.000	\$4.000	Descentrado	\$1.000
Progresivo	\$4.000	\$6.000	Curva Especial	\$1.000
			CIL > a -4,00	\$2.000
			Esf > +-7,00	\$2.500
			Embalaje envíos	\$1.500

PROLAB Laboratorio Óptico

Valor Neto + IVA por OJO

LISTA DE PRECIOS STOCK Y MONTAJE


Diámetros: esféricos POSITIVOS 65 , NEGATIVOS 70

MATERIALES	2/0	4/0	6/0	2/2	4/2	6/2	2/4	4/4	6/4	0/2	0/4
Orgánico Blanco 1.56	\$480	\$480	\$520	\$480	\$480	\$520	\$1250	\$1250	\$1500	\$480	\$1250
Orgánico con AR 1,56	\$640	\$640	\$690	\$640	\$640	\$890	\$1900	\$1900	\$2400	\$640	\$1900
Orgánico filtro azul + AR 1,56	\$1900	\$1900	\$1900	\$1900	\$1900	-	\$3700	\$3700	\$4200	\$1900	\$3700
Policarbonato Filtro Azul + AR 1.59	\$3900	\$3900	-	\$3900	\$3900	-	\$7900	\$7900	-	\$3900	\$7.900
Foto café con filtro azul + AR 1.56	\$3900	\$3900	-	\$3900	\$3900	-	-	-	-	\$3900	\$6900
Foto gris con filtro azul + AR 1.56	\$3900	\$3900	-	\$3.900	\$3.900	-	-	-	-	\$3900	\$6900

MONTAJE	MONOFOCAL ORGÁNICO	MONOFOCAL BLUE, FOTO	MONOFOCAL POLICARBONATO	BIFO-MULTI ORGÁNICO	BIFO-MULTI POLICARBONATO
CERRADO	\$ 1.500	\$ 2.500	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 6.000
RANURADO	\$ 3.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 9.000
PERFORADO	-	-	\$ 7.000	-	\$ 10.000



	DIOPTRIA	ORGANICO CAPA -/- 70MM +/- 65 1,56	ORGANICO FILTRO AZUL -/- 70MMN +/- 65 1,56	MULTIFOCALES ORGANICOS FILTRO AZUL+0,00 A +3,00 ADD +1,00 AL +3,00	MULTIFOCALES ORGANICOS FOTO CAFE FILTRO AZUL+0,00 A +3,00 ADD +1,00 AL +3,00
ESFERICO	2	\$900	\$1.800	\$15.000	\$28.500
	4	\$900	\$1.800		
	6	\$1.000	\$2.000		
COMBINADOS	2/2	\$900	\$1.800		
	4/2	\$900	\$1.800		
	6/2	\$1.000	\$2.000		
	2/4	\$2.000	\$3.800		
	4/4	\$2.000	\$3.800		
	6/4	\$2.500	\$4.200		
	2/6	\$3.000	\$7.500		
	4/6	\$3.000	\$7.500		
	6/6	\$3.000	\$7.800		



C1

Q View larger image

[Share](#)

Ready to Ship In Stock Fast Dispatch

LEK ebay hot selling outdoor baseball protective large rectangle mens fashion prescription frames eyeglass sport

300 - 599 pieces	600 - 1199 pieces	>= 1200 pieces
\$2.50	\$2.40	\$2.30

Benefits: Quick refunds on orders under US \$1,000 [Claim now >](#)

Frame Color

	C1	\$2.50	-	300	+
	C2	\$2.50	-	0	+
	C3	\$2.50	-	0	+

[All 7 Options >](#)

Samples: **\$10.00/piece** Min. Order: 1 piece [Buy Samples](#)

Quantity(pieces)	1 - 600	601 - 1200	> 1200
Est. Time(days)	15	25	To Be Negotiated

Customization: Customized logo (Min. Order 300 pieces)
Customized packaging (Min. Order 1200 pieces)
[More >](#)

Protection: Trade Assurance Protects your Alibaba.com orders
 On-time Delivery Guarantee
 Refund Policy

300 pieces [Details](#) **\$750.00**
Handling time 15 days

Shipping **\$7.00**
Parcels (Standard) [Change](#)
Alibaba.com Logistics

Total \$757.00
Estimated delivery 10/7-10/14

[Start order](#)

[Contact supplier](#)

[Call us](#)

[Add to cart](#)

Wenzhou Shine Optical Co., Ltd.
Trading Company
CN 1YR
Response Time **≤1h** On-time delivery r... **98.1%**

- **Overcome**
<https://overcome.cl/descarga-de-catalogos/>

Anexo Ñ: Calendario de Marketing

Figura 47. Calendario De Marketing

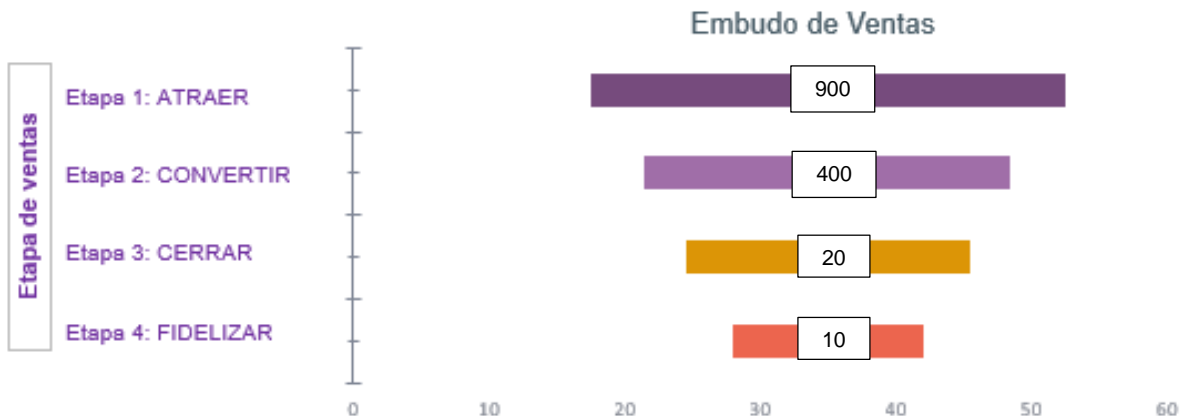
CALENDARIO DE PLAN DE MARKETING

PROMOCIÓN												
ESTRATEGIA	MES DE IMPLEMENTACIÓN											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Google												
Instagram												
Facebook												
YouTube												
Página Web												
Influenciadores												
Imagen corporativa y Gráficas												
Marketing Directo												
Relaciones Públicas												
Investigación												
Eventos												

Fuente: Elaboración propia

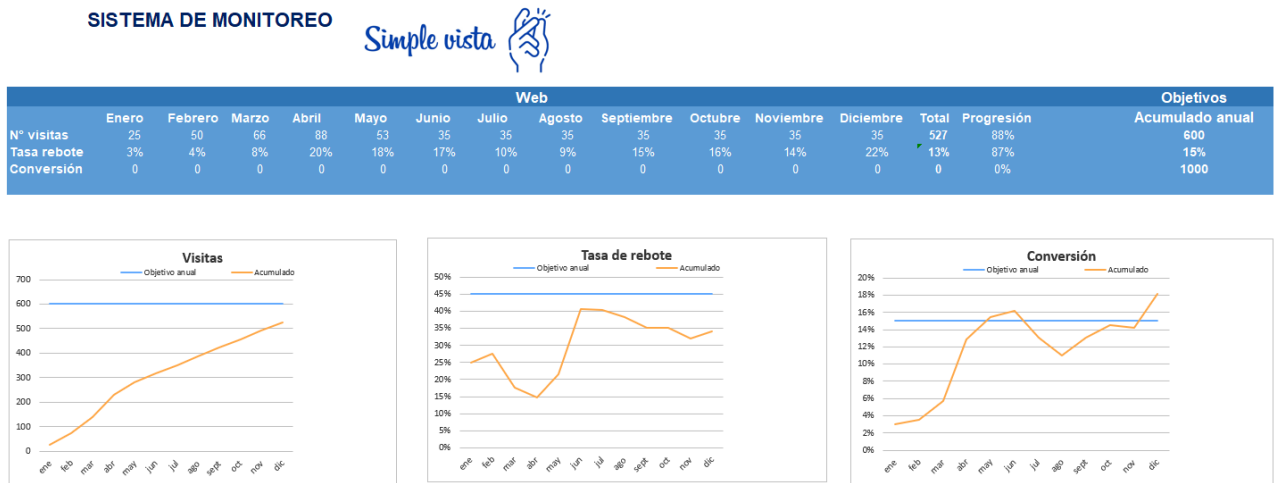
Anexo O: Dashboard del funnel (ejemplo de ventas diarias).

Figura 48. Funnel



Fuente: Elaboración propia

Figura 49. Sistema de monitoreo



Fuente: Elaboración propia

Anexo P: Mojo Lens

Este lente de contacto tiene una pantalla de MicroLED. Su resolución es tan alta (14.000 puntos por pulgada), que el ojo humano no la distinguirá de la realidad. Además, esta tiene menos de 0,5 mm de diámetro con un paso de píxeles de 1,8 micras.

Asimismo, el CEO aseguró que la empresa desarrolló “diseños personalizados de circuitos integrados para aplicaciones específicas (ASIC) para el Mojo Lens que incorporan una radio de 5 GHz y un procesador ARM Core M0 que transmite datos del sensor desde la lente y emite el contenido de realidad aumentada (AR) a la pantalla MicroLED”.

Este lente de contacto se controla con “una interfaz única e intuitiva, basada en el seguimiento ocular que permite a los usuarios acceder al contenido y seleccionar elementos sin controles manuales o basados en gestos”. Es decir, solo el movimiento natural de los ojos.

