



“Proyecto de Inversión Op2gO”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Cristian Domínguez Cancino
Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Julio de 2020

Tabla de Contenidos

I. Oportunidad de Negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
Industria	7
Competidores	8
Clientes	10
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	12
Modelo de Negocios	12
Descripción de la empresa	16
IV. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	20
V. Plan de Marketing	24
VI. Equipo del Proyecto	25
VII. Plan Financiero	26
VIII. Propuesta para el Inversionista	27
IX. Riesgos Críticos	28
X. Conclusiones	29
Bibliografía	30
Anexos	31

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto, busca atraer la inversión en un sistema de salud visual online en la Región Metropolitana llamado Op2gO, cuya propuesta es brindar una nueva experiencia en torno a la adquisición de soluciones refractivas derribando las barreras e ineficiencias en tiempo y dinero del modelo tradicional.

El objetivo es disminuir de 3 a 1 paso las etapas necesarias para comprar lentes ópticos a través de un canal de ventas 100% online. De esta forma, los clientes podrán adquirir una solución refractiva de manera rápida y eficiente 100% enfocado en su experiencia total, mediante una plataforma amigable y entretenida apoyado de una red de especialistas altamente calificados preocupados por el bienestar visual con procesos de prueba cómodos y seguros.

El proyecto se enmarca en una industria que ha mostrado un crecimiento de la demanda constante a tasas del 7,2% anual en los últimos 5 años. El lugar elegido para emprender este proyecto es la Región Metropolitana en donde se concentra el 61,8% de prestaciones de salud visual de todo el país.

En proyecto considera en segmento objetivo hombres y mujeres desde 20 años, que vivan y/o trabajen en alguna de las comunas de la Región Metropolitana donde a partir una encuesta a más de 7.000 personas de la Región Metropolitana de todas sus comunas entre los resultados se tuvo que el 52% de los pacientes están dispuestos a pagar sobre 50.000 pesos y el 48% sobre 70.000 pesos.

A través de un plan de escalamiento en 3 etapas se tiene un escenario favorable de iniciación y expansión del mercado del 1% al 2025. Además en el primer año se proyectan 1825 atenciones con venta efectiva para año 1, creciendo rápidamente logrando en año 5 realizar 10950 atenciones con venta efectiva. La relación LTV/CAC es de 12.44 en promedio indicando que es un negocio favorable para la inversión.

El margen bruto promedio, considerando los 5 periodos es de 74% y la utilidad operacional, EBITDA, alcanza su máximo valor el 5to año con un 42,86%. Esto refuerza la buena rentabilidad del negocio.

El VAN del proyecto es de MM\$ 96 pesos con una TIR del 52,2%, considerando una tasa de descuento del 19,7%, logrando flujos positivos desde el primer semestre del segundo año.

Para la propuesta al inversionista, se consideró dos escenarios en un ambiente de incertidumbre.

I. Oportunidad de Negocio

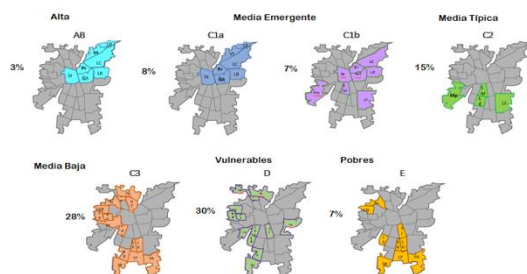
Tendencias de acceso a salud oftalmológicas y perfil de la población

Los problemas visuales constituyen en la población chilena un fenómeno creciente con cada vez más consultas cuyo acceso es limitado para la mayoría de las personas, esto debido a sus altos costos y gran concentración de la oferta. Si bien existen tratamientos oftalmológicos disponibles en el sistema GES (Garantías Explícitas en Salud) estos están sujetos a largas listas de espera en patologías oftalmológicas. Además, la resolución de problemas visuales por uso de lentes solo tiene cobertura para personas mayores de 65 años. En el sector privado la mayor dificultad está dada por altos precios que implican al menos 3 pasos antes de adquirir lentes en donde el ciclo completo (ir al especialista, cotizar un lente y retirar los lentes) puede tardar de 15 a 30 días hábiles. (Contreras et al, 2017).

Dado lo anterior, el segmento de interés y donde se enfoca el estudio comprende a personas entre 20 y 50 años, en los segmentos económicos AB que representa el 3% de los hogares del Gran Santiago en las comunas Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia; C1a y C1b que en conjunto representa 17% de los hogares en comunas de Santiago Centro y Ñuñoa, y también en áreas de Maipú, La Florida y San Miguel; C2 que representa el 15% en comunas Ñuñoa, Macul, Peñalolén, La Florida, San Joaquín, Estación Central, Recoleta, Independencia, Puente Alto y San Bernardo; C3 que representa el 28% en las comunas de Ñuñoa, Macul, Peñalolén, La Florida, San Joaquín, Estación Central, Recoleta, Independencia, Puente Alto y San Bernardo y D con el 30% de hogares en las comunas Recoleta, Huechuraba, Renca, Quinta Normal, Estación Central, Pudahuel, La Granja, La Pintana, Cerro Navia, Puente Alto y San Bernardo

Estos corresponden al 93% de los hogares del Gran Santiago, por lo que existen amplias alternativas de crecimiento.

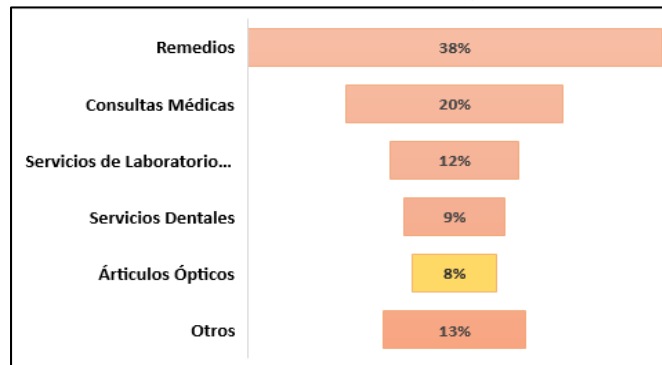
Figura 1: Distribución de GSE en Porcentajes de Hogares Región Metropolitana



Fuente: AIM Chile 2019. Ver Anexo 1 y 2

Actualmente en Chile, de acuerdo con datos de Centro de Estudios Públicos (CEP), el gasto en artículos ópticos representa el 8% del total de gasto de salud (Ver figura 2). Es importante señalar que el 70% de la población chilena tiene algún problema visual producto de necesidad de lentes pero sólo el 35% ha tenido acceso a una evaluación para detectar dicha necesidad de corrección.

Figura 2: Distribución en porcentajes de los gastos en artículos ópticos



Fuente: Centro de Estudios Públicos (CEP), 2018

Según datos de Euromonitor Chile, los problemas visuales han tenido un efecto creciente en todo el mundo, especialmente en la incidencia y prevalencia en la miopía (dificultad visual para ver objetos lejanos). Para EE. UU. a principios de los setenta, el 25% de la población eran miopes, en el 2004, la prevalencia de la miopía aumento a casi 31% y en 2018 se situó en un 45%. En Chile en un poco más de dos décadas, los niños y adolescentes con problemas visuales aumentaron un 57%. Las proyecciones van al alza ya que se ha demostrado la correlación positiva entre uso de Smartphones y la incidencia de problemas visuales de vicios de refracción presentando un gran impacto en la salud visual.

Ampliando lo anterior, según Sociedad Chilena de Oftalmología (SOCHIOF), en el año 2017 se realizaron 480.341 atenciones de salud visual v/s 610.133 en el 2018 representando un aumento del 27%, principalmente por miopía, hipermetropía, astigmatismo y/o presbicia. De esta forma Chile se posiciona como el tercer país con mayores problemas visuales en comparación con los países de a OECD.

El gasto actual en Chile destinado a la salud visual ha crecido en forma importante en los últimos años, especialmente en niños y adultos que según la Sociedad Chilena de la Oftalmología la demanda estimada por año crecerá en un 7.2% para el 2023, por lo que existe un enorme potencial en la industria Oftalmológica. Las consultas para el año 2019 se duplicaron con respecto al 2015 con visitas al oftalmólogo con 1,12 veces al año versus 2,28 el promedio de los países OECD lo que significaría pasar en términos de visitas a prácticamente el doble.

Adicionalmente de acuerdo con cifras de Euromonitor, proveedor de investigación de mercado, el 2018 en Chile hubo ventas de artículos ópticos en tiendas por US\$204.700.000, con una proyección de crecimiento para 2023 de US\$208.300.000 lo que ratifica el potencial de esta industria.

Tendencias

En Chile tres de cada cuatro personas requieren atención visual, siendo esta tendencia creciente, por el uso de múltiples dispositivos digitales, incrementándose especialmente en los niños y adultos jóvenes. Con datos de la encuesta CEP del 2017, evidencio que el 12% de las consultas oftalmológicas son debidos a problemas visuales con los ordenadores y uso de dispositivos móviles especialmente en niños y adolescentes. De acuerdo con los estudios desarrollados por Valls, Clement, y Jiménez (2017) en la facultad de medicina de la Universidad de Chile, los niños son los de mayor incidencia con problemas visuales el cual desarrollan vicios de refracción¹ especialmente en cuadros de miopía en el 45% e Hipermetropía en un 27% de los casos que requieren uso de anteojos antes de la adolescencia tardía. Por otro lado, de los adolescentes, principalmente estudiantes, el 60% requiere de alguna ayuda óptica, los problemas visuales muchas veces explican rendimientos escolares deficientes y bajos hábitos de lectura. Respecto a los adultos, entre el 70 y 80% de los trabajadores sufren molestias visuales durante su vida laboral repercutiendo en su rendimiento laboral el cual se refleja en una tendencia creciente en consultas oftalmológicas a partir de los 35 años.

