



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN COMERCIAL PARA LINEAS DE NEGOCIO B2B EN LABORATORIO DE
PRODUCTOS NATURALES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

MARTÍN ANDRÉS TAPIA ID

PROFESOR GUÍA:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
JAIME ZÚÑIGA CASTRO

SANTIAGO DE CHILE
2017

PLAN COMERCIAL PARA LINEAS DE NEGOCIO B2B EN LABORATORIO DE PRODUCTOS NATURALES

FNL es un laboratorio de suplementos naturales que ha logrado en los últimos dos años crecer un 90% debido principalmente al aumento de clientes. No obstante, estudios de mercado estiman que el tamaño del mercado es cercano a los \$40.000 millones de pesos chilenos. Esto implicaría que la compañía posee el 1,25% del mercado. A partir de esto, el siguiente trabajo de título tiene como objetivo realizar un plan comercial para las líneas de negocio B2B de la compañía con las recomendaciones necesarias que permitan a FNL expandir su crecimiento en los próximos 5 años.

La metodología propuesta considera, en primer lugar, la caracterización del desempeño comercial de la compañía en los últimos 3 años. Luego, la realización de una investigación de mercado de los suplementos naturales en el mercado chileno. Esta incluye encuestas y la recolección de información de fuentes varias. A partir de esta investigación, proponer una estrategia comercial que se fundamente en los hallazgos previos. Y, por último, el diseño de control de gestión para monitorear el seguimiento del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Como resultado, se determina que las mayores oportunidades de crecimiento para la compañía están en el segmento de las farmacias independientes. Y, en particular, la compañía debe enfocar sus esfuerzos en aumentar el número de clientes tipo farmacia independiente en las regiones centrales del país.

Para lograr la estrategia, se proponen cuatro objetivos. Primero, aumentar la cobertura de FNL en el segmento de las farmacias independientes de un 6% actual a un 34%. Segundo, aumentar la retención de clientes de un 65% actual a un 80%. Tercero, mejorar el proceso de venta y medir su desempeño en base al número de nuevos prospectos captados mensualmente. Y cuarto, el diseño de campañas publicitarias para medios comunicacionales.

El plan comercial permitiría a la compañía crecer al 13% durante los próximos 5 años en base a medidas comerciales que se sustentan en el rendimiento promedio empírico de la competencia directa, las capacidades de la compañía y las oportunidades del mercado.

Tabla de contenido

Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación del tema	3
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Marco conceptual	5
1.5 Metodología.....	6
1.6 Alcances	7
1.7 Resultados esperados	7
Capítulo II: Desarrollo del tema	8
2.1 Caracterización FNL.....	8
2.1.1 Crecimiento	8
2.1.2 Producto o servicio	13
2.2 Investigación de Mercado.....	15
2.2.1 Caracterización mercado competencia FNL.....	17
2.2.2 Caracterización clientes FNL.....	19
2.2.3 Caracterización farmacias independientes.....	21
2.2.4 Caracterización punto de venta	25
2.2.5 Principales hallazgos	30
Capítulo III: Plan comercial.....	31
3.1 Estrategia propuesta.....	31
3.1.1 Estrategia general.....	31
3.1.2 Alineamientos estratégicos	31
3.1.3 Nombre e imagen corporativa de la empresa	33
3.1.4 Marketing táctico	34
3.1.5 Previsión de recursos	37
3.2 Diseño de control de gestión.....	38
3.2.1 Mapa estratégico	38
3.2.2 Tablero de control.....	40
4. Conclusiones	42
5. Bibliografía.....	44

6. Anexos	45
Anexo A: Participación de mercado, laboratorios en consumo de salud en Chile .	45
Anexo B: Tendencias de mercado (PESTEL).....	46
Anexo C: Productos similares a los de la línea FNL con prohibición ISP	51
Anexo D: Encuesta clientes FNL.....	52
Anexo E: Encuesta farmacias independientes	53
Anexo F: Distribución farmacias independientes en Chile por región	53
Anexo G: Marcas de suplementos naturales en Chile	54
Anexo H: Participación canales en consumo en salud.....	55
Anexo I: Detalle gasto comercial.....	55

Índice de tablas, ilustraciones y gráficos

Gráfico 1: Ventas 2014-2016 FNL.....	8
Gráfico 2: Tendencia en ventas anuales	9
Gráfico 3: Ventas totales anuales 2014 – 2016.....	10
Gráfico 4: Evolución precio promedio 2014 - 2016	10
Gráfico 5: Ticket promedio 2014 - 2016.....	11
Gráfico 6: Número de clientes	12
Gráfico 7: Retención de clientes 2014-2015 y 2015-2016	12
Gráfico 8: Composición ventas por línea de negocio.....	13
Gráfico 9: Composición ventas por línea de negocio y tamaño de ticket promedio por pedido	13
Gráfico 10: Registro de laboratorios que entran al mercado chileno.....	17
Gráfico 11: Competencia de FNL.....	18
Gráfico 12: Cobertura FNL por canal.....	20
Gráfico 13: % farmacias independientes que compran a FNL o competencia directa	21
Gráfico 14: Número de proveedores en farmacias pequeñas (competidores directos o FNL)	22
Gráfico 15: Cobertura competidores en farmacias independientes.....	23
Gráfico 16: Composición geográfica farmacias independientes.....	24
Gráfico 17: Participación competidores en punto de venta respecto a FNL	26
Ilustración 1: Lineamientos estratégicos.....	31
Ilustración 2: Marketing táctico	34
Ilustración 3: Mapa estratégico.....	38
Tabla 1: Productos top3 línea FNL	14
Tabla 2: Servicios top3 maquila	14
Tabla 3: Canal de venta competidores directos.....	19
Tabla 4: Percepción clientes sobre FNL en relación a sus competidores directos.....	27
Tabla 5: Mejores prácticas comerciales	28
Tabla 6: Gastos comerciales anuales	37
Tabla 7: Tablero de control	40

Capítulo I: Introducción

1.1 Introducción

FNL es un laboratorio¹ perteneciente al rubro de la elaboración, almacenamiento y comercialización de suplementos alimenticios. Un suplemento alimenticio, es, “un producto para la ingestión que contiene un ingrediente alimenticio con la finalidad de agregar mayor valor nutricional a la dieta”².

En Chile, los SEREMI fiscalizan a los productores de suplementos alimenticios, y el ISP a los productores de fármacos. El marco legal prohíbe la adición a suplementos alimenticios de sustancias con principios terapéuticamente activos o sustancias calificadas como productos farmacéuticos³.

Un principio activo o ingrediente farmacéutico activo (API), es una sustancia o mezcla de sustancias dotadas de efecto farmacológico específico, o bien, que sin poseer actividad farmacológica, al ser administrada al organismo la adquieren⁴.

En la práctica, el ISP fiscaliza un suplemento alimenticio cuando contiene un API o cuando la promoción del producto alude a beneficios terapéuticos. No obstante, el formato del API también influye. Por ejemplo, algunos APIs en formato de polvo son permitidos, pero en formato de extracto no. Otros en formato de hoja sí, pero en formato de raíz no, o viceversa.

Todo depende últimamente del estudio que exista que respalde las propiedades del producto. Además de la fiscalización del ISP, la rigurosidad en la fiscalización de los SEREMI varía de región en región. Es un rubro en definitiva con un marco legal impreciso.

¹ El Anexo A detalla la participación de los principales laboratorios de Chile en consumo en salud.

² FDA

³ Artículo 132, Decreto ley 977

⁴ ISP

Los laboratorios, declaran que la normativa actual es una copia incompleta de la normativa aplicada en los Estados Unidos. La regulación carece de terminología para regular de manera más clara y específica cada producto. Aborda de manera general los suplementos alimenticios y los fitofármacos⁵.

En la legislación estadounidense se distinguen entre nutracéuticos, suplementos alimenticios, y alimentos funcionales, no así en Chile. Además, las tendencias nacionales apuntan a una mayor regulación de esta industria por parte del ISP.

La competencia es amplia y variada. No obstante, las irregularidades de la normativa, han generado como consecuencia que se realicen esfuerzos entre competidores para exigir juntos frente a los reguladores un marco legal más apropiado y completo que repare los fallos que, a ojos de los laboratorios, existe en la legislación.

La regulación precaria en Chile, afecta de manera directa a los pequeños laboratorios, ya que les impide realizar publicidad sobre las propiedades medicinales de los productos. Así se enmarca la tendencia⁶ legal del rubro.

⁵ Se entiende por fitofármaco, suplementos alimenticios catalogados como fármacos.

⁶ El Anexo B detalla las tendencias del mercado de los suplementos naturales.

1.2 Justificación del tema

El año 2014 se realizó una memoria en FNL con el objetivo de desarrollar una estrategia de crecimiento para aumentar las ventas del laboratorio, sujeto a una rentabilidad que estuviese por encima del 10%. Aquella investigación concluyó en que la mejor estrategia para lograr el objetivo era integrarse verticalmente mediante una farmacia homeopática. La fundamentación radicó en que entre más cerca del consumidor final se esté, mayores son los márgenes de la venta. Además, debía ser mediante una farmacia homeopática debido a tres razones. En primer lugar, este era el canal preferido por un 61% de los consumidores. Segundo, permite instruir a los consumidores en el proceso de venta y manejar la sensibilidad de precios mediante promociones. Tercero, permite promover los productos de marca propia.

No obstante, a la fecha, la recomendación propuesta por esta investigación no fue puesta en marcha. La explicación radica en sucesivos cambios del marco legal que rigen al laboratorio. De estos, podemos mencionar tres cambios principales.

Primero, la regulación por parte del ISP aumentó. Un 20% de los productos⁷ fueron considerados como fármacos y un 15% se encuentran en proceso de revisión por lo que el universo de productos de la línea FNL se redujo considerablemente.

Segundo, la aplicación práctica de las normas⁸ GMP incrementó considerablemente la inversión del proyecto. Para producir fármacos, el laboratorio debe contar con instalaciones separadas de los alimentos (necesidad de invertir en un nuevo laboratorio). Además, se exige invertir en sistemas que permitan monitorear la trazabilidad de la producción de fármacos, control de temperatura, aislamiento hermético de las materias primas, etc.

Tercero, la presentación de la Ley de medicamentos 2, que de ser aprobada, prohibiría tanto la venta de marcas propias en farmacias como la integración vertical entre farmacias y laboratorios.

⁷ El Anexo C detalla una lista de productos similares a los de FNL con resolución de prohibición por el ISP.

⁸ Artículo 46 del decreto 466: Una droguería farmacéutica no contempla por ningún motivo alimentos.

A favor de la ley de medicamentos 2, se argumenta que los consumidores confunden genéricos bioequivalentes con marcas propias, las que son vendidas por un mayor precio.⁹ No obstante, otros creen que esta prohibición no se traduce en una rebaja de los precios, y que esta, va en contra de los derechos del mercado.¹⁰

En cuanto a la integración vertical entre laboratorios y farmacias, se contempla por ejemplo que los laboratorios sólo se dediquen a producir fármacos sin constituir empresas relacionadas. Esto ha generado un debate entre los parlamentarios por lo que en la última sesión no fue posible terminar la deliberación al respecto.

A pesar que el proyecto fue pospuesto, la compañía logró crecer un 90% solo por venta B2B entre 2014 y 2016. No obstante, estudios de mercado afirman que el tamaño de mercado es alrededor de \$40 millones de pesos. Lo que, como consecuencia, implica que FNL tiene solo el 1,25% del mercado. Esta investigación radica en detectar oportunidades de crecimiento que permitan a FNL ser un actor relevante en el mercado en los próximos 5 años.

Existen distintas hipótesis respecto a las causas del crecimiento. Una de ellas, es el crecimiento del mercado. Estudios, estiman que el crecimiento de mercado entre 2014 y 2016 fue de un 30%¹¹, no obstante, esto solo podría explicar parcialmente el crecimiento. Otra hipótesis, fue el manejo de los desórdenes organizacionales con el nuevo directorio. Así, se plantean más causas posibles como el cambio en la estructura de clientes, una disminución de los precios de los productos, y el aumento de la venta por cliente.

El valor de este estudio, recae en la orientación de la propuesta y la información que se logre levantar para sustentarla. Ya sea, por ejemplo, aumentar la retención de clientes, aumentar la cantidad de clientes por segmento, etc. El crecimiento de la compañía entre 2015 y 2016 fue de un 62%. Solo mantener el crecimiento significaría un aumento en ventas de \$190 millones de pesos.

⁹ Senador Fulvio Rossi y Guido Girardi

¹⁰ Senador Francisco Chahuán

¹¹ Euromonitor

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan comercial para las líneas de negocio B2B de FNL.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar desempeño comercial de FNL en los últimos 3 años.
2. Hacer una investigación de mercado de los suplementos naturales.
3. Determinar una estrategia comercial y su diseño de control de gestión.

1.4 Marco conceptual

- Investigación de mercados

El proceso eficaz de investigación de mercados consta de seis fases: definir el problema y los objetivos de la investigación, desarrollar el plan de la investigación, recopilar la información, analizar la información, presentar los resultados y tomar la decisión o generar la recomendación.

En particular, se utiliza la encuesta como una herramienta de investigación de mercado. El diseño eficaz de una encuesta, contempla la definición de cuatro elementos: las fuentes de información, los instrumentos de investigación, el muestreo y los métodos de contacto.

- Marketing táctico

El marketing o mercadotecnia es una disciplina que se define como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y/o desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus pares.

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad. Está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los siete elementos conocidos como Siete P: Precio, Producto, Plaza, Promoción, Procesos, Personas y Evidencia física (Physical evidence).

- Cuadro de mando integral

Un cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

1.5 Metodología

La metodología ocupada en el desarrollo de la memoria se dividió en cinco etapas. Primero, una caracterización de la compañía para contextualizar la situación actual de FNL. Segundo, una investigación de mercado para detectar las principales oportunidades del mercado. Tercero, una estrategia coherente tanto con la caracterización de la compañía como las oportunidades del mercado. Cuarto, un plan de control de gestión para monitorear los avances de la estrategia propuesta una vez puesta en marcha. Y, por último, las conclusiones del trabajo.

Etapa 1: Caracterización de la compañía

- Crecimiento
- Líneas de negocio

Etapa 2: Investigación de mercado

- Definición de los objetivos de la investigación
- Estudio de mercado competencia
- Estudio de los clientes

Etapa 3: Estrategia

- Estrategia general
- Objetivos comerciales
- Nombre e imagen corporativa de la empresa

Etapa 4: Control de gestión

- Mapa estratégico
- Tablero de control

Etapa 5: Conclusiones

1.6 Alcances

La caracterización de los clientes contempla solo a los clientes con punto de venta físico. Esto incluye tanto a tiendas naturistas, farmacias independientes, cadenas de farmacias medianas y cadenas de farmacias grandes.

La memoria considera el desarrollo de un plan comercial con su respectivo diseño de control de gestión. No obstante, la implementación de la propuesta no se encuentra dentro de los alcances del estudio.

La investigación de mercado considera la caracterización del mercado competencia de suplementos naturales y caracterización de los clientes en el contexto solo del mercado chileno.

La investigación de mercado, en el marco del estudio de un negocio business to business (B2B), tiene como alcance la caracterización de los clientes de la compañía, pero no incluye la caracterización de los consumidores.