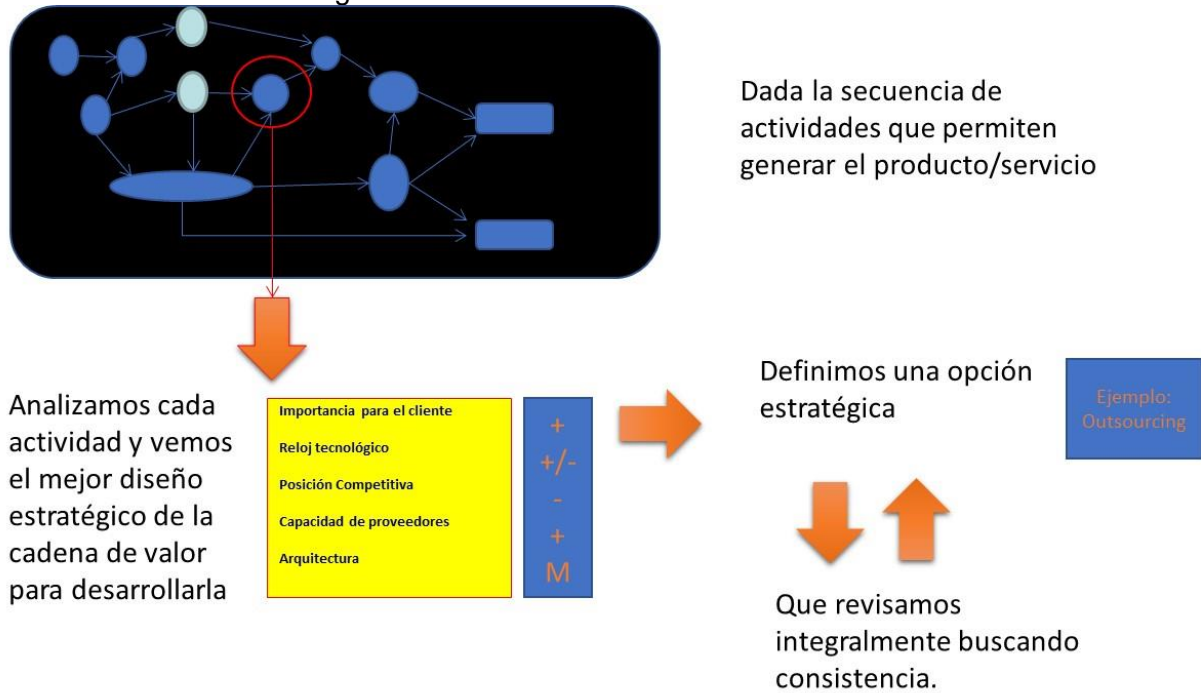
¿Cuándo estará a la venta Mojo Lens?

Mojo Vision tan solo ha probado el prototipo de estos lentes, por lo que, pese a que Perkins dice que funciona por completo, aún tienen pasos que seguir. Esto no solo incluye afinar los detalles y resolver los problemas que pueda tener el dispositivo (como los ajustes para cada tipo de usuario), sino también la aprobación de las autoridades sanitarias.

Fuente: <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/lente-de-contacto-inteligente-busca-destrozar-a-los-smartphones-690389>

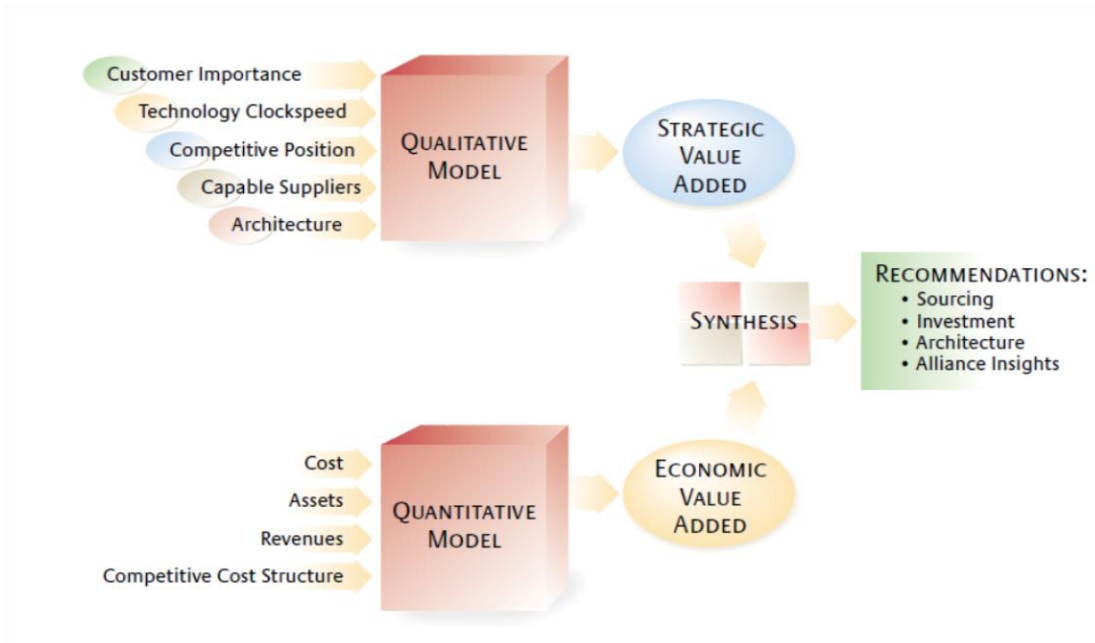
Anexo Q: Análisis de la cadena de valor

Figura 50. Análisis de la cadena de valor



Fuente: Clase de Dirección de Operaciones

Figura 51. Modelo de análisis de la cadena de valor



Fuente: Clase de Dirección de Operaciones

Proceso de Negocio	Requerimiento	Costo Estimado		
		Gasto anual	Inversión	Total
Proceso de Montaje	Taller Físico	\$ 24.000.000	\$ -	
	Maquinarias		\$80.000.000	
	Personal	\$ 72.000.000		
	Capacitación	\$ 1.000.000		
	Total	\$ 97.000.000	\$80.000.000	\$177.000.000

Se concluye que la actividad de marketing es estratégica, por lo que se decide mantenerla internamente. A su vez, todas las actividades adicionales pueden ser externalizadas en la etapa 1 del negocio dado su carácter menos estratégica y alto valor económico.

Anexo R: Entrevistas realizadas a especialistas

Entrevista número 1 realizada el 02 de mayo de 2022.

Nombre del entrevistado:	Yat Seng Chau Jofré
Especialidad del entrevistado:	Contactólogo, de la Universidad Católica de Valparaíso.
Breve experiencia del entrevistado:	Actualmente se desempeña como Contactólogo en la empresa de Retail Óptico Rotter y Krauss. Posee 8 años de experiencia laboral siendo premiado en 3 ocasiones como el “Mejor Contactólogo del año”.
Referencias	https://www.linkedin.com/in/yat-seng-chau-jofr%C3%A9-7a9678211/?originalSubdomain=cl https://www.biobiochile.cl/noticias/2014/06/02/rotter-krauss-inauguro-centro-de-especialidades-visual-en-concepcion.shtml

- **En tu experiencia ¿como ves que ha evolucionado el mercado óptico nacional en cuanto a la entrada de nuevos actores?**

“Es increíble la cantidad de ópticas nuevas que se han instalado en Concepción, lo que más me llama la atención es que cada vez son más profesionales, son muy bonitas estéticamente, la tendencia ha sido transformarlas en boutique, sin embargo, ninguna está ofreciendo el servicio de contactología que damos nosotros, esto nos permite mantener un punto diferenciador con las ópticas más pequeñas”.

- **¿Crees que ese es el punto diferenciador?**

“Sí, totalmente, la gente lo nota, la óptica puede ser muy bonita, pero si no tienes experiencia el cliente termina notándolo rápidamente. A pesar de que siguen instalándose más ópticas independientes nuestra demanda sigue y sigue creciendo”.

- **¿Qué factores externos crees que están influenciando en la industria?**

“Los últimos dos años han sido una locura, este rubro al contrario de muchos otros, no se ha visto afectado por las condiciones externas. Los oftalmólogos están colapsados, acá en Concepción conseguir una hora tarda 3 meses, esto a pesar de que los Tecnólogos médicos también pueden dar receta. Se está viendo una demanda nunca vista, producto de la pandemia y la mayor liquidez en las personas”.

- **¿Por qué crees que las ópticas se enfoquen principalmente en la venta de anteojos ópticos y no en lentes de contacto?**

“La mayoría de las ópticas que ofrecen el servicio de contactología se enfocan en la venta de lentes de contacto desechables, ya que la demanda de lentes de uso diario es altísima y por otra parte para la óptica es más simple vender este tipo de lentes, ya que la adaptación es menos compleja. Sin embargo, está ocurriendo que muchos clientes no son aptos para utilizar este tipo de lentes y requieren un lente de contacto de especialidad, el cual solo lo ofrecen un grupo reducido de ópticas, ya que requiere que el Contactólogo tenga mayor experiencia en la adaptación del lente”.

- **¿Podrías especificar un poco más ese problema?**

“Lo que pasa es que los adaptar un lente de contacto de especialidad requiere mayor capacitación por parte del Contactólogo, muchas más horas de atención por cliente y se vuelve un proceso tedioso, por eso las ópticas en general no se enfocan en este producto”.