Ampliando lo anterior, a medida que hay un aumento en la expectativa de vida y en el número de adultos mayores consecuentemente hay un aumento en la necesidad de soluciones refractivas² que de acuerdo SOCHIOF en el 2018, se realizaron un 35% más de atenciones que el 2017, de estas, el 33% fueron realizadas por oftalmólogos y 67% por tecnólogos médicos en Oftalmología³. De las atenciones realizadas, el 75% fueron por vicios de refracción, 20% por patología y 5% fueron pacientes sanos. Las patologías más comunes atendidas fueron: la sospecha de glaucoma con un 26% de las consultas, la retinopatía diabética confirmada con un 30% de las atenciones, la catarata con un 15%, el pterigión con un 7%, el estrabismo con el 3%, patologías palpebrales y vía lagrimal de 5% y otras patologías 14%.

Considerando estos antecedentes, se evidencia una oportunidad de negocio para Op2gO para un mercado creciente con un gasto de bolsillo en salud visual atractivo. Nuestra

1 Los vicios de refracción son: Hipermetropía, Miopía y Astigmatismo.

2 Las soluciones refractivas comprenden en los métodos para corregir los problemas visuales mediante lentes.

3 Cabe destacar que, en octubre de 2010, tras un cambio en el Código Sanitario y la entrada en vigor de las modificaciones a la Ley 20.470 (junio de 2011), los tecnólogos médicos con mención en Oftalmología están facultados para diagnosticar y prescribir lentes ópticos para vicios de refracción.

propuesta ofrece una solución rápida, accesible, cómoda, oportuna, innovadora y segura de problemas refractivos en menor tiempo posible.

Hay que señalar que para la adquisición de lentes, se requieren al menos tres pasos físicos que demandan mucho dinero y tiempo de traslados que incluyen:

Paso 1: Ir la Oftalmólogo para tener receta

Paso 2: Ir la Óptica a cotizar marcos y micas

Paso 3: Retirar los Lentes

La oportunidad de negocio consistirá en mejorar la experiencia de compra y la accesibilidad bajando de tres a uno los pasos físicos del proceso de compra. Esto será el facilitar al cliente la adquisición de soluciones refractivas solo con adquirir la receta. Los demás pasos realizarlos de manera virtual, desde la comodidad de su hogar, lugar de trabajo o donde quiera entregando un servicio de calidad. En caso de no contar con su receta, será derivado a una red de especialistas ubicados en todo Santiago y ofreciendo precios competitivos en el costo final del lente.

Lo anterior se traduce en la venta de soluciones refractivas con diseños de vanguardia mediante una óptica 100% online en la cual el cliente podrá simular su proceso de prueba con uso de tecnología 3D la cual le permitirá ver exactamente cómo se verá y se ajustará un marco en su cara con nuestra herramienta de prueba virtual de 180 grados con tecnología de Ditto.com⁴ desde cualquier lugar sin necesidad de cotizar y realizar pruebas de manera presencial, también podrá activar la opción de prueba en casa, la cual consiste en él envió de los 5 modelos que más le gusten, así podrá hacer parte de la elección a sus seres más queridos.

Esto desde cualquier lugar sin necesidad de cotizar y realizar pruebas de manera presencial, también se podrá optar a planes de membresía como consultas oftalmológicas y cambios de prescripción así como acceso a renovación automática anual de sus gafas.

Respecto a nuestro estudio de mercado, alrededor de un 75% de los encuestados⁵ consideró que las tres instancias (ir al oftalmólogo, ir a las ópticas a cotizar e ir a retirar sus lentes en la óptica) son la principal inconveniencia para realizar la compra de los lentes. Es decir, la experiencia total de compra. Por otro lado, el 70% considera una prueba visual en casa y a la opción de adquirir lentes de sol. Se tiene además que el 60% de las personas gastaron más de \$80.000 en su última compra de

⁴ Probarse lentes utilizando la tecnología virtual en:

<https://docs.mgmbenefits.com/external.aspx?DocID=1607196&InBrowser=1>

⁵ Resultados completos de la encuesta en Anexo 2

lente y el 40% está dispuesto a pagar entre \$50.000 y \$60.000, así mismo, cerca de 48% de los entrevistados estarían dispuesto a pagar más de \$70.000.

Nuestros insights son:

- Lentes seguros sin moverse de la casa
- Todo está en los detalles
- Protege tus ojos ... ¡con estilo!

Solución: Op2gO Estilo. Ajuste. Función. Calidad. Precio

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Industria

Actualmente destacan en la Industria: Will Bloom y LentesPlus.com

La tendencia global es tener acceso a una atención de salud de calidad independiente del tipo de especialidad. En este aspecto, se requiere una valorización del tiempo en las adquisiciones de lentes y marcos cuidando todos los detalles técnicos con un servicio de calidad sin moverse de el domicilio o trabajo superando los inconvenientes de ir a la óptica para un producto que siempre es el mismo o de ir a buscar los lentes a las ópticas y no estén listos. Esto permite una diferenciación con el sistema tradicional de las ópticas permitiendo una intensidad competitiva con estilo y precio justo en el producto y servicio. Esto en línea con insight: obtener lentes seguros sin moverse de la casa con estilo, ajuste, función, calidad y precio.

Todos buscamos en optimizar los tiempos de atención y sobre todo, tener un producto de calidad y precio justo.

En el mercado de la salud visual, con esta propuesta, tanto los usuarios del sistema público y privado acceden a los mismos beneficios ya que el negociar de manera directa con proveedores internacionales baja de manera importante los costos directos los cuales se traducen en el precio final del lente. De esta manera logramos saltar algunos pasos de la cadena de comercialización de una óptica convencional.

Si bien en los últimos años se ha evidenciado aumento de centros de atención oftalmológica, la oferta disponible aun no es capaz de satisfacer por completo una mayor demanda de atenciones oftalmológicas especialmente en adolescentes y adultos, donde una óptica 100% online puede cubrir mayores prestaciones que una óptica tradicional.

Competidores

Como principal competidor directo desde el punto de vista del target Clientes Finales, encontramos a Will Bloom, quien ha desarrollado su modelo de negocio a través de una óptica digital cuyos servicios online comprenden compra de lentes y marcos llevando el poder de visión a quien lo necesiten. En Chile cuenta con una tienda física en la comuna de las Condes para consultas, ventas y servicios online, el cual está enfocada a niños, adolescentes y adultos.

Sin embargo, hay un mercado que ellos no cubren hoy en día; y es a lo que apuntamos con Op2gO ya que además de considerar a personas naturales, también daremos servicios a empresas con importantes beneficios para prestar servicios dentro de éstas.

Además, existen otros competidores indirectos como es LentesPlus.com presentes en varios países, el cual cuentan con un servicio online para compras en tiendas internacionales principalmente insumos oftalmológicos, lentes de contacto y lentes cosméticos que tienen envíos a Chile. También está presente Óptica 24/7 de servicios online de venta de Lentes de Contacto con envíos a Chile.

Considerando lo anterior, se presenta la matriz del perfil competitivo en cual Op2gO tiene un perfil competitivo mejor sobre sus competidores directos con un total ponderado de 3,18; cercana a Will Bloom con un valor promedio 3.10. Estos resultados indica que Op2gO tiene ventajas claras que hace una incursión favorable en mercado óptico virtual incentivando la competencia directa sobre Will Bloom. En segundo lugar, se encuentra LentesPlus.com que si bien tiene un comercio virtual, está más enfocada a los lentes de contacto e insumos oftalmológico. En la tabla 1, se presenta el perfil competitivo MPC.

Tabla 1: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Actores		Op2gO		Will Bloom		LentesPlus.com	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Posicionamiento en el mercado	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Fidelidad de los clientes	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06
Precios competitivos	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Calidad en el producto	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Posición Financiera	0.23	2	0.46	3	0.69	3	0.69
Adquisición de Tecnología de punta	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Expansión Global	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Experiencia del Rubro	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Visualización de las necesidades del cliente	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10
TOTALES:	1.00		3.18		3.10		3.00

Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad importante, 2 – debilidad menor, 3- fortaleza menor, 4 – fortaleza importante.