Por último, la caracterización de los puntos de venta se acota a la comercialización de la línea de productos FNL y no incluye la comercialización de la venta de maquila.

1.7 Resultados esperados

La compañía espera, en primer lugar, un plan comercial con una estrategia fundamentada en las oportunidades descubiertas producto de una investigación del mercado de los suplementos naturales en Chile.

Adicionalmente, se espera un diseño de control de gestión de la propuesta, que permita monitorear el avance de las recomendaciones en base a indicadores de desempeño. Por último, que las propuestas del plan comercial permitan a FNL tener una cuota de mercado relevante o mayor en los próximos 5 años.

Capítulo II: Desarrollo del tema

2.1 Caracterización FNL

2.1.1 Crecimiento

Con el fin de comprender la situación actual de la compañía, se realiza un estudio de los ingresos generados en los últimos 3 años. En particular, se estudian las ventas, los clientes, y los productos o servicios de FNL. A continuación, se presentan los análisis realizados en base a la información proporcionada por el área comercial.

El Gráfico 1, muestra la evolución de las ventas mensuales desde principios de 2014 a fines de 2016. A pesar de que existe una varianza considerable en los datos, se puede apreciar una clara tendencia al aumento de las ventas mensuales desde aproximadamente \$15.000.000 a \$45.000.000 de pesos chilenos. En otras palabras, las ventas mensuales se han triplicado en los últimos dos años.

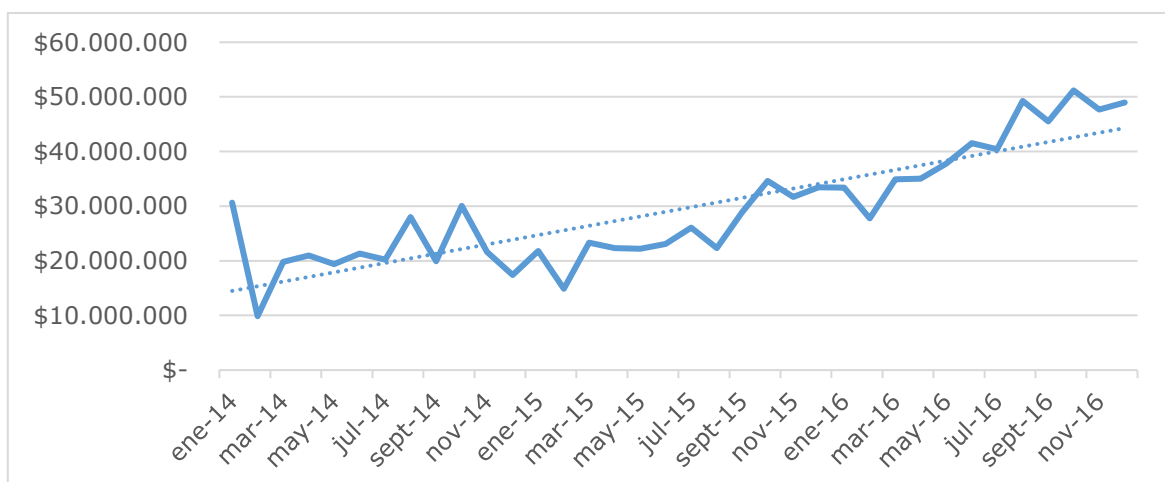


Gráfico 1: Ventas 2014-2016 FNL

Con esta información, ya se puede concluir que la compañía ha tenido un crecimiento importante desde 2014. No obstante, este gráfico no permite visualizar de manera clara el comportamiento de las ventas durante el año. Para esto es necesario que los datos sean presentados de manera cíclica.

El Gráfico 2 contiene las ventas mensuales de los años 2014, 2015 y 2016 en el transcurso de un solo año calendario. Esta presentación facilita el análisis para encontrar estacionalidad en las ventas. En primer lugar, se puede observar de manera clara una tendencia en el comportamiento de las ventas durante los últimos 3 años, donde las ventas aumentan paulatinamente de principios a finales de año. En segundo lugar, febrero es el mes con mínimos de venta todos los años. Esto puede ser explicado porque febrero es el mes más popular en la población para vacacionar. En tercer lugar, los meses de agosto y octubre marcan máximos venta.

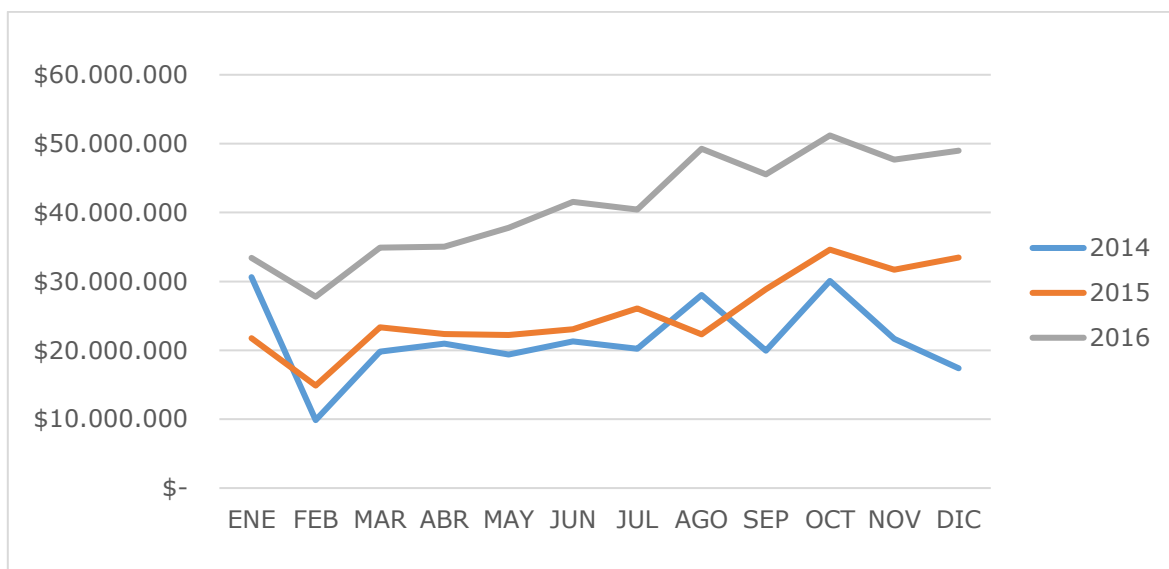


Gráfico 2: Tendencia en ventas anuales

A pesar que se intuye que la compañía ha crecido en los últimos años, es importante cuantificar ese crecimiento y entender sus causas. Para ello se estudió la evolución tanto del crecimiento anual de las ventas, como la del número de clientes, los precios de los productos, y los montos anuales promedio que gastan los clientes (ticket size).

El Gráfico 3, muestra las ventas totales anuales generadas por FNL desde el 2014 al 2016. Se observa que la compañía aumentó sus ventas de \$259.206.781 a \$493.554.304 pesos chilenos. Tal y como se intuía, las ventas totales aumentaron un 90%. En otras palabras, FNL casi duplicó su tamaño en los último dos años. A continuación, queda entonces por determinar, que fue lo que causó este crecimiento.

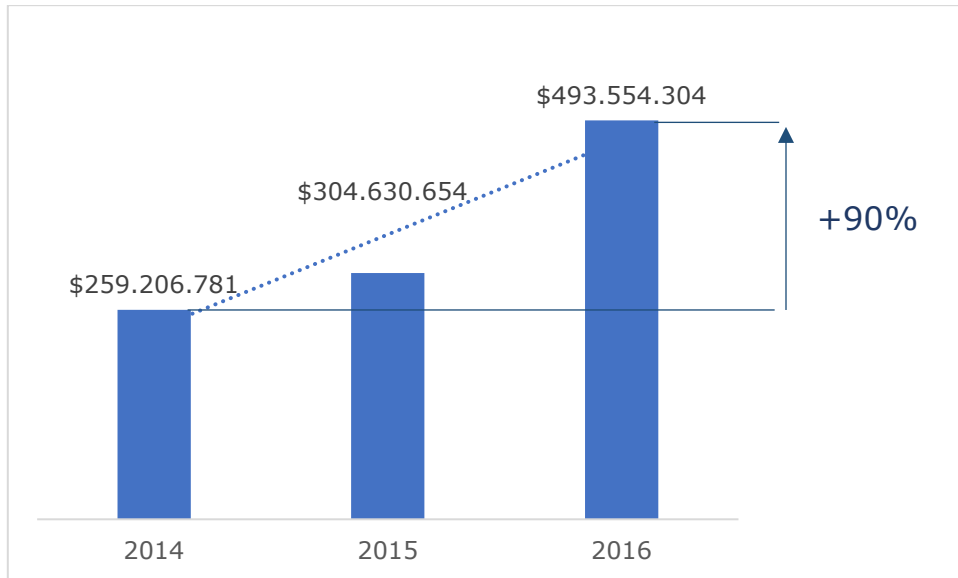


Gráfico 3: Ventas totales anuales 2014 – 2016

En primer lugar, se estudian los precios de los productos de FNL. Para esto, se considera la evolución de los precios de los productos que siguen activos desde 2014 a 2016. Los productos que siguen activos en 2016, representan un 67% del número de productos activos en 2014. Como muestra el Gráfico 4, el precio promedio, aumentó de \$2.440 a \$2.607 pesos chilenos. Este cambio es equivalente a un incremento del 7% en dos años.

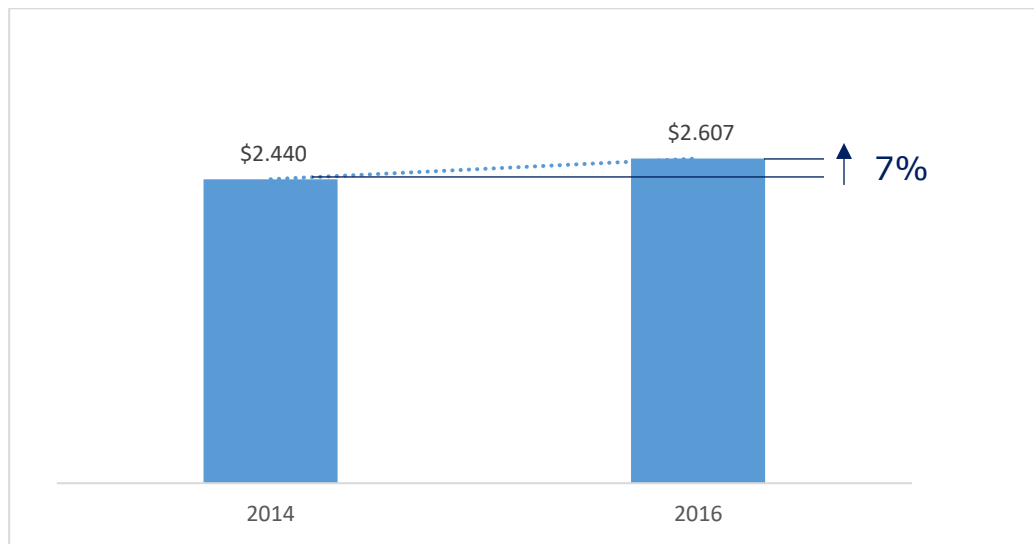


Gráfico 4: Evolución precio promedio 2014 - 2016

Si bien un 7% no es despreciable, está lejos de explicar un crecimiento del 90%. Debido a esto, se procede a estudiar la evolución del gasto promedio anual de los clientes entre 2014 y 2016 (el gasto promedio anual de los clientes es equivalente al ticket promedio anual de los clientes).

El Gráfico 5 muestra la evolución del ticket promedio anual por cliente en los últimos 3 años. A pesar que en el año 2015 el ticket bajó en comparación al año 2014, el ticket del año 2016 representa un aumento del 5% con respecto al año 2014. Pasó de ser \$1.432.000 a \$1.509.340 pesos chilenos por cliente.

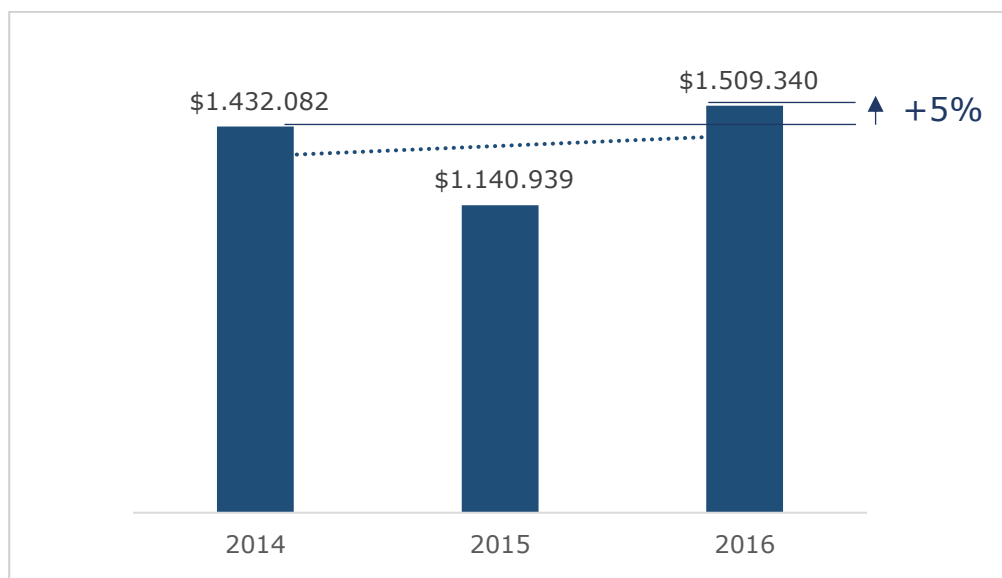


Gráfico 5: Ticket promedio 2014 - 2016

Similar al caso de los precios, el ticket promedio anual no alcanza a explicar ni el 10% del crecimiento entre 2014 y 2016. Consecuentemente, se estudia finalmente el cambio en el número de clientes.

En el Gráfico 6, se observa la evolución del número de clientes totales que tiene la compañía entre 2014 y 2016. Cronológicamente, el número total anual aumentó de 181 a 267 a 327. Porcentualmente, el incremento en el número de clientes entre 2014 y 2016 fue del 80%.

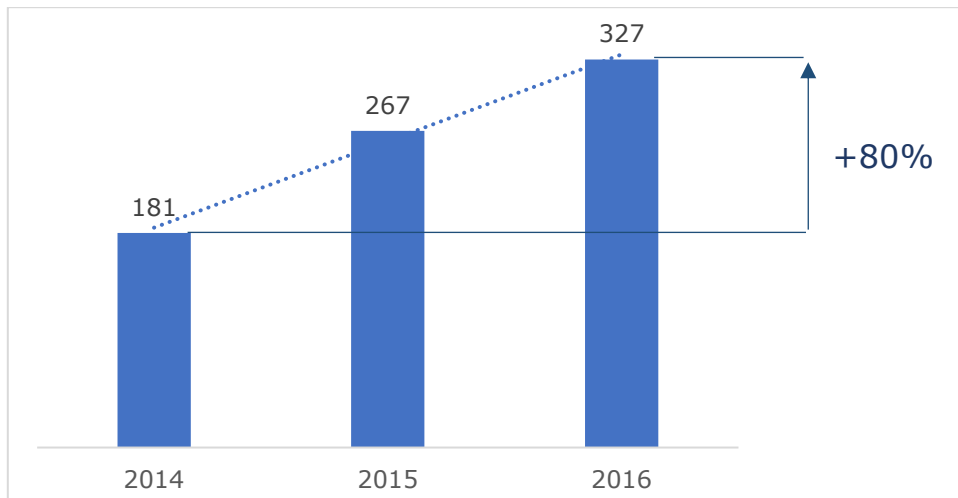


Gráfico 6: Número de clientes

Contrario al caso de los precios y el ticket promedio, el aumento porcentual del número de clientes es muy cercano al aumento en ventas totales. Respectivamente un 80% y 90%. Todo lo anterior indica, que FNL logró su crecimiento gracias al incremento en su cartera de clientes.