- **¿Crees que existe una oportunidad no satisfecha en ese sentido?**

“Por supuesto, la venta de un lente de contacto de especialidad es muchísimo más rentable que un lente de contacto desechable, pero hay un nicho que no se ha explotado por falta de personal capacitado. Este grupo de cliente va en fuerte crecimiento, la aparición de queratoconos e irregularidades corneales se está haciendo cada vez más común, así como también clientes que llegan con una receta médica con dioptrías mayores a 5, para estos últimos es imposible venderles un antejo óptico por el grosor del cristal que se requiere y tampoco un lente de contacto de stock porque no existen para esa medida. Entonces los lentes de especialidad son la única alternativa que le puedes ofrecer y son pocas las ópticas que lo hacen”.

- **¿Cómo lo está haciendo Rotter y Krauss para atender a esa demanda?**

“Lo que ha hecho es concentrar la venta de lentes de especialidad en solo algunas sucursales donde tiene Contactólogos capacitados, en Chile solo hay 3 sucursales; dos en Santiago y la de Concepción”.

- **¿A que le atribuyes el crecimiento de este tipo de clientes con dioptrías altas?**

“Cada vez más gente se está haciendo exámenes visuales con los Oftalmólogos para validar si se pueden operar con Laser y muchas veces esa operación no se hace factible por la aparición de enfermedades como los queratoconos. En ese caso el Oftalmólogo lo deriva a un Centro de Especialidad porque el único tratamiento posible es el uso de lentes de contacto.

Si quieres atraer clientes a tu negocio es clave ir a visitar a los Oftalmólogos especialistas en corneas, porque son ellos los que derivan al cliente a la utilización de lentes de contacto”.

- **¿Crees que una óptica digital pueda resolver algunos de estos problemas visuales que indicas?**

“Desde el punto de vista digital solo puedes atender casos que son menos complejo, por ejemplo, la venta de contactos de lentes diarios o semanales. Ese tipo de ventas es muy simple y dejan un margen altísimo. 24 cajas de lentes de contacto diarios, que te alcanzan para 1 año, te cuestan \$600.000 en promedio y se venden muy rápidamente. Todas estas ventas se pueden hacer por internet. Un punto importante es que la relación con el cliente parte con un contacto físico en la primera compra y luego, si no le cambió la receta y lo lograste fidelizar, con seguridad te podrá comprar las mismas 24 cajas de lentes, pero por internet”.

Entrevista número 2 realizada el 16 de mayo de 2022.

Nombre del entrevistado:	Jonathan Soto
Especialidad del entrevistado:	Óptico Contactólogo, CEO de “Visual Center, óptica y Contactología”, 12 años en el mercado.
Breve experiencia del entrevistado:	Óptico-Contactólogo titulado de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Programa internacional de intercambio estudiantil Universidad de Aalen, Alemania (Hochschula Aalen).
Referencia	https://www.opticavisualcenter.com/quienessomos

- **Jonathan, ¿cuéntame sobre tu negocio?**

“Somos una empresa óptica dedicada a satisfacer las necesidades visuales de los habitantes de la provincia de Melipilla y sus alrededores. Contamos con la atención de ópticos- contactólogos profesionales especialistas en asesoramiento de lentes ópticos y en la adaptación de todo tipo de lentes de contacto. Nuestra premisa fundamental es la salud visual sin dejar de lado la moda y el estilo, por ello, ofrecemos una amplia variedad de armazones ópticos y lentes de sol”.

- **Haces énfasis en que ofrecen una atención profesional brindada por especialistas, ¿ese es un factor que te diferencia de la competencia?**

“Completamente, en este rubro hay mucha competencia, pero son pocas las ópticas independientes que tienen profesionales de la salud visual atendiendo a los clientes y eso finalmente el cliente lo agradece porque no deja su salud en manos de cualquiera. La asesoría durante el proceso de compra es decisiva, el cliente no llega con una idea clara de lo que necesita y es el vendedor el que por medio de su conocimiento le recomienda que producto es el que necesita. Finalmente es un tema de confianza”.

- **¿Qué productos y servicios ofreces?**

“VisualCenter ofrece, además de la venta de anteojos ópticos y lentes de contacto, el servicio de reparaciones y mantenciones de anteojos, desde ajustes, hasta cambios de marcos aprovechando sus cristales.

También contamos con operativos oftalmológicos en terreno, en los cuales los miembros de la comunidad tienen acceso a una revisión oftalmológica”

- **¿Cuáles son los atributos relevantes que debe ofrecer una óptica a tu juicio?**

“Yo creo que es muy importante entender que este es un tema de salud, no es el simple intercambio de un producto a cambio de dinero, por lo tanto, el foco en entregar una solución a un problema de salud visual es lo más importante. Por otro lado, el producto debe ser de buena calidad, eso es super importante. Otro factor relevante es ofrecer una atención personalizada, cada cliente tiene una particularidad distinta al cliente que atendiste algunos minutos antes. Por último, el servicio post venta debe ser excelente, tenerlo te permite fidelizar al cliente, sobre todo pensando que este tipo de productos es de compra recurrente”.

- **¿Ofreces tus productos por internet?**

“No por el momento, pero si está en los planes. Actualmente tenemos 3 sucursales físicas y la idea es desarrollar, en nuestra página web, el carrito de compras que nos permita ofrecer nuestros productos por internet. Se nos ha hecho difícil porque es bastante el trabajo que tenemos que hacer para implementarlo, tenemos muchos armazones en stock que debemos fotografiar y exponerlos de buena forma en la página, por otra parte, tenemos que resolver la gestión del stock para mantenerlo actualizado y en línea tanto para las sucursales físicas como para la venta por internet”.

- **¿Cuáles crees que son los factores decisivos para que funcione la venta por medio de esta canal digital?**

“Nosotros lo hemos conversado bastante con mi equipo y llegamos a la conclusión que son tres los factores críticos para que el cliente decida hacer una compra por internet: primero que todo que tenga la posibilidad de subir su receta médica, segundo que exista una amplia variedad de stock de productos y tercero que tenga la posibilidad de probarse los marcos de forma virtual antes de comprarlos”.

- **¿Como es la relación con tus proveedores?**

“Bastante buena, para anteojos ópticos trabajamos con Rodenstock y varios proveedores de armazones de alta y baja gama. Hace un tiempo inclusive estamos importando directamente de otros países armazones, cristales y lentes de contacto. Tenemos todo tipo de proveedores; laboratorios ópticos grandes, proveedores nacionales y también importamos directamente. El mínimo de importación es de 4.000 cristales, es decir 2.000 lentes. Vienen con fuerza detallada, por tanto, tienes que pedirlo en función a tu demanda según la distribución. Mantenemos siempre cristales en stock”.

- **¿Qué estrategias utilizas para atraer clientes a tus locales?**

“En nuestro caso contamos con un convenio para la atención oftalmológica con el Instituto Oftalmológico Melipilla, en donde los clientes se pueden hacer revisiones de su sistema visual y son derivados a nuestra óptica. Ese convenio lo logramos asociándonos con un

médico Oftalmólogo, entonces él hace la prescripción médica a los clientes que llegan al instituto y acá tomamos su receta y le ofrecemos el producto adecuado.

Por otra parte, en la óptica también realizamos exámenes visuales. Las atenciones son a través de médicos oftalmólogos o tecnólogos médicos mención oftalmología. No hago gastos en marketing”.

- **¿Como ha impactado la pandemia en tu negocio?**

“Los ingresos por venta en los últimos 2 años se multiplicaron por 4, la mayor liquidez se notó mucho. Por estos buenos resultados para es que han proliferado muchas ópticas independientes, las cuales que lamentablemente no cumplen la normativa vigente en algunos casos, hay poca fiscalización. Hoy en el centro de Santiago encuentras muchas ópticas en donde no se cumple con los requisitos mínimos de funcionamiento, el personal no tiene capacitación o los productos son de muy mala calidad, eso va mermando la atención a los clientes con productos que muchas veces no son adecuados para lo que realmente necesita la persona”.

- **¿Como logras diferenciarte de la competencia?**

“Nosotros entregamos los anteojos en 30 minutos, para poder hacer eso tuve que invertir mucho en tecnología de punta y en personal capacitado para operarla.

Si tengo el armazón y los cristales con la potencia refractiva acorde para la prescripción médica, puedo hacerle entrega de los anteojos en 30 minutos al cliente. Eso los clientes lo valoran muchísimo. En caso contrario lo envío a un laboratorio óptico en donde se demoran entre 3 a 4 días en tener el antejo terminado.

Por otra parte, hemos invertido mucho en equipos y tecnología, por ejemplo, tenemos una máquina que se llama IST que te saca una foto y calcula la distancia de pupila a pupila (ADP) y la altura, con el objetivo de centrar el cristal justo en tu pupila según las dimensiones de tu rostro. No todas las ópticas hacen eso, los pacientes me dicen “esto me lo hicieron antes con una regla y un plumón”, esto lo termina percibiendo el cliente porque le ofrecemos un servicio personalizado y de muy alta calidad”.

- **¿Qué inversión requieres para hacer esa entrega en tan poco tiempo?**

“Una buena maquina biseladora, ésta le da la forma al cristal en función al marco.

Esta máquina la puedes encontrar por MM\$2 si la traes de China, pero una de buena calidad cuesta MM\$20. La diferencia está en la calidad de la terminación, el soporte técnico, la capacitación y el nivel de automatización que posee la máquina. A mayor automatización menos es la merma de insumos que pierdes. A eso debes sumar el operario, el cual su nivel de especialización dependerá del grado de automatización de la máquina. Una biseladora de calidad requiere un operario básico, no requiere tanto conocimiento”.