Fuente: Elaboración Propia

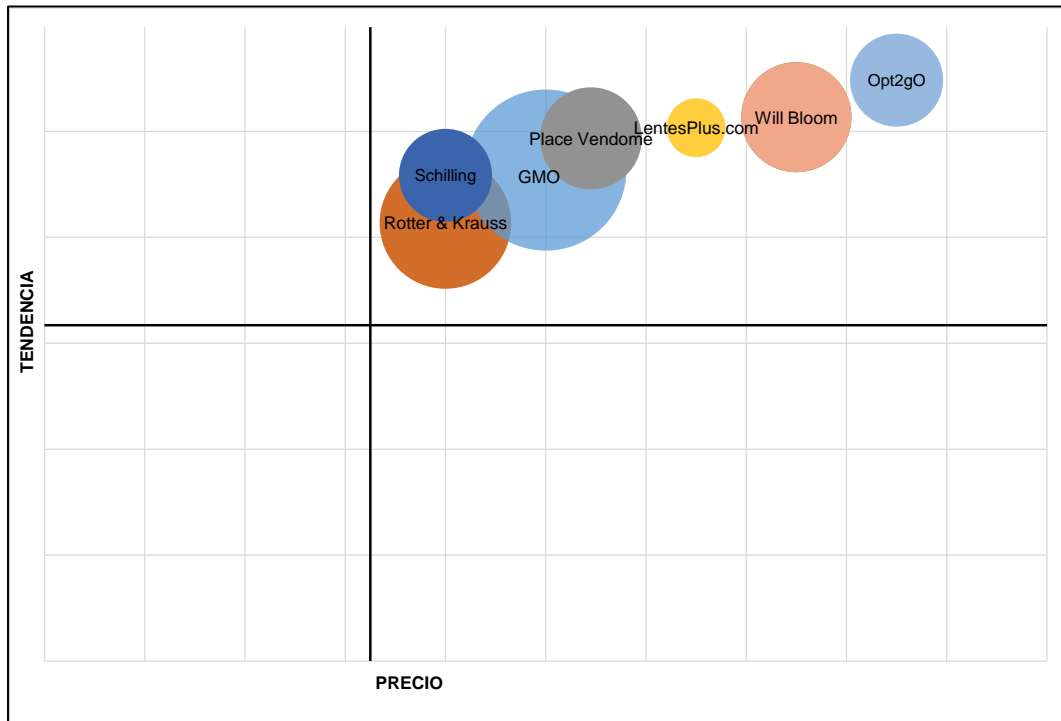
Los factores diferenciadores de mayor relevancia con los competidores se asocian a la calidad del producto, visualizaciones en la necesidad del cliente, aspectos tecnológicos, precios competitivos y expansión global. Se considera también el mapa de posicionamiento, esto a través del apartado digital en los aspectos de precio y tendencia. Para el precio se evaluó la estrategia de nicho, donde el posicionamiento por tendencia se compara nuestra marca con los competidores en tiendas físicas y virtuales para poder destacar ciertos atributos o beneficios distintivos de acuerdo con los factores diferenciadores.

En línea con lo anterior, para determinar cuál es nuestra posición actual respecto a la competencia, se presenta a continuación el mapa de posicionamiento, donde se aprecia la posición con las tiendas físicas como GMO, Rotter & Krauss, Óptica Place Vendome y Ópticas Schilling. Entre las virtuales destacan Will Bloom y LentesPlus.com.

A través de los resultados obtenidos, se tiene una clara diferenciación en las ópticas físicas en relación con las tendencias en el mercado con respecto a las ópticas virtuales con un mayor posicionamiento en las compras online. Esto se enfatiza aún más considerando la situación actual de COVID 19 en un aumento del 119% en las compras

virtuales. La distancia entre consumidor y proveedor y los servicios libres de contactos son tendencias en aumento que posiblemente llegan para quedarse. Es este aspecto, la principal competencia de Op2gO es con Will Bloom, forma análoga a lo reportado en la matriz MPC, siendo esta su principal enfoque para su diferenciación (Ver figura 3).

Figura 3: Distribución en porcentajes de los gastos en artículos



Fuente: Elaboración Propia

Cientes

Se identifican 2 grupos de clientes:

A) Clientes Empresa: con 2 dimensiones:

Clientes Empresa, Asociados

B) Clientes Finales: Personas Naturales.

A) Clientes Empresa

A.1) Clientes Empresa: Ofreceremos a las empresas privadas contratar nuestros servicios para entregar beneficios a sus colaboradores, haciéndoles ahorrar tiempo y generando un mayor engagement con la compañía. El objetivo será cerrar convenios con

empresas con una real preocupación por sus colaboradores que requieran soluciones visuales en el corto plazo y que busquen constantemente generar compromiso y beneficios diferenciadores con respecto a empresas de igual tamaño. Destaca en este caso empresas ligados al uso de ordenadores y aparatos tecnológicos visuales como también empresas donde las personas están sujetos a condiciones de riesgo ocular. Como referencia están las empresas sujetas al ranking de Merco Chile año 2019⁶, que recoge las 100 empresas con mayor capacidad (Ver figura 4). Entre estas se tiene Codelco, Banco de Chile y Nestlé, seguidos de Bci, Unilever, Santander, Entel, Coca Cola, Transbank y Falabella. Estas representan un gran potencial para el negocio.

Figura 4: Ranking de Merco Chile año 2019

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	BCI	10000	—
2	FALABELLA	9738	—
3	BANCO DE CHILE	9609	—
4	BANCO SANTANDER	9123	—
5	NESTLÉ	8963	—
6	ENTEL	8681	↑ 8
7	SODIMAC	8659	↑ 9
8	COLUN	8540	↑ 12
9	CODELCO	8364	↓ 6
10	COPEC	8249	—

Fuente: Merco Chile, 2019

A.2) Asociado: dado que la fase inicial contempla solo 1 tienda física, estableceremos alianzas con red de especialistas independientes en todo Santiago. Estos especialistas tienen capacidad operativa ociosa o disponible y por este motivo se les derivaran los pacientes para evaluar y tomar las medidas de los lentes (recetas ópticas). Se despacharán los lentes directo al cliente. Sumado a esto, tendremos convenios con clínicas para derivar a aquellos pacientes que estén interesados en realizar operaciones quirúrgicas buscando solucionar sus problemas refractivos de manera definitiva mediante cirugías refractivas con laser. Se cobrará a la clínica un 30% del valor precio Fonasa de 1.776.000 por cada derivación de pacientes que resulten operados (532.800 pesos)

⁶ Disponible en: <https://www.merco.info/cl/ranking-merco-empresas?edicion=2019>

Respecto a las evaluaciones optométricas, se pactará un fee a modo de “comisión” por cada cliente derivado a centros y/o red de especialistas el cual será valorado según precio de lista del bono de consulta optométrica entregado por FONASA (10.500). A ellos se les cobrará el 20% del valor bono FONASA. El cliente no pagara por la atención ya que se abonara el costo a la compra del lente.

B) Clientes Finales

C) Clientes Finales: personas naturales, dependientes, que requieren soluciones refractivas que viven en Chile (inicialmente), que compran por internet y necesitan una solución permanente o definitiva a su problema visual, además son personas que valoran su tiempo y buscan eficiencia en lo que hacen, que están interconectados en RRSS y se preocupan de su imagen buscando vanguardia y diferenciación.

Es un perfil a partir de los 20 años, de los GSE AB, C1a, C1b, C2, C3 y D; presentan entre un 92% y un 10% de bancarización, domiciliado en la Región Metropolitana principalmente, que valoran una resolución rápida, entretenida y segura de problemas refractivos además acceso a productos Design y de vanguardia.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Modelo de Negocios

Un modelo de negocio debe definir como una organización crea y entrega valor a sus clientes y convierte los pagos recibidos en beneficios.

El servicio que ofrece Op2gO consiste en simplificar el proceso de compra, acercando la oferta a la demanda a través de un canal digital.

Propone una nueva forma en la adquisición de lentes y marcos que se realizaran en un solo paso. Nuestros clientes podrán adquirir una solución refractiva de manera rápida y eficiente 100% online enfocado en su experiencia total, con acceso sin costo a una red de especialistas altamente calificados preocupados por el bienestar visual con procesos de prueba cómodos y seguros.

A través de esta modalidad, el cliente podrá simular su proceso de prueba con el uso de tecnología 3D, la cual le permite evaluar exactamente cómo se verá y se ajustará un marco en su cara con nuestra herramienta de prueba virtual de 180 grados con tecnología en Ditto.com. Esto a través de un software de reconocimiento facial a través de un

mostrador virtual con el que cualquier persona puede probarse todos los modelos de gafas de forma interactiva (Ver figura 5).

DITTO es un nombre de una tecnología para captar el video del rostro desde el teléfono o cámara web que permite probar virtualmente anteojos desde todos los ángulos, una forma épica de identificar las preferencias de estilo de gafas sin salir de su camino para ver a un especialista o probarse en persona en una tienda de gafas virtual.

Figura 5: Software de Reconocimiento Facial por Ditto



Fuente: Ditto.com.

Este tipo de tecnología se exporta a distintas empresas de ópticas virtuales a nivel mundial el cual por un pago mensual se adapta a los requerimientos de la empresa. En este caso Endless Eyewear⁷ es una marca que funciona junto con la tecnología DITTO que permite suscribir a empresas hacia los consumidores en el uso de gafas de diseño de alta gama en rotación.

Para el caso de nuestra marca, se incorporará a la plataforma virtual esta tecnología que tendrá 2 sencillos pasos (Ver figura 6 y 7) el cual permite al cliente realizar la prueba estética y funcional desde cualquier lugar sin necesidad de cotizar y realizar pruebas de manera presencial. También podrá activar la opción de prueba en casa, la cual consiste en él envió de los 5 modelos que más le gusten seleccionados en la plataforma virtual, así podrá hacer parte de la elección a sus seres más queridos.

