



“Proyecto de Inversión Op2gO”

Parte II

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

Alumno: Víctor Rangel Do Carvalho
Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Julio de 2020

Tabla de Contenidos

I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
Industria.....	¡Error! Marcador no definido.
Competidores	¡Error! Marcador no definido.
Clientes.....	8
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	10
Modelo de Negocios.....	10
Descripción de la empresa	14
IV. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	18
RSE y sustentabilidad	21
V. Plan de Marketing	22
Objetivos de marketing.....	22
Estrategia de segmentación	23
Estrategia de producto/servicio	24
Estrategia de precio.....	25
Estrategia de distribución	26
Estrategia de Comunicación y Ventas.....	27
Flujo de operaciones	36
Plan de desarrollo e implementación	37
Dotación	38
VI. Equipo del Proyecto	38
Equipo Gestor.....	39
Estructura Organizacional	39
Incentivos y compensaciones.....	40
VII. Plan Financiero	42
Factor de Crecimiento y Estimación de Ventas.....	42
Costos y Gastos de Producción	43
VIII.Propuesta para el Inversionista	48

IX. Riesgos Críticos 51
X. Conclusiones..... 52
Bibliografía 54
Anexos 55

Resumen Ejecutivo

Nuestro 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. Nuestros 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. La ventana de oportunidad hace que el negocio sea aun mas atractivo si consideramos el impacto presentando en los comercios online ante el impacto del Covid 19.

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. Pretende mejorar la accesibilidad a atenciones optométricos en donde los diagnosticos efectivos a personas con problemas visuales solo alcanza el 35% del total de clientes.

Nuestro segmento objetivo son hombres y mujeres desde 20 años, que vivan y/o trabajen en alguna de las comunas de la Región Metropolitana. A partir de un estudio en donde aplicamos una encuesta a más de 7.000 personas de la Región Metropolitana de todas sus comunas podemos afirmar que:

- El 89% de las personas indican estar a favor de un servicio online con productos de marcos y lentes
- Cerca de 75% de las personas renuevan sus lentes al menos 1 vez cada 2 años.
- El 52% de los pacientes están dispuestos a pagar sobre 50.000 pesos y el 48% sobre 70.000 pesos.
- Además podemos señalar que el comercio electrónico en Marzo del 2020 se incrementó en 119% sobre el comercio físico.
- Euromonitor, proveedor de investigación de mercado, el 2018 en Chile indica que 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.

Consideramos un Plan de Escalamiento en 3 etapas, en la Fase 1 con los productos de marcos y lentes y la incorporación de una tienda física, en la Fase 2 se incorporan las

gafas de sol y lentes de contacto y una segunda tienda física. Finalmente, en la Fase 3, se incorporarán 2 tiendas físicas más en regiones y analizar la expansión al extranjero. Se estima una participación del mercado del 1% al 2025.

Con respecto a nuestra meta de ventas para 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.

El valor terminal en escenario conservador es de MM\$ 1.971, que, a su vez, equivale a 6 veces EBITDA, lo cual es concordante con la valoración de negocios en el rubro de salud oftalmológica en el mercado chileno. (entre 5 a 7). Este valor es el considerado como estrategia de salida para el quinto año.

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

La valoración inicial realizada por el equipo fundador de acuerdo con MVNE es de \$644 millones, en el escenario 1 se le 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.

Es importante resaltar que la estrategia de salida es un factor determinante para definir toda la rentabilidad y viabilidad del negocio.

I. Oportunidad de Negocio

En la actualidad, el mercado on line ha tenido un gran crecimiento a nivel mundial sobre los tradicionales como son las ópticas, donde 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. Con un mercado 93% de los hogares del Gran Santiago, existen amplias alternativas de crecimiento de una óptica 100% on line. Esto en referencia que en el 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.

En cuanto a las tendencias y oportunidades, Santiago de Chile presenta las mejores condiciones de crecimiento de negocio en comercio on line, donde tres de cada cuatro personas requieren atención visual, siendo esta tendencia creciente donde el año 2020, las ventas en general en el comercio online alcanzaron un 120% sobre el comercio tradicional. De esta forma, se tiene una gran oportunidad de negocio para Op2gO que por las condiciones actuales de la Pandemia, se estima un creciendo significativo para este mercado, no siendo un efecto estacional. Esto se ratifica a través de un estudio de mercado realizado donde el 75% de los encuestados considera necesario una óptica virtual estando dispuesto a pagar mas de \$70.000 por productos de alta calidad y con entrega gratuita al hogar o trabajo,

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

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Industria. El foco del mercado son usuarios del sistema público y privado acceden a las soluciones refractivas en obtener lentes seguros sin moverse de la casa con estilo, ajuste, función, calidad y precio. A través de una óptica on line como Op2gO, permite una diferenciación con el sistema tradicional de las ópticas permitiendo una intensidad competitiva con estilo y precio justo en el producto y servicio..

En relación a los competidores directos, destacan en la Industria: Will Bloom y LentesPlus.com 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.

A través de la matriz del perfil competitivo Op2gO tiene un perfil competitivo mejor sobre sus competidores directos, indicando que tiene ventajas claras en una incursión favorable en mercado óptico virtual incentivando la competencia directa sobre Will Bloom.

La segmentación de Clientes se agrupará en dos tipos de perfiles (personas naturales y empresas).

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

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

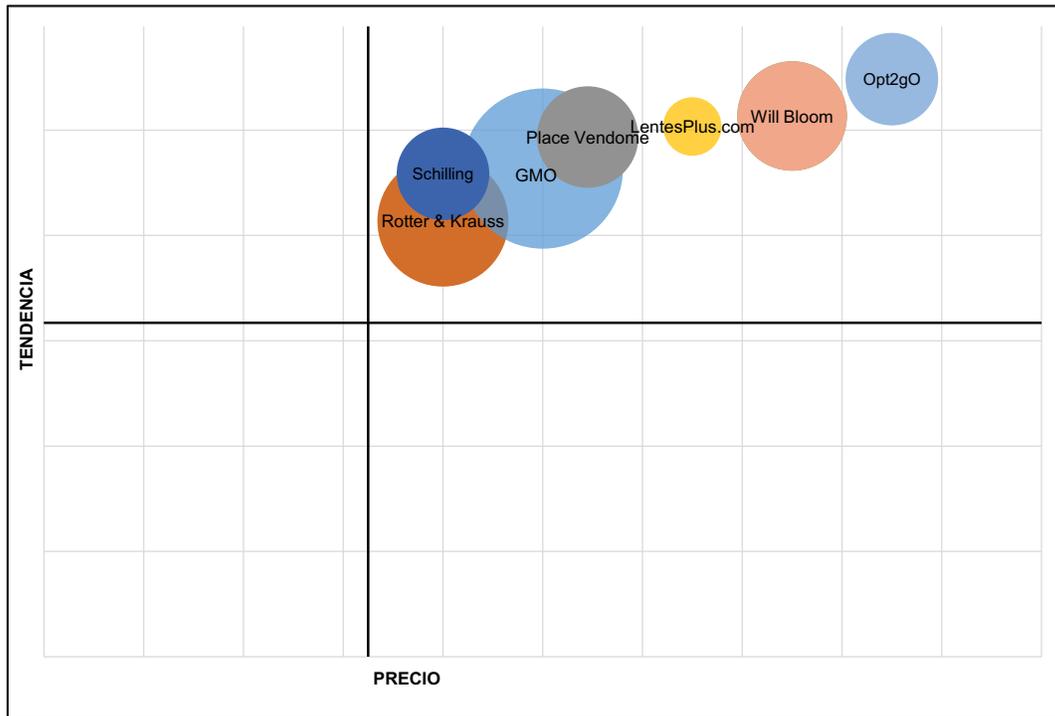
Los factores diferenciadores de mayor relevancia con los competidores se asocian a la calidad del producto, visualizaciones en la necesidad del cliente, aspectos tecnológicos, precios competitivos y expansión global. Se considera también el mapa de posicionamiento, esto a través del apartado digital 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

Clientes

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 2019¹, 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)

¹ 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 Eyewear² 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.

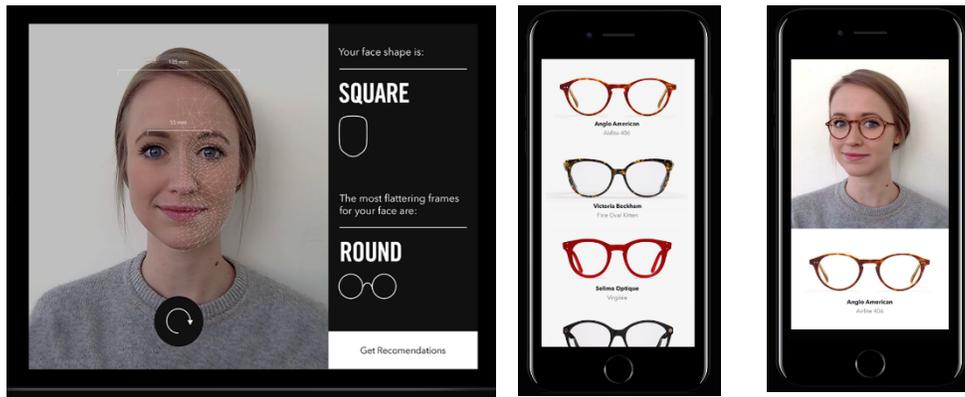
² Referencias en: <https://www.behance.net/gallery/47334985/2016-DITTO-Endless-Eyewear>

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.

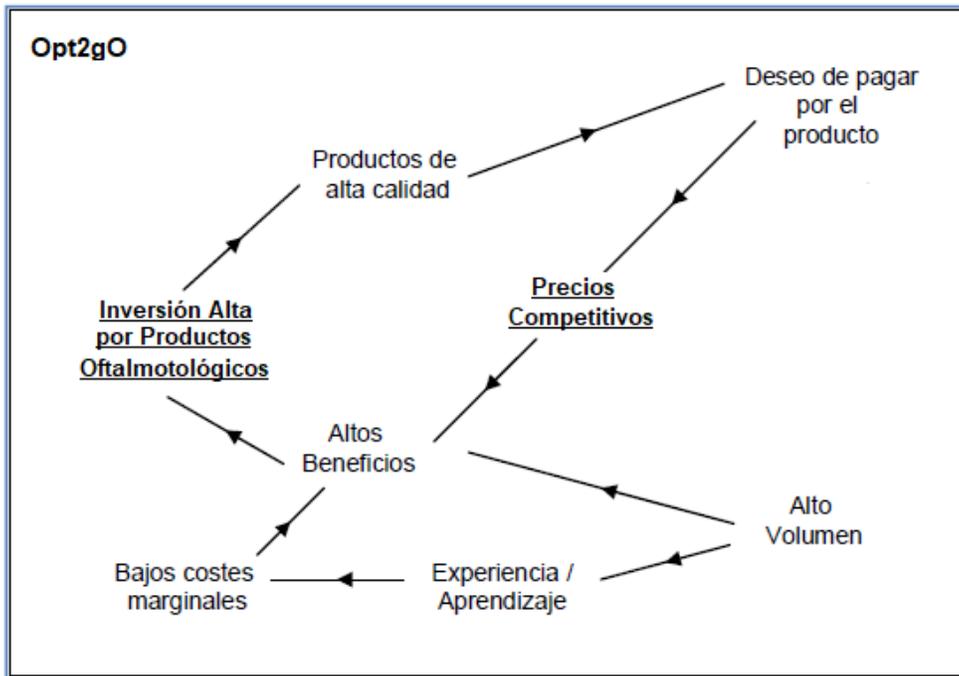
Con Op2gO, se tendrá dos modalidades con servicios a personas naturales y con convenio con empresa, en esta última los gastos de esta atención son pactados previamente y con un copago por parte de la empresa y/o institución como un beneficio

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.