- **¿Cuáles son los márgenes que se obtienen de los distintos productos?**

“Depende, porque puedes vender armazones de \$2.000 que son de menor calidad o bien marcos que cuestan \$50.000 que son mucho mejores, dependerá a que tipo de clientes te quieres enfocar. En promedio un antejo con armazón y cristales premium te dejan un margen de 30%, en cambio un antejo con armazón y cristales de baja calidad puedes obtener un margen de 400%, pero probablemente tendrás muchas horas que dedicarle al servicio post venta y terminarás perdiendo a ese cliente”

¿Cómo percibes la venta de Lentes de Contacto?

“Viene mucha gente por lentes de contacto, pero es un producto difícil de vender y no te deja un margen muy alto. Los lentes de contacto de stock o desechables te dejan un margen menor al 30% si lo compras a proveedores internacionales de marcas reconocidas, si el lente de contacto es importado de una marca no tradicional, el margen sube a un 50%.

Donde hay una tremenda oportunidad es en los lentes de contacto de especialidad, ese tipo de lentes lo vendes en promedio en \$800.000 y el costo es de \$200.000.

El problema es que para adaptarlo se requiere un Contactólogo de muchísima experiencia y conocimiento, el cual es muy escaso en Chile. Son muy pocos los que lo hacen y las grandes cadenas de retail óptico los tienen contratados.

La demanda de lentes de contacto de especialidad va en franco aumento, esto producto de que las personas se están haciendo cada vez más topográficas corneales para optar a realizarse una cirugía Lasik y se encuentran que tienen una enfermedad llamada Queratocono, que es una deformidad de la córnea, y que le impide realizarse la cirugía, el único tratamiento para ese tipo de enfermedad en la utilización de lentes de contacto de especialidad o bien el trasplante de córnea”.



Entrevista a Jonathan Soto.

Anexo S: La psicología del color

Figura 52. El impacto de la psicología del color en tu marca



Anexo T: Cotizaciones realizadas

Cotización servicio mensual de bodegaje.

Ling, tu bodega tiene un 33% de descuento por un espacio de 25 m³. Cualquier duda nuestro WhatsApp está a la derecha.

Tu cotización - ID 17215:

Ítems a guardar (m ³)	25
Seguro robo, incendio y/o sismo	Incluido
Arriendo mensual	CLP \$304.175
<i>Descuento arriendo mensual</i>	<i>32.7%</i>
Arriendo mensual final	CLP \$204.800
Tarifa de recepción	CLP \$62.500
Retiro a domicilio (opcional) <input type="checkbox"/>	CLP \$240.938

Reservar

Estimado Ling Chau

Gracias por contactarse con **Aki KB Minibodegas**, para nosotros es un agrado entregarle a usted ésta cotización por el arriendo de su minibodega. Lo más importante: será atendido con la cordialidad y experiencia de nuestros ejecutivos, quienes lo asesorarán y estarán a su disposición para atenderlo en todo momento, necesidades indicadas por usted:

Sucursal	Piso	Superficie M ² / M ³	Precio Mensual.	% de Dcto.	Descuento PAT o Prepago por hasta 3 meses
Santiago Sur	2	12m ² /33m ³	\$ 232.600	20%	\$ 186.080
Santiago Sur	2	15m ² /41m ³	\$ 287.100	20%	\$ 229.680
		Tamaños mas grandes disponibles			Considerar 2 de cada uno

Cotización servicio de Delivery.

- BlueExpress



Zonas de envío



ORIGEN: SANTIAGO

DESTINO	hasta 0,5kg	hasta 3kg	hasta 6kg	hasta 16kg
	XS	S	M	L
	\$2.300	\$3.200	\$4.200	\$5.000
	\$3.300	\$4.500	\$4.500	\$8.500
	\$4.000	\$8.000	\$9.500	\$12.000

Ej: Sobre, llavero, caja chica de lentes, carcasas, cosméticos, lápices, bisutería

Ej: Libro grande, perfume y ropa poco voluminosa, parlante chico, iPad, celular

Ej: Ropa, zapatos, lámpara de sobremesa, teclado (pc)

Ej: Pelota, impresora, computador, almohada, cubrecama

*Todos los valores incluyen IVA. La zona naranja no incluye todas las comunas de la R.M.

- Chilexpress

TARIFAS ENCOMIENDAS

Tiempo de entrega Día Hábil Siguiente Rango de peso hasta 1.5 KILOS

ORIGEN	DESTINO																	
	Local	Arica/Quique	Calama	Antofagasta	Copiapó	La Serena	Valparaíso	Santiago	Rancagua	Talca	Chillán	Concepción	Los Angeles	Temuco	Valdivia	Osorno	Puerto Montt	Punta Arenas
Local	\$3.410																	
Arica/Quique			\$5.808	\$4.840			\$8.690	\$7.620	\$8.560									
Calama		\$5.010		\$4.570	\$5.100		\$8.320	\$7.450	\$8.490									
Antofagasta		\$4.860	\$5.328		\$4.970		\$8.610	\$7.450	\$8.490	\$9.750								
Copiapó		\$5.600	\$6.120	\$5.100		\$4.380	\$5.000	\$4.930	\$5.500									
La Serena					\$4.380		\$5.500	\$4.930	\$5.500									
Valparaíso		\$10.200	\$10.620	\$8.850	\$4.860	\$5.270		\$4.890	\$5.090	\$5.090	\$5.090	\$5.090	\$5.090	\$5.330	\$5.330	\$5.330	\$5.550	\$11.920
Santiago		\$9.820	\$11.112	\$8.450	\$5.280	\$5.000	\$4.820		\$4.900	\$4.970	\$4.970	\$4.970	\$4.970	\$5.210	\$5.690	\$5.600	\$5.920	\$10.280
Rancagua		\$10.720	\$10.932	\$9.110	\$5.640	\$5.640	\$5.330	\$5.040		\$4.830	\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.930	\$4.930	\$4.930	\$5.070	\$8.420
Talca							\$5.330	\$5.040	\$4.750		\$4.540	\$4.540	\$4.540	\$4.930	\$4.930	\$4.930	\$5.070	
Chillán							\$5.330	\$5.040	\$4.540	\$4.540		\$4.680	\$4.750	\$5.180	\$5.180	\$4.930	\$5.000	
Concepción							\$5.330	\$4.970	\$4.540	\$4.470	\$4.520		\$4.680	\$5.180	\$5.100	\$4.930	\$5.000	
Los Angeles							\$5.260	\$5.040	\$4.540	\$4.470	\$4.830	\$4.600		\$5.200	\$5.200	\$4.930	\$5.000	
Temuco							\$5.630	\$5.730	\$4.930	\$4.930	\$5.180	\$5.100	\$5.100		\$4.720	\$4.500	\$4.850	
Valdivia							\$5.550	\$5.730	\$4.860	\$4.860	\$5.100	\$5.100	\$5.180	\$4.720		\$4.500	\$4.780	
Osorno							\$5.550	\$5.650	\$4.700	\$4.700	\$4.700	\$4.700	\$4.860	\$4.440	\$4.440		\$5.010	
Puerto Montt							\$6.120	\$5.750	\$5.020	\$4.950	\$4.780	\$4.950	\$5.020	\$4.850	\$4.780	\$5.010		
Punta Arenas							\$7.040	\$7.070	\$7.050	\$6.940	\$6.710	\$6.940	\$6.940	\$6.190	\$5.900	\$5.990	\$5.990	

- Starken

COTIZA CON NOSOTROS
COTIZA CON NOSOTROS Y OBTÉN UN VALOR ESTIMADO DE TU ENVÍO.

Tipo de entrega: Sucursal Domicilio Tipo de servicios: Normal

Alto (cm): 10 Ancho (cm): 10 Largo (cm): 30 Peso (Kg): 1

VALOR DE COTIZACIÓN:
\$ 3.690

[Cotizar](#) [Nueva Cotización](#)

NOTA: Si deseas enviar/recibir algo dentro de RM selecciona Santiago.

Nota: Valor referencial para un despacho en la Región Metropolitana.

- Correos de Chile

PAQUETE DOMICILIO \$4.900

SANTIAGO - PROVIDENCIA

El Remitente paga el envío en la sucursal o en línea a través de Sucursal Virtual. [Velocidad del envío](#) ▼

Resumen de tu envío

Tipo de envío
Paquete

Recepción de envío
Domicilio

Medidas y Peso
Alto: 10 cm | Ancho: 10 cm | Largo: 30 cm | Peso: 1 kg


Comuna de origen
SANTIAGO

Comuna de destino
PROVIDENCIA

Servicio seleccionado

Nota: Valor referencial para un despacho en la Región Metropolitana.


- Cotización Plataforma de comercio electrónico

 [Vende](#) [Promociona](#) [Administra](#) [Aprende](#) [Precios](#) [Inicia sesión](#) [Empleza gratis](#)

Encuentra el plan adecuado para tu empresa

FREE	VENTURE	BUSINESS	UNLIMITED
\$ 0	\$ 15 / mes	\$ 35 / mes	\$ 99 / mes
Gratis para siempre	\$12.5/mes con pago anual excl. 20% VAT	\$29.17/mes con pago anual excl. 20% VAT	\$82.50/mes con pago anual excl. 20% VAT
Tienda en línea sencilla para poner en marcha tu negocio de forma gratuita	Características profesionales para expandir y administrar tu tienda en línea	Soluciones avanzadas de comercio electrónico para expandir tu negocio	Todo lo que necesitas para vender en línea, por el móvil y al por menor
Registrarse	Registrarse	Registrarse	Registrarse

Be sale




Básico

Boleta y Factura Electrónica

- ✓ Boleta y factura electrónica
- ✓ Informes en línea
- ✓ Cotizaciones

[Ver plan](#) [Contratar](#)

1.5 UF + IVA / mes




Ecommerce

Venta en línea

- ✓ Boleta y factura electrónica
- ✓ Informes en línea
- ✓ Control de inventario
- ✓ Vende por internet

[Ver plan](#) [Contratar](#)

1.9 UF + IVA / mes



POPULAR

Estándar

Venta directa

- ✓ Boleta y factura electrónica
- ✓ Informes en línea
- ✓ Cotizaciones
- ✓ Control de inventario
- ✓ Vende en tu negocio
- ✓ Cierre de caja

[Ver plan](#) [Contratar](#)

1.9 UF + IVA / mes



Información Bewe Software



Vivian Herreno <vivian.herreno@bewe.io>
para mí

vie, 30 sept, 14:56

Hola Ling

Gracias por atender mi llamada el día de hoy, te dejo la información solicitada de las características del sistema y el producto de marketing digital.