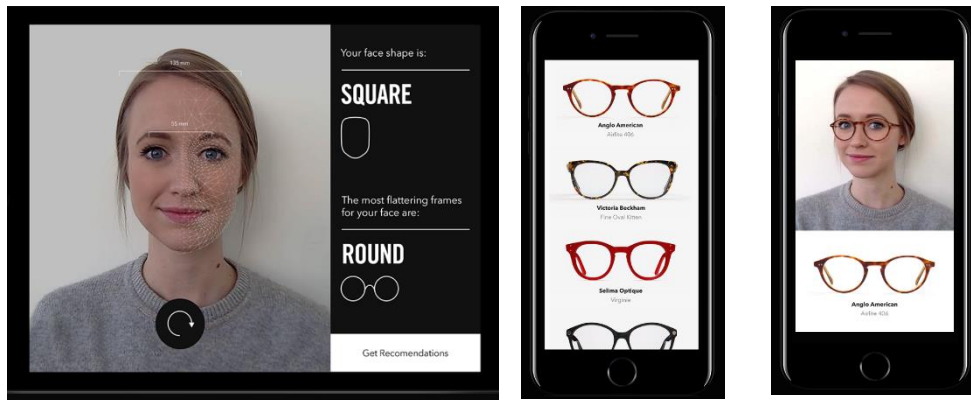
⁷ Referencias en: <https://www.behance.net/gallery/47334985/2016-DITTO-Endless-Eyewear>

Figura 6: Fase de Comienzo de Prueba Virtual



Fuente: Ditto.com - Endless Eyewear

Figura 7: Fase Prueba de Marcos y Lentes de la Prueba Virtual



Fuente: Ditto.com - Endless Eyewear

Una vez seleccionado el modelo se fabricará los lentes en 4 días los cuales serán despachados donde el cliente decida, casa, trabajo, nuestros dispensadores o un lugar de conveniencia. Se le dará una garantía de 30 días la cual dará cobertura total en caso de falta de adaptación a su lente. Cabe destacar que el cliente debe tener una prescripción oftalmológica válida, en caso de no contar con esta, nosotros lo derivaremos a nuestra red de especialistas para una evaluación oftalmológica, la cual será abonada en el momento de la compra de su solución refractiva. Si requiere otro modelo de lentes, solo deberá pedirlo ya que tendremos su prescripción estará registrada la cual será válida por un año de acuerdo con la recomendación de los especialistas.

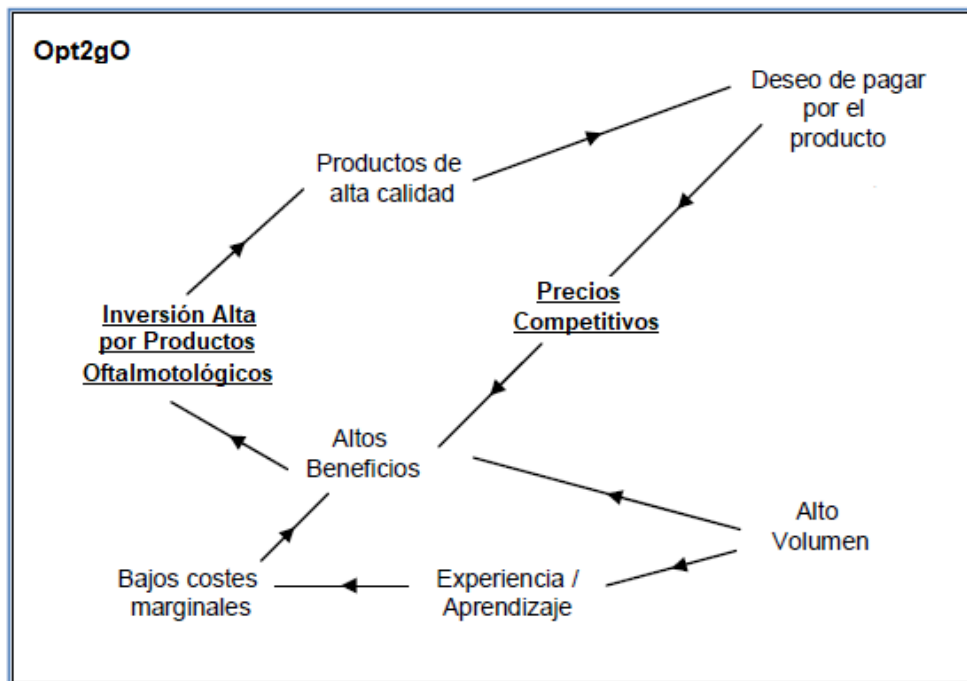
Con Op2gO, se tendrá dos modalidades con servicios a personas naturales y con convenio con empresa, en esta última los gastos de esta atención son pactados previamente y con un copago por parte de la empresa y/o institución como un beneficio

al colaborador, y una parte más pequeña, de cargo del colaborar. El trabajador también podrá optar de manera privada.

Dado que está todo coordinado con Departamento de Bienestar de las empresas, ya desde días previos se informará a los colaboradores vía mail, sobre el operativo visual para que puedan inscribirse para una atención y luego completar su experiencia en la plataforma virtual.

A continuación, se presenta el esquema del modelo de negocio de Op2gO

Figura 8: Modelo de Negocio de Op2gO



Fuente: Elaboración Propia en base Casadesus-Masanell & Ricart (2012)

Cientes Individuales:

Personas que requieran soluciones refractivas a partir de los 20 años, con acceso a internet y necesitan una solución permanente o definitiva a su problema visual, además son personas que valoran su tiempo.

Cientes Empresas:

Realizaremos convenios de salud visual en empresas para la entrega de marcos y lentes; para la empresa tendrá un costo fijo por cada cliente que concurra, el cual, según el

volumen adquirido, se tendrán beneficios económicos con el cual trabajaremos en base a fee por cliente referido, valorizando en su costo por adquisición.

Este valor fijo de atención tendrá 2 componentes: el 60% será de cargo del empleador y el 40% del colaborador.

El pago del colaborar se realizará a través de retención en a la liquidación de sueldo, por lo que la empresa será quién pague íntegramente a Op2gO los servicios, mes vencido.

Convenios:

Buscaremos convenios con organizaciones privadas, así como también Municipalidades, Corporaciones y/o Universidades, que requieran operativos oftalmológicos.

En este caso, se tendrán tarifas de acuerdo con planes individuales o familiares sujetos al volumen requerido del personal. Se considera planes de membresía para optar a la solución refractiva. No se busca generar beneficios por las evaluaciones, es solo es el gancho para vender los lentes.

Descripción de la empresa

Dentro de las capacidades requeridas para la generación de valor por parte de Op2gO podemos mencionar las siguientes:

La capacidad de saber planificar, que se basa en la interacción con operador de logística, la tecnología de información y de los insumos para la atención visual de los clientes como consumidores finales. Una adecuada planificación permitirá un mejor desarrollo en la administración de la demanda y poder definir en forma óptima la cadena de suministro en la atención visual con el objetivo de ser más eficiente en entregar soluciones refractivas, así como la cantidad de insumos con proveedores nacionales e internacionales con un servicio online al 100%.

En esta línea, en cuanto a los proveedores, se contemplan nueve proveedores, seis de ellos concentrados en China y la India, el cual se negocia y se envía a producir directamente los marcos, pero con los mismos fabricantes de las marcas tradicionales. En Chile se cuentan con tres proveedores para establecer la marca propia, el cual se paga 20% más de precio del marco para colocar nuestra marca con cuatro importadores nacionales para los armazones (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Importadores Nacionales Armazones

Proveedor/Importador	producto			marcas	
		acetato (\$) valor promedio	metalicos (\$) valor promedio		
Comercial posch	armazones	\$ 7.990	\$ 8.990	Lavanett Calvin Hill Caramel	sin iva
Atlantis		\$ 10.990	\$ 11.990	Atlantis optic 100	
Importadora Seron		\$ 5.500	\$ 6.500	Lazzaro	
Importadora Formosa		\$ 5.000	\$ 6.000	Formosa Silonett	

Fuente: Elaboración Propia en base a información de importadores nacionales

En cuanto a las micas y cristales, se tiene importadores nacionales ubicados en el centro de Santiago con productos Chinos o Indios (Ver Tabla 3)

Tabla 3: Importadores Nacionales de Cristales y Micas

Proveedor/Importador	producto	tipo	valor hasta dioptria 4/2	dioptria 4/4	diptria 4/6 o superior	
Valores promedio de importadoras de Mac Iver	Cristales	cr blanco hasta dioptria 2/2	\$ 690	\$ 1.700	\$ 3.000	sin iva
		cr+ar (antirreflejo) hasta D 2/2	\$ 1.000	\$ 2.800	\$ 3.500	
		policarbonato blanco	\$ 1.200	\$ 3.000	n/a	
		poli + ar	\$ 1.500	\$ 4.000	\$ 5.500	
		CR+ FA (filtro azul)	\$ 1.300	\$ 3.500	\$ 4.500	
		poli + FA	\$ 1.700	\$ 5.000	\$ 6.500	
		fotocromaticos	\$ 2.000	\$ 5.000	\$ 5.500	
Rodenstock		Multifocales	\$ 70.000	\$	110.000	
Megalux		bifocales	\$ 50.000	\$	80.000	

Fuente: Elaboración Propia en base a información de importadores nacionales

En cuanto al proceso de adquisición, en estas importadoras, para los marcos se eligen en base a los códigos según el requerimiento. Si hay stock, estos se despachan en tres días, en caso contrario se espera hasta la nueva importación de marcos. Para el caso de las micas y lentes estos dependerán de la importación y marcas específicas que en promedio tienen un tiempo de espera de tres a cuatro días.