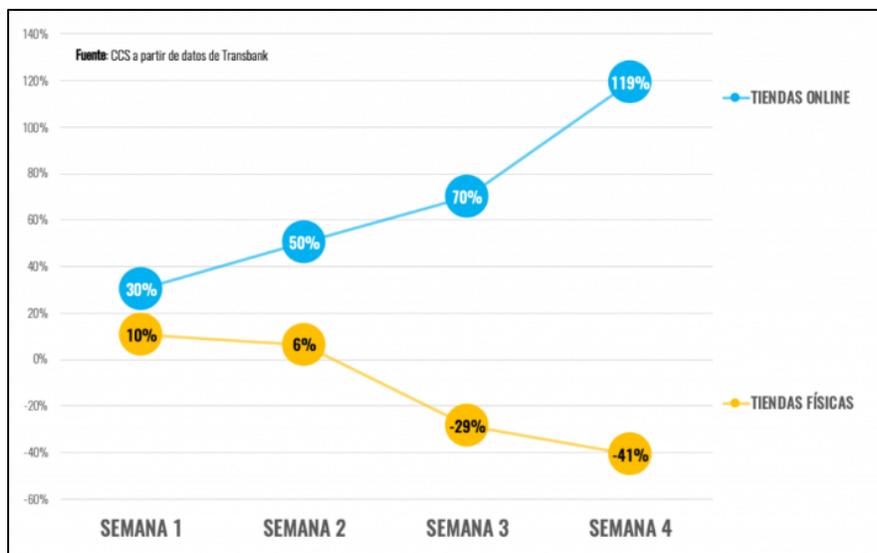
El servicio que otorga nuestra empresa es entregar soluciones refractivas con diseños de vanguardia mediante una óptica 100% online que resulte atractivo para el cliente individual y para empresas. Este tipo de servicios es acorde con la situación actual de los servicios online ante un creciente uso 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 Transbank³, 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 Mercurio⁴ 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

³ Ver referencia en <https://uddventures.udd.cl/blog/ventas-online-de-comercio-minorista-crecen-119-en-%C3%BAultima-semana-de-marzo>

⁴ <http://qda.com/detalle-de-la-noticia/?article=4128374>

IV. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Proyectamos un crecimiento orgánico⁵ 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

⁵ 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

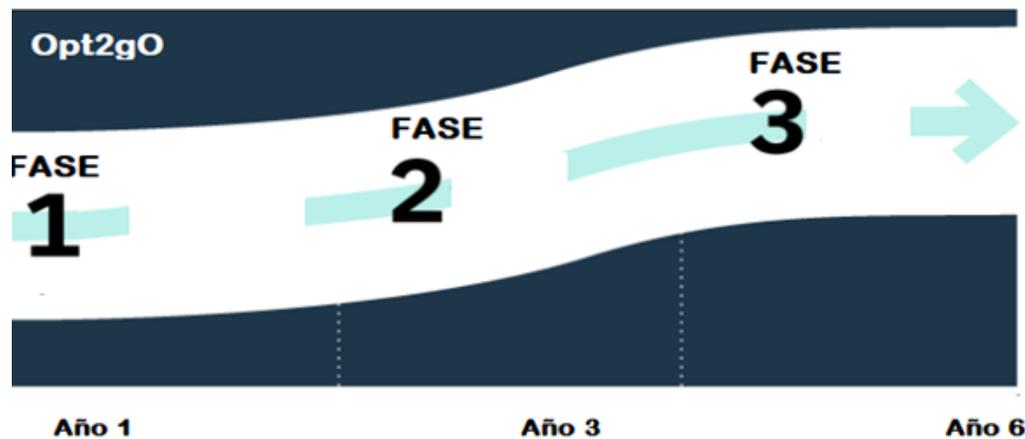
- Iniciaremos el servicio con la atención mediante el uso de una Plataforma Web que funcione en forma operativa.
- En la atención se realizará en forma online semiautomatizada a través de un chatbox o a través de línea telefónica. Los pasos a seguir constan de escoger marcos y lentes, ingresar receta 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 aumentó 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

Objetivos de marketing

Con la realización de este proyecto queremos ofrecer un servicio diferente e innovador y de calidad, que permita a nuestros clientes tener soluciones en forma rápida y segura de problemas refractivos.

Los principales objetivos de marketing son:

- Establecer una atención personalizada a personas, alianzas y convenios con prestadores y empresas, que nos permitan tener una base de clientes más amplia.
- Lanzamiento de la marca, apuntando a generar awareness⁶, enfocado en construir posicionamiento.
- Generar una propuesta atractiva que a nuestros clientes les de valor, logrando así fidelizarlos, generando recompra y el boca a boca a través de canales virtuales para nuevos clientes.
- Crecimiento de frecuencia de visitas a la plataforma virtual de 5.5 por persona por semana.

Desde las métricas de marketing, trabajaremos en base a:

- Cantidad de alianzas y convenios con prestadores y empresas e instituciones del estado.
- Inversión y medición de planes de posicionamiento SEM/SEO/SMM que permita desarrollar una imagen representativa de la marca, además del número de followers o seguidores con una frecuencia de visitas de 5,5.
- Lograr una relación LTV/CaC sobre 10 y un retorno de la inversión sobre 3 en promedio de los 5 periodos (ROI).
- Participación de mercado de 0,5% al año 5.
- Ciclo de Vida de los clientes superior a costo de adquisición de clientes
- Tasa de fuga de clientes menor al 15%.
- Tasa de ingreso de nuevos clientes.
- Encuestas de satisfacción semestral con nivel de aprobación sobre 75%.

⁶ El significado de awareness se vincula a la capacidad del usuario de recordar e identificar una marca o varios aspectos vinculados con ella, siendo su principal objetivo convertirse en la primera firma en la mente del consumidor. Referencias en: <https://www.economiasimple.net/glosario/awareness>

Considerando los objetivos de marketing, la metodología de posicionamiento se resume en 4 puntos: 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. Estos puntos se explicarán a continuación.

El mejor atributo de nuestro producto es contar con una solución rápida, cómoda, innovadora, segura de problemas refractivos, apoyado por una red de especialistas, que permita a los clientes contar con diseños de vanguardia mediante una óptica 100% online.

Estrategia de segmentación

Para nuestro proyecto hemos considerado adoptar la estrategia de segmentación diferenciada, dado que nos enfocaremos en la Fase 1 del proyecto, en nuestro target ya definido.

El foco será nuestro cliente objetivo, esto nos permitirá conocer más en detalle las necesidades de nuestro target; nos facilita el diseño de una estrategia de marketing mix a la medida, más específica y eficaz, lo que nos permitirá aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes generando una experiencia de excelencia. La metodología se basará también en entrevistas metafóricas con la finalidad de gestionar y mejorar el relacionamiento de clientes, realizando una real segmentación de los distintos tipos de clientes, la información constituirá la base para la programación de campañas para cada tipo de cliente buscando la efectividad de estas y mejorando los rendimientos de nuestras métricas claves.

Y sobre los criterios de segmentación, se ha definido trabajar principalmente en variables conductuales y psicográficos.

Nos enfocaremos publicitando 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.

Flyers y mails internos en las empresas con convenio.

Estrategia de producto/servicio

Ofreceremos 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, los cuales están comprometidos en el bienestar de los clientes.

Un atributo que genera confianza y seguridad en los clientes es que, como política interna, el especialista que inicie una atención online en forma personalizada donde en cada caso es único, donde se valora el factor humano y por eso nuestros profesionales se esfuerzan en lo posible es entregar una resolución rápida, entretenida y segura de problemas refractivos.

Nuestro servicio también se diferenciará por la comodidad de acceder a un servicio 100 % online, seguro y rápido con un acceso a productos Design y de vanguardia a precios justos. Además, le daremos un enfoque complementario a nuestro servicio, de cara de adquirir nuevos productos y establecer una comunicación eficiente. Nuestras empresas en convenio tendrán un servicio personalizado con tiempos de respuesta oportunos fidelizando a los departamentos de bienestar.

Las páginas web, redes sociales y las aplicaciones para dispositivos móviles son estándares casi obligatorios para cualquier organización que desea llegar a más audiencia. De esta forma, para nuestros productos, la estrategia es contar un flujo continuo brinde tráfico a nuestro sitio web o tienda online, que le de dirección y foco a nuestro esfuerzo en content marketing.

Es así, nuestra estrategia de contenidos está enfocada en brindar un beneficio a nuestra comunidad cuyo primer elemento es contar con una estrategia fuerte SEO (Search Engine Optimization), que sea relevante y relacionada con los objetivos de la marca y que no descuide a los usuarios como también la utilización del Social Media. En estos aspectos, con el tráfico orgánico se espera incrementar en más del 35% el posicionamiento de la marca con la estrategia del SEO a nivel nacional.

En paralelo, trabajaremos en fuertemente en la estrategia SEM (Search Engine Marketing) con la finalidad de acortar los tiempos de tracción, buscando obtener tráfico mediante campañas 1) de reconocimiento de marca 2) de consideración para la obtención de clientes potenciales y 3) de conversión para concretar las ventas de soluciones refractivas. Esperamos tener resultados más rápidos con esta estrategia, sin dejar de lado nuestra estrategia SEO que permita generar el contenido relevante y la imagen de marca de acuerdo con nuestros objetivos previamente definidos.

Otro aspecto que considerar en nuestra estrategia/producto es el tiempo: clave a la hora de convertir. Para nuestro cliente – empresa el “viaje digital o digital journey”, la

comunicación es muy importante, sobre todo a la hora de lograr una conversión/compra de nuestro producto/servicio. Para ello debemos sincronizar la comunicación para que sea más relevante, esto se logra con: 1) el contenido correcto, es importante utilizar diferentes formatos: videos, fotografías infografías, eventos en vivo, entre otros; 2) la perspectiva correcta; 3) en el momento justo.