Dado que el crecimiento es explicado por el aumento del número de clientes, se intuye que la retención de clientes debe ser alta. No obstante, como se observa en el Gráfico 7, tanto la retención de clientes de 2014 - 2015 como la de 2015 - 2016 fue del 65%. Con esta información, se deduce que la captación de clientes nuevos fue considerablemente mayor al 80% entre los años 2014 y 2016.

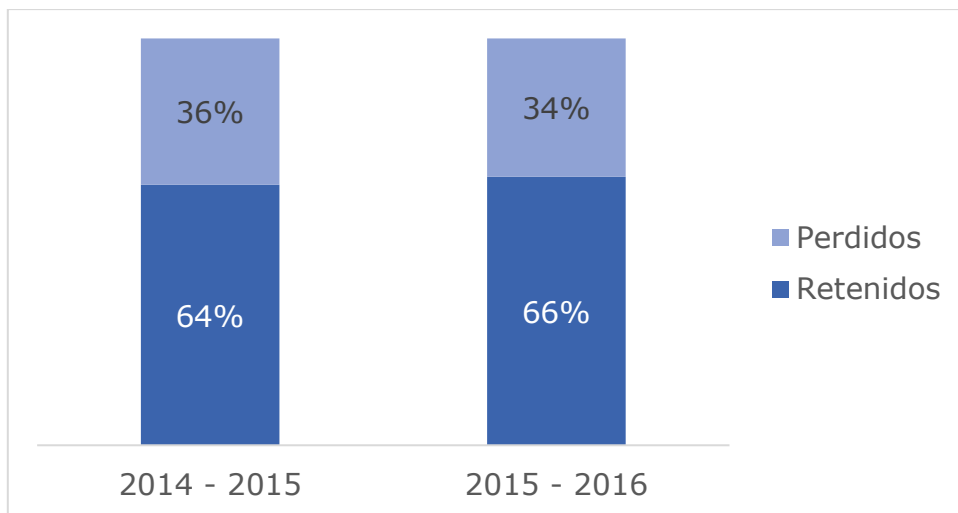


Gráfico 7: Retención de clientes 2014-2015 y 2015-2016

2.1.2 Producto o servicio

La compañía tiene dos líneas de negocio, ambas B2B (business to business). La primera es la línea FNL, que corresponde a los productos de la marca FNL. La segunda, son los servicios de maquila o productos maquilados. El Gráfico 8, muestra la composición de las ventas del año 2016 por línea de negocio. Se observa claramente en el gráfico, que la línea de productos FNL representa la mayoría de las ventas con un 74%. Mientras que los servicios de maquila o productos maquilados corresponden al 26% restante.

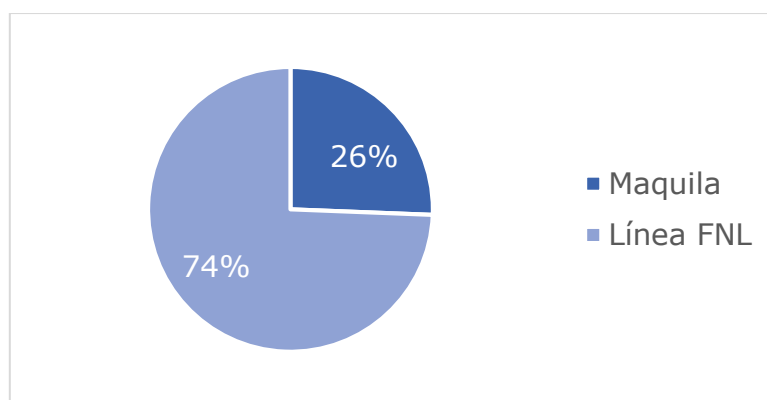


Gráfico 8: Composición ventas por línea de negocio

El Gráfico 9, muestra la composición de las ventas por línea de negocio segmentado por tamaño del ticket promedio por pedido. Se concluye del gráfico, que los clientes más grandes de la compañía compran maquila, y que los más pequeños compran productos de la línea FNL.

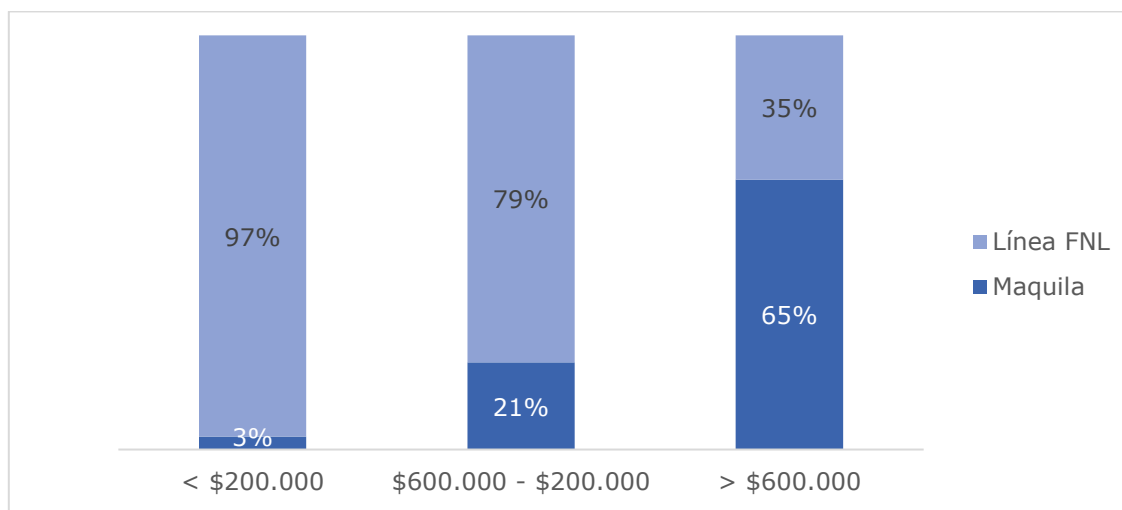


Gráfico 9: Composición ventas por línea de negocio y tamaño de ticket promedio por pedido

La línea de productos FNL cuenta con 202 SKUs activos. La mayoría de los productos de la línea tienen una participación en las ventas menor al 2%. No obstante, el CLORURO DE MAGNESIO de 500 mg en formato de 90 cápsulas, tiene una participación del 12% de las ventas totales en el año 2016 y del 16% de la línea de productos FNL. La Tabla 1 muestra el monto y participación porcentual de los tres productos con mayor participación.

Productos top 3 línea FNL	Venta 2016	%
CLORURO MAGNESIO 500 mg 90 cápsulas	\$ 59.491.671	12%
SPIRULINA MAXIMA 400 mg 150 cápsulas	\$ 19.688.357	4%
ARTRIT MAX 900 mg 60 cápsulas	\$ 12.285.605	2,5%

Tabla 1: Productos top3 línea FNL

La maquila¹² en cambio, tiene 111 SKUs activos. Al igual que la línea FNL, la mayoría de los servicios tienen una participación menor al 2% en las ventas totales. Destaca sobre el resto, el servicio de encapsulado de productos winkler con el 2,9% de las ventas 2016. La Tabla 2 muestra los tres servicios con mayor participación con su monto respectivo.

Servicios top 3 maquila	Venta 2016	%
Servicio de Encapsulado de Productos Winkler	\$ 14.501.319	2,9%
Servicio de encapsulado GOJI 500MG	\$ 13.690.950	2,8%
Servicio de Encapsulado Maqui 300 mg	\$ 10.710.000	2,2%

Tabla 2: Servicios top3 maquila

¹² Por maquila se entiende la producción parcial o completa de los mismos productos, pero personalizados bajo los requisitos de un cliente.

2.2 Investigación de Mercado

Investigación de mercados es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.¹³

Objetivos de la investigación:

1. Caracterizar mercado competencia y clientes de FNL.
2. Identificar oportunidades de crecimiento para la compañía.

Encuesta N°1¹⁴

Se realiza una encuesta a los encargados de la decisión de compra en las tiendas clientes de FNL. A continuación, se caracteriza el estudio en:

- Fuentes de información: La información será obtenida mediante encuestas realizadas a los encargados de la decisión de compra de cada local.
- Instrumentos de investigación: Se realizará una entrevista en que se les solicitará a los encuestados informar sobre todos sus proveedores similares a FNL (incluyendo FNL) y ordenarlos de mejor a peor en cada variable comercial del marketing táctico. Adicionalmente, se les preguntará que es lo que hace el proveedor mejor calificado que no hace el resto y si le gustaría que hiciera algo que actualmente no realiza.
- Muestreo: Se han escogido a 50 clientes mediante un muestreo simple aleatorio.
- Métodos de contacto: 20 locales serán entrevistados en terreno y 30 mediante teléfono.

¹³ Proceso de investigación de mercados, Kotler y Keller.

¹⁴ La encuesta n°1 se encuentra en el Anexo D

Encuesta N°2¹⁵

Se realiza una encuesta a cadenas de farmacias pequeñas o independientes, vale decir, cadenas de farmacias con una cantidad menor a las 10 tiendas. A continuación, se caracteriza el estudio en:

- Fuentes de información: La información será obtenida mediante encuestas realizadas a los vendedores de las farmacias.
- Instrumentos de investigación: Se realizará una entrevista en que se les solicitará a los encuestados informar si venden productos de las marcas Auravitalis, Fuente Vital, ANC, NTC y FNL.
- Muestreo:

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}$$

Donde:

- z = nivel de confianza. Se utiliza un nivel de confianza al 95%, lo que implica que z = 1,96.
- p = 0,5, ya que de esta forma se está en el peor escenario de posible, el de mayor varianza.
- e = margen de error admitido. En este caso e = 1.

De esta forma

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}{1^2} = 96$$

Para mantener representatividad de la situación a nivel país, la muestra se distribuye proporcionalmente por la cantidad de farmacias pequeñas que tiene cada región del país¹⁶.

- Métodos de contacto: las 96 farmacias serán contactadas por teléfono.

A continuación, se presentan los principales resultados de la investigación de mercado.

¹⁵ La encuesta n°2 se encuentra en el Anexo E.

¹⁶ El Anexo F detalla la distribución por región.

2.2.1 Caracterización mercado competencia FNL

Con el fin de entender el mercado en el que se encuentra FNL, se investiga el número de competidores que existen en la actualidad. Para esto, se debe no solo investigar cuantos proveedores de suplementos naturales existen en el mercado, sino también su tendencia. En otras palabras, determinar si el número de competidores está aumentando, disminuyendo o si se encuentra en equilibrio de mercado. Además, dado que la línea de productos FNL es amplia, se debe establecer criterios para determinar que competidores representan mayores amenazas para la compañía.

Con respecto al número actual, se detectaron 33 proveedores¹⁷ de suplementos naturales. Esto se debe en parte a que establecer un laboratorio de suplementos naturales en Chile presenta pocas barreras de entrada al mercado.

El Gráfico 10, que muestra la tendencia de laboratorios de suplementos que entran al mercado, indica que por lo menos 1 nuevo laboratorio se registra cada año. Se puede concluir a partir de lo anterior, que la competitividad del mercado proyecta un aumento en los próximos años.

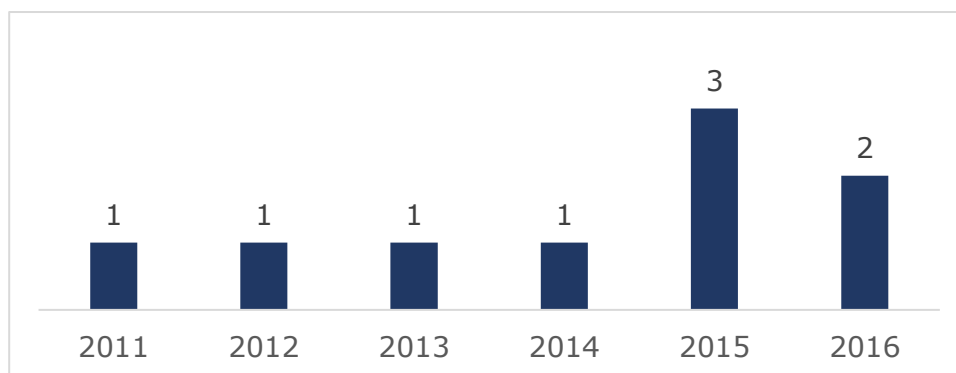


Gráfico 10: Registro de laboratorios que entran al mercado chileno

No obstante, el hecho de que existan 33 proveedores de suplementos naturales no es suficiente información para determinar el nivel de amenaza en el que se encuentra FNL. Luego, se estudia la cercanía que tienen los competidores con la compañía.

¹⁷ El Anexo G detalla los 33 proveedores.

El Gráfico 11, muestra la cercanía que tienen los competidores a FNL tanto por puntos de venta similares, como por número de productos similares. De los 33 proveedores originales, se consideraron solo aquellos que tuviesen puntos de venta similares igual o mayor al 8% (promedio). Como resultado, se identifican 11 proveedores que cumplen con esta restricción.

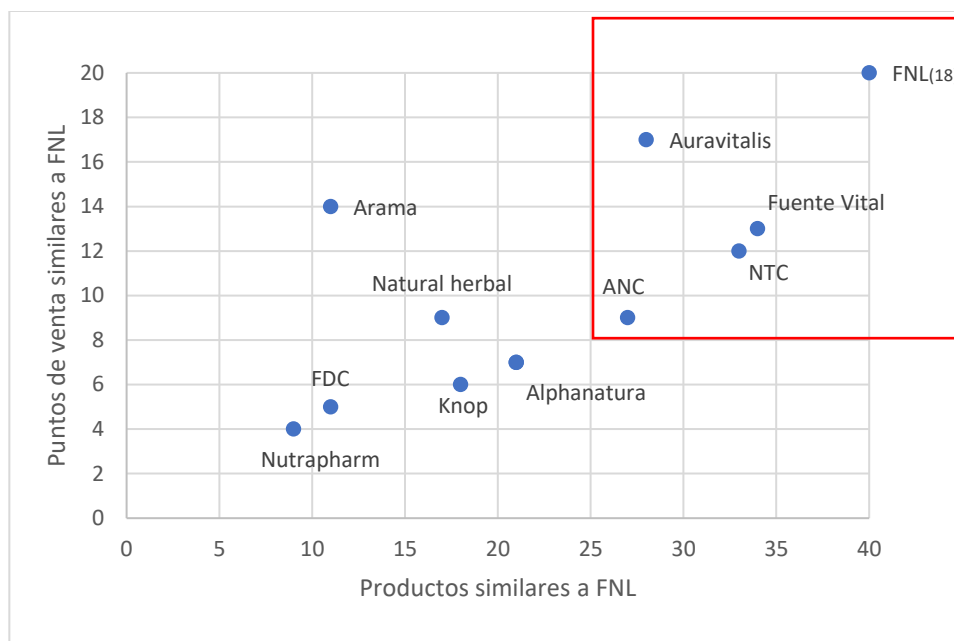


Gráfico 11: Competencia de FNL

De los 11 competidores que quedan, se consideran como competidores directos a aquellos proveedores que tienen tanto un número de puntos de venta similares como un número de productos similares sobre el promedio de los 11 proveedores. Como resultado, se identifican cuatro competidores directos de FNL. Estos son:

- American Nutrition (ANC)
- Auravitalis
- Fuente Vital
- Nature Touch (NTC)

¹⁸ Se incluye FNL en el gráfico para facilitar la comprensión de la similitud con los competidores. Su coordenada real sería 50 puntos de venta y la totalidad de los productos.