Se suma a ello a un proveedor internacional para los lentes y otro para el software de reconocimiento facial 3D con la tecnología Ditto.

Con respecto a los puntos anteriores, tener las competencias requeridas en marketing digital, aspecto es un aspecto clave en este negocio. Se busca generar una propuesta atractiva en un servicio innovador y de calidad hacia nuestros clientes en tener soluciones en forma rápida y segura de problemas refractivos. Lo anterior se refuerza en la estrategia SEM (Search Engine Marketing) con la finalidad de acortar los tiempos de tracción como también con una estrategia fuerte SEO (Search Engine Optimization), que es relevante y relacionada con los objetivos de la marca.

La capacidad de entrega del servicio, que se relaciona con las habilidades, competencias funcionales y competencias conductuales de nuestro personal encargado de la entrega del servicio que ofrecemos en campo visual con la entrega de lentes y marcos. Las habilidades requeridas incluyen empatía, orden, profesionalismo y rigurosidad.

Las competencias técnicas del personal consideran un alto nivel de conocimiento en los servicios online, así como el uso de plataformas digitales y de productos de tipo oftalmológicos. Además de logística de compra de los insumos, de equipamiento a utilizar y principalmente para brindar una atención personalizada.

Las competencias técnicas de los especialistas ubicados en todo Chile, profesionales de la salud preocupados por el bienestar integral de los clientes, con capacidad de atender y detectar no solo vicios de refracción o necesidad de lentes sino que todo tipo de patología oftalmológica que requiera tratamiento oportuno. Esto permitirá fidelizar y ofrecer un servicio diferenciado de las ópticas tradicionales que solo les interesa vender sus lentes.

Las competencias conductuales de los colaboradores, que plasman las capacidades mencionadas anteriormente son claves en nuestra empresa. Estas son motivación, valores, honestidad, adaptabilidad y trabajo en equipo.

Todo lo anterior origina nuestra principal Ventaja Competitiva, que pretende hacer posible crear y capturar valor hacia el cliente al tener profesionales expertos en áreas claves que permita establecer procesos eficientes y una correcta interacción de los recursos en una gestión eficiente con una alta capacidad de planificación, compromiso, control y administración en la entrega óptima del servicio.

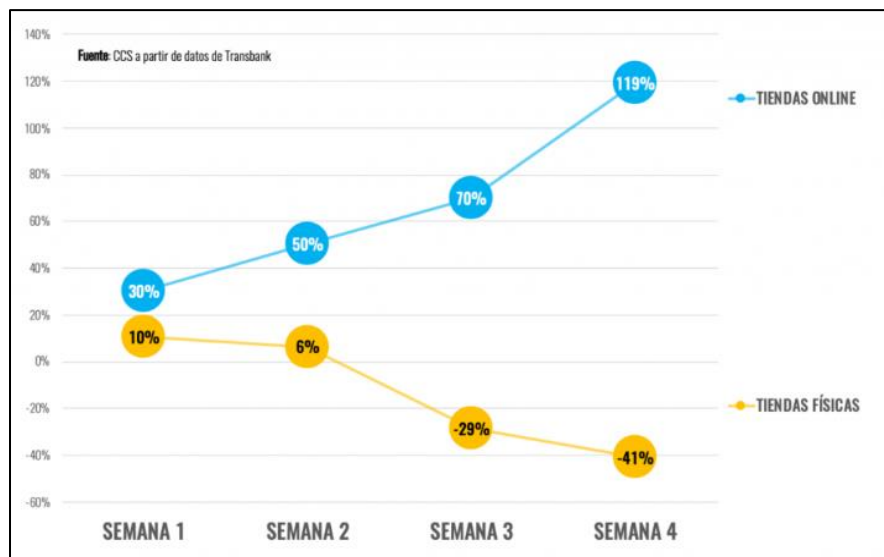
El servicio que otorga nuestra empresa es entregar soluciones refractivas con diseños de vanguardia mediante una óptica 100% online que resulte atractivo para el cliente individual y para empresas. Este tipo de servicios es acorde con la situación actual de los servicios online ante un creciente uso de plataformas tecnológicas que representa para el cliente: comodidad, personalización e innovación.

Este tipo de servicio por ser una tendencia actual, al ser online, no es caro de imitar para nuevos entrantes, sin embargo, por los altos costos de los insumos de lentes y marcos, así como establecer socios claves en el extranjero con proveedores de insumos y empresas de Desing, significaría un mayor esfuerzo incorporar nuevos actores al mercado en el corto plazo debido a que tiene incluido importantes inversiones relacionadas con el servicio online tanto a nivel individual y empresas.

Un componente importante de este servicio por sus características es la confianza de los clientes que constituye un pilar fundamental para el establecimiento de relaciones a largo plazo, fidelizándolos y capturando valor.

Hay que señalar que con la contingencia actual del COVID 19, de acuerdo con el informe de la Cámara de Comercio de Santiago a partir de datos de Transbank⁸, en los servicios online, las ventas se han incrementado en forma significativa en más de un 119% en la última semana de marzo del 2020 (Ver figura 9). Según Euromonitor esta tendencia seguirá en alza por lo menos hasta al 2021. En especial cobra importancia las ventas en el sector de las lentes de contacto online y de óptica digital que de acuerdo con el Mercurio⁹ crecen en medio de la crisis actual, presentando con esto para nuestro emprendimiento una mayor ventaja competitiva sobre las ópticas tradicionales, corroborando el mejor momento de la ventana de oportunidad, al poder tener una propuesta de valor que permitiría en el corto plazo incrementar las ventas online el cual no será un efecto estacional.

Figura 9: Valorización de Ventas de Comercio Físico v/s Comercio Online en Marzo del 2020



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago, 2020

⁸ Ver referencia en <https://uddventures.udd.cl/blog/ventas-online-de-comercio-minorista-crecen-119-en-%C3%BA%ltima-semana-de-marzo>

⁹ <http://qda.com/detalle-de-la-noticia/?article=4128374>

IV. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Proyectamos un crecimiento orgánico¹⁰ apalancado en la diferenciación, esto buscando un servicio nuevo que implica el uso de plataformas tecnológicas en los servicios visuales.

Nuestra estrategia competitiva será Estrategia de Enfoque por Diferenciación, es decir lograremos una ventaja competitiva a través de la excelencia en el servicio online, en la facilidad de acceso, la flexibilidad y el beneficio del ahorro a través de un servicio innovador y con una capacidad de respuesta oportuna hacia los clientes.

Lo anterior considera una Estrategia de crecimiento en el desarrollo de nuevos mercados con los productos actuales como son las ventas online de lentes y marcos. Esto es compatible con la aplicación de la Matriz de Ansoff como las mejores opciones de Estrategias de crecimiento antes de abordar una estrategia de diversificación (Ver figura 10).

Figura 10: Matriz de Ansoff: Componentes del Vector de Crecimiento

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Sainz de Vicuña, Harvard Business Review, 2010

Con este tipo de estrategia de crecimiento, una de las ventajas es que nuestro servicio con el uso de una Plataforma web ya está probado en experiencias internacionales que sabemos que tan bueno es, y podemos trabajar en base a los éxitos obtenidos de manera original.

Consideramos implementar nuestro modelo de negocio en RM. Su población es de más de 7 MM de habitantes (Censo 2017). Nuestro target serán personas mayores de 18 años. Este grupo representa el 58% de la población de RM. Hay que señalar que de acuerdo con datos del Centro de Estudios Públicos (CEP), el 70% de las personas tiene algún problema refractivo que les impide ver bien, es decir 5.133.297 de los cuales solo

¹⁰ El crecimiento orgánico es la tasa de crecimiento que una empresa puede alcanzar aumentando la producción y mejorando las ventas internamente.

el 35% esta diagnosticado, es decir 1.796.654. Esto implica un mercado potencial de 3.336.643 que corresponden a personas que tiene vicios de refracción no diagnosticado.