Este es el link de la página web de ópticas

<https://www.bewe.io/negocios/salud/opticas>

Adjunto encuentras la presentación comercial de Bewe One marketing digital.

El costo del sistema es:

Software para gestión interna

pago mensual: 46.000 clp

El pago anual aplica en descuento del 15 % sobre el valor total

BeweOne. Marketing Digital

pago mensual :122.000 clp

Sistema + marketing:

mensual: 168.000 clp

Quedo atenta y pendiente para programar la reunión de demostración

Funcionalidades incluidas

Documentos	Factura Electrónica Boleta Electrónica Guías de despacho, notas de débito y de crédito Registro de compra y venta Posibilidad de enrolar otros documentos Recepción de documentos de compra Reclamación de facturas Notificación de acuse de recibo SII
Productos	Maestro de productos Control de inventario Reportes de stock en línea Manejo de stock crítico Factibilidad de contratar múltiples sucursales Administración de zona de despachos Manejo de zonas de despachos
Clientes	Manejo de clientes: Reportes y Datos Gestión de cobranza Envío de las facturas por correo Manejo de abonos de clientes Fidelización mediante sistemas de puntos
Venta	Informes de venta en línea Conexión API Múltiples medios de pago Tickets de cambio Administración de cierre de caja Punto de venta físico Cierres de caja Venta online Plantillas de diseño web Manejo de ventas en todos los canales Administración centralizada de pedidos web Publica en Facebook y Whatsapp Cupones de descuento Carros abandonados

- Embalaje

InstaBox

DISEÑADO POR TI IDEAS Y EJEMPLOS ¿POR QUÉ INSTABOX? PREGUNTAS FRECUENTES NACIMOS VERDES AGENDA TU ATENCIÓN

Search products

Caja Baúl

seleccionó "Caja Baúl" . Si desea elegir otro modelo de caja, vuelva a la [página de modelos](#). Las medidas son en milímetros"

Size (L x W x D)

200 x 175 x 175 230 x 200 x 175 250 x 250 x 150

300 x 200 x 150 300 x 250 x 150 200 x 300 x 160

Custom

Hola, ¿Necesitas ayuda?

InstaBox

DISEÑADO POR TI IDEAS Y EJEMPLOS ¿POR QUÉ INSTABOX? PREGUNTAS FRECUENTES NACIMOS VERDES AGENDA TU ATENCIÓN

Search products

Design Choice

Outside Only Outside and Inside

Cantidad 1000

EMPEZAR A DISEÑAR

Precio: **\$1.599.481**
(\$1.599/cada caja) IVA incluido


Hola, ¿Necesitas ayuda?

<https://spanish.alibaba.com/product-detail/Human-Billboard-Backpack-Advertising-Led-Display-60651097350.html>

Alibaba.com Lo que estás buscando... **Buscar** Iniciar sesión Mensajes Pedidos Carrito de cor

Categorías ▾ | Listo para enviar | Equipo de protección ... | Trade Shows | Central de comprador... ▾ | Vender en Alibaba ▾ | Ayuda ▾ | Obtener la aplicación | English - USD ▾ | Envío a: ▾

Casa / Todas las industrias / Equipos de servicio comercial / Equipos de publicidad / Vallas publicitarias



Ver imagen más grande

[Compartir](#)

Mochila de cartelera humana publicidad pantalla Led mensaje Tv

1 - 49 Unidades **258,00 US\$** >= 50 Unidades **249,00 US\$**

Beneficios: Reembolsos rápidos en pedidos de menos de 1000 USD [Reclamar ahora](#)

Talla: 1260*630*50mm US\$258.00

Muestras: **236,00 US\$/Unidad** Pedido mínimo : 1 Unidad [Comprar muestras](#)

Quantity(Unidades)	1 - 10	11 - 50	51 - 100	> 100
Hora del Est.(días)	7	10	15	Para negociar

Personalización: Logotipo personalizado (Pedido mínimo 200 Unidades)
Embalaje personalizado (Pedido mínimo 200 Unidades)
[More ▾](#)

Protection: Trade Assurance Protects your Alibaba.com orders
 Refund Policy

La cantidad mínima de pedido es 1 Unidad

0/1 Unidad desde **US\$258.00**
Tiempo de procesamiento 7 días

Envío [Para negociar](#)
[Más información](#)

[Contactar Proveedor](#)

Guangzhou Yanglin Electronic Co.,...
Manufacturer
CN 10th

Tiempo de respue... Tasa de entrega a ...
≤6h **83.3%**

13 Transacciones
10,000+

- Servicio Api de OCR

aws.amazon.com/es/textract/pricing/

aws [Contacte con nosotros](#) [Support ▾](#) [Español ▾](#) [Mi cuenta ▾](#) [Iniciar sesión](#) [Cree una cuenta AWS](#)

Productos Soluciones Precios Documentación Aprender Red de socios AWS Marketplace Habilitación para clientes Eventos Explorar más

Amazon Textract Información general Características **Precios** Recursos Preguntas frecuentes Clientes Socios

SECCIONES DE PRECIOS

[Calculadora de precios](#)

[Capa gratuita](#)

[Precios de la API](#)

[Ejemplos de precios](#)

Capa gratuita

Como parte del nivel **Gratuito de AWS**, puede comenzar a usar Amazon Textract sin costo. El nivel gratuito dura tres meses, y los nuevos clientes de AWS pueden analizar hasta:

API para detectar texto de un documento: 1000 páginas por mes

API para analizar documentos:

- 100 páginas por mes, cuando se usa la característica para formularios o tablas
- 100 páginas adicionales por mes cuando se usa la característica para consultas **NUEVO**

API para analizar gastos: 100 páginas por mes

API para analizar ID: 100 páginas por mes

Amazon Textract Información general Características **Precios** Recursos Preguntas frecuentes Clientes Socios

		Primer millón de páginas en un mes	Más de un millón de páginas en un mes
SECCIONES DE PRECIOS			
Calculadora de precios			
Capa gratuita	API para detectar texto de un documento	Cada 1000 páginas 1,50 USD	0,60 USD
Precios de la API			

- Servicio biometrico

Función	Precio por 1,000 unidades		
	Primeras 1,000 unidades por mes	Unidades 1,001 a 5,000,000 por mes	Unidades 5,000,001 y más/mes
Detección de etiquetas	Gratis	\$1.50	\$1.00
Detección de texto	Gratis	\$1.50	\$0.60
Detección de texto en documentos	Gratis	\$1.50	\$0.60
Detección de búsqueda segura (contenido explícito)	Gratis	Gratis con detección de etiquetas o \$1.50	Gratis con detección de etiquetas o \$0.60
Detección de rostros	Gratis	\$1.50	\$0.60
Detección de rostros: reconocimiento de celebridades	Gratis	\$1.50	\$0.60
Detección de puntos de referencia	Gratis	\$1.50	\$0.60
Detección de logotipos	Gratis	\$1.50	\$0.60
Propiedades de imágenes	Gratis	\$1.50	\$0.60
Sugerencias de recorte	Gratis	Gratis con propiedades de imágenes o \$1.50	Gratis con propiedades de imágenes o \$0.60
Detección en la Web	Gratis	\$3.50	Comunicarse con Google para obtener más información
Ubicación de objetos	Gratis	\$2.25	USD 1.50

¿Cómo puede ayudar AWS en el reconocimiento facial?

Puede utilizar [Amazon Rekognition](#) para automatizar el análisis de imágenes y videos con machine learning. Amazon Rekognition ofrece capacidades de visión artificial previamente entrenadas y personalizables para extraer datos faciales e información a partir de las imágenes y los videos. Puede utilizar Amazon Rekognition para realizar las siguientes tareas:

- Analizar y detectar rostros en millones de fotos y videos en cuestión de minutos
- Agregar la comparación y el análisis facial en los flujos de trabajo de incorporación y autenticación de usuarios para verificar de forma remota la identidad de los usuarios que han optado por participar
- Determinar la similitud de un rostro con respecto a otra imagen o a partir de un repositorio privado de imágenes
- Crear experiencias de automatización del hogar, como encender automáticamente la luz cuando se detecta una persona

Comience a utilizar el reconocimiento facial en AWS al crear una [cuenta gratuita](#) hoy mismo.

PRECIOS

[Precios de Cloud Vision](#)

Precios

Ejemplo

Costos de Google Cloud Platform

¿Qué sigue?