De esta forma, podemos hacer más efectivo nuestro marketing de contenidos, invirtiendo tiempo en analizar y conocer al consumidor y así lograr objetivos medibles que colaborarán con incrementar la base de clientes y mejorar sin dudas la estrategia digital que llevan adelante un enfoque innovador, ofreciendo una experiencia de compra única, segura y cómoda, esperamos aprovechar de esa oportunidad al cubrir las necesidades o deseos no cubiertos por ninguna otra opción de mercado.

Estrategia de precio

Para la fijación de los precios por el servicio online, este se gestiona de acuerdo con las condiciones del mercado bajo el uso de la plataforma tecnológica y de los productos ofrecidos en la Fase 1 y 2, considerando los distintos tipos de segmento que atenderemos.

El precio final estará de dado por la estructura de costos mas liviana que las ópticas tradicionales, la negociación directa con proveedores internacionales y la tendencia de los mercados ópticos emergentes por ofrecer un precio único. Ofreceremos un valor fijo por cualquier tipo de lentes incluyendo los marcos y cristales. Hay que considerar que los precios de los artículos ópticos son elevados, aspectos considerados por el cliente el cual, al fijar un valor referencial, se tiene un atractivo potencial en la estrategia de precio. Se contará con un amplio catálogo, el cual para productos de mayor especialización como son los lentes de contacto, se tendrá un descuento adicional. Se considerará además un convenio con empresas por volumen, el cual se podrá compensar mayores descuentos. Con esto se busca que todas las ventas se concreten digitalmente para que las personas emigren de la óptica tradicional hacia un servicio más eficiente sabiendo que comprar virtualmente no tengan que ir presencialmente.

En línea con lo anterior, se considerará una estrategia de precios segmentada en dos grupos de clientes: Clientes Personas y Clientes Empresa.

Para los clientes de personas naturales, como se mencionó anteriormente se tendrá un precio fijo que se establecerá en \$70.000, que además considerará un bono del 100% en la consulta oftalmológica en caso de requerir receta optométrica el que abonará al precio final del lente. Para clientes con más de dos productos comprados en 6 meses se podrá optar a una tarjeta Óptica Op2gO como una Gift Card que hace un descuento en diferido

en las consultas oftalmológicas no refractivas de hasta el 100% para dos familiares con nuestra red de especialistas. Se proyecta que nuestros clientes puedan acceder a descuentos en otro tipo de soluciones refractivas definitivas como son las cirugías refractivas con láser.

En el caso de clientes Empresa, se considerará por volumen de clientes de acuerdo con los tipos de productos a utilizar. Una parte de los costos será costeadada por la empresa y la otra parte por colaborador. Estos precios variaran de acuerdo con los costos de importación de los productos pudiendo establecer descuentos hasta del 30% siguiendo una política del mejor precio asegurándose de ser los más económicos dentro de su rango de acción. Para el colaborador, este será retenida por la empresa cuyo pago final será descontada por planilla de remuneraciones con la opción de pagar hasta en 5 cuotas.

Estrategia 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. De esta forma, en primer lugar, consiste en posicionar nuestra marca utilizando estrategia de empuje o push, esto potenciando el posicionamiento natural en buscadores (SEO), Email Marketing y Social Media en la generación de comunidades en redes sociales. Esto para informar de promociones, valores de las cajas de prueba y los packs que incluye marcos, lentes y además de realizar consultas optométricas a través de los canales online semiautomatizada a través de un chatbox y atención al cliente mediante línea telefónica.

También tendremos testimonios de clientes y colaboradores de distintas empresas, a partir de las necesidades planteadas y entender a nuestra audiencia, esto como tarea vital para realizar el contenido. Así podremos saber qué temas son relevantes para el público objetivo que queremos impactar, qué les preocupa, sobre qué quieren conocer. La metodología se basará en entrevista metafóricas con la finalidad de gestionar y mejorar el relacionamiento de clientes, la información constituirá la base para la programación de campañas. La combinación de una buena estrategia de contenido y marketing de contenido trabajará en conjunto para ayudarnos a alcanzar nuestras metas.

Otra estrategia de distribución es adquisición de productos visuales en máquinas expendedoras que tienen dos funcionalidades:

a) Retiros de los lentes definitivos. Los usuarios al realizar los pedidos online a veces por cuestiones de falta de tiempo o por incompatibilidad con su horario laboral no pueden adquirir directamente su producto. Con un código QR en su móvil, pueden adquirir su

pedido directamente en la máquina expendedora de acuerdo con su posicionamiento en tiempo real. Esto permite tener una respuesta óptima y atraer a nuevos clientes.

b) Retiro de la caja de los 5 lentes de prueba con los marcos antes de los lentes definitivos el cual se tiene un acercamiento hacia el cliente con los productos de prueba.

c) Se permitirá también el retiro de lentes de contacto graduadas, lentes de contacto de color, líquidos de mantenimiento, kit de viaje, líquidos para limpiar, gamuzas, fundas para lentes entre otros.

Las maquinas estarán ubicadas en sitios de alto tráfico como las diferentes estaciones de metro. Esta nueva forma de marketing permite a Op2gO mejorar la capacidad de respuesta hacia los clientes.

Estrategia de Comunicación y Ventas

Como estrategia de marketing, debe ser lo más efectivo posible, esto es posicionar Op2gO en la mente de los consumidores, es así que se tendrá una estrategia de comunicación directa y relacional. Esto en base a establecer acceso y un ahorro de tiempo, rapidez y cercanía a través de una comunicación efectiva sin moverse de su escritorio que una promesa de compra se traduzca en atributo de calidad. Para esto se dan al cliente ofertas concretas que satisfagan sus intereses que predomine la calidad del servicio más allá del precio. De esta manera, se crea con el cliente una relación duradera, ya que no solo están ofertando un producto a un precio determinado sino que estamos añadiendo valor por la calidad del servicio y la experiencia de nuestros clientes y consumidores.

En cuanto a la plataforma de comunicación a utilizar se tiene publicidad por uso de redes sociales como Facebook e Instagram que ha demostrado ser un medio eficiente y de gran potencial para uso de plataformas digitales como las ópticas digitales como es el caso Will Bloom y LentesPlus.com. Esto según un informe realizado por la consultora Euromonitor donde las ópticas virtuales en México, España y EE. UU., tuvieron un incremento del 45% en el uso de canales como Facebook, Instagram y YouTube, sin embargo, con el impacto del COVID 19, en marzo del 2020, con el uso de canales de Facebook e Instagram, las ventas de las ópticas virtuales crecieron en medio de la crisis en un 600% en el caso de Will Bloom⁷ y 400% Lentesplus.com.

Otro canal de comunicación esta la publicidad en la misma página web de Op2gO, esto a través promociones de los productos (lentes y marcos) con valores de precios fijos y opiniones de clientes, así como promoción de otros productos como lentes de sol e

⁷ Referencias en <http://gda.com/detalle-de-la-noticia/?article=4128374>

insumos. Estos son útiles en especial ante el cambio de oferta o fechas especiales a fin de anticipar al cliente de nuevos productos manteniendo la relación calidad-precio.

Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para las ventas, es necesario contar con el universo disponible y el espacio temporal de acuerdo con el perfil del cliente, es decir, personas naturales sobre 20 años, el cual se puede estimar la demanda actual y proyecciones de crecimiento. En estos aspectos se tiene que la región metropolitana según el Censo del 2017 cuenta con una población de 7.333.282 habitantes de los cuales el 44% corresponde a personas que están en el rango de 20 a 50 años, es decir, 3.226.644 habitantes. El 70% de las personas tiene algún problema refractivo que les impide ver bien, es decir 2.258.651 habitantes de los cuales solo el 35% esta diagnosticado, es decir 790.528 habitantes.

De esta forma, tenemos un mercado objetivo de 790.528 habitantes con un mercado potencial de 1.468.123 que corresponden a personas que tiene vicios de refracción no diagnosticado que nos indica que debemos potenciar la tasa de penetración a través de nuestra propuesta.

Para la proyección del crecimiento anual, según el INE, se tienen los siguientes cambios anuales y proyección en la región Metropolitana⁸:

Cambios Anuales

[1982-1992] +1.92 %/Año

[1992-2002] +1.48 %/Año

[2002-2012] +1.56 %/Año

[2012-2017] +1.46 %/Año

[2017-2020] +1.53 %/Año

Proyección

[2020-2025] +1.61 %/Año

En referencia a lo anterior, para el año 2020 para la Región Metropolitana la población en el 2020 sería 7.987.723 con un crecimiento anual del 1.61%. Esto implica tener un mercado objetivo de no diagnosticado con problemas refractarios al 2020 seria un total de 1.491.759 habitantes. Para el año 2025 se estima un crecimiento de casos no diagnosticados del 8% con respecto al 2020.

Según datos de Euromonitor, se tiene que el canal físico de las ópticas en Chile es del 80% y 20% canales online, con la situación actual del Covid 19, se estima una relación

⁸ Referencias en : <http://poblacion.population.city/chile/adm/region-metropolitana-de-santiago/#1>

50-50, el cual, con la población estimada, se busca tener una participación de mercado del 0,5% en los cuatros años a través de una comunión del canal físico (Tiendas virtuales y dispensadores ópticos) y en canal online.

En la industria de lentes, actualmente 2 de cada 3 lentes vendidos corresponden a soluciones ópticas refractivas, el resto corresponde a lentes cosméticos y/o de sol. Datos de Euromonitor proveedor de estudios de mercado, en Chile este mercado movió unos US\$204 millones en ventas anuales en el 2018. Por otro lado, según los datos aportados por la oficina de transparencia de FONASA, el consumo de salud visual en la Región Metropolitana en pacientes con problemas refractivos es del 61,8% de la totalidad de prestaciones de salud visual⁹. Por ende, el mercado de la industria óptica en la Región Metropolitana corresponde a US\$126 millones anuales.

En relación con lo anterior, se estima que para el 2020 bajo las condiciones actuales con el efecto del COVID 19, se tendría un valor de US\$135 y para el 2025 un valor US\$245 millones anuales. De esta forma, de acuerdo con las proyecciones de la población estimada, para Op2gO se espera vender para el 2024 un total de US\$1.0 MM, esto implica tener una participación del 0,5% del mercado de ventas acorde con lo proyectado.