Estos cuatro competidores se destacan por tener alrededor de 30 productos similares a los de FNL y por encontrarse en el 25% de los puntos de venta de la compañía. Además, como muestra la Tabla 3, los cuatro venden al igual que FNL en farmacias independientes o tiendas naturistas.

Canal de venta	ANC	Auravitalis	Fuente Vital	NTC	FNL
Farmacias pequeñas o tiendas naturista	●	●	●	●	●
Cadena de farmacias mediana	-	●	●	-	-
Cadena de farmacias grande	-	-	-	-	-

Tabla 3: Canal de venta competidores directos

2.2.2 Caracterización clientes FNL

Continuando con la investigación de mercado, se caracteriza a los clientes de la compañía. Para esto, es necesario estudiar no solo la composición de FNL sino también la del mercado. De esta manera, se puede cuantificar la posición de la compañía en cada segmento.

Con respecto a los segmentos de clientes, en Chile existen 4 segmentos de clientes con punto de venta físico. Por un lado, se encuentran las tiendas naturistas, y por el otro las farmacias que se subdividen en tres segmentos más. Farmacias independientes, cadenas medianas de farmacias y cadenas grandes de farmacias.

Por cadena de farmacias mediana se entiende un cliente con mínimo 10 puntos de venta. Se identificaron 9 cadenas medianas en el mercado. En cambio, por cadena grande de farmacias se entiende por lo menos 100 puntos de venta. En este segmento se identificaron 4 cadenas.

El Gráfico 12, muestra el número de puntos de venta que existen en Chile por segmento, el número de clientes que tiene FNL en cada uno de esos segmentos, y el cálculo de la cobertura equivalente de FNL por segmento en base a lo anterior.

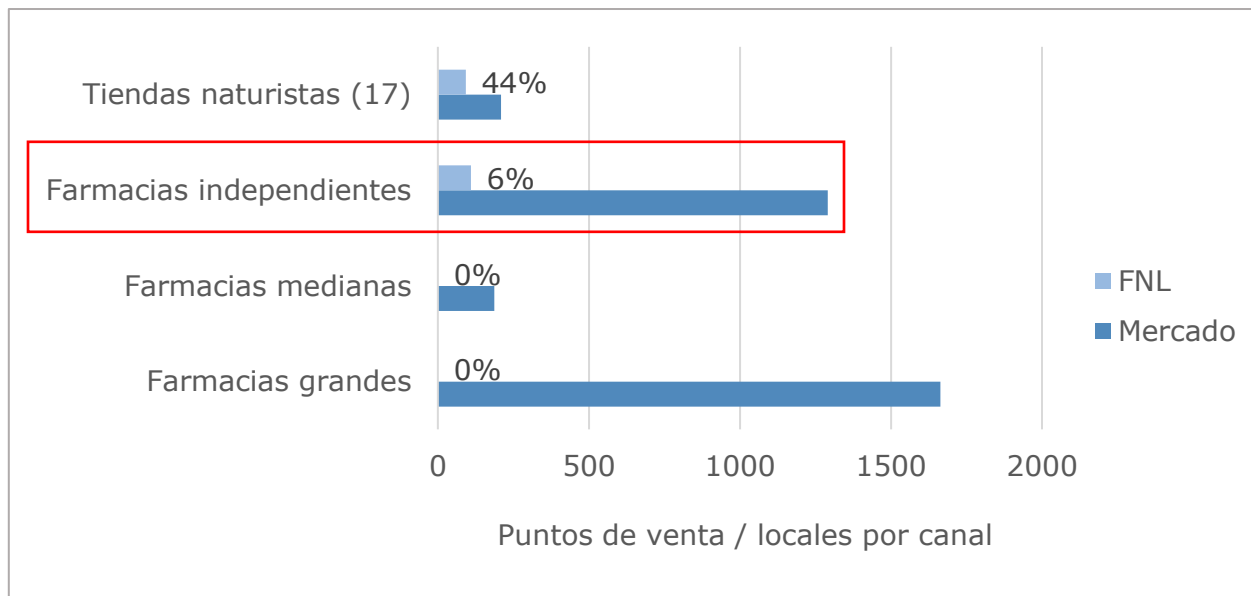


Gráfico 12: Cobertura FNL por canal

Los segmentos con la mayor cantidad de puntos de venta son las farmacias independientes y las cadenas grandes de farmacias, ambos sobre 1000. Además, la cobertura de FNL en cada canal es muy baja, respectivamente 6% y 0%. Por el otro lado, tiendas naturistas y cadenas medianas de farmacias tienen aproximadamente 200 puntos de venta. Y la cobertura es respectivamente del 44% y 0%.

Debido a esto, es evidente que las farmacias en sus diferentes segmentos presentan mayores oportunidades de crecimiento que las tiendas naturistas. No obstante, la línea de productos FNL tiene barreras de entrada a las cadenas de farmacias ya que estas buscan productos innovadores y/o que no compitan con sus marcas propias.

¹⁹ Dato estimado a partir de participación en consumo en salud por canal de distribución y número de tiendas en farmacias. Participación de consumo en salud por canal de distribución se detalla en el Anexo H.

A partir de todo lo anterior, se concluye que las mayores oportunidades de crecimiento para FNL se encuentran en el segmento de las farmacias independientes. Con el 94% de los puntos de venta por cubrir.

2.2.3 Caracterización farmacias independientes

Dado que se concluyó que las farmacias independientes son el principal segmento de clientes para que FNL pueda seguir creciendo, es pertinente caracterizar a este segmento en profundidad. Para esto, es relevante estudiar tanto la presencia de los competidores en los puntos de venta como la distribución geográfica de los puntos de venta.

Con respecto a lo primero, el Gráfico 13 muestra el porcentaje de farmacias independientes que compran productos a FNL o sus competidores directos. Un 57% declara comprar a 1 o más de estos. Luego, FNL tiene la oportunidad de cubrir al 43% restante donde actualmente no se encuentra la competencia. Donde un 51% del 43% se concentra en la región metropolitana.

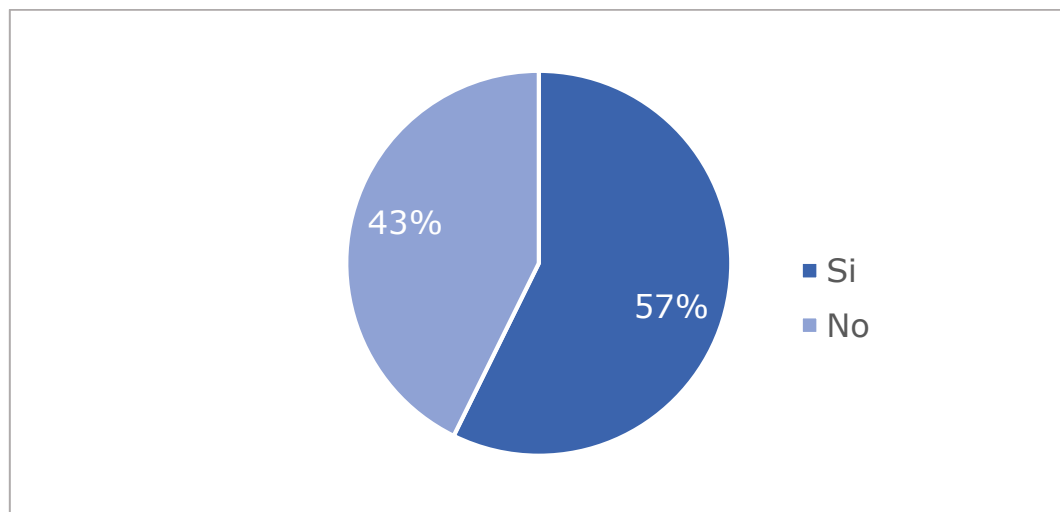


Gráfico 13: % farmacias independientes que compran a FNL o competencia directa

Algunas de las razones por la que existe este porcentaje no cubierto, se debe a que este segmento de clientes se encuentra muy atomizado en el país, lo que dificulta la venta. Queda entonces el desafío para FNL en cómo lograr llegar a estos puntos de venta donde todavía no llegan los competidores.

Con respecto al 57% restante, el hecho que el FNL tenga grandes oportunidades donde no se encuentran actualmente los competidores no significa necesariamente que no existan oportunidades donde si están. Para determinar esto, se debe analizar cuantos y quienes se encuentran en estos puntos de venta.

En el Gráfico 14, se observa la composición del 57% previamente mencionado respecto del número de proveedores (competidores directos o FNL) que se encuentran en el punto de venta.

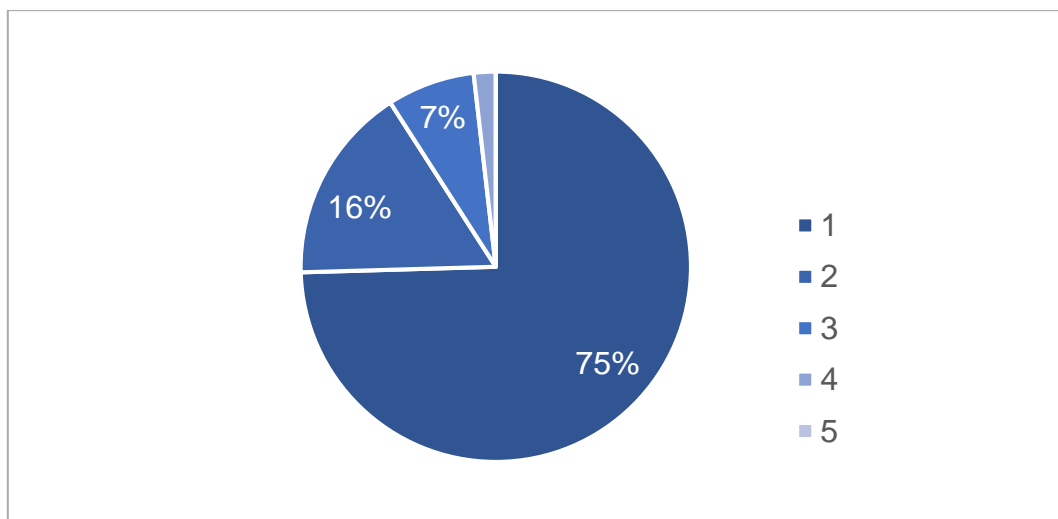


Gráfico 14: Número de proveedores en farmacias pequeñas (competidores directos o FNL)

Se observa claramente que en el 75% de estos puntos de venta se encuentra 1 solo proveedor. Esto implica que en 3 de cada 4 puntos de venta que FNL quiera entrar a competir, solo tendrá que mejorar la propuesta de un competidor. Luego se concluye que también existen oportunidades de crecimiento en los puntos de venta donde ya se encuentran competidores directos.

Siguiendo con lo anterior, es relevante saber en detalle que competidores se encuentran en cada punto de venta. Esto permite visualizar al competidor con mayor cobertura y diseñar una propuesta atractiva a los clientes con respecto a la de este.

El Gráfico 15, muestra la cobertura en farmacias independientes de FNL y sus competidores directos. A partir de esta información se puede en primera instancia, evaluar el alcance real que han obtenido los competidores dentro del segmento. En segundo lugar, permite definir metas razonables en alcance de cobertura para la compañía. Por último, se puede intuir el tamaño que tienen los competidores.

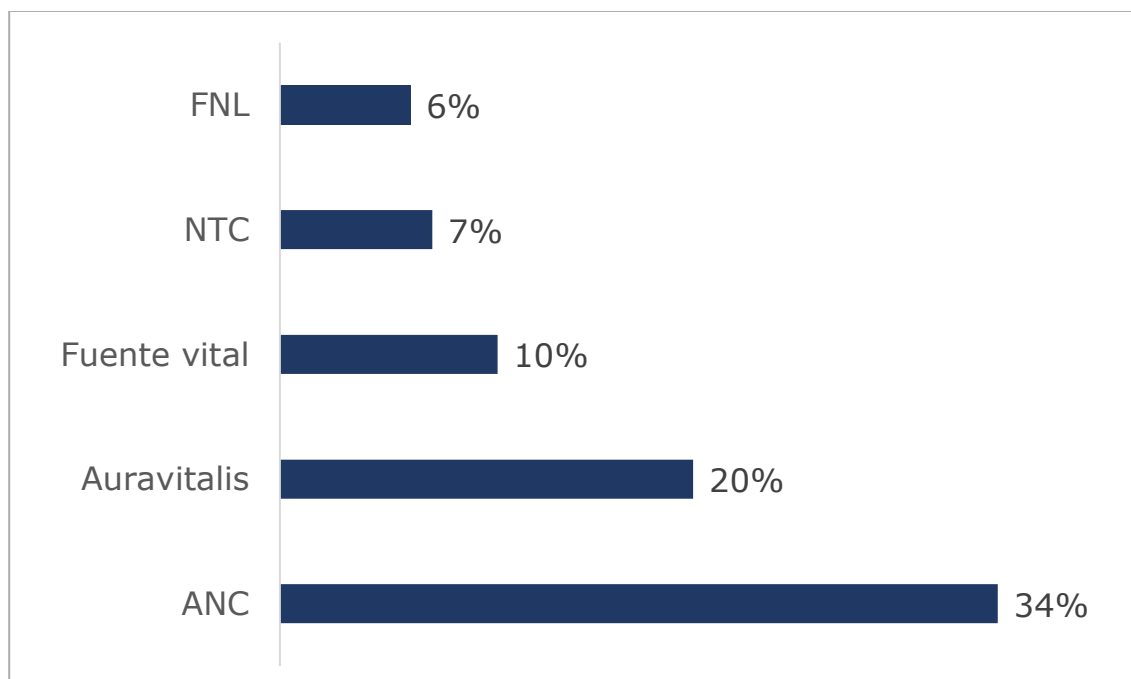


Gráfico 15: Cobertura competidores en farmacias independientes

En comparación a sus competidores directos, FNL tiene la menor cobertura dentro del segmento de clientes con un 6%. Por el contrario, ANC es el competidor que tiene la mayor cobertura con un 34%. Esto se explica debido a que este competidor cuenta con una red de distribución que lo diferencia de sus pares. En segundo lugar, se encuentra Auravitalis con un 20% de cobertura. Esto se podría explicar en parte porque tiene una gran presencia en publicidad en los medios, lo que posiciona mejor la marca.