Función	Precio por 1,000 unidades		
	Primeras 1,000 unidades por mes	Unidades 1,001 a 5,000,000 por mes	Unidades 5,000,001 y más/mes
Detección de etiquetas	Gratis	\$1.50	\$1.00
Detección de texto	Gratis	\$1.50	\$0.60
Detección de texto en documentos	Gratis	\$1.50	\$0.60
Detección de búsqueda segura (contenido explícito)	Gratis	Gratis con detección de etiquetas o \$1.50	Gratis con detección de etiquetas o \$0.60
Detección de rostros	Gratis	\$1.50	\$0.60
Detección de rostros: reconocimiento de celebridades	Gratis	\$1.50	\$0.60

Tabla de precios

Análisis de imágenes

Región:

Volumen (imágenes al mes)	Imágenes procesadas por las API del grupo 1	Imágenes procesadas por las API del grupo 2
Primer millón de imágenes	0,001 USD por imagen	0,001 USD por imagen
Siguientes 4 millones de imágenes	0,0008 USD por imagen	0,0008 USD por imagen
Siguientes 30 millones de imágenes	0,0006 USD por imagen	0,0006 USD por imagen
Siguientes 35 millones de imágenes	0,0004 USD por imagen	0,00025 USD por imagen

* Cada API que acepta una o más imágenes de entrada cuenta como una imagen procesada. [Más información](#) »

Almacenamiento de metadatos de rostros

Característica	Precios
Almacenamiento de metadatos de rostros	0,00001 USD por metadatos de rostros al mes*



[Inicio](#) [Servicios](#) [Oficinas](#) [Planes](#) [Emprende](#) [Preguntas](#) [Nosotros](#) [Contacto](#)

Servicios Oficina Virtual



DIRECCIÓN TRIBUTARIA Y COMERCIAL

Dirección para crear tu empresa y para iniciar actividades en Servicio de Impuestos Internos, que te permitirá emitir boletas, facturas y otros documentos tributarios. Además dirección comercial para incluir en tu sitio web, tarjetas de presentación y publicidad.



ARRIENDO DE SALA DE REUNIONES

Salas de reuniones con WiFi y proyector, para que puedas reunirte cómodamente con tus clientes, realizar presentaciones u otras gestiones de tu empresa.



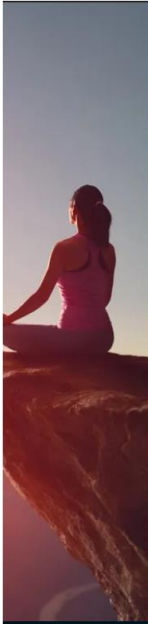
SECRETARIA VIRTUAL

Recepción de llamados, para que tus clientes se comuniquen fácil y rápidamente contigo. Posibilidad de contar con saludo indicando el nombre de tu empresa, con un número exclusivo, y reenvío de llamados, dependiendo del plan.



CONTABILIDAD

¿Necesitas contador? Te ayudamos con la contabilidad de tu negocio con planes que se adaptan a tus necesidades.




Plan Inicial

(\$59.900/año)

- Dirección Tributaria
- Dirección Comercial
- Recepción de Cartas
- Arriendo Sala de Reuniones a Precio Preferencial

CONTRATAR

RENOVAR



Plan Avanzado

(\$299.900/año)

- Dirección Tributaria
- Dirección Comercial
- Recepción de Cartas
- 4hrs/mes Sala Reuniones
- Acceso WiFi
- Número de teléfono fijo exclusivo redireccionado a celular

CONTRATAR

RENOVAR

Hyundai Grand i10 1.2 Plus



- Motor 1.200 cc
- Radio touch 8"
- Transmisión mecánica
- CarPlay & Android
- Aire Acondicionado
- Doble airbag · ABS

TARIFA MENSUAL + IVA	KMS ANUALES INCLUIDOS
\$379.900	10.000
\$422.400	20.000
\$464.900	30.000
\$507.400	40.000
\$549.900	50.000
\$592.400	60.000

Kilómetro extra: \$85 + IVA

Inicio > Computadores y Tablets > Notebooks > Notebooks Tradicionales



Disponibilidad	
Internet	30+
Calama (Mall Plaza)	0
Antofagasta	0
Copiapó	1
La Serena	0
Viña del Mar	1
Santiago	
» Agustinas	0
» Cantagallo	0
» Huérfanos	0
» Las Condes	0
» Manuel Montt	0
» Mall Arauco Maipú	0
» Mall Costanera	0
Center	
» Mall Plaza Alameda	0
» Mall Plaza Norte	0
» Mall Plaza Oeste	0
» Mall Florida Center	0
Rancagua	0
Curicó	0
Talca	0
Chillán	0
Talcahuano (Mall)	0

Samsung® Notebooks Tradicionales

Notebook Galaxy Book2 15.6" FHD Intel i7-1255U 8GB 512GB SSD Windows 11 Silver + Microsoft 365 Personal

Digital ID 46142 Quedan +30 Unid.

\$ 599.990

Precio Oferta Efectivo

\$ 618.590

Precio Oferta

\$ 999.990

Precio referencia

1

Añadir al carro

Despacho a Domicilio Disponible

Retiro en Tienda Disponible

Cotización Empresas

Anexo U: Parámetros del Plan Financiero

Ticket promedio arm	\$	70.000	\$	25.080
Ticket promedio LC	\$	65.000	\$	43.600
Ticket promedio Sol	\$	55.000	\$	36.600
Ticket promedio Otros	\$	15.000	\$	11.600

Costo promedio Armazones	\$	6.480	
Costo promedio cristales	\$	12.000	
Costo Montaje	\$	5.000	
Costo promedio LC	\$	42.000	
Costo promedio Anteojos de sol	\$	35.000	
Costo promedio otros productos	\$	10.000	
Costo Embalaje	\$	1.600	
Comisión Transbank		2%	
Costo despacho a Domicilio	\$	2.300	30%

Plataforma Ecommerce personalización		150 UF	
Plataforma Ecommerce mantención	\$	202.300	5
ERP Mes 1		-	
ERP recurrente mensual		-	
Marketing Año 1		20%	
Marketing Año 3-5		10%	
Tasa de crecimiento ventas		9,11%	10%
IPC esperado		4%	
Tasa impositiva		25%	

Se espera conseguir el 0,4% del mercado potencial al 5to año

Tamaño del mercado

Personas con agudeza visual disminuida	47,70%
Personas que compran en línea	63%
NSE Abc1 C2 C3	50%
Edad 20 a 70 años	67%
% Market Share	0,4%

Población Chilena	17.574.003
Abc1 C2 C3	8.787.002
Personas con agudeza visual disminuida	4.191.400
Personas que compran en línea	2.640.582
Edad 20 a 70 años	1.769.190
0,4% del mercado potencial	7.077

Cientes mensuales	590
Cientes diarios	20

El Tamaño de la industria

US\$204 millones en ventas anuales en el 2018.

Referencias

- Encuesta nacional de Salud, Minsal, 2017.
- Censo 2017, INE.
- Entrevistas con dueños de ópticas Independientes
- Ventas 2022 Óptica Roffery Krauss
- Datos de estudios de mercado de Euromonitor

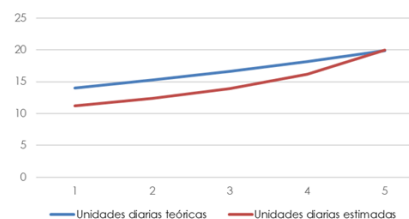
El primer año de estima vender 11 unidades diarias

	Año				
	1	2	3	4	5
Objetivo % Market Share al 5to año					0,4%
Factor de estimación conservadora	-30%				
Unidades diarias teóricas	14	15	17	18	20
Factor de aprendizaje	-20%				
Tasa crecimiento anual estimada		10%	13%	16%	20%
Unidades diarias estimadas	11	12	14	16	20

1. Se estima lograr **un 0,4% del mercado** objetivo en el año
2. Se considera una estimación conservadora para el cálculo del objetivo de venta teórica, partiendo de **una base un 30% menor**
3. Adicionalmente, se estima que **el primer año será el más complejo**, por lo cual se proyecta vender **un -20%** que la demanda teórica, justificado por la **curva de aprendizaje**.
4. Para el año 2 se estima **crecer un 10%** en función a las variables macroeconómicas 2023-2024, crecimiento de la industria y tasa de crecimiento del ecommerce
5. A partir del año 3 en adelante se espera conseguir tasas de crecimiento de un 13%, 16% y 20%, **apalancadas en el Plan de Marketing** diseñado la maduración del negocio

	Antecedentes			Pond.	
PIB esperado 2023	-1,5% a -0,5%	-1%	0,88%	25%	10,22%
PIB esperado 2024	2,25% a 3,25%	2,75%			
Tasa crecimiento industria	8,50%			50%	
Tasa crecimiento Ecommerce	23%			25%	

Crecimiento anual



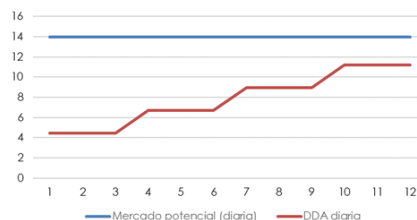
Referencias

- Ipom sept 2022, Banco Central
- <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/04/25/e-commerce-en-alza-63-de-chilenos-ya-compra-en-linea/>
- <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/eyewear-industry>

El primer Trimestre se utiliza una base de inicio conservadora de 4 ventas diarias