Al analizar el Costo por Adquisición de cada Cliente (CAC) se tiene los costos asociados al marketing y ventas que se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4: Costo de Adquisición de Clientes (CAC)

Costo de Adquisición de Clientes (CAC)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo campaña de marketing	\$6.546.000	\$6.873.300	\$8.509.800	\$11.062.740	\$22.125.480
Marketing digital (costo por leads)	\$18.250.000	\$25.955.556	\$43.259.259	\$56.397.257	\$73.000.000
Remuneraciones gestoras comerciales	\$24.720.000	\$24.720.000	\$40.440.000	\$40.464.276	\$71.904.276
Software de marketing, licencia y seguridad	\$1.200.000	\$1.236.000	\$1.308.000	\$1.495.560	\$1.726.560
Total Acción Captación Clientes	\$50.716.000	\$58.784.856	\$93.517.059	\$109.419.833	\$168.756.316
Clientes	1825	2920	5475	8030	10950
CAC por año	\$27.790	\$20.132	\$17.081	\$13.626	\$15.412
LTV/CAC	7,92	10,94	12,89	16,16	14,28

Fuente: Elaboración Propia

⁹ Referencias en:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/lineamientos-salud-visual-2017.pdf>

De acuerdo con la tabla anterior podemos observar que el costo por adquirir cada uno de nuestros clientes en promedio será de \$18.808. La inversión en marketing está basada casi en su totalidad por soportes digitales, además de nuestra estrategia de comunicación con nuestros clientes-colaboradores de empresas con quienes tengamos convenios se materializará a partir del segundo año. En este aspecto, para convenios con empresas, tendremos disponibles merchandising para generar recordación y una entrada positiva.

Con respecto al Valor de la Vida de un Cliente (LTV) (Ver Tabla 5), se tiene un valor de \$220.150 debido a que pretendemos tener 5 compras de nuestros clientes por un tiempo no menor a 60 meses, considerando una tasa de fuga del 15%. Estos datos se obtienen de la encuesta realizada a potenciales clientes y la meta de tasa de fuga fijada previamente. La relación LTV/CAC en promedio es de 12,44.

Tabla 5: Ciclo de Vida de un Cliente

Ciclo de Vida de un Cliente (LTV)	
Px = Precio del producto o servicio	\$70.000
N = compras promedio de vida de un cliente	4,25
Mg = Margen Bruto (%)	74%
Total LTV	\$220.150
Relación LTV/CAC (promedio)	12,44

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar una proyección del CAC por los 5 periodos se tiene en nuestro CAC un valor promedio de \$18.808, cifra que se encuentra por debajo de nuestro LTV del proyecto (Ver tabla 5) que implica que el valor de nuestros clientes debería ser 12 veces el coste de adquirirlos. Es un valor favorable por la inversión realizada para dar a conocerse al principio, para el resto de los años, nuestro LTV presentan valores mayores a nuestro CAC (Ver Tabla 6). Esto se evidencia que para una relación LTV/CAC es sobre a 5¹⁰, el cual se tiene negocio favorable.

Por otro lado, el retorno de inversión (ROI) promedio tiene un valor de 3,31 el cual por cada peso invertido estamos obteniendo 3,31 pesos. Los referentes están dados por la tabla siguiente:

¹⁰ Referencias en <http://www.forentrepreneurs.com>, [http://www.forentrepreneurs.com/es/saas-metrics-2/#Calculo del CAC y del LTV](http://www.forentrepreneurs.com/es/saas-metrics-2/#Calculo_del_CAC_y_del_LTV)

Tabla 6: Retorno de Inversión

Retorno sobre la inversión MKT (ROI)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión con Publicidad en Internet:	\$6.546.000	\$6.873.300	\$8.509.800	\$11.062.740	\$22.125.480
Marketing digital (costo por leads)	\$18.250.000	\$25.955.556	\$43.259.259	\$56.397.257	\$73.000.000
Remuneraciones gestores comerciales	\$24.720.000	\$24.720.000	\$24.720.000	\$40.464.276	\$40.464.276
Software de marketing, licencia y seguridad	\$1.200.000	\$1.236.000	\$1.308.000	\$1.495.560	\$1.726.560
Costos Totales:	\$50.716.000	\$58.784.856	\$77.797.059	\$109.419.833	\$137.316.316
Ventas Generadas (Revenue):	\$183.911.000	\$190.984.500	\$360.005.783	\$429.237.664	\$841.305.821
ROI	2,63	2,25	3,63	2,92	5,13
ROI %	263%	225%	363%	292%	513%

Fuente: Elaboración Propia

Los valores del Retorno de la Inversión para cada año se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7: Proyección CAC y Relación LTV periodo 2020 -2025

Costo de Adquisición de Clientes (CAC)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Acción Captación Clientes	\$50.716.000	\$58.784.856	\$93.517.059	\$109.419.833	\$168.756.316
Clientes	1825	2920	5475	8030	10950
CAC por año	\$27.790	\$20.132	\$17.081	\$13.626	\$15.412
LTV/CAC	7,92	10,94	12,89	16,16	14,28

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto de Marketing y cronograma

Para el presupuesto de las acciones de marketing, tanto de las actividades de lanzamiento como en régimen se enfocará sobre la Fase 1. Es así que se potenciará las herramientas SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) en el posicionamiento de la marca Op2gO a través de plataformas como Google Ads como también la gestión de los enlaces patrocinados en los motores de búsqueda utilizando SEO OFF-PAGE que permite un mayor posicionamiento de nuestros productos en la plataforma web a través de referentes online en nuestra temática.

En relación con lo anterior, se trabaja en tener un buen E-content para generar un buen SEO como base.

En cuanto a los gastos, se contratará publicidad en las redes sociales, principalmente en Facebook e Instagram además de promocionar nuestro fanpage en estos canales además de presentar enlaces con YouTube de nuestros productos en conexión con la plataforma web de Op2gO.

El presupuesto al plan de marketing se concentrará en la inversión inicial del proyecto en el año cero considerando la Fase 1 con un valor total de 9.5 Millones de pesos cuyos elementos de presentan en la siguiente tabla.

Tabla 8: Presupuesto plan de marketing estimado para la óptica online.

Actividad	Inversión	Observaciones
Desarrollo Sitio Web	\$ 2.500.000	Desarrollo de un ecommerce con herramientas analíticas, de cros-sale y up-sale.
Branding y Manual de Marca	\$ 1.000.000	Desarrollo del manual de marca y de la identidad visual de la marca.
Facebook e Instagram	\$ 1.100.000	Gasto en publicidad para tener un alcance de 1.500.000 personas y con el costo de remarketing incluso.
Google Adwords	\$ 700.000	Compra de términos y combinaciones de palabras claves (SEM) de modo a mantener la página entre las 4 primeras buscadas.
Mantenión Sitio Web	\$ 2.800.000	Actualización y optimización de SEO.
Mailing	\$ 500.000	Utilizar herramientas de mailing como Mailchimp y otras
	\$ 9.500.000	

Fuente: Elaboración Propia

Hay que señalar que la tasa de efectividad promedio de los mails en Chile es de un cerca un 20%, es decir, si enviamos una comunicación a una base de datos de 1000 potenciales clientes, 200 abrirán nuestro mensaje, lo cual es efectivo considerando un despachador de mails como Emailing.CL¹¹. Esto es muy útil bajo la modalidad de emalings a BD de Empresas el cual va a ser útil para generar brand awareness y luego ir creando ventas a través de estos canales.

Para Google Adwords apostamos al uso del sistema SEM en el corto plazo, el cual va a provocar que estemos dentro de los primeros rankings a la hora de búsquedas, bajo las keywords que nosotros encontremos adecuadas para nuestro negocio.

Con el uso de Facebook e Instagram se cuenta con una herramienta efectiva, la cual nos va permitir construir comunidad de nuestra marca Op2gO en base a contenido de nuestro producto y prestaciones funcionales como también con un budget semestral de Facebook Ads el que nos permitirá segmentar anuncios y llegar a los segmentos buscados que estará también integrado a la plataforma web. Se estima que gastar 95% del presupuesto

¹¹ Referencias en: <https://www.emailing.cl/>

de marketing en las plataformas Facebook e Instagram podría asegurar una rentabilidad de 3 pesos por cada peso invertido.

El cronograma de los tiempos en que se incurrirá en las actividades de marketing y sus costos que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 9: Cronograma de las actividades de marketing

Actividades	Duración	Inicio	Término
Desarrollo Sitio Web	90 d	02/05/2020	03/08/2020
Branding y Manual de Marca	30 d	02/05/2020	03/06/2020
Facebook e Instagram	70d	15/05/2020	16/07/2020
Google Adwords	102d	15/05/2020	13/08/2020
Mantenición Sitio Web	30d	03/08/2020	04/09/2020
Mailing	60d	04/06/2020	05/08/2020

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo del primer año de empresa es lograr una venta de 2.000 unidades manteniendo un crecimiento mensual de 20% y un índice de compra recurrentes de 25%.

Considerando las actividades promocionales, en Op2gO se opta por tener una política de precio único de \$70.000 que incluyen los marcos más las lentes con graduación (lentes progresivas y Hi Index tienen un costo adicional) y también el costo del despacho.

Es importante mencionar que se debe evaluar constantemente los resultados obtenidos mediante la implementación de este presupuesto y que se deben tomar medidas de acción en el caso de no conseguir los resultados esperados.

Plan de Operaciones

Los clientes tendrán acceso directo a soluciones refractivas rápidas y eficientes donde en caso de no contar con su receta optométrica se derivará a una red de especialistas lo que encaso de presentar alguna patología se podrá detectar oportunamente el deterioro visual y contribuyendo a la medicina preventiva evitando posibles tratamientos costosos.

En caso de tener su receta, podremos otorgar un servicio y prestaciones donde no se requerirá visitar presencialmente la tienda, haciendo accesible y amigable la experiencia/aprendizaje con beneficio tanto hacia el cliente y a la empresa.

La idea es que los colaboradores de las empresas en convenio puedan acceder a la plataforma en su jornada de trabajo con total confianza de lograr adquirir un producto de calidad y que no incurrir en permisos y largos traslados para acudir a un servicio externo

fragmentado, si no uno 100% online de respuesta rápida donde se incluya todo el viaje del consumidor.

Hemos planificado el proyecto en 3 Fases:

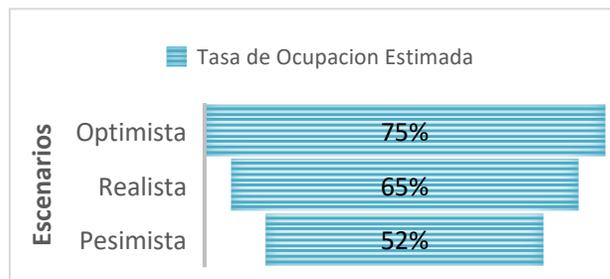
Fase 1: Año 1 (mes 1) tendremos operativa la plataforma online y en el mes 12 la primera tienda física en Santiago con una estimación de una tasa de ocupación del 35%, iniciando en 10%.