Plan de Crecimiento

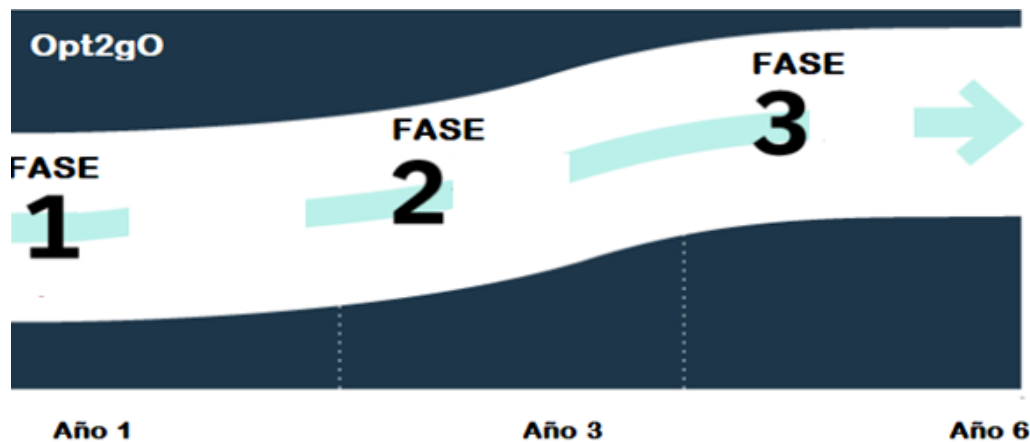
- Iniciaremos el servicio con la atención mediante el uso de una Plataforma Web que funcione en forma operativa.
- En la atención se realizará en forma online semiautomatizada a través de un chatbox o a través de línea telefónica. Los pasos a seguir constan de escoger marcos y lentes, ingresar receta oftalmológica, prueba en casa, gestión de planes de suscripción y métodos de pago.
- Se contará con una oficina física para atención al cliente, consulta optométrica, adquisición de productos y de planes de suscripción individual, empresa o institucional.
- Tenemos contactadas al menos 4 empresas y/o instituciones interesadas en realizar Convenios con nosotros.
- Estamos evaluando captar usuarios desde ya, a través de un plan de referidos.
- Además, se cuentan con una base de 7000 personas que al ser encuestadas estaban con la disposición a ser atendidos.
- Todo esto se potenciará una vez que implemente la plataforma web.
- Se incorporará en forma diferenciada más productos complementarios, insumos, más tiendas físicas operativas o tiendas virtuales y nuevas modalidades de los servicios online. Esto en forma modular.
- Con estas acciones esperamos cumplir el Plan de Ventas definido y ampliar el uso de productos y módulos.

También en el largo plazo evaluaríamos otras alternativas de negocio como la establecer una marca propia y ampliar el catálogo de productos a la adquisición de gafas de sol sin intermediarios.

Además, hay proyectos de expandir el negocio con la ampliación de tiendas físicas en regiones además de expandir a otros países como Perú, Argentina, Colombia y México.

Nuestra visión e impacto global es ser reconocidos en el mercado nacional e internacional como una solución rápida, entretenida y segura de problemas refractivos, con un precio justo, ahorrando tiempo y con un servicio de calidad.

Road Map de Escalamiento:



La escalabilidad que desarrollaremos en los próximos 5 años es de tipo híbrida. En su inicio o fase 1 será concordante con los modelos de negocios de base tecnológica (Top Down) donde desarrollaremos un negocio eficientemente escalable. Nos concentraremos en la creación y perfeccionamiento de nuestras plataformas de ventas online. En la fase 2 entramos en un tipo de negocio modular en donde abriremos tiendas físicas en Santiago (Bottom Up). La fase 3 consistirá en la expansión en diferentes regiones del país y el analizar la entrada a países de Sudamérica y EE.UU.

Evaluaremos Op2gO en 3 fases:

Fase 1: Año 1 – 2

Op2gO Creación de la plataforma de venta online (top/down)

Fase 2: Año 4

Op2gO incorpora el Modular 2

Fase 3: Año 5

Op2gO incorpora el Modular 3 y Expansión.

En el 2do semestre del año 5, tendremos desarrollado una operatividad total del servicio 100% online con una red de tiendas físicas, esto es, una amplia gama de productos, esto compatible con la estrategia de crecimiento establecida, concordante con la matriz de Ansoff. Cabe señalar que cada fase coincidirá con un hito importante respecto a nuestro crecimiento, la fase 1 se establece con los productos de lentes y marcos. Para la fase modular 2 se incorpora las gafas de sol y lentes de contacto. Finalmente en el módulo 3, comprende la expansión y ventas hacia el extranjero.

RSE y sustentabilidad

Al ser un servicio orientado a la salud no existen grandes externalidades negativas que puedan afectar el medio ambiente. En este aspecto, se está contribuyendo al ecosistema económico y social al establecer soluciones a problemas refractivos brindando acceso a gran parte de la población a una atención fácil y oportuna. Disminuyendo directamente los costos que trae la generación de patologías asociadas a la falta de corrección visual en etapas tempranas (ambliopía), colaborando con el rendimiento escolar en base a la corrección de problemas visuales y al aumento del rendimiento en adultos en su vida laboral. Ayudamos a evitar ausentismos, licencias médicas, mayores gastos por tratamientos tardíos, entre otros.

El manejo y tratamiento de los desechos tóxicos, al tratarse de marcos y lentes, estos son de materiales reciclables, así como los cristales, no así los lentes de contacto por ser microplásticos contamina los ecosistemas marinos por lo cual está considerado en nuestra operación, de tal forma estamos contribuyendo a la descontaminación.

El sistema económico imperante en Chile permite que su población tenga poder adquisitivo para satisfacer sus necesidades primarias o básicas, siendo la salud la que requiere mayor atención

Queremos contribuir con la formación de personas felices en cualquier parte de su ciclo vital, aportando foco y visión en su calidad de vida ya sea en su infancia, vida escolar o vida laboral, que día a día sean más productivas lo que redundará en mejores resultados para éstas. Nuestro compromiso con las empresas es contribuir a la tranquilidad y mejor desempeño del trabajador satisfaciendo una importante necesidad de salud.

V. Plan de Marketing

Se establecen cuatro etapas en relación al avance constructivo del proyecto (identificar el mejor atributo de nuestro producto, las estrategias en función de las ventajas competitivas, conocer la posición de los competidores con relación a ese atributo y comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad). Se estima una participación del mercado del 0,5% en año 5.

Estrategia de segmentación: Se orienta en adoptar la estrategia de segmentación diferenciada, dado que se enfocara en la Fase 1 del proyecto en el target ya definido.

Estrategia de segmentación: Se enfoca en adoptar la estrategia de segmentación diferenciada en la Fase 1 del proyecto. En este aspecto, se orienta al cliente objetivo utilizando canales en medios digitales como Posicionamiento en búsquedas en Google, Redes Sociales, páginas web de instituciones, Mailing publicidad en sectores del metro y paraderos públicos del Transantiago, ahora llamado “Red” de alto flujo peatonal.

Estrategia de producto/ servicio: Ofrecer servicios de calidad en la solución de problemas refractivos con una red de especialistas en salud oftalmológica ubicados en todo Santiago a través del uso de una plataforma tecnológica 100 % online.

Estrategia de precio: Se considerará una estrategia de precios segmentada en dos grupos de clientes: Clientes Personas y Clientes Empresa. El precio fijo que se establecerá en \$70.000, que además considerará un bono del 100% en la consulta oftalmológica. Para clientes Empresa, se considerará por volumen de clientes de acuerdo con los tipos de productos a utilizar.

Estrategias de distribución: El canal de distribución principal será el envío de los productos visuales de lentes y marcos directamente a lo estipulado por el cliente donde se reconozca la marca de Op2gO.

Estrategias de Comunicación y Ventas: Posicionar Op2gO en la mente de los consumidores, es así que se tendrá una estrategia de comunicación directa y relacional.

Proyección de Crecimiento: Se estima que para el 2020 bajo las condiciones actuales con el efecto del COVID 19, un valor de US\$135 y para el 2025 un valor estimado de US\$245 millones anuales.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

VI. Equipo del Proyecto

La estructura de la organización será sencilla. La organización tendrá un directorio que representará a los accionistas y será secundada por la estructura que se definió en el punto Dotación de la Organización.

El sistema de incentivos y compensaciones para el equipo administrativo de Op2gO, está sujeto a un sueldo acorde al mercado de acuerdo con su formación profesional o técnica y sus años de experiencia laboral, y en línea con el nivel de responsabilidades que asuman. Se incorpora además los incentivos, bajo el marco regulatorio de Chile, según el código de trabajo.

Para efectos de remuneración, se tendrán un componente fijo y otro variable dependiente del tipo de cargo en la empresa, en directa relación a las ventas. Esto para incentivar una mayor productividad. Las remuneraciones podrán estar sujetos a modificaciones de acuerdo con las fases de escalamiento.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

VII. Plan Financiero

El proyecto considera una inversión de inicial de \$58.837.761. Los ingresos estimados para el año 1 del proyecto son de \$127.750.000 para terminar el año 5 generando ingresos por \$766.500.000.

La tasa de descuento calcula es de 19,7%. La evaluación financiera del proyecto determinó un Valor Actual Neto Ajustado de \$193.606.776 y una TIR de 52,2%.

Los principales indicadores financieros del proyecto consideran la participación del mercado en los tres escenarios (optimista, conservador y pesimista), como también los ingresos, EBITDA, TIR y VAN. Se considera una rentabilidad positiva para el proyecto.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

VIII. Propuesta para el Inversionista

Se considera dos escenarios, en el primero, se pedirá al inversionista MM 58,8 lo que equivale al 9,14% del capital accionario. Se le ofrecerá el 11,83% del equity y repartición de dividendos desde el segundo año a una TIR de 20% debido al riesgo inherente que los nuevos proyectos tienen en etapas tempranas.