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mercado potencial (mes)	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Mercado potencial (diaria)	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
DDA Mensual	134	134	134	202	202	202	269	269	269	336	336	336
DDA diaria	4	4	4	7	7	7	9	9	9	11	11	11
Tasa crecimiento	0%	0%	0%	33%	0%	0%	25%	0%	0%	20%	0%	0%
Ticket promedio	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Venta en casos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Anteojos Ópticos	134	134	134	202	202	202	269	269	269	336	336	336
Lentes de Contacto	44	44	44	67	67	67	89	89	89	111	111	111
Sol.	9	9	9	14	14	14	19	19	19	24	24	24
Otros productos	9	9	9	14	14	14	19	19	19	24	24	24
Ingresos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Anteojos Ópticos	\$ 9.408.000	\$ 9.408.000	\$ 9.408.000	\$ 14.112.000	\$ 14.112.000	\$ 14.112.000	\$ 18.816.000	\$ 18.816.000	\$ 18.816.000	\$ 23.520.000	\$ 23.520.000	\$ 23.520.000
Lentes de Contacto	\$ 2.882.880	\$ 2.882.880	\$ 2.882.880	\$ 4.324.320	\$ 4.324.320	\$ 4.324.320	\$ 5.765.760	\$ 5.765.760	\$ 5.765.760	\$ 7.207.200	\$ 7.207.200	\$ 7.207.200
Sol.	\$ 517.440	\$ 517.440	\$ 517.440	\$ 776.160	\$ 776.160	\$ 776.160	\$ 1.034.880	\$ 1.034.880	\$ 1.034.880	\$ 1.293.600	\$ 1.293.600	\$ 1.293.600
Otros productos	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 211.680	\$ 211.680	\$ 211.680	\$ 282.240	\$ 282.240	\$ 282.240	\$ 352.800	\$ 352.800	\$ 352.800
Total	\$ 12.949.440	\$ 12.949.440	\$ 12.949.440	\$ 19.424.160	\$ 19.424.160	\$ 19.424.160	\$ 25.898.880	\$ 25.898.880	\$ 25.898.880	\$ 32.373.600	\$ 32.373.600	\$ 32.373.600

Crecimiento mensual año 1



Referencias

- Benchmark
- Entrevista con dueños de ópticas Independientes

Se utiliza depreciación acelerada a 2 años (SII)

Equipos computacionales	Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Notebook Galaxy Book2 15.6" FHD Intel i7-1255U 8GB 512GB SSD Windows 11 Silver + Microsoft 365 Personal Digital	\$599.990	7	-	-	2	-	-
Total Equipos Computacionales		\$4.199.930	\$ -	\$ -	\$1.199.980	\$ -	\$ -
Depreciación legal			\$ 2.099.965	\$ 2.099.965		\$ 599.990	\$ 599.990
Total Depreciación Legal		\$ -	\$ 2.099.965	\$ 2.099.965	\$ -	\$ 599.990	\$ 599.990

IPC 4,0%

- Se obtiene el costo promedio de los insumos
- Comisiones de servicios y despachos a domicilio

Insumos/Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo promedio Amazones	\$ 52.000	\$ 54.080	\$ 56.243	\$ 58.493	\$ 60.833
Costo promedio cristales	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 12.979	\$ 13.498	\$ 14.038
Costo Montaje	\$ 5.000	\$ 5.200	\$ 5.408	\$ 5.624	\$ 5.849
Costo promedio LC	\$ 15.600	\$ 16.224	\$ 16.873	\$ 17.548	\$ 18.250
Costo promedio Anteojos de sol	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo promedio otros productos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Embalaje	\$ 1.600	\$ 1.664	\$ 1.731	\$ 1.800	\$ 1.872
Comisión Transbank	2%	2%	2%	2%	2%
Costo despacho a Domicilio	\$ 2.300	\$ 2.392	\$ 2.488	\$ 2.587	\$ 2.691

- El presupuesto de marketing estimado garantiza financiar el plan de medios propuesto.
- Considera una campaña agresiva el primer y segundo año, equivalente al 20% de los ingresos por venta, para dar a conocer la marca entre los clientes.
- A partir del tercer año, se estima mantener el conocimiento de los clientes invirtiendo un 10%.
- Adicionalmente, se incorpora el presupuesto anual para realizar las acciones de marketing médico y los gastos en publicidad física

Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital	\$ 54.387.648	\$ 85.637.237	\$ 48.332.457	\$ 56.174.530	\$ 69.372.000
Google Ads	\$ 16.316.294	\$ 25.691.171	\$ 14.499.737	\$ 16.852.359	\$ 20.811.600
Facebook Ads	\$ 5.438.765	\$ 8.563.724	\$ 4.833.246	\$ 5.617.453	\$ 6.937.200
Instagram Ads	\$ 10.877.530	\$ 17.127.447	\$ 9.666.491	\$ 11.234.906	\$ 13.874.400
Youtube advertising	\$ 5.438.765	\$ 8.563.724	\$ 4.833.246	\$ 5.617.453	\$ 6.937.200
Tik Tok Ads	\$ 8.158.147	\$ 12.845.585	\$ 7.249.869	\$ 8.426.180	\$ 10.405.800
Otros medios	\$ 8.158.147	\$ 12.845.585	\$ 7.249.869	\$ 8.426.180	\$ 10.405.800
Marketing Médico	\$ 4.200.000	\$ 4.368.000	\$ 4.542.720	\$ 4.724.420	\$ 4.913.406
Redes y contactos	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800	\$ 3.374.592	\$ 3.509.576
Material Publicitario Físico	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.244.800	\$ 3.374.592	\$ 3.509.576
Total	\$ 64.587.648	\$ 96.245.237	\$ 59.364.777	\$ 67.648.143	\$ 81.304.557

IPC 4,0%

- Bodega 50m2
- Modalidad Oficina virtual

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina Virtual	\$ 300.000	\$ 312.000	\$ 324.480	\$ 337.459	\$ 350.958
Bodega	\$ 5.512.320	\$ 5.732.813	\$ 5.962.125	\$ 6.200.610	\$ 6.448.635
Arriendo vehículo	\$ 2.280.000	\$ 2.371.200	\$ 2.466.048	\$ 2.564.690	\$ 2.667.278
Plataforma Ecommerce	\$ 2.427.600	\$ 2.524.704	\$ 2.625.692	\$ 2.730.720	\$ 2.839.949
Tecnología OCR (API Amazon Textract)	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000
Tecnología Biométrica (API Google Cloud Vision)	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000	\$ 3.825.000
Servicios Básicos	\$ 2.400.000	\$ 2.496.000	\$ 2.595.840	\$ 2.699.674	\$ 2.807.661
Total	\$20.569.920	\$21.086.717	\$21.624.185	\$22.183.153	\$22.764.479

N° personas	Cargos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0-3	4-5					
1	1	E-Commerce Manager	\$ 1.800.000	\$ 1.881.000	\$ 1.965.645	\$ 2.054.099	\$ 2.146.533
1	1	Front Web Community Manager	\$ 1.200.000	\$ 1.254.000	\$ 1.310.430	\$ 1.369.399	\$ 1.431.022
0	1	Especialista SEO/SEM/Data Analytics	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.254.000	\$ 1.310.430	\$ 1.369.399
1	1	Encargado de Administración y Finanzas	\$ 1.400.000	\$ 1.463.000	\$ 1.528.835	\$ 1.597.633	\$ 1.669.526
1	2	Customer Service	\$ 850.000	\$ 888.250	\$ 928.221	\$ 969.982	\$ 2.027.282
1	1	Encargado TI	\$ 800.000	\$ 836.000	\$ 873.620	\$ 912.933	\$ 954.015
1	1	Personal de Bodega	\$ 600.000	\$ 627.000	\$ 655.215	\$ 684.700	\$ 715.511
1	1	Tecnólogo Médico	\$ 1.200.000	\$ 1.254.000	\$ 1.310.430	\$ 1.369.399	\$ 1.431.022
7	9	Mes	\$ 7.850.000	\$ 9.403.250	\$ 9.826.396	\$ 11.238.575	\$ 11.744.311
		Año	\$ 94.200.000	\$ 112.839.000	\$ 117.916.755	\$ 134.862.903	\$ 140.931.734

- Se estima que la estructura de persona crezca en función a la maduración del negocio
- Se reajusta anualmente en función al IPC estimado.