Fase 2: al año 4, mes 37, sumaremos otra tienda física, que en conjunto se espera tener una capacidad de ocupación de 63% en promedio.

Fase 3: al año 5, mes 49 y 54, sumaremos 2 tiendas físicas (en regiones), con una capacidad de ocupación el 75%.

De acuerdo con la escalabilidad planteada del proyecto se han estimado tasas de ocupación promedio según tres escenarios en las fases 1, 2 y 3 de acuerdo con la siguiente figura:

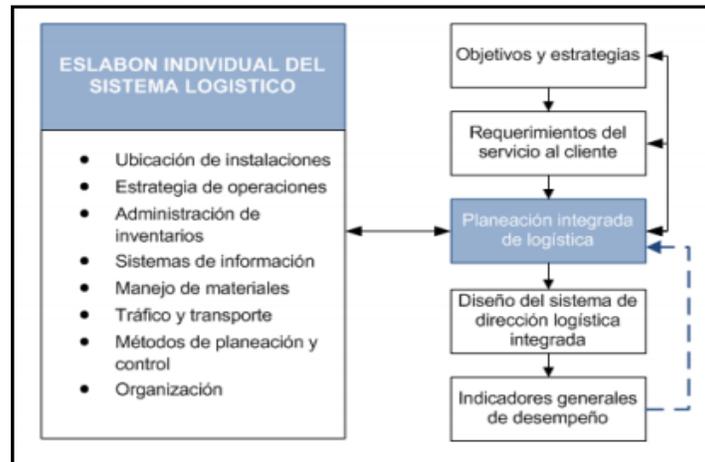
Figura 13: Estimación Tasa de Ocupación según Escenarios del Entorno



Fuente: Elaboración propia

En línea con lo anterior, las operaciones de Op2gO deben ser consistentes con la propuesta de valor ofrecida a sus clientes, las que se pueden dividir en tres áreas principales, la primera consiste en todo el proceso de atención a través del canal online de la plataforma virtual en los productos de marcos y lentes, seguida de la incorporación de las tiendas físicas: la segunda consiste en la logística asociada a la compra y distribución de productos (Ver figura 14), esto a través de los requerimientos de los clientes que es clave en la propuesta de valor definida para la óptica virtual, y todo el proceso de atención y la tercera en la coordinación de la cadena de suministro con las tiendas virtuales, el canal online y proveedores.

Figura 14: Flujograma Proceso Logístico



Fuente: Elaboración propia en base a los lineamientos de Ballou (2010)

Consistente con lo anterior, para la atención de los clientes en las tiendas físicas (Ver figura 15), es clave el entregar una atención de calidad para las consultas y entregas de productos, así como concentrarse en un centro de aprendizaje en uso de soluciones visuales tanto en la prevención y manejo de productos utilizado las plataformas virtuales.

Esto es clave para el sistema logístico de Op2gO ya que es clave tener un sistema de información de los productos y lograr una estructura de costos eficiente junto con la implementación de la plataforma tecnológica que permita contar con sistema de inventario adecuado y una dirección logística integrada.

Figura 15: Tienda física



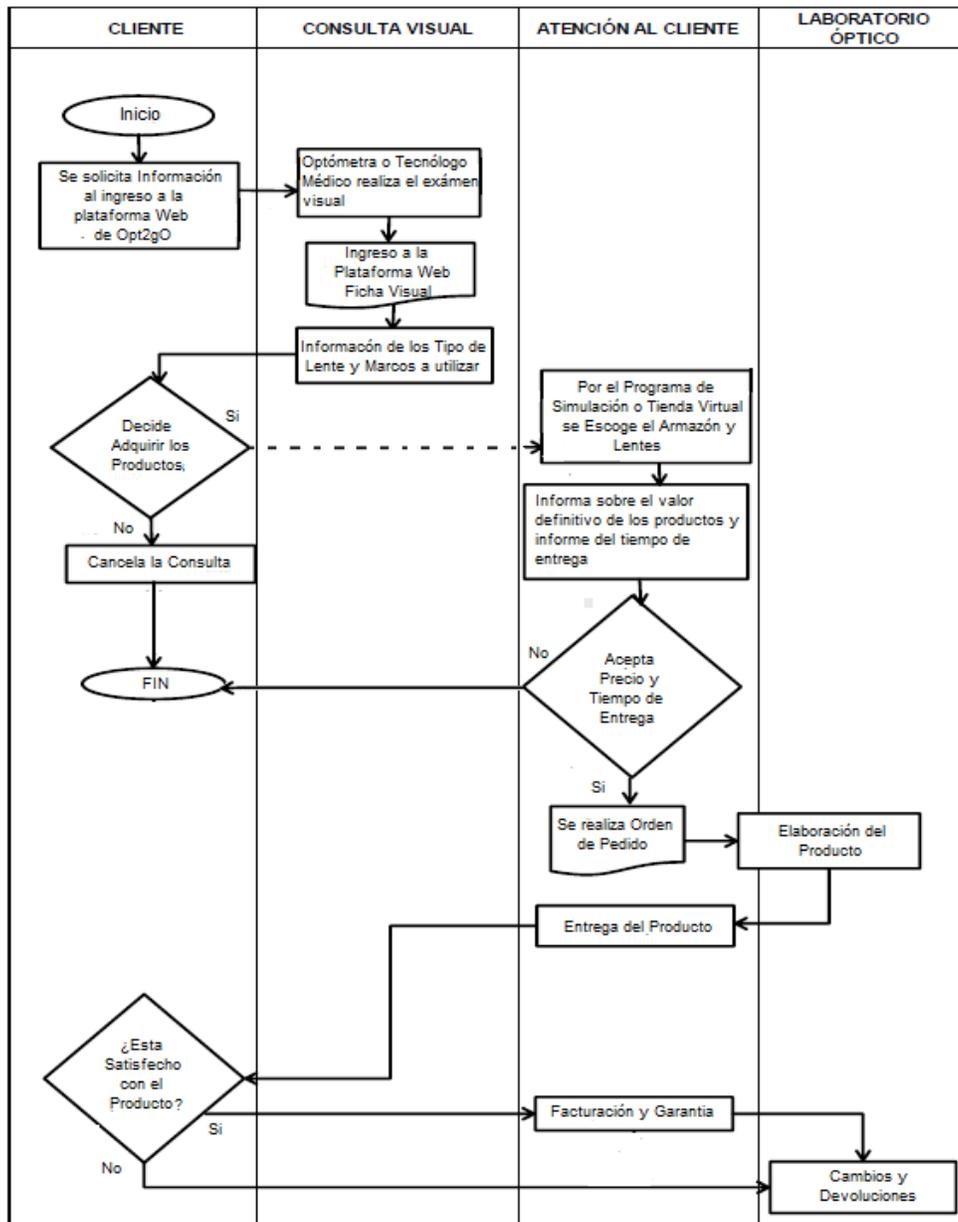
Escala 1:65

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de operaciones

Dado que uno de los principales pilares con que contará Op2gO son sus profesionales especializados, es clave contar con un buen sistema logístico y organizacional dado que cualquier error en esta coordinación puede resultar en una mala experiencia de los clientes y dañar la reputación de la empresa. En estos aspectos son medulares la logística de compras, envíos y retiros, así como la etapa de atención. En la figura 16 se muestra el flujograma de procesos operativos en las etapas de atención.

Figura 16: Flujograma de procesos



Fuente. Elaboración propia

Plan de desarrollo e implementación

El proceso de implementación de la óptica virtual se iniciará con habilitación legal de la empresa y con las compras de insumos y productos, así como la contratación del administrador general, quien deberá participar en el proceso logístico, distribución y equipamiento de la tienda física. También estará a cargo de la contratación del staff de especialistas jefes de sucursal y establecerá la red de aliados estratégicos y proveedores, así como el personal de laboratorio que permitirá el correcto funcionamiento de Op2gO y los equipos en proceso de instalación.

Previo a la implementación del funcionamiento operacional, se contará con una marcha blanca de la plataforma virtual así como la dotación del personal necesario antes del inicio de la apertura de sucursal para poder destinar un mes a la inducción, ajustes y correcciones y posteriormente comenzar el funcionamiento del proceso de atención y ventas.

La carta Gantt de iniciación de la operación consta de las siguientes etapas:

Tabla 10: Carta Gantt Implementación

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
<i>Creación de la sociedad</i>	X				
<i>Habilitación Plataforma Virtual</i>	X	X			
<i>Contratación Administrador General y Operadores</i>	X				
<i>Contratación de Especialistas</i>		X			
<i>Obtención Resolución Sanitaria y Permisos Legales</i>				X	X
<i>Operatividad Op2gO</i>					X

Fuente: Elaboración Propia

Hay que señalar que, de acuerdo con la resolución sanitaria actual que rige las ópticas, se debe cumplir 100% de los requisitos bajo la legislación vigente que a su vez debe cumplir con las disposiciones de plataforma online descritas en la ley N.º 19.799, sobre documentos, forma y certificación electrónica en comercio online y la nueva Ley N.º 20.886, o Ley de tramitación electrónica que entró en vigencia el año 2016. Esto significa tiempos de espera y capital de trabajo para empezar el funcionamiento de óptica física considerados en el presupuesto. Si bien hoy en día, no existe distinción clara entre las

ópticas físicas y las de tipo online, se rigen por mismos reglamentos de la autorización sanitaria para ópticas con la incorporación de cláusulas para el comercio online (Ver Anexos).

Dotación

En su etapa inicial, Op2gO contará con el personal necesario para la primera fase de escalamiento el cual irá aumentando a medida que se vayan habilitando la totalidad del proyecto y sus fases posteriores.

Para la Fase 1, se contará con:

- 1 Operador de Logística
- 1 Ejecutivo Comercial
- 1 Personal Administración y Finanzas
- 1 Administrador General

Con la implementación de cada fase, se requerirán de un pool de staff relacionado.

Todos son contratados en forma fija por la empresa, puesto que ellos trabajan con jornadas establecidas, con sueldo fijo y un componente variable. El Ejecutivo Comercial y Gerente tendrá una estructura de sueldo medio-alta para el mercado según KPI de gestión de convenios y ventas producto de estos convenios alienados a la estrategia de crecimiento.

VI. Equipo del Proyecto

De gran importancia para el éxito del proyecto, es el equipo encargado de dirigir e implementar las estrategias propuestas, y de cómo se estructura dicho equipo en la empresa, de forma eficiente y eficaz.