Ya caracterizada la presencia de los competidores en el segmento, se procede a caracterizar los puntos de venta geográficamente. Para facilitar la comprensión, se agrupó a las regiones de Chile en 4 grupos:

- Norte: XV – I – II – III – IV
- Centro: V – VI – VII – VIII
- Sur: IX – XIV – X – XI – XII
- RM: Región Metropolitana

El Gráfico 16, muestra la distribución de las farmacias independientes en Chile según los cuatro grupos mencionados previamente en 3 categorías: Farmacias independientes totales, farmacias independientes clientes de FNL o de sus competidores directos, y farmacias independientes clientes de FNL.

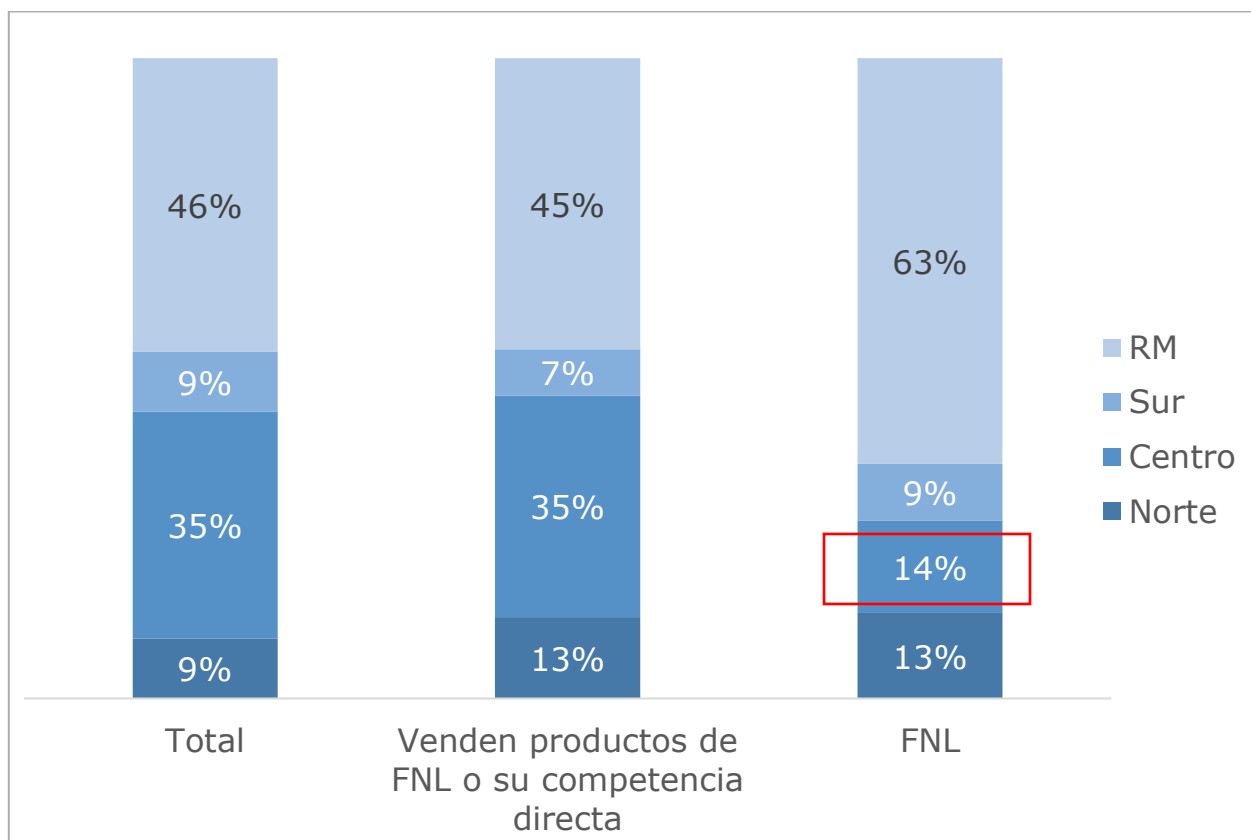


Gráfico 16: Composición geográfica farmacias independientes

Geográficamente, la mayoría de las farmacias independientes en Chile se encuentran en la región metropolitana y las regiones centrales del país. Sumando ambos grupos, representan el 81% de las farmacias independientes. Esto se debe a que Chile es un país muy centralizado poblacionalmente.

Además, se observan que las farmacias que compran productos a FNL o su competencia directa siguen una distribución similar a la de la totalidad de las farmacias. Con una leve diferencia entre las regiones del norte y las regiones del sur.

No obstante, la distribución de los puntos de venta de FNL se concentran en mayor medida respecto a la distribución de la totalidad de las farmacias en la región metropolitana y en menor medida respecto a la distribución de la totalidad de las farmacias en las regiones centrales. En otras palabras, 63% de los clientes de FNL están en la región metropolitana cuando 46% de los clientes totales están en la misma región, y 14% de los clientes de FNL están en las regiones centrales mientras que 35% de la totalidad de los clientes se encuentran en ese grupo de regiones. Por lo que se puede concluir que las principales oportunidades de crecimiento para FNL están en las regiones centrales del país.

2.2.4 Caracterización punto de venta

Continuando con la investigación, se caracteriza a los puntos de venta con el propósito de comprender en profundidad cuáles son las necesidades de los clientes, que competidores son mejores desde la perspectiva del cliente, y que están haciendo los competidores mejor evaluados en la actualidad que los diferencia del resto.

Luego, a partir de estos aprendizajes de este estudio, comparar las mejores prácticas de la industria con las prácticas que realiza la compañía en la actualidad. Con esta información, FNL puede generar una propuesta atractiva a los clientes y planificar el desarrollo de la compañía a futuro acorde a esta propuesta.

Con el fin de conocer quiénes son los mejores o peores competidores, se evalúa la participación en ventas que tiene cada competidor en promedio en el punto de venta.

El Gráfico 17, muestra la participación promedio de los competidores directos de FNL con respecto a la participación promedio de FNL. En otras palabras, asumiendo que FNL vende un monto determinado a un cliente, cuantas veces más o menos ese monto venden los competidores.

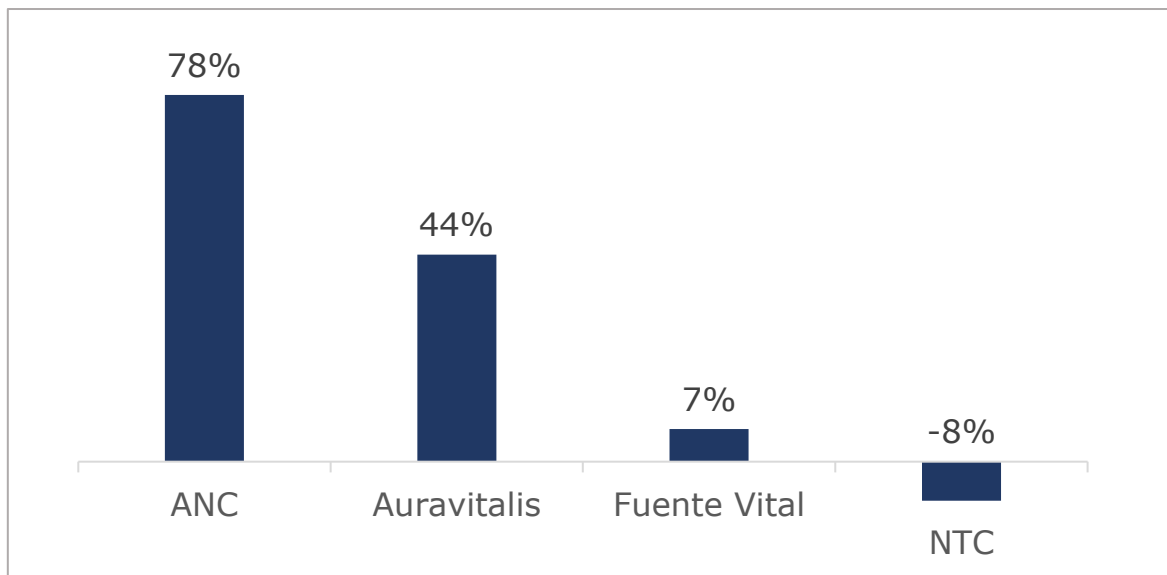


Gráfico 17: Participación competidores en punto de venta respecto a FNL

Luego, como primer análisis, se puede observar que ANC vende cerca del doble que FNL en los puntos de venta que ambos se encuentran. Esto puede ser explicado en parte porque los precios de ANC son más altos, como también porque tienen un laboratorio con registro farmacéutico, por lo que los clientes perciben una mejor calidad.

En adición a esto, Auravitalis logra mejorar en ventas a FNL vendiendo un 44% más que la compañía. Esto se puede explicar porque Auravitalis tiene una gran presencia en medios de comunicación como la radio, lo que posiciona a la marca mejor que FNL.

Por último, Fuente Vital y NTC se encuentran dentro del rango del 10%, donde el primero, tiene mejores rendimientos que FNL y el segundo tiene peores rendimientos con respecto a la compañía.

Continuando con la caracterización, la Tabla 4 muestra la percepción de los clientes sobre FNL en comparación a sus competidores directos en seis ámbitos comerciales.

	Mucho mejor que la competencia	Mejor que la competencia	Igual a la competencia	Peor que la competencia	Mucho peor que la competencia
Precio	●				
Producto			●		
Personas		●			
Proceso					●
Promoción	●				
Publicidad					●

Tabla 4: Percepción clientes sobre FNL en relación a sus competidores directos

En primer lugar, se estudian los puntos que fueron catalogados superiores a la competencia. Estos fueron Precio, Personas y Promoción. Con respecto al primero, se explica esta percepción debido a que FNL ofrece precios más bajos que sus competidores, realiza descuentos por mayores volúmenes de compra y en algunos meses presenta promociones del mes. En cuanto al segundo, evaluaron de forma positiva a los vendedores de la compañía porque además de realizar visitas personales 1 o 2 veces al mes, se caracterizan por demostrar preocupación, buena disponibilidad y llevar merchandising a los puntos de venta para facilitar la venta de los productos. Por último, de la mano del punto anterior, los clientes valoran el variado merchandising que ofrece FNL a sus clientes, ya sea pendones, afiches, bolsas u otros.

En segundo lugar, se estudia los puntos que fueron calificados como inferiores con respecto a los competidores. Estos fueron Proceso y Publicidad. Respecto del proceso, los clientes declaran que FNL puede tomar hasta 1 semana en entregar los productos. A pesar que la encuesta estuvo sesgada por un reciente quiebre de stock, en reiteradas oportunidades declararon lead times mayores a dos días. En cuanto a la publicidad en medios, era esperable obtener una baja calificación ya que FNL no realiza publicidad en los medios de comunicación en la actualidad.

Publicidad (medios)	<ul style="list-style-type: none"> • Radio • Página web • Redes sociales
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de entrega de máximo 2 días
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de calidad • Formato polvo o infusión • Formato 120 o 180 cápsulas • Gran variedad de productos • Etiquetas de buena calidad e informativas • Envases modernos • Sello plástico • Productos importados
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Monto mínimo 10.000 pesos • Descuentos por volumen • Ofertas mensuales • Descuentos por lograr metas • Precios estables
Promoción (merchandising)	<ul style="list-style-type: none"> • Frascos vacíos para exponer • Afiches • Pendones • Módulos • Folletos • Trípticos • Pendones • Muestras gratis • Vademecum • Bolsas
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • 1 o 2 visitas al mes • Demuestran preocupación y disponibilidad • Comunican ofertas • Traen merchandising
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Venta presencial

Tabla 5: Mejores prácticas comerciales

La Tabla 5, resume las mejores prácticas declaradas por los clientes con respecto a sus proveedores en todos los ámbitos comerciales. Esta información permite visualizar un benchmark de las actividades de marketing que se realizan actualmente en la industria.

Adicional a las prácticas que se realizan en la actualidad, es importante conocer que necesidades de mercado persisten pese a las medidas comerciales de los competidores o FNL para, a partir de estas, implementar nuevas medidas que remedien estos problemas en el servicio o producto que recibe el cliente.

Acorde a lo anterior, se les preguntó entonces a los encuestados, qué prácticas no realizan los proveedores en la actualidad que les gustaría que realizaran. Los clientes, mencionaron reiteradas veces, que necesitan más y mejores capacitaciones en los puntos de venta. Ya que no cuentan con el conocimiento sobre los productos para poder asistir de mejor manera a sus consumidores.

En particular, pidieron que los informaran sobre las contraindicaciones de los productos y que los apoyaran publicando los puntos de venta en páginas web y redes sociales. De esta manera, es más fácil para los consumidores que buscan estos productos encontrarlos.

En cuanto a formato, pidieron que los proveedores ofrezcan distintos formatos como polvo, hierbas, jarabes o té. Esto debido a que algunos de sus consumidores presentan complicaciones para consumir pastillas o simplemente no les gusta ese formato.

Por último, se refirieron a la variedad de productos y merchandising. Respecto al primero, que lanzaran nuevos productos al mercado en forma más seguida. Y en cuanto a la segunda, que ofrecieran financiamiento compartido para los clientes que quisieran merchandising de mejor calidad.

2.2.5 Principales hallazgos

Una vez finalizada la investigación de mercado, se caracterizan los principales hallazgos del estudio. A partir de esto, se concluye que existen cuatro descubrimientos que destacan sobre el resto. Estos son:

1. FNL tiene 4 competidores directos: American Nutrition, Auravitalis, Fuente Vital y Nature Touch. Se consideran competidores directos por su semejanza tanto en productos, puntos de venta como en canales de distribución con la compañía.
2. Las mayores oportunidades de crecimiento para la línea FNL son las farmacias independientes, donde actualmente su cobertura es del 6%. Tanto porque ya cuenta con una cobertura importante en tiendas naturistas como por las barreras de entrada que tiene para cadenas medianas y grandes de farmacias.
3. Respecto a la distribución de las farmacias independientes en Chile, FNL tiene proporcionalmente menos clientes en las regiones centrales. Tanto la totalidad de las farmacias independientes como las farmacias independientes que compran productos a los competidores se encuentran un 35% en la V, VI, VII y VIII región. En cambio, solo un 14% de los clientes de FNL se encuentran en estas regiones. Adicionalmente, el 51% de las farmacias independientes que no compran a FNL o su competencia (43% del total) se concentran en la región metropolitana. Por último, el 63% de los clientes de FNL están en la región metropolitana, por lo que el foco de retención de los clientes (65% en los últimos 2 años) debe focalizarse en esta región.
4. American Nutrition (ANC) y Auravitalis tienen una participación considerablemente mayor en el punto de venta respecto del resto de sus competidores. La mejor percepción de estos proveedores se debe a que el primero tiene registro de laboratorio farmacéutico y una mayor red de distribución, y el segundo tiene mejor posicionamiento de marca como consecuencia de su mayor gasto en publicidad en los medios.

Capítulo III: Plan comercial

3.1 Estrategia propuesta

3.1.1 Estrategia general

La estrategia utilizada para el plan comercial es el desarrollo de nuevos mercados²⁰. Esta consiste en crecer mediante la identificación de nuevos mercados geográficos, segmentos de mercado y/o canales de distribución utilizando los productos actuales. En particular, una expansión al mercado de las farmacias en Chile.