En un segundo escenario se le pedirá al inversionista MM 76 lo que equivale a 11,78% del capital accionario. Esta opción no contempla repartición de dividendos hasta el quinto año, razón por la cual se ofrecerá un 17,42% del equity y una rentabilidad del 27% de TIR. Este porcentaje mayor de capital accionario pretende premiar este escenario de mayor riesgo.

Se considera una estrategia de salida que contempla un escenario de venta al 5to año con la finalidad de obtener liquidez tanto para los fundadores como para el inversionista. El precio de venta será de \$1.970.974.560, lo que corresponde EBITDA 6X.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

IX. Riesgos Críticos

En el estudio realizado se han identificado tres riesgos que podrían atentar contra el proyecto. El primero es el nivel de ventas menor a lo esperado, dado que esto podría producir una disminución del gasto de los clientes finales, sin embargo, este solo tendría un impacto moderado. El segundo, referido a la calidad del producto, puesto que con la situación actual de la condición de la Pandemia, puede ser afectado por la escases de materiales a través de empresas externas. El tercero, asociado a los riesgos operacionales producto que no haya una coordinación adecuada con los productos atrasados en sus envíos.

El detalle de la información de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocios.

X. Conclusiones

Habiendo revisado los antecedentes presentados en este Plan de Negocios, se puede observar que existe una oportunidad de negocios clara para un proyecto de las características de una óptica 100% online como es Op2gO.

Se plantean soluciones oftalmológicas propuestas por Op2gO permiten en el mercado en el mejor momento o ventana de oportunidad a este negocio que apunta a una necesidad no satisfecha actualmente en su totalidad comparado con las ópticas tradicionales. Con solo tener la receta optométrica de un oftalmólogo o tecnólogo médico, podrán obtener los lentes y marcos en el domicilio con un servicio de calidad, con una resolución rápida, cómoda y segura de problemas refractivos, evitando molestos traslados, ahorrando tiempo desde la comodidad de su casa, sobre todo en las condiciones de contingencia como las que vivimos actualmente.

De esta forma, se propone un modelo de negocio innovador y con altos estándares de eficiencia con productos de alta calidad en marcos y lentes tanto a clientes individuales y como a empresas mediante una óptica 100% online que puede cubrir mayores prestaciones que una óptica tradicional sin pérdidas de tiempo y con acceso desde su lugar de trabajo llevando el poder de la visión a quienes lo necesiten.

La situación actual de COVID 19 trajo consigo un aumento del 119% en las compras virtuales, lo cual hace que Op2gO tenga una mayor ventaja competitiva sobre las ópticas tradicionales al poder tener una propuesta de valor que permitiría en el corto plazo incrementar las ventas a través de un canal online. La relación LTV/CAC indica que estamos frente a un negocio favorable lo que implica en primera instancia una buena atracción para los inversionistas.

El modelo de negocio asegura flujos estables y crecientes en el tiempo, siendo esto muy rentable en relación con la inversión realizada. La empresa por si sola es capaz de generar márgenes operacionales que llegan al 43%.

En relación a los resultados, se tiene una situación favorable en donde se abre un espacio para realizar alianzas estratégicas y convenios con empresas en donde se capitaliza el desarrollo y fortalecimiento de nuestra ventaja competitiva.

Bibliografía

- Asociación de Investigadores de Mercado (2018). Grupos Socioeconómicos en Chile. Recuperado 12 de abril del 2020. Disponible en: https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf
- Centro de Estudios Públicos (2018). Radiografía del gasto de bolsillo en salud en Chile: Análisis del cambio en el gasto entre 2012 y 2017. [En Línea] https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20181023/20181023161058/pder491_abenitez.pdf
- Contreras J, Riesco J, Sáez V, Riesco T, Villarroel F, Riesco B (2017). Gestión de las horas oftalmólogo en una unidad de atención primaria en oftalmología. Archivos Chilenos de Oftalmología 67 (1-2): 9-14.
- Euromonitor International. (Diciembre de 2018). Sales report and utilities of optical articles in South America y EEUU. Obtenido de Passport.
- Ley Nº 20.470 que modifica el Código Sanitario determinando la competencia de los tecnólogos Médicos en el área de la oftalmología. Diario Oficial de la República de Chile Congreso Nacional de la República de Chile, Valparaíso, Chile. 2010. [en Línea]. Recuperado 10 de abril del 2020. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1021286&tipoVersion=0>
- Riesco, Benjamín, Sáez, Víctor, Escobar, Santiago, Barría, Fernando, Donoso, Rodrigo, & Gil, Constanza. (2015). Unidades de atención primaria en oftalmología en Chile: historia y funciones. Revista médica de Chile, 143(7), 919-924. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872015000700013>
- Valls, M., Clement, A. y Jiménez, C. (2017). Detección precoz de los defectos de refracción. [Versión electrónica]. Pediatra Integral; XVII(7): 483-488
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2017). “Estudios de la OECD sobre salud pública”, OCDE Publishing.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2008). El plan de marketing en la práctica (Duodécima ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Sociedad Chilena de Oftalmología (2018). Gestión de atención oftalmológica en sector público y privado. Archivos Chilenos de Oftalmología; 67 (1-2): 9-14
- Superintendencia de Salud. Gobierno de Chile. Garantías Explicitas en Salud, GES. [En Línea] <http://www.supersalud.gob.cl/difusion/665/w3>

Anexos

Anexo 1: Segmentación grupos socioeconómicos actualizada.

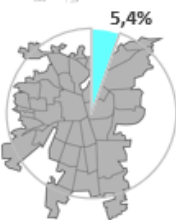
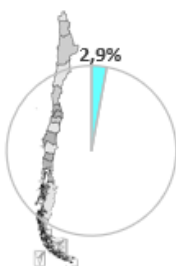
Fuente: AIMChile 2019.

Grupo	Recursos del principal sostenedor del hogar						
	Ingreso total promedio del hogar	Educación	Ocupación	Sistema de Salud	Tarjeta de crédito bancaria	Vehículo particular	Teléfono móvil
E	Hasta M\$ 324	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	95% público (Fonasa).	5%	14%	84% tiene celular con prepago y 8% con contrato.
D	M\$ 562	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media pero no va más allá de ella.	93% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores.	90% público (niveles A y B de Fonasa).	10%	22%	74% tiene celular con prepago y 17% con contrato.
C3	M\$ 899	La mayoría (53%) completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico.	70% trabaja en oficios que no requieren educación formal; 30% accede a empleos que sí lo requieren.	76% público (niveles A y B de Fonasa).	24%	32%	58% tiene celular con prepago y 37% con contrato.
C2	M\$ 1.360	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (26%).	58% trabaja en oficios que requieren educación formal; 47% son técnicos y profesionales.	56% público (niveles B, C y D de Fonasa), y 32% privado (Isapre).	41%	44%	59% tiene celular con contrato y 39% con prepago.
C1b	M\$ 1.986	Mayormente profesionales universitarios (71%).	81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de nivel alto (56%).	51% privado (Isapre) y 39% público (nivel D de Fonasa).	60%	49%	72% tiene celular con contrato y 26% con prepago.
C1a	M\$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%).	92% son directivos y profesionales de alto nivel.	76% privado (Isapre) y 19% público (nivel D de Fonasa).	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago.
AB	M\$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).	100% son directivos y profesionales de alto nivel.	89% privado (Isapre).	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago.

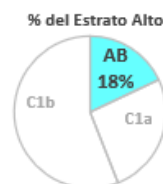
Anexo 2: Segmentación grupos socioeconómicos Región Metropolitana

Fuente: AIMChile 2019.

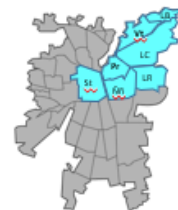
Clase Alta (AB)



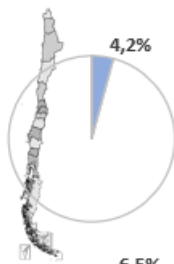
PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 21% del gasto de los hogares chilenos (7 veces su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 4.386
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	88% vive en grandes ciudades y 67% es metropolitano, concentrándose en 7 comunas
SALUD Y PREVISIÓN	Más del 80% en ISAPRE Jefes/as de hogar con previsión (94%)
EDUCACIÓN	Jefes/as de hogar: Universitaria completa (73%) , incluyendo un 20% con postgrado . Hijos en edad escolar: más del 70% estudia en colegios privados
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 89% trabajan y en su mayoría (76%) profesionales.
TRANSPORTE	La mayoría (86%) tiene vehículo.
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 59 m² Principalmente departamentos (43%) y casas aisladas (39%).
BANCARIZACIÓN	El 94% accede a productos bancarios tradicionales .
CONECTIVIDAD	Gran mayoría con banda ancha (91%), TV pagada (90%), celular con contrato (84%) y teléfono fijo (70%).
SERVICIO DOMÉSTICO	73% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad



82% del AB metropolitano se concentra en 7 comunas



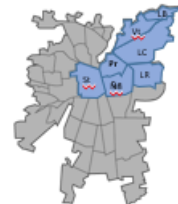
Clase Media Acomodada (C1a)