En esta planificación se definen la estructura organizacional básica, los cargos, con una detallada descripción de las funciones que realiza cada funcionario. Se incorpora además los incentivos, bajo el marco regulatorio de Chile, según el código de trabajo.

La empresa contará con un directorio, compuesto por tres miembros, los dos socios gestores del negocio y un puesto adicional disponible para un potencial inversionista o asesor. En dicho directorio se revisarán los principales lineamientos estratégicos de la empresa y sus resultados, los cuales deberán ser implementados por el equipo de administración propuesto, junto con la periódica revisión del performance de la empresa.

Equipo Gestor

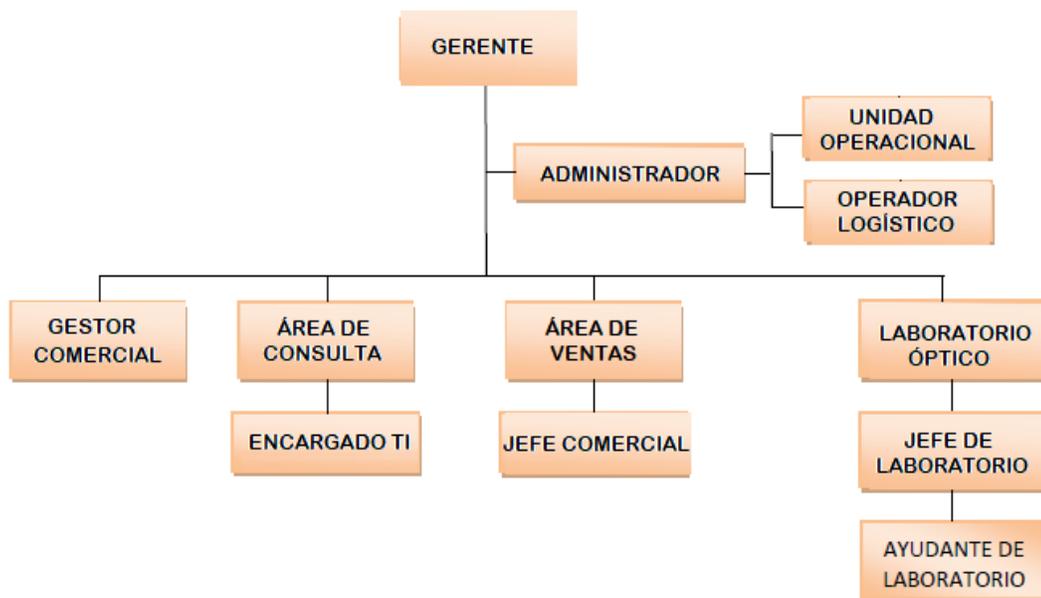
Los socios gestores se involucrarán de forma permanente en el desarrollo y administración del negocio propuesto, siendo partes del directorio, el cual se encargará de evaluar los reportes semanales y mensuales generados por la administración y con ello tomar las decisiones y generar las estrategias para el correcto funcionamiento y cumplimiento de proyecciones para Op2gO.

El tercer integrante de este directorio, quien toma el rol de asesor, está compuesto por el Jefe de Operaciones, quien deberá contar con amplia experiencia en rubro de comercio online.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional será básica separadas por funciones. El modelo de negocios propuesto para Op2gO involucra un equipo de trabajo en donde el administrador coordinará a un equipo de cinco personas, quienes trabajarán a tiempo completo, el que se compone de la siguiente forma:

Figura 17: Organigrama Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al Organigrama organizacional entre las principales funciones, se tiene:

- ✓ Gerencia General: conformada por el Gerente General, responsable de liderar la gestión y el buen funcionamiento del negocio en base a los lineamientos y estrategias establecidas.

- ✓ Unidad de Administración y finanzas: formada por el coordinador de administración y finanzas, es contador, responsable de los procesos de gestión administrativa y financiero-contables de la organización y de la selección y contratación del personal el contador, encargado de manejar la contabilidad y las remuneraciones, encargado de las adquisiciones o compras.
- ✓ Unidad Operacional: Compuesta por el Jefe de Operaciones, quien lidera el funcionamiento de las operaciones de la plataforma web y los clientes, coordinando las relaciones con los proveedores, con los centros que componen la red, la cadena de suministros completa, coordinación de mantenciones, coordinar el trabajo con los otros funcionarios de las otras áreas y el encargado de TI, entre otras funciones. Incluye también el Jefe de comercial.
- ✓ Ejecutivo Comercial o Gestor Comercial tendrá la responsabilidad de implementar las estrategias de marketing entregadas por el directorio, que generarán las ventas proyectadas y de captar al mercado objetivo propuesto para Op2gO. Deberá analizar los resultados y eficiencia de las estrategias de marketing implementadas. Se requerirá de un profesional con especialización en marketing, con experiencia en áreas de ventas y campañas de captación de Clientes Empresas.
- ✓ Laboratorio Óptico y Jefe de laboratorio. Profesional encargado del laboratorio óptico para revisar las órdenes de trabajo y preparar el producto (anteojos o gafas) además de Supervisar la calidad de los productos antes de salir del laboratorio hacia los clientes finales y Realizar las modificaciones necesarias que el cliente requiera.

Incentivos y compensaciones

Para todo el equipo administrativo que trabajará en Op2gO, se propone un sueldo promedio de 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.

Corresponde a las remuneraciones contempladas para cada cargo dependiendo de la jornada laboral establecida. El detalle de remuneraciones para los dos primeros años del proyecto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 11: Remuneraciones por cargo

Remuneración	Hrs. Sem.	Sueldo Bruto	N° Personal	Total Bruto	Sueldo Liquido
Gerente	Art. 22 ¹²	\$1.200.000	1	\$1.200.000	\$960.000
Jefaturas	Art. 22	\$900.000	1	\$900.000	\$720.000
Administrativo	40	\$700.000	1	\$700.000	\$560.000
Secretaría	40	\$410.000	1	\$410.000	\$328.000
Gestor Comercial	30	\$750.000	1	\$750.000	\$600.000
Encargado TI	30	\$700.000	1	\$700.000	\$560.000
Operador Logístico	30	\$625.000	1	\$625.000	\$500.000
TOTAL			7	\$5.285.000	\$4.228.000

Fuente: Elaboración Propia

¹² El artículo 22 del código del trabajo es una cláusula que permite que ciertos trabajadores tengan libertad horaria (deciden a qué hora entran y a qué hora salen) y libertad también de asistencia presencial al lugar de trabajo.

VII. Plan Financiero

Para el análisis económico financiero se tomarán distintas variables que concluirán el resultado de viabilidad del plan de negocio.

Se definen dos evaluaciones de proyecto con flujos anuales y a plazo de 5 años. Para la modelación financiera del proyecto se ha considerado un crecimiento de un 7,1% de la industria oftalmológica en la Región Metropolitana, con una tendencia de crecimiento, esto en línea con lo sucedido actualmente con el Covid 19. Con el crecimiento para la industria, Op2gO aspira a capturar entre un 0,5% de participación de mercado según las estimaciones realizadas.

Por otro lado, el financiamiento del proyecto se realizará, tanto con capital propio, proveniente de los aportes que harán los socios fundadores; y, de una ronda de financiamiento vía Inversionista o con la opción de créditos.

Respecto al capital de trabajo se considera desarrollo tecnológico y mantención de la plataforma de ventas. Además, considera una política de inventario de 45 días, cuentas por cobrar a 30 días, considerando que la relación de pago se establece con la empresa en convenio y con los proveedores, la compra de insumos se hará a 60 días, arriendos y seguros. Se contempla tres escenarios, optimista, conservador y pesimista.

Factor de Crecimiento y Estimación de Ventas

Para efectos de modelación financiera se considera un escenario de tipo conservador. La valorización del servicio de consulta se estima de acuerdo con el promedio de precios por la adquisición de lentes y marcos se valoriza en un precio fijo de \$70.000.

Para el crecimiento de atención de clientes, se consideró la estimación realizada en la adquisición de clientes e ingresos de acuerdo con la demanda proyectada en RM, el cual se considera iniciar las operaciones con un factor de crecimiento del 10% promedio en el Año 1 seguido de un 15 % para el año 2, esto en parte por el resultado de las estrategias de marketing implementadas y a las referencias que hacen los clientes. Se estima una tasa de ocupación para el año 5 del 65% por los convenios con las empresas y expansión de sus productos de acuerdo con la población estimada en la RM.

Considerando los soportes digitales se estimó para el año 1 un total de 1.825 clientes de acuerdo con el CAC con una estimación de ingresos de \$127.750.000. En la tabla 12 se muestra las estimaciones de los ingresos por venta.

Tabla 12: Ingresos por ventas

Items	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Atención de Clientes		60%	88%	47%	36%
Cientes día	5	8	15	22	30
Cientes estimados	1825	2920	5475	8030	10950
Precio Productos	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000
Total Ingresos	\$127.750.000	\$204.400.000	\$383.250.000	\$562.100.000	\$766.500.000

Fuente: Elaboración propia

Las ventas proyectadas y tasas de crecimiento estimadas del proyecto, bajo sensibilización de tres escenarios son:

Tabla 13: Escenarios considerados de ingresos y tasa de crecimiento

Escenario	Optimista	Conservador	Pesimista
Tasa de Crecimiento Estimada	0,75%	0,50%	0,35%
Ingresos	\$958.125.000	\$766.500.000	\$536.550.000

Fuente: Elaboración propia

Costos y Gastos de Producción

Esto está referido a los costos optativos considerado las remuneraciones de gestor comercial y personal de marketing, como así mismo, gastos en insumos y marketing. También están referidos los Gastos Generales y de Administración, así como todos los gastos asociados a las remuneraciones del equipo administrativo y gerencia. Estos ítems están referidos a los cálculos anteriores y considerado un periodo de los 5 años del flujo del proyecto.

Tabla 14: Costos y gastos de producción

ítems	Mensual	Anual
Costos Fijos	\$1.300.000	\$15.600.000
Gastos de Marketing	\$308.335	\$3.700.020
Costos Administrativos	\$5.985.000	\$71.820.000
Seguros	\$43.000	\$516.000
Total Costos	\$12.945.000	\$91.636.020

Fuente: Elaboración propia

Hay que señalar que estos costos pueden variar de acuerdo con la dotación para cubrir una mayor demanda de productos a las cuales se está accediendo.

Inversión Inicial

Inversión Intangibles considerando plan de marketing, patente y permisos e Inversión Tangibles considerando capital de trabajo y equipamiento. En la Tabla 15 se muestra el resumen de Inversiones para el Año 0.