3.1.2 Alineamientos estratégicos

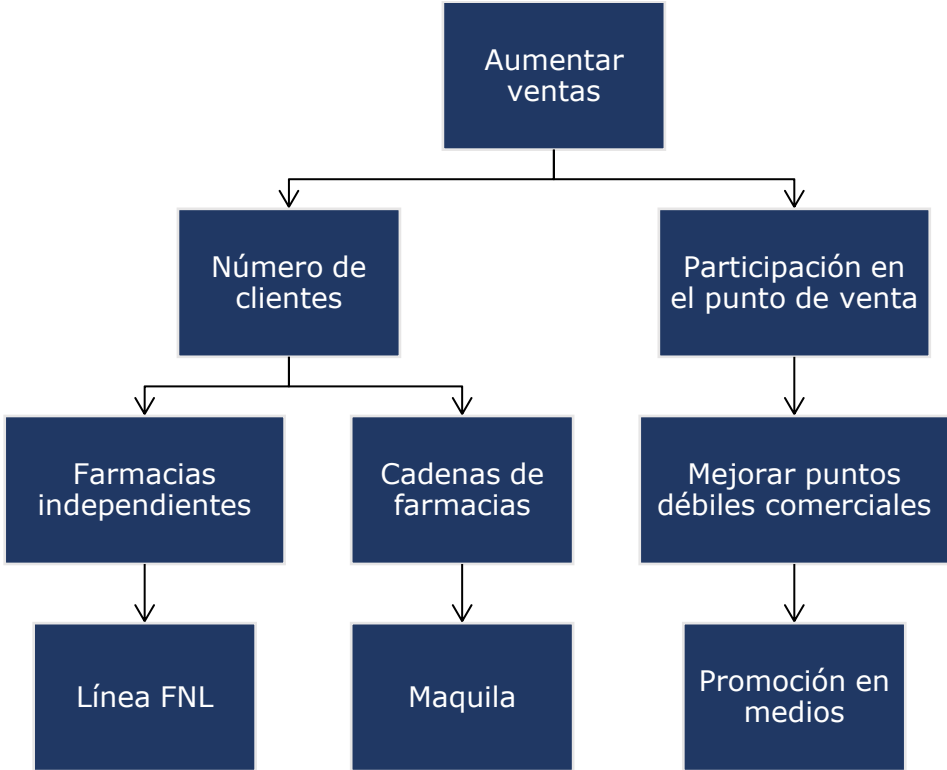


Ilustración 1: Lineamientos estratégicos

²⁰ Matriz de Ansoff

La ilustración 2, permite visualizar de manera global los alineamientos estratégicos propuestos para la compañía. La propuesta, contiene dos objetivos comerciales que se describen a continuación.

1. Aumentar número de clientes

Como fue expuesto anteriormente, las farmacias en Chile son el principal canal de venta en salud. Se identificaron tres segmentos de farmacias: las farmacias independientes, las cadenas medianas y las cadenas grandes. En la actualidad, FNL se encuentra solo en el segmento de las farmacias independientes y con una baja cobertura.

- Línea de productos FNL para farmacias pequeñas

La investigación de mercado indica que la compañía tiene una cobertura de apenas un 6% en este segmento. Luego, existe un gran campo de crecimiento para la línea de productos FNL. En teoría, se puede aspirar a lograr una cobertura total del segmento. No obstante, desde un punto de vista más realista, se aspira a lograr la mayor cobertura empírica del mercado. Por lo que la meta de FNL es lograr el 34% de la cobertura en el segmento. La metodología de venta ocupada actualmente ha probado ser exitosa en los últimos años, tanto que ha logrado aumentar en un 90% las ventas. No obstante, todavía quedan posibilidades de mejoras en el proceso.

- Maquila para cadenas medianas y grandes

A pesar de que existe evidencia de competidores que venden productos similares a los de FNL en cadenas de farmacias medianas, la maquila de productos de marca propia, es una práctica común en este segmento y una preocupación real de los clientes que los productos que ofrezcan no compitan con los de sus marcas. Por lo que más que promover la venta de productos de la línea FNL, se debe ofrecer maquila de los productos que no tienen actualmente con marca propia y que se los compran a la competencia.

Dado que la línea de productos de FNL tienen un factor de diferenciación muy bajo respecto de los de la competencia, sumado a que las grandes cadenas manejan marcas de productos similares a los de FNL, la compañía debe apostar a desarrollar marcas propias con maquila.

2. Aumentar participación en el punto de venta

Los clientes declararon que los puntos comerciales más débiles de la compañía son sus altos tiempos de espera y la inexistente publicidad en los medios. Luego, la compañía debe apuntar a mejorar en ambas variables.

No obstante, se debe priorizar las variables que puedan tener un mayor impacto en la venta. Como se revisó en la investigación, los competidores que obtienen una considerable mayor participación en el punto de venta, son aquellos que tienen mayor presencia en el segmento o los medios de comunicación. Ya que los clientes asocian esto con la calidad. Luego, la compañía debe mejorar su imagen y presencia en medios.

3.1.3 Nombre e imagen corporativa de la empresa

En los últimos dos años, la compañía ha logrado profesionalizar sus operaciones. No obstante, es de suma importancia poder transmitir ese profesionalismo a los clientes.

Si los clientes piensan que FNL es una compañía poco profesional, ellos actúan acorde a ese pensamiento. Es por esto que se deben realizar esfuerzos para que cualquier medio por el que los clientes tengan acceso a la compañía demuestre profesionalismo. Como dicen los clientes, "todo entra por la vista".

Por lo tanto, por un lado, se debe realizar un trabajo de medios. Esto incluye página web, redes sociales, publicidad en radio, etc. Pero también, por otro lado, las interacciones que tienen los clientes con la compañía. Este segundo punto incluye cumplir los tiempos de espera prometidos, presentar un catálogo de productos atractivo, utilizar vestimenta que genere reconocimiento de la marca, responder correos con el logo de la compañía, etc.

3.1.4 Marketing táctico

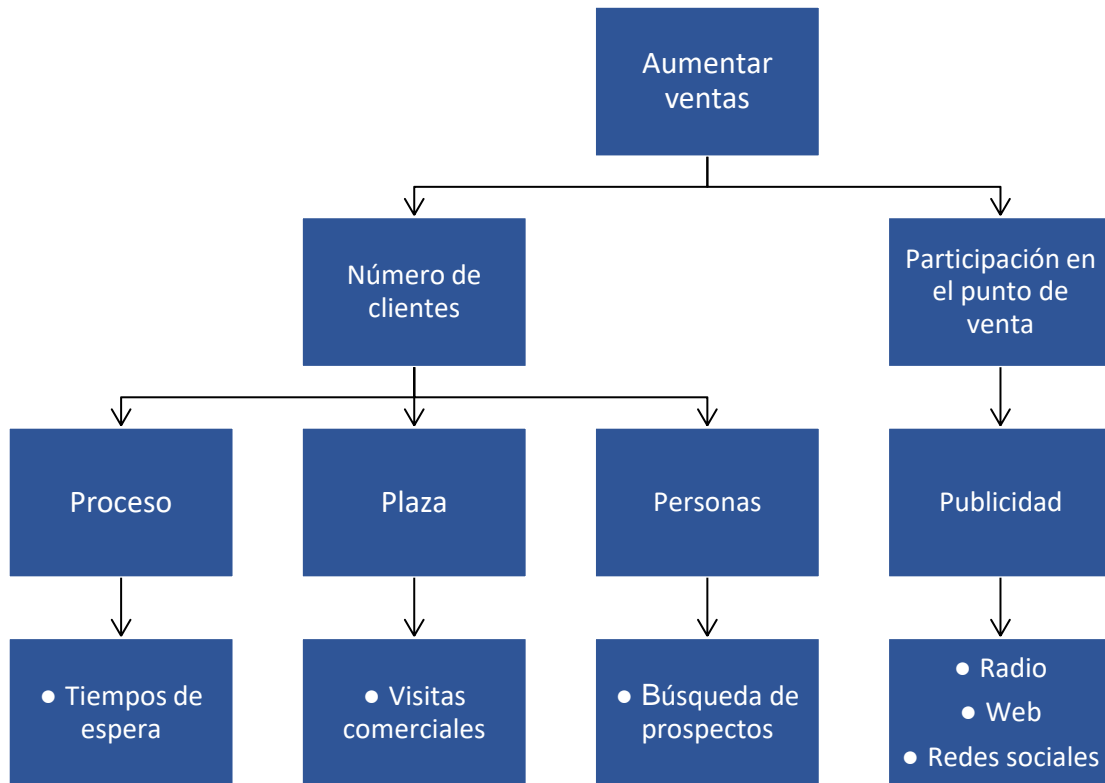


Ilustración 2: Marketing táctico

La ilustración 2 muestra las actividades de marketing táctico que se generan a partir de los alineamientos estratégicos.

Por un lado, para aumentar el número de clientes tipo farmacias independientes con la línea FNL, se deben realizar mejoras en el proceso de venta. Esto involucra tanto el canal de venta (plaza) como el proceso para encontrar nuevos prospectos (personas). También, se debe realizar esfuerzos en mejorar la retención, lo que se explica por los tiempos de espera (proceso).

Por otro, se deben realizar esfuerzos publicitarios (publicidad) para aumentar la participación en los puntos de venta. Es decir, campañas publicitarias en diversos medios de comunicación.

Plaza

Para poder aumentar la cantidad de clientes tipo farmacias independiente, se debe llegar al cliente con el canal de venta apropiado. La investigación de mercado mostró que para la línea de productos FNL, la venta es por empuje. Esto quiere decir que los laboratorios promueven la venta hacia los clientes.

Además, los clientes prefieren visitas presenciales para ver los productos y hacer preguntas al respecto. Dado lo anterior, FNL debe realizar visitas comerciales para aumentar la cantidad de clientes. En particular, debe comenzar por las regiones centrales (V, VI, VII, VIII) donde proporcionalmente tiene menos clientes.

Personas

Los vendedores son una pieza clave en el proceso de venta. Los clientes valoran vendedores preocupados que los apoyen con la venta. Esto se refleja en visitas presenciales, aviso de ofertas mensuales, apoyo con merchandising e información sobre los productos. Los vendedores de la compañía son evaluados sobre el promedio, sin embargo, pueden mejorar en tres ámbitos.

Primero, la imagen que transmiten debe ser la de una compañía profesional, por lo que la indumentaria debe ser estandarizada y diferenciadora del resto. En segundo lugar, como los clientes declaran que su principal necesidad es la capacitación, los vendedores deben mantener un conocimiento acabado de los productos. Esto incluye las contraindicaciones de los productos. Por último, el método de búsqueda de clientes debe incluir herramientas tecnológicas, ya que el registro de las farmacias y su ubicación están disponibles en sitios web.

Proceso

En cuanto al proceso de venta de los productos. El principal aspecto del proceso es el tiempo que los clientes esperan en recibir los productos una vez que se hace efectiva la venta. Respecto a esto, los clientes declararon que los mejores proveedores demoran máximo dos días en entregar los pedidos. También, declararon que les genera mayor insatisfacción el incumplimiento de los plazos establecidos a que los tiempos establecidos sean largos, ya que se programan a partir de estos.

Los tiempos de entrega son claves en el servicio porque los clientes cuentan con el cumplimiento de la compañía. Un atraso en la entrega puede generar quiebres de stock para el cliente y últimamente dañar su confianza en FNL. Dado que la empresa fue evaluada bajo el promedio en este ámbito, se debe aumentar el aprovisionamiento de los productos más demandados para evitar futuros incumplimientos.

Publicidad

Se debe potenciar el conocimiento de la marca y no la de los productos. Lo que se fundamenta en dos motivos. El primero, los clientes declaran que en el punto de venta los consumidores buscan marcas. El segundo, para evitar el escrutinio de las entidades reguladoras al promocionar propiedades medicinales de los productos.

Como primera prioridad se debe crear una página web, debido a que todos los competidores directos mejor evaluados que FNL cuentan con un sitio para exponer sus productos. En segundo lugar, realizar publicidad a través de la radio. Fue el canal más mencionado por los clientes cuando se referían al mejor en medios. Por último, realizar un trabajo en redes sociales. Donde el foco está en la imagen de la compañía en las principales redes, tales como Facebook y Twitter.

3.1.5 Previsión de recursos

La Tabla 6, muestra los gastos comerciales anuales que se generan a partir de las recomendaciones del plan comercial.

Gastos comerciales²¹	\$	19.350.974
Vendedor	\$	11.100.000
Merchandising	\$	1.981.651
Vademecum	\$	61.200
Uniforme e identificación	\$	27.950
Visitas regiones	\$	2.560.772
Sitio web	\$	500.000
Google adwords	\$	1.260.000
Facebook ads	\$	599.400
Anuncios radio	\$	1.260.000

Tabla 6: Gastos comerciales anuales

Dentro de los gastos, el principal ítem es el salario anual de un vendedor. Equivalente al 57% del gasto total anual. Luego, destacan las visitas mensuales a regiones, el presupuesto en merchandising y los gastos en publicidad en radio y google adwords.

El gasto comercial total anual es de \$19.350.974 pesos chilenos, equivalente al 5,3% de los ingresos de la línea FNL en el año 2016 (\$365.230.185).

²¹ El Anexo I detalla el presupuesto comercial.

3.2 Diseño de control de gestión

En el capítulo anterior, se desarrolló una estrategia que conecta la situación actual de la compañía con las oportunidades del mercado. No obstante, por muy buena que pueda llegar a ser la estrategia de un plan comercial, carece de valor si su implementación en el tiempo no es la adecuada.

Luego, con el propósito de garantizar el crecimiento de la compañía, se diseña un cuadro de mando integral. Este se divide en dos partes. Un mapa estratégico y un tablero de control.

3.2.1 Mapa estratégico

Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.²²

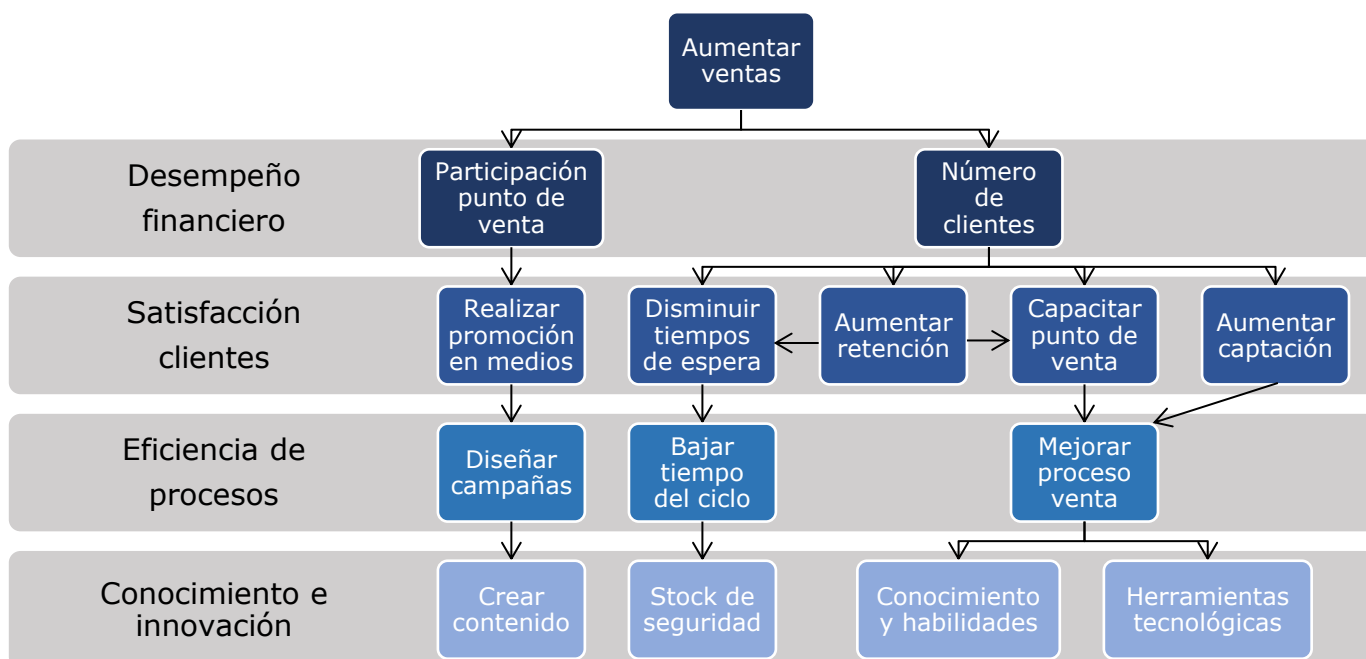


Ilustración 3: Mapa estratégico

²² Balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratégica.