	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1
Total Ingresos por Venta		12.949.440	12.949.440	12.949.440	19.424.160	19.424.160	19.424.160	25.898.880	25.898.880	25.898.880	32.373.600	32.373.600	32.373.600	\$ 271.938.240
Anteojos ópticos		9.408.000	9.408.000	9.408.000	14.112.000	14.112.000	14.112.000	18.816.000	18.816.000	18.816.000	23.520.000	23.520.000	23.520.000	\$ 197.568.000
Lentes de Contacto		2.882.880	2.882.880	2.882.880	4.324.320	4.324.320	4.324.320	5.765.760	5.765.760	5.765.760	7.207.200	7.207.200	7.207.200	\$ 60.540.480
Lentes de Sol		517.440	517.440	517.440	776.160	776.160	776.160	1.034.880	1.034.880	1.034.880	1.293.600	1.293.600	1.293.600	\$ 10.866.240
Otros productos		141.120	141.120	141.120	211.680	211.680	211.680	282.240	282.240	282.240	352.800	352.800	352.800	\$ 2.963.520
Total Costo Venta		6.009.484	6.009.484	6.009.484	9.014.226	9.014.226	9.014.226	12.018.968	12.018.968	12.018.968	15.023.710	15.023.710	15.023.710	\$ 126.198.166
Anteojos Ópticos		3.370.789	3.370.789	3.370.789	5.056.184	5.056.184	5.056.184	6.741.579	6.741.579	6.741.579	8.426.973	8.426.973	8.426.973	\$ 70.786.576
Lentes de Contacto		1.933.747	1.933.747	1.933.747	2.900.621	2.900.621	2.900.621	3.867.494	3.867.494	3.867.494	4.834.368	4.834.368	4.834.368	\$ 40.608.691
Lentes de Sol		344.333	344.333	344.333	516.499	516.499	516.499	688.666	688.666	688.666	860.832	860.832	860.832	\$ 7.230.989
Otros Productos		109.133	109.133	109.133	163.699	163.699	163.699	218.266	218.266	218.266	272.832	272.832	272.832	\$ 2.291.789
Comisión Transbank		115.160	115.160	115.160	172.740	172.740	172.740	230.320	230.320	230.320	287.900	287.900	287.900	\$ 2.418.361
Servicio de despacho a domicilio		136.322	136.322	136.322	204.483	204.483	204.483	272.644	272.644	272.644	340.805	340.805	340.805	\$ 2.862.760
Total Costos Fijos		13.004.048	13.004.048	13.004.048	14.298.992	14.298.992	14.298.992	15.593.936	15.593.936	15.593.936	16.888.880	16.888.880	16.888.880	\$ 189.162.938
Total Costos		19.013.532	19.013.532	19.013.532	23.313.218	23.313.218	23.313.218	27.612.904	27.612.904	27.612.904	31.912.590	31.912.590	31.912.590	\$ 305.556.734
Remuneraciones		7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	7.850.000	\$ 94.200.000
Marketing		2.589.888	2.589.888	2.589.888	3.884.832	3.884.832	3.884.832	5.179.776	5.179.776	5.179.776	6.474.720	6.474.720	6.474.720	\$ 54.387.648
Marketing Médico		350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	\$ 4.200.000
Redes y contactos		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
Material Publicitario Físico		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
Plataforma Ecommerce		202.300	202.300	202.300	202.300	202.300	202.300	202.300	202.300	202.300	202.300	202.300	202.300	\$ 2.427.600
Arriendo Bodega		459.360	459.360	459.360	459.360	459.360	459.360	459.360	459.360	459.360	459.360	459.360	459.360	\$ 5.512.320
Arriendo Oficina virtual		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	\$ 300.000
Tecnología QR		318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	\$ 3.825.000
Tecnología Biométrica		318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	318.750	\$ 3.825.000
Arriendo Transporte		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
Servicios Básicos		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	\$ 2.400.000
Intereses préstamo														\$ 9.805.370
EBITDA		-6.064.092	-6.064.092	-6.064.092	-3.889.058	-3.889.058	-3.889.058	-1.714.024	-1.714.024	-1.714.024	461.010	461.010	461.010	\$ -33.618.494
Depreciación Equipos informáticos														\$ -2.099.965
Resultado		-6.064.092	-6.064.092	-6.064.092	-3.889.058	-3.889.058	-3.889.058	-1.714.024	-1.714.024	-1.714.024	461.010	461.010	461.010	\$ -35.718.459
Utilidad/Pérdidas acumuladas														\$ -35.718.459
Utilidad antes de impuestos														\$ -
Impuesto (25%)														\$ -
Utilidad después de impuestos														\$ -35.718.459
Depreciación Equipos Informáticos														\$ 2.099.965
Flujo de Caja Operacional														\$ -33.618.494
Inversión														\$ -
Personalización Ecommerce y App	\$	5.100.000												
Stock inicial Armazones	\$	7.776.333												
Stock inicial de Lentes de Contacto	\$	18.800.000												
Stock inicial Lentes de Sol	\$	3.500.000												
Stock inicial de otros productos	\$	1.000.000												
Inscripción de marcas/gastos notariales	\$	300.000												
Equipos Informáticos	\$	4.199.930												
Licencia Software	\$	1.980.930												\$ -2.296.930
Capital de trabajo	\$	35.001.523												
Recuperación Capital de trabajo														
Valor residual Stock														
Préstamo	\$	60.526.973												
Amortización														\$ 17.233.135
Flujo de capitales	\$	-15.131.743	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Flujo de Caja Neto	\$	-15.131.743	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
														\$ -16.881.290

Anexo V

Los pasos para formalizar un emprendimiento son los siguientes, según la guía de la División de Empresas de menor tamaño del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2021).

Constitución de Sociedad

Para la creación de una sociedad es necesario definir primero el tipo de empresa que se quiere realizar, estableciendo las condiciones en relación a cantidad de socios participantes, la responsabilidad de los socios, el patrimonio y capital que se entregará a la sociedad, la distribución de las ganancias y/o pérdidas, el mantenimiento de la sociedad, la tributación, entre otros. Una vez visualizada la figura de sociedad se procede a la redacción y legalización de Constitución de Sociedad ante Notario público o a través de la página web www.tuempresaundia.cl del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.

Inscripción en registro de Comercio

En paralelo a la publicación en el Diario Oficial, dentro de los 60 días posteriores a la firma de la escritura, se deberá inscribir la sociedad en el Registro de Comercio que corresponde al domicilio de la empresa. Este trámite debe ser realizado por cualquiera de los socios de la empresa o sociedad, o por un representante legal designado. También puede hacerse en línea a través de la página web del Conservador de Bienes Raíces www.conservadores.cl (ingresar a Trámites en Línea). En esta web está el listado de Conservadores de Bienes Raíces según jurisdicción

Publicación diario oficial

Una vez realizado el trámite en la Notaría, se deberá informar de la constitución de la empresa a través de una publicación en el Diario Oficial, para lo cual hay un plazo de 60 días desde la firma de la escritura. Esto se puede hacer en línea cualquier día de la semana, inclusive domingos y festivos. a través de la página del Diario Oficial: www.diariooficial.cl

Iniciación de actividades y obtención del RUT

La obtención del RUT de la empresa se hace en el Servicio de Impuestos Internos (SII) que corresponda a la dirección comercial y debe hacerse dentro de los 60 días que siguen al Inicio de Actividades. También es posible realizarlo a través de la página web del SII (www.sii.cl); allí se ingresa a “Servicios online”, luego a “RUT e Inicio de Actividades”, donde está la opción “Inscripción y obtención de N° de RUT”.

Actualmente el SII ha dispuesto que todas las nuevas empresas deberán realizar sus trámites de forma digital por lo que dispone de plataformas gratuitas para la determinación de impuestos y cumplimiento de trámites tributarios.

Permiso o patente municipal

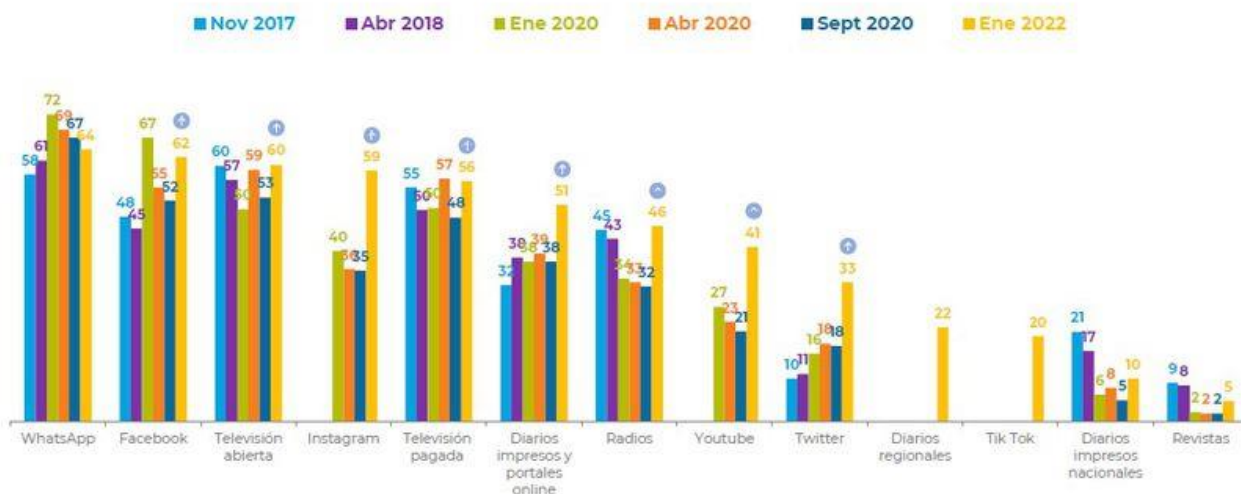
Una vez que la empresa se encuentra constituida legalmente y ha iniciado actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, para terminar la cadena de formalización, debe obtener la patente municipal, la cual consiste en el permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo, otorgada por la municipalidad correspondiente a la comuna donde se encuentra ubicado el local comercial de tu negocio. Para obtener la patente se deben acompañar una serie de permisos de carácter sanitario o aquellos relacionados con el emplazamiento del local comercial que dependerán de la actividad económica en específico que desarrolle la empresa y del tipo de empresa o sociedad, junto con una serie de permisos especiales que dependerán de cada municipalidad

PREPARACIÓN	PROCESO DE FORMALIZACIÓN TRADICIONAL					CIERRE
1	2	3	4	5	6	7
Decidir tipo de Persona y Empresa	Constitución Legal	Publicación en el Diario Oficial	Registro	- Obtención del RUT - Declaración inicio de Actividades	- Patente Municipal - Otros Permisos	Pasos Finales
Preparación	Formalización Simplificada, a través de TU EMPRESA EN UN DÍA			Continuación del trámite simplificado		Cierre

Anexo W: Medios digitales

Uso de medios para informarse

% Todos los días + 3 a 5 veces por semana



Red social que utiliza habitualmente según edad (Chile)

Red social	Total 2017	16 a 29	30 a 44	45 a 59	60 o más
WhatsApp	79,4	91,1	88,5	75,4	47,1
Facebook	65,6	82,0	77,0	55,6	29,2
YouTube	43,3	55,8	46,6	36,3	24,9
Google	48,7	58,2	51,5	42,5	35,6
Twitter	10,7	15,9	12,5	7,0	3,8
Instagram	21,9	44,4	19,0	10,2	3,6
Snapchat	3,2	6,0	3,5	1,4	0,2
LinkedIn	3,7	3,9	6,0	2,2	1,6
Pinterest	3,6	4,9	4,4	1,7	2,4
Otra	0,1	0,2	0,1	0,0	0,2
Ninguna	9,5	0,5	2,3	11,5	36,5

Nota: n=3.600. Fuente: IX Encuesta de Acceso y Uso de Internet (SUBTEL, 2017).