Para el equipamiento se tiene los siguientes ítems

Tabla 15: Equipamiento óptico

ítems	Año Cero (Valores no incluye IVA)
Caja de lentes	\$1.728.000
Biseladora semiautomática	\$350.000
Ranurador	\$98.000
Montura de prueba	\$650.000
Oftalmoscopio	\$150.000
Lámpara de hendidura	\$2.218.280
Auto refractómetro	\$1.790.000
Cilindros cruzados	\$3.950.000
Oclusores	\$ 90.000
Caja de lentes	\$35.000
Total Equipamiento	\$11.059.280

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial se presenta en la Tabla 16

Tabla 16: Inversión Inicial

ítems	Año Cero
Equipamiento	\$11.059.290
Capital de Trabajo	\$25.930.000
Software, Licencias y Seguridad	\$7.700.000
Patentes y Permisos	\$790.000
Marketing y Medios	\$13.358.471
Total Inversión	\$58.837.761

Fuente: Elaboración propia

Valoración CAPM

Para la valuación de Op2gO se utiliza una tasa de descuento de un 19,7% el cual es obtenido a través del CAPM. En este caso del análisis la tasa de descuento es igual al costo del capital, y la fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \text{Beta} + R_p + PL + P_s$$

Donde, $R_f = 1,51$; $R_m = 11,12$; $Beta = 0,95$; $RP = 2,06$; $PL = 4,00$; $P_s = 3,00$ y $Ke: 19,70$

Es importante mencionar que el valor de la tasa libre de riesgo (R_f), se obtuvo del tesoro americano¹³ la prima del mercado se obtuvo de la rentabilidad de los últimos 5 años de la S&P 500¹⁴.

Respecto al beta del proyecto se recurre a Damodarán¹⁵ quien sugiere una tasa del 0,95 para los negocios relacionados con la salud cuya elasticidad es menor a las fluctuaciones del mercado.

Se considero el riesgo país de Chile el cual actualmente es 2,06 el cual se obtuvo de EMBI¹⁶. Al tratarse de proyectos en fases iniciales se agrega premio por liquidez y premio por startups que registran 4,00 y 3,00 respectivamente¹⁷.

¹³ <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=longtermrateYear&year=2020>

¹⁴ <https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/history?period1=1467763200&period2=1593993600&interval=1d&filter=history&frequency=1d&guccounter=1>

¹⁵ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

¹⁶ <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-embj-america-latina-serie-historica/>

¹⁷ [Venture Economics, 2004 Damodaran](#)

Flujo de Caja

El Flujo de Caja Proyectado es para los próximos 5 años con un Financiamiento 100% de Capital Propio el cual se obtuvo un VAN positivo de \$193.606.776, es decir, 194 (MM\$) indicando la rentabilidad del proyecto.

Tabla 17: Flujo de Caja

Año	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Ventas		\$127.750.000	\$204.400.000	\$383.250.000	\$562.100.000	\$766.500.000
Costos directos		\$38.325.000	\$57.232.000	\$99.645.000	\$134.904.000	-\$168.630.000
Utilidad Bruta %		70%	72%	74%	76%	78%
Utilidad Bruta		\$89.425.000	\$147.168.000	\$283.605.000	\$427.196.000	\$597.870.000
Arriendos y otros costos fijos		\$16.116.000	\$17.727.600	\$27.074.880	-\$27.316.620	-\$55.600.200
Remuneraciones		\$63.420.000	\$69.762.000	\$85.482.000	\$101.202.000	-\$116.922.000
Plataforma y Licencia		-\$1.200.000	-\$1.236.000	-\$1.308.000	-\$1.495.560	-\$1.726.560
Medios y Marketing		-\$6.546.000	-\$6.873.300	-\$8.509.800	-\$11.062.740	-\$22.125.480
Costo Leads		\$18.250.000	\$25.955.556	\$43.259.259	-\$56.397.257	-\$73.000.000
EBITDA		\$16.107.000	\$25.613.544	\$117.971.061	\$229.721.823	\$328.495.760
EBITDA %		-13%	13%	31%	41%	43%
Depreciación		-\$2.211.858	-\$2.211.858	-\$4.423.716	-\$6.635.574	-\$8.847.432
EBIT		\$18.318.858	\$23.401.686	\$113.547.345	\$223.086.249	\$319.648.328
Resultado Final		\$18.318.858	\$23.401.686	\$113.547.345	\$223.086.249	\$319.648.328
Impuestos (27%)		\$0	\$1.372.364	\$30.657.783	\$60.233.287	\$86.305.049
Utilidad Después de Impuestos		\$18.318.858	\$22.029.323	\$82.889.562	\$162.852.962	\$233.343.279
Margen Utilidad Neta		-14%	11%	22%	29%	30%
Depreciación		\$1.275.000	\$2.975.100	\$3.285.554	\$4.007.550	\$4.112.543
Flujo de Caja		\$17.043.858	\$25.004.423	\$86.175.116	\$166.860.512	\$237.455.822
Inversiones	\$32.907.761				-\$32.907.761	-\$65.815.522
Capital de trabajo	\$25.930.000				-\$25.930.000	-\$51.860.000
Flujo de Caja Libre	\$58.837.761	\$17.043.858	\$25.004.423	\$27.337.355	\$108.022.751	\$178.618.061
FCL Acumulada	\$58.837.761	\$75.881.619	\$50.877.196	\$23.539.842	\$84.482.910	\$263.100.971

Fuente: Elaboración propia

Valor Terminal

Para este valor, realizamos los cálculos de Valor Terminal según cálculo de múltiplos de EBITDA último año.

Ejercicio de VT según múltiplos de EBITDA.

Tabla 18: Valor Terminal Escenario Conservador

Número de EBITDA	
EBITDA Último Año	328.495.760
EBITDA Último Año c/crecimiento	332.109.213
Número EBITDAs	6
EBITDAs para VT	1.992.655.280
EBITDAs para VT Neto Impuesto	\$1.454.638.355

Fuente: Elaboración Propia

Según Damodaran, en compañías norteamericanas, el múltiplo de EBITDA de valoración de empresas similares de prestaciones de servicios online en la línea oftalmológica es de 10,218; cifra que está por sobre la moda aplicada en Chile que es entre 5 y 7 veces.

Indicadores Financieros del Proyecto

A través de los resultados obtenidos, se calcula el valor presente de los flujos originados por el negocio y se realiza sensibilización a los tres escenarios, donde el factor a pivotar es la Tasa de Crecimiento en torno a la participación de mercado esperada para Op2gO. Se evidencian en los tres escenarios un resultado favorable para el proyecto a pesar de la situación actual por el Covid 19. Según la Cámara de Comercio de Santiago de acuerdo con los datos de Transbank y reportaje del Mercurio en marzo del 2020¹⁹, los negocios online en el rubro de las ópticas virtuales como Will Bloom y LentesPlus.com, principales competidores de Op2gO, en la actual contingencia, han tenido un crecimiento significativo en sus ventas online, con una estimación en sus tasas del orden del 150%.al 400%. Lo anterior permite enfatizar la rentabilidad del proyecto.

¹⁸ Referencias en www.Damodaran.com

¹⁹ Referencias en <http://gda.com/detalle-de-la-noticia/?article=4128374>

Tabla 19: Valor presente de los flujos financieros

INDICADORES		ESCENARIOS		
		Optimista	Conservador	Pesimista ²⁰
Participación de mercado	Promedio	0,75%	0,50%	0,35%
	Ingresos			
	Total (MM\$)	2.555	2.044	1.431
EBITDA	Total (MM\$)	930	686	420
TIR	Anual	72,7%	52,2%	26,5%
VAN	Anual (MM\$)	184	96	19

Fuente: Elaboración propia

VIII. Propuesta para el Inversionista

Para la propuesta para el inversionista se considera relevante conocer por un lado que tan rentable puede ser una empresa y los escenarios considerando la participación a ofrecer como base para una negociación.

En este contexto, es importante conocer primeramente el porcentaje de utilidades que la empresa genera por sí misma. Esto tiene un carácter adimensional que permite comparar con empresas del mismo rubro el cual permite al inversionista tomar una decisión.

Tabla 20: Valor presente de rentabilidad

Escenario Conservador	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Margen Bruto/Ventas		70%	72%	74%	76%	78%
EBITDA/Ventas		-13%	13%	31%	41%	43%

Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que el margen bruto promedio, considerando los 5 periodos es de 74% y la utilidad operacional, EBITDA, alcanza un promedio de 23%, alcanzando su máximo valor el quinto año con un 43%. Esto refuerza la buena rentabilidad del negocio.

En segundo lugar, para la propuesta del inversionista, se establece una metodología que permite calcular el valor del patrimonio para negociar participación accionaria cuando se incorpora financiamiento de capital de riesgo. En este contexto se consideran el método MVNE²¹. Se determina Valor Presente Neto de los Flujos de Caja Descontados (VPN_{rp}). (los cálculos y resultados se presentan en el anexo 5).

²⁰ Escenario pesimista considera en el quinto año una tienda menos.

²¹ MVNE: Metodología de Valoración de Nuevas Empresas que es basado en el Valor Presente Ajustado propuesto por Maquieira & Willatt, 2010.

Se considera la valoración de la empresa en un ambiente de incertidumbre y, por lo tanto, mayor riesgo. Lo que se contrarresta, en el caso de Op2gO, con la incorporación de elementos de innovación en sus productos/servicios o en su modelo de negocios. Así, la salida de la empresa y los aspectos de liquidez son fundamentales para los inversionistas interesados.

A continuación, se presentan los resultados de la participación a ofrecer como base para la negociación comparando ambos métodos.

Tabla 21: Metodología de valoración de nuevas empresas

Método	Ítem	Millones Pesos	% Equity
MVNE	Valoración	644	100%
	Escenario 1	58,8	9,1%
	Escenario 2	76,2	11,8%

Fuente: Elaboración propia

A través de la tabla anterior, se obtiene la participación base para el diseño de la propuesta al inversor. Consideramos la máxima necesidad de capital de acuerdo con el primer periodo y la máxima necesidad de financiamiento.

De esta forma considerando el modelo propuesto, se tienen dos escenarios.

1. La valoración inicial realizada por el equipo fundador de acuerdo con MVNE es de \$644 millones, en el escenario 1 se le 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.

Tabla 22: Propuesta al inversionista 1

PROPUESTA 1		
Métricas	Inversionista 1	Emprendedores
Equity	11,83%	88,17%
Capital	\$ 76.190.619	\$ 567.817.495
Dividendos	\$ 23.316.221	\$ 173.766.250
Exit	\$ 123.090.957	\$ 917.346.516
Dividendos + Exit	\$ 146.407.177	\$ 1.091.112.766

Fuente: Elaboración propia

2. 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

Tabla 23: Propuesta al inversionista 2

PROPUESTA 2		
Métricas	Inversionista 2	Emprendedores
Equity	17,42%	82,58%
Capital	\$ 75.864.156	\$ 568.143.958
Dividendos	\$ 0	\$ 0
Exit	\$ 250.700.496	\$ 1.188.110.933
Dividendos + Exit	\$ 250.700.496	\$ 1.188.110.933

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, tenemos dos escenarios para los inversionistas, una donde la recuperación de la inversión es más inmediata (a partir del año 2) debido a la distribución de los dividendos pero accediendo a un porcentaje menor de equity y otro escenario donde la recuperación de la inversión se da solamente en el 5to año junto a la estrategia de salida (venta por 6x EBITDA), a su vez, el premio por no pago de dividendos será una bonificación en equity.