La ilustración 3, muestra los alineamientos de la estrategia propuesta a través de los distintos niveles del cuadro integral de mando. En orden jerárquico, estos son: Desempeño financiero, Satisfacción de los clientes, Eficiencia de procesos y Conocimiento e innovación.

Se ordenan de esta manera para que los objetivos de la estrategia se conecten con todos los actores involucrados en la cadena, vale decir, gerencia, clientes y operadores.

En el desempeño financiero la meta global es aumentar ventas, pero se identifican dos focos: aumentar el número de clientes y aumentar la participación en el punto de venta.

Para poder lograr estos objetivos se pasa al siguiente nivel, la satisfacción de los clientes. Luego, con respecto al número de clientes, se necesita aumentar la retención y captación de clientes. Por otro lado, para aumentar la participación, se necesita promocionar la marca en los medios.

Siguiendo con los procesos, se deben diseñar campañas para poder realizar promoción en los medios, bajar los tiempos de entrega para retener a los clientes, y mejorar el proceso de venta para aumentar la captación.

Por último, en el nivel de conocimiento e innovación, se necesita diagnosticar tanto el conocimiento y habilidades de los vendedores como las herramientas tecnológicas que ocupan para mejorar el proceso de venta. También, evaluar el stock de seguridad para los productos más demandados de manera que no ocasione un aumento en los tiempos de entrega por quiebres de stock. Y finalmente, crear contenido para promocionar en campañas publicitarias.

Desde el nivel más bajo se deben ir cumpliendo las metas fijadas para asegurar el cumplimiento de las metas del nivel siguiente. Estas metas, se enmarcan en un tablero de control.

3.2.2 Tablero de control

Un tablero de control es un sistema que permite mostrar de manera simple e integral las principales dimensiones de una organización, con base, en un conjunto de indicadores que hacen posible orientar, informar, evaluar analizar y monitorear su gestión y el desempeño.²³

La Tabla 7, muestra el tablero de control propuesto para que la compañía pueda monitorear los avances de la gestión comercial en base a metas e indicadores.

Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia de medición
Aumentar la cobertura en farmacias independientes	% cobertura de farmacias independientes	34% en 5 años	Semestral
Aumentar retención de clientes	% clientes retenidos	80% anual	Anual
Mejorar proceso de venta	Número de prospectos ²⁴ por vendedor	12 nuevos prospectos cada mes	Mensual
Mejorar esfuerzos publicitarios	Número de campañas diseñadas	2 campañas anuales	Anual

Tabla 7: Tablero de control

El tablero contiene cuatro objetivos. Uno por cada nivel desarrollado en el mapa estratégico. Adicionalmente, cada objetivo cuenta con un indicador, una meta periódica, la frecuencia con la que deben ser medidos, y los rangos para determinar el nivel de cumplimiento.

²³ Los Tableros de control y su importancia en el desarrollo de las organizaciones.

²⁴ Se considera como prospecto a un posible cliente con el cual se ha realizado algún tipo de contacto.

El primer objetivo se encuentra dentro del nivel del desempeño financiero. Consiste en aumentar la cobertura de clientes en el segmento farmacias independientes. Para lograrlo, se utiliza como indicador el porcentaje de cobertura de farmacias independientes. Se establece como meta pasar del 6% actual a un 34% en 5 años. periódica lograr 36 nuevos clientes cada seis meses. Para evaluar el cumplimiento del objetivo, se deben lograr 36 nuevos clientes semestrales. Se determina como óptimo lograr sobre 24 clientes nuevos en el segmento. Tolerable, lograr captar entre 12 y 24 clientes nuevos. Y deficiente, adquirir menos de 12 clientes nuevos durante el semestre.

Luego de haber establecido un objetivo financiero, se establece un segundo objetivo desde la satisfacción de los clientes. Este apunta a aumentar la retención de cliente. La meta es lograr retener al 80% de los clientes anualmente, en contraste con el 65% actual, de manera que disminuya la rotación. De forma intuitiva, el indicador propuesto es la retención de clientes. Dado que en los negocios B2B los ciclos de venta son más largos, se establece una periodicidad anual para medir el desempeño. Se considera óptimo lograr sobre el 75%, tolerable entre el 65% y el 75%, y deficiente bajar la retención actual del 65%.

En tercer lugar, se define un objetivo enfocado a la eficiencia de procesos. En particular, el objetivo es mejorar el proceso actual de venta. Dentro de las medidas para mejorar el proceso de venta, se propone por un lado el uso de herramientas tecnológicas para buscar nuevos prospectos y registrar el trabajo realizado, pero también por otro lado diagnosticar el conocimiento de los vendedores sobre los productos, en particular las contraindicaciones. Como indicador, se utiliza el número de nuevos prospectos por vendedor. Con una frecuencia mensual y rango óptimo de 8 a 12.

Por último, se propone un objetivo en el nivel de conocimiento e innovación. Diseñar campañas publicitarias para aumentar el valor de marca a través de medios comunicacionales. Dado que no se realiza en la actualidad, se establece óptimo el diseño de dos o más campañas, pero tolerable la creación de una. Consecuentemente, el indicador a ocupar es el número de campañas diseñadas y la frecuencia de medición es anual.

4. Conclusiones

Se realizó un plan comercial para FNL laboratorio porque la compañía necesitaba de un estudio en profundidad que le permitiese hacer un diagnóstico de la situación actual y definir la ruta óptima de esfuerzos a realizar para seguir creciendo y mantener una estrategia comercial que le permita subsistir en un entorno incierto.

La metodología ocupada permitió, en primera instancia, caracterizar el mercado competencia de la compañía. De lo que se concluyó que, de 33 potenciales competidores, solo 4 proveedores son competencia directa de FNL tanto por su similitud en productos, canales y puntos de venta.

Luego, al caracterizar los clientes, se concluyó que las principales oportunidades de la compañía están en el segmento de los clientes tipo farmacia independiente. Donde la cobertura de clientes actual es del 6% y el competidor con la cobertura empírica máxima tiene el 34%. Más aun, FNL se encuentra proporcionalmente menos presente en las regiones centrales del país respecto a la distribución total de farmacias independientes por lo que debe enfocar sus esfuerzos en expandirse en la V, VI, VII, y VIII región.

Otras oportunidades que no se abordaron en profundidad pero que vale la pena mencionar, son la oportunidad de clientes de maquila en las cadenas de farmacias medianas y grandes, donde la compañía en la actualidad tiene 0% de cobertura. Entrar a estos segmentos representa un desafío adicional dado que a pesar que existen muchos puntos de venta, estos pertenecen a 4 cadenas grandes y 9 cadenas medianas.

La caracterización de los puntos de ventas reveló, en primer lugar, que existen oportunidades de crecimiento en la participación que tiene actualmente FNL ya que la mayoría de los competidores directos logra mayores ventas promedio que FNL en el punto de venta. También, se logró detectar las mejores prácticas de los proveedores de suplementos naturales en el mercado.

La estrategia propuesta es la de entrar a nuevos mercados con los mismos productos. Orientando por un lado la línea de productos FNL a las farmacias independientes, y por el otro, la línea de maquila a cadenas de farmacias. También, desarrollar una imagen de profesionalismo de cara a los clientes que promueva la confianza y facilite el proceso de compra.

Para que FNL logre las propuestas de la estrategia, se diseña un plan de control de gestión que traduce los alineamientos estratégicos en objetivos medibles en cuatro ámbitos. Desempeño financiero, Satisfacción de los clientes, Eficiencia de los procesos y Conocimiento e innovación.

Se proponen cuatro objetivos. Primero, aumentar la cobertura de FNL en el segmento de las farmacias independientes de un 6% actual a un 34%. Segundo, aumentar la retención de clientes de un 65% actual a un 80%. Tercero, mejorar el proceso de venta y medir su desempeño en base al número de nuevos prospectos captados mensualmente. Y cuarto, el diseño de campañas publicitarias para medios comunicacionales.

El plan comercial permite a FNL crecer al 13% durante los próximos 5 años en base a medidas comerciales que se sustentan en el rendimiento promedio empírico de la competencia directa, las capacidades de la compañía y las oportunidades del mercado. El costo del plan comercial representa el 5,3% de los ingresos anuales de la línea FNL. Y, por último, el plan contempla un tablero de gestión que permite monitorear los avances anuales de la compañía.

5. Bibliografía

Libros

Tim Stapenhurst, 2009. The benchmarking book.

Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008. Administración estratégica, Competitividad y globalización.

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios.

Robert S. Kaplan y David P. Norton, 1996. The balanced scorecard.

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006. Dirección de marketing.

Bernard H. Booms y Mary J. Bitner, 1981. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms.

Trabajos de título

Diego Guzmán, 2015. Evaluación y desarrollo de una estrategia de crecimiento para el laboratorio FNL.

Luis Garrido, 2011. Diseño de un plan comercial para la empresa DMJ servicios

Publicaciones

H. Igor Ansoff, Strategies for Diversification.

Rolf Weinreich en su artículo S.A.P (segmentar, apuntar, posicionar).

Jeff Ernst, Metrics That Matter For B2B Marketers.

Sandra Betancur, Los Tableros de control y su importancia en el desarrollo de las organizaciones.

6. Anexos

Anexo A: Participación de mercado, laboratorios en consumo de salud en Chile

	2012	2013	2014	2015	2016
Abbott Laboratories de Chile Ltda	5,2	7,6	12,5	12,9	12,7
Herbalife Chile Ltda	7,4	6,9	6,4	6,4	6,3
Alimentos Dos en Uno SA	7,0	6,6	5,9	5,7	5,7
Laboratorio Maver Ltda	7,0	5,8	5,1	5,1	5,1
PGT Healthcare	5,2	5,0	4,6	4,5	4,6
Bayer de Chile SA	6,2	4,8	4,2	4,1	4,0
Laboratorios Andrómaco SA	4,3	4,4	4,0	3,9	3,9
Soc Com NLS Nutraline Supplement Ltda	2,6	3,1	3,5	3,6	3,7
Merck Química Chilena Ltda	3,1	3,5	3,6	3,5	3,4
Cía de Nutrición General SA	2,7	3,1	3,2	3,2	3,0
Empresas Carozzi SA	2,9	2,7	2,4	2,3	2,3
Laboratorios Saval SA	2,9	2,8	2,3	2,2	2,2
Laboratorio Garden House SA	1,9	1,9	1,7	1,5	1,4
Farmacias Cruz Verde SA	1,8	1,7	1,5	1,4	1,4
Omnilife de Chile SA	0,5	0,7	1,1	1,3	1,3
GlaxoSmithKline Chile SA	1,7	1,7	1,4	1,4	1,3
Mondelez Chile SA	1,0	1,1	1,0	1,2	1,3
Grupo Casa Saba SAB de CV	1,7	1,6	1,4	1,3	1,3
Cambiaso Hermanos SAC	1,4	1,3	1,2	1,2	1,2
Sanofi-Aventis de Chile SA	0,4	0,6	1,3	1,3	1,2
Laboratorio Pasteur SA	1,0	1,2	1,1	1,1	1,1
Laboratorio Esp Med Knop Ltda	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Laboratorios Alcon Chile Ltda	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9
Pharma Investi de Chile SA	1,2	1,2	0,9	0,9	0,9
Droguería Hoffman SAC	0,9	1,0	0,9	0,9	0,8
Schering-Plough Cia Ltda	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
3M Chile SA	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7
Laboratorio Recalcine SA	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7
Pfizer Chile SA	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7
Beiersdorf (Chile) SA	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
Otras marcas privadas	5,2	4,6	4,0	3,8	3,7
Otros	19,2	19,7	19,4	20,2	20,8

Anexo B: Tendencias de mercado (PESTEL)

Político / Legal

Complejo ambiente en Latinoamérica para los suplementos alimenticios. Más de 30 países sin regulación coherente. La regulación en la zona está lentamente transformándose de una heterogénea (categoría no existente) a una mejor definida con un marco regulatorio claro. La complejidad de entrada varía dependiendo del mercado en Sudamérica²⁵.