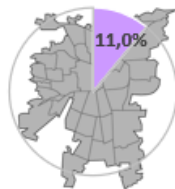
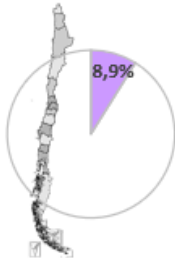
PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 15% del gasto de los hogares chilenos (3.7 veces su peso poblacional).
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 2.070
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	80% vive en grandes ciudades y 54% es metropolitano, concentrándose en 7 comunas .
SALUD Y PREVISIÓN	Más del 60% en ISAPRE. Jefes/as de hogar con previsión (90%).
EDUCACIÓN	Jefes/as de hogar: Universitaria completa (60%) , sólo 9% de ellos con postgrado . Hijos en edad escolar: 56% estudia en colegios privados y 35% en subvencionados .
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 82% trabajan. La mayoría (61%) profesionales.
TRANSPORTE	La mayoría (79%) tiene vehículo.
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 45 m² Casas aisladas o pareadas (67%) y departamentos (33%).
BANCARIZACIÓN	El 89% accede a productos bancarios tradicionales .
CONECTIVIDAD	Mayoría con TV pagada (87%), banda ancha (86%), celular con contrato (73%) y teléfono fijo (69%).
SERVICIO DOMÉSTICO	50% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad



60% del C1a metropolitano se concentra en 7 comunas

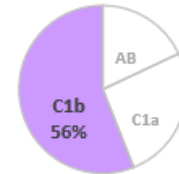


Clase Media Emergente (C1b)

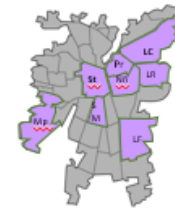


PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 16% del gasto de los hogares chilenos (1.8 veces su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 1.374
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	77% vive en grandes ciudades y 44% es metropolitano, concentrándose en 8 comunas
SALUD Y PREVISIÓN	Se distribuye entre FONASA (48%) e ISAPRE (41%) Jefes/as de hogar con previsión (88%)
EDUCACIÓN	Jefes/as de hogar: perfil diverso, 33% universitario y 18% técnico. Hijos en edad escolar: 51% estudia en colegios subvencionados y 29% en privados
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 77% laboralmente activos. En su mayoría, profesionales o técnicos (69%).
TRANSPORTE	La mayoría (66%) tiene vehículo
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 37 m ² Más casas pareadas (48%) que aisladas (33%); 19% vive en departamentos (19%).
BANCARIZACIÓN	El 76% accede a productos bancarios tradicionales.
CONECTIVIDAD	Mayoría tiene TV pagada (80%) banda ancha (73%), teléfono fijo (60%) y celular con contrato (55%).
SERVICIO DOMÉSTICO	26% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad

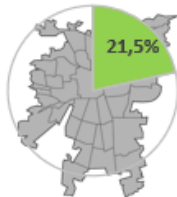
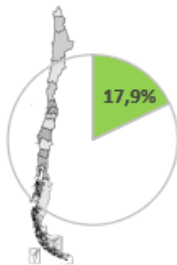
% del Estrato Alto



60% del C1b metropolitano se concentra en 8 comunas

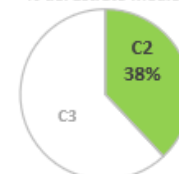


Clase Media Típica (C2)

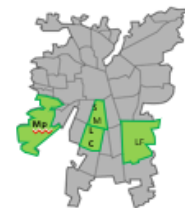


PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 18% del gasto de los hogares chilenos (igual que su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 810
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	73% vive en grandes ciudades y 44% es metropolitano, con distribución muy dispersa.
SALUD Y PREVISIÓN	La mayoría está en FONASA (70%). Jefes/as de hogar con previsión (84%).
EDUCACIÓN	Jefes de hogar: perfil diverso, con 13% universitario y 14% técnico. Hijos en edad escolar: 62% estudia en colegios subvencionados y 27% en públicos
TRABAJO	Jefes/as de hogar: 70% laboralmente activos. Principalmente técnicos, empleados, vendedores y trabajadores calificados (68%).
TRANSPORTE	La mitad (49%) tiene vehículo; el resto usa principalmente transporte público.
VIVIENDA	Superficie promedio per cápita: 33 m ² Más casas pareadas (53%) que aisladas (35%); sólo 12% de departamentos.
BANCARIZACIÓN	El 58% accede a productos bancarios tradicionales.
CONECTIVIDAD	Mayoría tiene TV pagada (66%) banda ancha (57%), teléfono fijo (52%) y celular con prepago (58%).
SERVICIO DOMÉSTICO	10% cuenta con servicio doméstico en cualquier modalidad

% del Estrato Medio



29% del C2 metropolitano se concentra en 4 comunas.



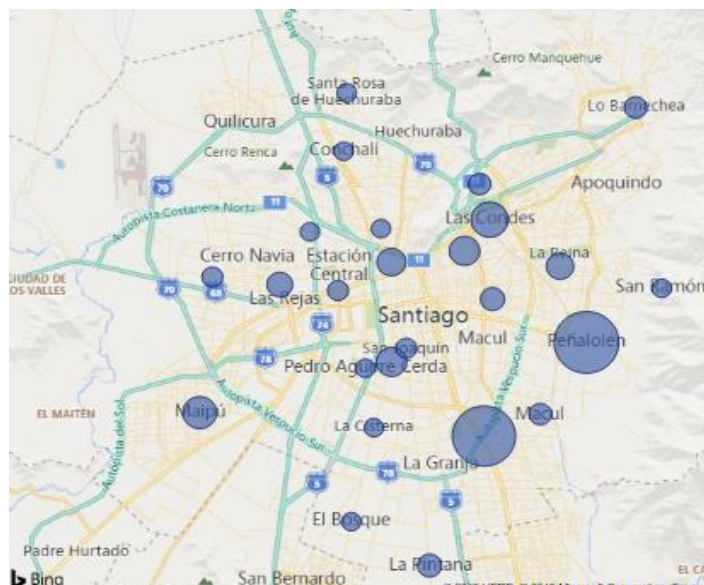
Anexo 3: Resultados completos de la encuesta realizada:

Respuestas: 512

Fecha de ejecución: 12 al 31 de octubre 2019, en Stgo.

Cerca del 51% de las personas que respondieron la encuesta viven en las comunas de Peñalolén (19%), La Florida (18%), Las Condes (8%) y Maipú (6%).

Mapa distribución de las respuestas por Comunas



Cerca de 74% de las personas que respondieron la encuesta tienen entre 30 y 50 años.

1. Sexo	Total
Femenino	62,22%
Masculino	37,78%
Total general	100,00%

2. Edad	Total
De 20 a 30 años	10,97%
De 30 a 40 años	33,55%
De 40 a 50 años	40,65%
50 años o más	14,84%
Total general	100,00%

3. ¿Cada cuánto tiempo chequea su vista?	Total
1 vez por año	32,26%
1 vez cada 2 años	27,10%
1 vez cada 3 años	18,71%
Total general	100,00%

4. ¿Cada cuánto tiempo renueva sus lentes, por lentes ópticos y/o de sol?	Total
1 vez por año	30.32%
1 vez cada 2 años	24.52%
1 vez cada 3 años	21.29%
Otro	23.87%
Total general	100,00%

5. Cuando le recomiendan usar lentes, ¿qué es lo que más le dificulta?	Total
Ir al Oftalmólogo	27.74%
Ir a la óptica a cotizar lentes	16.77%
Ir a retirar los lentes a la óptica	5.81%
Todas las anteriores	49.68%
Ir al Oftalmólogo	27.74%
Total general	100,00%

6. Si tuviera la opción de realizar su diagnóstico visual en casa y se le abonará el valor del chequeo visual al valor de su lente ¿tomaría esta opción?	Total
Sí	69.68%
No	7.10%
Tal vez	23.23%
Total general	100,00%

7. ¿Si tuviera la opción de elegir sus marcos y cristales en casa enviándole 5 opciones de modelos previa elección vía web a su domicilio sin costo, tomaría esta opción?	Total
Sí	69.03%
No	9.68%
Tal vez	21.29%
Total general	100,00%

8. ¿Si tuviera la opción elegir despacho a domicilio sin costo, en vez de ir a buscarlos a la tienda, lo elegiría?	Total
Sí	89.03%
No	4.52%
Tal vez	6.45%
Total general	100,00%

9. ¿Cuánto dinero gasto en su última compra de lentes (marcos + micas)?	Total
Menos de 50.000	21.94%
Entre 50.000 y 60.000	18.06%
Entre 60.000 y 70.000	8.39%
Entre 70.000 y 80.000	11.61%
Mas de 80.000	40.00%
Total general	100,00%

10. Si su compra fuera lentes de sol ¿tomaría la opción de probar sus modelos en casa?	Total
Sí	80.00%
No	20.00%
Total general	100,00%

11. Si le aseguran un buen diseño y calidad de sus lentes, incluyendo su examen visual, prueba de modelos en casa, despacho a domicilio, ¿cuánto estaría dispuesto a gastar?	Total
Entre 50.000 y 60.000	40.00%
Entre 60.000 a 70.000	12.26%
Entre 70.000 a 80.000	23.23%
Mas de 80.000	24.52%
Total general	100,00%

12. Si contará una garantía de devolución de dinero a todo evento, ¿estaría dispuesto a comprar sus lentes ópticos/de sol de manera online?	Total
Sí	92.26%
No	7.74%
Total general	100,00%