Tabla 24: Comparación propuestas a los inversionistas

COMPARACIÓN INVERSIONISTAS		
Métricas	Inversionista 1	Inversionista 2
Equity	11,83%	17,42%
Capital	\$ 76.190.619	\$ 75.864.156
Dividendos	\$ 23.316.221	\$ 0
Exit	\$ 123.090.957	\$ 250.700.496
Dividendos + Exit	\$ 146.407.177	\$ 250.700.496

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la estrategia de salida, se 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.

Es importante resaltar que la estrategia de salida es un factor determinante para definir toda la rentabilidad y viabilidad del negocio.

Tabla 25: Estrategia de Salida

Número de EBITDA	
EBITDA Último Año	328.495.760
EBITDA Último Año c/crecimiento	332.109.213
Número EBITDAs	6
EBITDAs para VT	1.992.655.280
EBITDAs para VT Neto Impuesto	\$1.454.638.355

Fuente: Elaboración Propia

IX. Riesgos Críticos

En respuesta a los riesgos críticos que puede estar afecto Op2gO, es importante identificarlos y a la vez tener definidos previamente cursos de acción para tratar de mitigarlos, de esta forma, los principales riesgos encontrados y sus posibles mitigantes son los siguientes:

- Nivel de Ventas menor al esperado: las ventas como el motor del negocio, tienen una importancia vital en los retornos de empresa. En este aspecto, su principal riesgo en su estructura de costos fijos están la remuneración de la dotación fija, el cual si bien, al ser una empresa de tipo online, una disminución significativa en los clientes puede tener un impacto directo en las ventas o ingresos por atenciones a clientes. Al contexto actual por la presencia del Covid 19 y las cuarentenas, en el escenario más pesimista solo tendría un impacto moderado.
- Calidad del producto: en la atención de salud visual, es de vital importancia el control de calidad de los lentes y marcos que si bien esta puede ser externalizada por otra empresa, este riesgo siempre está latente y para mitigarlo, se hace necesario contar con experto de calidad que verifique con las recetas oftalmológicas la calidad de los productos de manera de tener salvaguardado la salud visual de los clientes y el prestigio de Op2gO de que sean referentes a tener productos de alta calidad y con esto a disminuir al mínimo el riesgo de productos defectuosos.
- Riesgos Operacionales: Para mitigar este riesgo es necesario contar con un software que gestione los pedidos y la cadena logística que permitan una coordinación adecuada donde no se produzcan clientes con productos atrasados en sus envíos y adicionalmente permita un manejo de inventario de los insumos para evitar algún quiebre de stock indeseable.

X. Conclusiones

Hoy en día, en un entorno tecnológico y en medio de la peor pandemia mundial en más de 100 años, los clientes valoran más que nunca los servicios de no contacto con respuestas rápidas y eficientes con tal de no moverse de sus casas a la hora de adquirir productos o servicios. En este aspecto, las 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 experiencia será complementada con tiendas físicas lo que aportará al potenciamiento de nuestra ventaja competitiva difícil de imitar.

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 llegando a multiplicar por 6 los clientes atendidos al final del proyecto con costos de adquisición decrecientes que lo hacen muy rentable en relación con la inversión realizada. La empresa por sí sola es capaz de generar márgenes operacionales que llegan al 43%.

Como conclusión, nuestro proyecto viene a satisfacer a un segmento muy interesante y rentable, donde el contexto actual del COVID 19 puede empujar de manera importante los tiempos de tracción en el ámbito de la salud oftalmológica. Nos encontramos en una situación favorable en donde se abre un espacio para realizar alianzas estratégicas y convenios con empresas en donde podamos capitalizar el desarrollo y fortalecimiento de nuestra ventaja competitiva mejorando el bienestar de sus colaboradores de manera eficiente, posicionándonos como líderes en este mercado en el corto plazo, al no

vislumbrar competidores que se enfoquen en este nicho específico y menos que entreguen una solución de conveniencia y calidad como la que propone Op2gO.

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 N° 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.

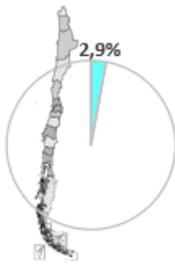
Fuente: AIMChile 2019.

Grupo	Ingreso total promedio del hogar	Recursos del principal sostenedor 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)



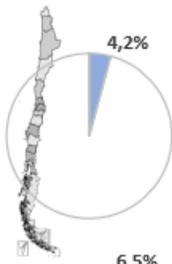
PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 21% del gasto de los hogares chilenos (7 veces su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 4.386
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	88% vive en grandes ciudades y 67% es metropolitano, concentrándose en 7 comunas
SALUD Y PREVISIÓN	Más del 80% en ISAPRE Jefes/as 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)



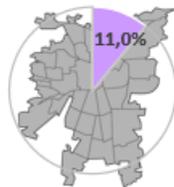
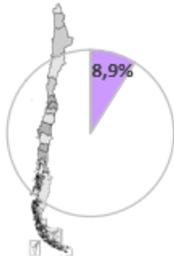
PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 15% del gasto de los hogares chilenos (3.7 veces su peso poblacional).
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 2.070
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	80% vive en grandes ciudades y 54% es metropolitano, concentrándose en 7 comunas .
SALUD Y PREVISIÓN	Más del 60% en ISAPRE. 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

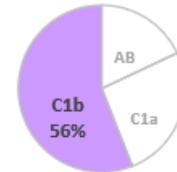


Clase Media Emergente (C1b)

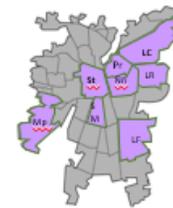


PARTICIPACIÓN EN EL GASTO	Representa el 16% del gasto de los hogares chilenos (1.8 veces su peso poblacional)
INGRESO MENSUAL	Promedio hogar: M\$ 1.374
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	77% vive en grandes ciudades y 44% es metropolitano, concentrándose en 8 comunas
SALUD Y PREVISIÓN	Se distribuye entre FONASA (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

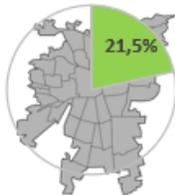
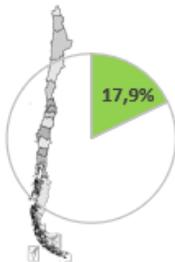
% del Estrato Alto



60% del C1b metropolitano se concentra en 8 comunas

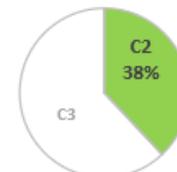


Clase Media Típica (C2)



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.



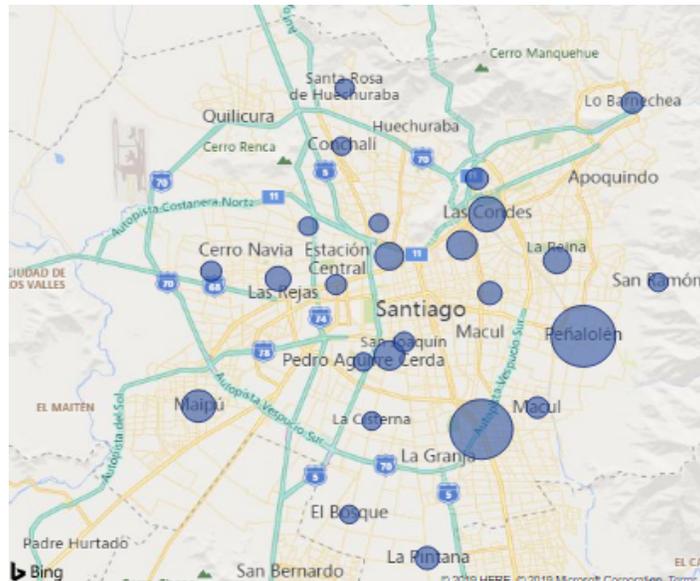
Anexo 3: Resultados completos de la encuesta realizada:

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%

Anexo 5: Propuesta al Inversionista

Para la propuesta del inversionista se considera el método MVNE²². En primer lugar se determina Valor Presente Neto de los Flujos de Caja Descontados (VPN_{rp}). Este se compone del valor que aporta el flujo de caja libre (FCL) o financiado con recursos propios más el valor presente del valor terminal VT:

$$VPN_{RP} = VPN(FCL) + VP(VT)$$

Con respecto al flujo de caja libre establecido (FCL) tiene que $VPN(FCL) = M\$41$. La TIR es de 46,39%. Este utilizando una tasa de retorno de los recursos propios r_0 de 30%²³. Considerando el Valor presente del valor terminal $VP(VT)$ asociado a la tasa de retorno de riesgo, se tiene $M\$531$ con lo cual se puede obtener el VPN_{RP}

ITEM	Valor (M\$)	Aporte
VPN(FCL)	41	7%
VP (VT)	531	93%
VPN_{RP}	572	100%

A continuación, se obtiene el VPA y el valor de la nueva empresa VNE

$$\text{Para el VPA} = VPN_{RD} + VPN(FCD)$$

Debido a que el emprendimiento no tiene deuda financiera al momento de efectuar la primera ronda de levantamiento de capital, se tiene que $VPN(FCD) = 0$, Así se tiene que:

$$VPA = VPN_{RD} = M\$572$$

Para calcular el valor de la nueva empresa se descuenta el valor presente de los flujos de caja negativos (FCN)

$$VNE = VPA - FCN = M\$572 - (-M\$72) = M\$644$$

De este modo, si la inversión total requerida se financiara con aportes de inversionistas o fondos de capital de riesgo, la participación a ofrecer, de acuerdo con un esquema clásico de financiamiento (suponiendo que el valor obtenido es post-money) y utilizando la MVNE de Maquieira- Willatt, es del 11.8%.

²² MVNE: Metodología de Valoración de Nuevas Empresas que es basado en el Valor Presente Ajustado propuesto por Maquieira & Willatt, 2010.

²³ Esta tasa de descuento se utiliza debido a que es comúnmente usada por fondos de capital de riesgo para evaluar emprendimientos de riesgo medio en etapas muy tempranas (fase de I+D), asociados a la industria tecnológica como los comercios online.