En Chile, se encuentra en proceso de revisión el proyecto de ley 9914-11, que modifica el código sanitario para regular los medicamentos bioequivalentes genéricos (relaja requerimientos para bioequivalencia y obliga a farmacias a tener inventario mínimo con medicamentos genéricos) y evitar la integración vertical de laboratorios y farmacias. Esta ley apunta a generar mayor competencia, mejorar el acceso y disminuir los costos que terminan siendo traspasados al consumidor.²⁶

Tendencia a mayor regulación de suplementos alimenticios herbales. Durante el 2016, el ISP ingresa 155 productos a la categoría de falsificados por promocionar falsas propiedades terapéuticas, que quedan prohibidos de ser distribuidos o vendidos. Senadores y académicos manifiestan preocupación por atribución de propiedades falsas, y se pretende incluir una indicación respecto a este tema en el proyecto de ley previamente mencionado, mejor conocido como "ley de fármacos II". La venta y promoción de estos productos se realiza principalmente por redes sociales como Facebook, lo que hace muy difícil su fiscalización.²⁷

Existen dos instituciones claves. El Instituto de Salud Pública (ISP) encargado de la regulación de fármacos, y las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) encargadas de la regulación de los suplementos alimenticios. No obstante, debido a un marco regulatorio poco específico, un mismo producto en distintas concentraciones puede ser regulado por el SEREMI o por el ISP. Esto ocurre en particular con suplementos herbales, que en mayores concentraciones pueden ser clasificados como fitofármacos.²⁸

²⁵ Natural Products Insider

²⁶ Euromonitor, Congreso abierto, Senado

²⁷ Senado

²⁸ Entrevista Marcelo Fuchslocher

Económico

A nivel mundial, en el mercado de los suplementos alimenticios, la categoría herbales/botánicos se proyecta que será el mercado más grande para el 2020. Con una tasa de crecimiento compuesta anual de 7.4% y un valor estimado de US\$179.8 billones en el 2020. Lidera la zona Asia-Pacífico, donde los mayores mercados serán China e India.²⁹

Latinoamérica no se queda atrás, se proyecta una tasa de crecimiento compuesta anual de 4.3% y un valor estimado de US\$5.5 billones en el 2018. Brasil, México, Venezuela y Colombia son los mayores mercados de la región, con un 85% del mercado total.³⁰

En Chile se espera que se mantenga el crecimiento del gasto en salud a pesar de la desaceleración económica. El mercado tiene un valor aproximado de US\$130 millones y se proyecta que llegue a US\$140 millones el 2020.³¹ En los últimos dos años se ha vivido un escenario negativo tanto por la tasa de cambio como por la mayor inflación, que presiona tanto a los importadores como a los costos en materias primas de los productores nacionales. No obstante, se han mantenido las ventas.³²

En el mercado de salud y bienestar en Chile, las cuatro categorías con mayores ventas fueron digestivos, energéticos, bienestar general y manejo de peso. Tomando en cuenta las proyecciones de crecimiento para 2020, se espera que se mantengan como las categorías con mayor consumo.³³

²⁹ Natural Products Insider

³⁰ Natural Products Insider

³¹ Euromonitor

³² Euromonitor

³³ Euromonitor

Socio-cultural

En Latinoamérica, las vitaminas son el mayor suplemento alimenticio. No obstante, los omegas, herbales y probióticos no se quedan atrás y están creciendo rápidamente. Los productos más populares varían dependiendo del país. El canal de distribución más grande son las farmacias, debido a su tamaño y presencia en el mercado (70%). No obstante, multilevel marketing/venta directa (60% mercado del control de peso) y venta por TV son canales fuertes también.³⁴

Chile es un país marcado fuertemente por la automedicación. No obstante, esto varía dependiendo del tipo de producto, siendo más frecuente en productos para resfriados, fiebres, alergias, analgésicos, suplementos alimenticios y para la digestión. Debido a que los suplementos alimenticios son percibidos como productos naturales no dañinos que mejoran la salud, son consumidos sin prescripción, lo que facilita la venta de estos productos en las farmacias.³⁵

En Chile, las tabletas/cápsulas siguen siendo el formato más popular, ya que son rápidas y convenientes, y proveen toda la dosis diaria necesaria en una sola unidad.³⁶

Alimentación para deportistas tendrá el mayor rendimiento en el mercado. Esto se evidencia por el aumento de gimnasios, ventas de ropa deportiva y clubes de trekking/running/bicicleta. Otro síntoma es el aumento de participantes en la maratón de Santiago, en particular que la categoría 21K tenga mayor cantidad de participantes que la de 10K, ya que mayor exigencia implica nutrición deportiva. Tanto así que han aumentado las tiendas independientes de nutrición deportiva e incluso la variedad de productos como proteína en polvo o bebidas proteicas. Por último, también se ha observado un aumento en las campañas públicas que promueven la vida sana.³⁷

³⁴ Natural Products Insider

³⁵ Euromonitor

³⁶ Euromonitor

³⁷ Euromonitor

Reflejo de lo mencionado anteriormente, son las proyecciones de crecimiento y ventas de las distintas categorías de productos en salud. Destaca "Nutrición deportiva" con una tasa de crecimiento anual compuesta de 9.3% hasta el 2021, vale decir se proyecta que la industria crezca de CLP\$13.662,5 millones hoy en día a CLP\$21.288,5 millones para el 2021. Le sigue en crecimiento "Control de peso y bienestar", que proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta de 4.3% hasta el 2021. "Vitaminas y suplementos alimenticios" por su parte, tendrá una tasa de 1.3%.³⁸

Tecnológico

Aparte de las gomitas y píldoras, desde el 2014, se han desarrollado varios formatos de suplementos alimenticios tales como sublinguales, polvos que se disuelven, gel blando y bebidas en formato shot. No obstante, los avances tecnológicos en el genoma sumado a dispositivos portables que proveen información en tiempo real, podrían abrir nuevas oportunidades en la industria de los suplementos alimenticios ya que el foco del bienestar pasa desde uno centrado en la enfermedad hacia uno centrado en la salud.³⁹

En los últimos años, la nanotecnología ha estado desarrollando un método para entregar material bio-activo a través de tópicos, fármacos y suplementos alimenticios. El menor tamaño, aumenta la absorción de los nutrientes. A pesar que existe la venta de estos productos en el mercado internacional, no hay un consenso claro del beneficio y seguridad de estos. Esta tecnología podría tener el potencial de alterar el sabor, la textura y los nutrientes en los alimentos⁴⁰. Se estima que existen en el mundo alrededor de 70 productos experimentales de suplementos alimenticios creados en base a nanotecnología.⁴¹

Ecológico

En Chile, la falta de lluvias en la zona central del país incide en el aumento de contaminación en el aire, influyendo en el crecimiento de remedios para resfríos, alergias, y descongestionantes para aliviar los síntomas causados por la polución del aire.⁴²

³⁸ Euromonitor

³⁹ Euromonitor, Nutraceutical world, Nutraingredients

⁴⁰ Nowfoods, Nanoandme, Nutraingredients

⁴¹ Nanotechproject

⁴² Euromonitor

Demográfico

En Chile, el crecimiento de la población sobre 65 años está aumentando la demanda por categorías como analgésicos o dermatológicos, y paralelamente aumentando la consciencia por consumo preventivo en esas y otras categorías como remedios digestivos. Los chilenos con edad sobre 65 aumentaron en un 4% en 2015, representando un 11% del total de la población. Mientras, la tasa de nacimientos por mujer se mantuvo en 1.7, bajo la tasa de reemplazo. Las tendencias son, un envejecimiento de la población, un aumento en la edad a la que las personas deciden dejar de trabajar y un aumento en la edad a la que hombres y mujeres deciden tener hijos. Lo anterior produce dos efectos: Primero, aumento del mercado de la tercera edad, con aumento en las ventas de todos los productos que este segmento. Segundo, familias de menor tamaño, con mayor ingreso disponible para destinar a suplementos y bienestar.⁴³

⁴³ Euromonitor

Anexo C: Productos similares a los de la línea FNL con prohibición ISP

LISTADO DE PRODUCTOS CON RESOLUCIÓN DE PROHIBICIÓN DE USO Y DISTRIBUCIÓN	
Achiote Natural Incavit	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Cartílago de tiburón cápsulas x 180 Naturland	Producto farmacéutico sin registro sanitario y fabricado en establecimiento no autorizado
Castaño de indias - Hamamelis cápsulas Auravitalis	Producto farmacéutico sin registro sanitario y fabricado en establecimiento no autorizado
Chuchuhuasi 500 mg	Producto farmacéutico sin registro sanitario y fabricado en establecimiento no autorizado
Colágeno Incavit natural	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Colesterol cápsulas Natural plant	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Echinacea cápsulas Naturland y Echinacea cápsulas NTC	Producto farmacéutico sin registro sanitario y fabricado en establecimiento no autorizado
Gingko biloba + castaño de indias + ginseng Incavit natural	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Graviola Incavit Natural	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Hercampuri cápsulas Natura Salud	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Hypericum TM solución para gotas orales 30 mL NTC	Producto farmacéutico sin registro sanitario y fabricado en establecimiento no autorizado
Maca cápsulas Natura Salud	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Mango africano cápsulas Natura Salud	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Melisa + passiflora cápsulas Naturland	Producto farmacéutico sin registro sanitario y fabricado en establecimiento no autorizado
Noni cápsulas Natura Salud	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Omega cápsulas Natura Salud	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Pepa de calabaza Incavit Natural	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Pulmones Incavit Natural	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Riñosan urorenal Incavit Natural	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Espirulina cápsulas Natura Salud	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Uña de gato Incavit Natural	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas
Varisan crema Productos Natura Luz Vida	Producto sin registro sanitario cuyos rótulos atribuyen propiedades terapéuticas

Anexo D: Encuesta clientes FNL

Pregunta 1: ¿Qué proveedores de suplementos naturales tiene?

Pregunta 2: Del total gastado en todos esos proveedores en el último año, ¿Qué porcentaje gastó en cada uno?

Pregunta 3: Podría ordenar los proveedores desde el proveedor con mejores precios finales a el peor. ¿Qué prácticas realiza el mejor que no realiza el resto? ¿Qué prácticas les gustaría que realizaran que ninguno realiza en la actualidad?

Pregunta 4: Podría ordenar los proveedores desde el proveedor con mejores productos a el peor. ¿Qué prácticas realiza el mejor que no realiza el resto? ¿Qué prácticas les gustaría que realizaran que ninguno realiza en la actualidad?

Pregunta 5: Podría ordenar los proveedores desde el proveedor con mejores vendedores a el peor. ¿Qué prácticas realiza el mejor que no realiza el resto? ¿Qué prácticas les gustaría que realizaran que ninguno realiza en la actualidad?

Pregunta 6: Podría ordenar los proveedores desde el proveedor con mejores tiempos de entrega a el peor. ¿Qué prácticas realiza el mejor que no realiza el resto? ¿Qué prácticas les gustaría que realizaran que ninguno realiza en la actualidad?

Pregunta 7: Podría ordenar los proveedores desde el proveedor con mejor merchandising a el peor. ¿Qué prácticas realiza el mejor que no realiza el resto? ¿Qué prácticas les gustaría que realizaran que ninguno realiza en la actualidad?

Pregunta 8: Podría ordenar los proveedores desde el proveedor con mejor publicidad en medios a el peor. ¿Qué prácticas realiza el mejor que no realiza el resto? ¿Qué prácticas les gustaría que realizaran que ninguno realiza en la actualidad?

Anexo E: Encuesta farmacias independientes

Pregunta 1: ¿Venden productos de FNL?

Pregunta 2: ¿Venden productos de ANC?

Pregunta 3: ¿Venden productos de NTC?

Pregunta 4: ¿Venden productos de Auravitalis?

Pregunta 5: ¿Venden productos de Fuente Vital?

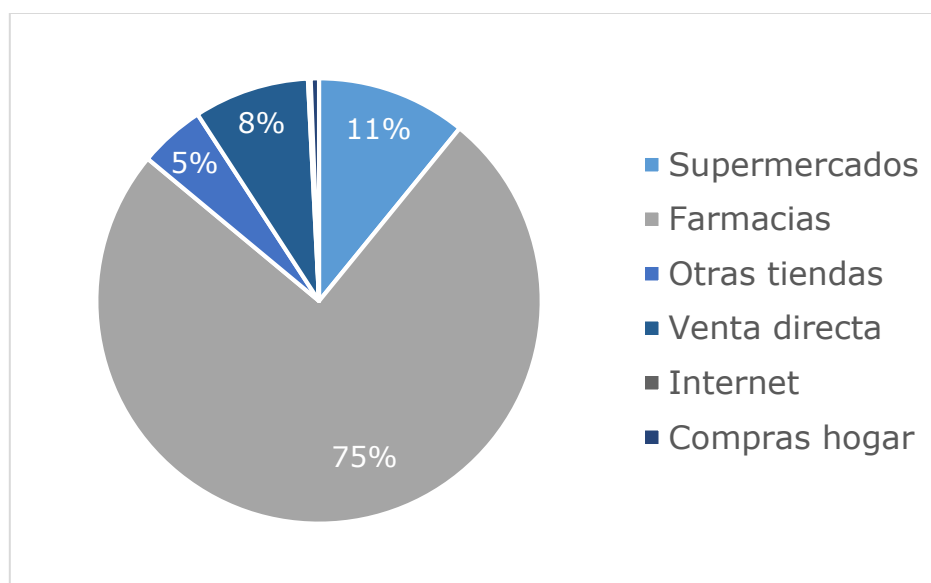
Anexo F: Distribución farmacias independientes en Chile por región

Región	% farmacias pequeñas
XV	1%
I	2%
II	2%
III	2%
IV	2%
V	15%
RM	46%
VI	5%
VII	8%
VIII	8%
IX	4%
XIV	1%
X	4%
XI	0%
XII	1%

Anexo G: Marcas de suplementos naturales en Chile

Laboratorio	Punto de venta similares
FNL	100%
Auravitalis	34%
Arama	28%
Fuente Vital	26%
NTC	24%
ANC	18%
Natural herbal	18%
Alphanatura	14%
Green Medical	14%
Knop	12%
FDC	10%
Nutrpharm	8%
Salus flora	6%
Garden life	6%
Valle del sol	6%
Alquimia verde	4%
Armonisencia	4%
Terra botánica	4%
Amina	2%
Apicola	2%
Biophare	2%
Botiquín herbario	2%
Garden house	2%
Heel	2%
Holly herb	2%
Islanatura	2%
JDC	2%
Medicatel	2%
Neofood	2%
Nutraline	2%
Socofar	2%
Suplalim	2%
Phytofarma	2%

Anexo H: Participación canales en consumo en salud



Anexo I: Detalle gasto comercial

- **Vendedor:** Se destinan \$11.100.000 para el sueldo promedio anual de un vendedor. El sueldo promedio anual se calcula a partir de los sueldos actuales de los vendedores en FNL. Cotizado en FNL.
- **Merchandising:** El presupuesto anual en merchandising por cliente actual es de \$27.523. Luego, proporcionalmente para 72 nuevos clientes el presupuesto anual de merchandising es de \$1.981651. Merchandising no incluye vademécum. Cotizado en FNL.
- **Vademécum:** Se destina \$61.200 para 72 catálogos (vademécum). Catálogos de 24 páginas, empaste de dos corchetes al lomo, medida de 16x16 cm², papel couché 170gr, impreso en 4 color por anverso y reverso tienen precio unitario de \$850 pesos chilenos. Cotizado en Imprenta Americana.
- **Uniforme:** Se considerar chaquetas softshell con estampado por el anverso y reverso para los vendedores y despachadores. Cotizado en \$24.000 pesos chilenos cada unidad en Estampado.cl.

- Identificación: Se utilizarán tarjetas de identificación más colgantes cotizados en \$7.500 y \$3.200 pesos chilenos para 10 empleados con un total de \$39.500 pesos chilenos en Mercadolibre.cl.
- Visitas comerciales: Se considerarán \$2.650.772 pesos chilenos para realizar 12 visitas comerciales (1 mensual) de 1 semana (5 días) a las principales comunas del país fuera de la Región Metropolitana. La cotización incluye transporte, alojamiento, alimentación, arriendo de auto y bencina. Se cotizó en los sitios web Despegar.com, Europcar.com, Booking.com, y Turbus.com.
- Sitio web: Se destinarán \$500.000 pesos chilenos para el diseño y desarrollo de una página web cotizado a un ingeniero civil informático freelance.
- Google Adwords: Se considerará \$105.000 pesos chilenos mensuales para avisos en el buscador google incluyendo asesoría en el radio geográfico, días, horarios, y competencia por palabras claves que determinen el uso más eficiente. Cotizado en Google Chile.
- Facebook ads: Se destinará \$49.950 pesos chilenos mensuales a avisos en Facebook que permite clicks, me gusta, reproducciones de video e interacción con el público. Cotizado en Facebook.
- Anuncios en la radio: Se utilizará avisos publicitarios mensuales de 30 segundos en horario prime cotizados en \$105.000 pesos chilenos en Tarifaspublicitarias.cl.