



# **“PLANTA DE PRODUCCIÓN DE SUPLEMENTOS ALIMENTARIOS”**

## **Parte I**

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

**Alumno: Silvia Sepúlveda Carreño**

**Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

**Santiago, Abril 2016**

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
I. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS .....	6
1.1. La empresa, misión, visión y objetivo .....	6
1.2. Describir la idea y sus aspectos distintivos .....	7
1.3. Oportunidad/necesidad a atender.....	7
1.4. Mercado objetivo y su tamaño .....	9
1.5. Como atraerán a los clientes.....	9
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES .....	10
2.1. Análisis de la industria.....	10
2.1.1. Identificación de actores claves de la industria .....	10
2.1.2. Análisis del entorno de la industria.....	12
2.1.3. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida .....	15
2.1.4. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).....	16
2.2. Competidores.....	17
2.2.1. Fortalezas y debilidades de los competidores .....	18
2.3. Clientes .....	19
2.3.1. Macro y microsegmentación.....	19
2.3.2. Caracterización de los consumidores.....	20
2.3.3. Cuantificación del Mercado Objetivo (Demanda).....	21
III. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	22
3.1. Descripción completa del modelo de negocio Canvas.....	22
3.1.1. Segmentos de clientes .....	22
3.1.2. Propuesta de valor .....	22
3.1.3. Canales de distribución y comunicación .....	23
3.1.4. Relación con el cliente.....	24
3.1.5. Flujos de ingreso .....	24
3.1.6. Recursos claves .....	24
3.1.7. Actividades claves .....	25
3.1.8. Red de Partners.....	25
3.1.9. Estructura de costos.....	26
3.2. Análisis internos .....	27
3.2.1. Análisis FODA y sus estrategias.....	27

3.2.2. Análisis de la cadena de valor .....	28
3.2.3. Recursos, capacidades y competencias .....	29
3.3. Estrategia de entrada .....	30
3.4. Estrategia de crecimiento .....	30
3.5. Estrategia de salida .....	31
IV. PLAN DE MARKETING.....	32
4.1. Objetivos de Marketing.....	32
4.1.1. Objetivos .....	32
4.1.2. Objetivos Específicos.....	33
4.2. Estrategia de segmentación y mercado objetivo.....	33
4.3. Estimación de la demanda .....	34
4.3.1. Estimación de participación de mercado.....	34
4.3.2. Demanda anual por producto .....	34
4.4. Estrategia de producto / servicio .....	35
4.4.1. Mapa de posicionamiento.....	35
4.5. Estrategia de precio.....	36
4.5.1. Determinación del precio.....	36
4.5.1.1. Productos nuevos.....	37
4.5.1.2. Productos existentes.....	37
4.5.2. Política de descuentos.....	37
4.5.3. Para el inicio y el largo plazo .....	37
4.6. Estrategia de distribución.....	38
4.6.1. Identificación de los principales canales.....	38
4.6.2. Sitio web y redes sociales.....	38
4.7. Estrategia de comunicaciones.....	39
4.7.1. Herramientas de promoción y presupuesto .....	39
4.7.1.1. Mix de Marketing .....	39
4.7.1.2. A quiénes se dirige (clientes finales, mayoristas, minoristas).....	41
4.7.2. Programa de publicidad .....	41
4.8. Estrategia de ventas .....	42
4.9. Presupuesto de marketing .....	42

4.10. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing .....	43
V. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	45
5.1. Estrategia de desarrollo .....	45
5.2. Avances y requerimientos de recursos .....	45
5.3. Carta Gantt .....	47
VI. RSE Y SUSTENTABILIDAD .....	48
6.1. Mapa de stakeholders .....	48
6.2. Valores éticos del negocio .....	49
6.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos .....	50
VII. RIESGOS CRITICOS .....	52
7.1. Riesgos internos y planes de mitigación .....	52
7.2. Riesgos externos y planes de mitigación .....	53
VIII. CONCLUSIONES .....	55
IX. BIBLIOGRAFÍA .....	56
X. ANEXOS .....	57

## RESUMEN EJECUTIVO

La tendencia mundial de consumo de productos alimenticios para la salud y bienestar está en alza, “el mercado mundial de suplementos alimentarios alcanzó US\$190 mil millones en 2013, con un crecimiento anual de 20-25% y el 2014 más de US\$200 mil millones”<sup>1</sup>.

En Chile el mercado de suplementos alimentarios alcanzó los \$51 mil millones, con un crecimiento anual del 3,2% el 2013<sup>2</sup>, lo anterior complementado al establecimiento de políticas de gobierno orientadas a mantener una vida sana y el incremento en el número de solteros, consumidores top de este tipo de productos<sup>3</sup>, podría acelerar el crecimiento de este mercado.

Este plan de negocios se basa en un intraemprendimiento de un laboratorio farmacéutico perteneciente a un importante holding con presencia nacional en la industria farmacéutica, retail y perfumería. El proyecto consiste en la construcción de una planta de producción destinada a la fabricación y acondicionamiento de suplementos alimentarios, hoy en día maquilados. La internalización del proceso se sustenta en una marca propia con una demanda existente en el mercado, lo que permitirá crear mayor valor para la compañía mediante la obtención del valor entregado hoy en día a maquiladores.

El mercado objetivo está compuesto principalmente por hombres y mujeres desde su juventud hasta la adultez, que buscan ayudar a mejorar el estado de salud, físico y/o el bienestar personal o familiar por medio de productos naturales, estos se encuentran localizados principalmente en las zonas urbanas de Chile y tienden a pertenecer a los segmentos C2 y ABC1, siendo los solteros los consumidores top, quienes cuentan con mayor conciencia de salud y tiene mayor poder adquisitivo.

Este plan de negocios pretende aprovechar la tendencia del mercado y posicionar la línea de suplementos alimentarios con una mayor participación de mercado que entregue al consumidos un producto de calidad a un precio conveniente, dentro de en una industria altamente competitiva.

La ventaja competitiva del plan de negocios se sustenta en disponer de un centro de distribución de alta tecnología, y una red de distribución con más 600 farmacias y locales de perfumerías pertenecientes a

---

<sup>1</sup> <http://exponutrition.com.br/es/datos-del-sector/>

<sup>2</sup> Euromonitor, Passport health and wellness in Chile, page 6.

<sup>3</sup> Euromonitor, Passport health and wellness in Chile, page 6.

la matriz del holding, las cuales cuentan con presencia nacional y entregan atención especializada y personalizada de vendedores, además de un completo mix de productos.

La evaluación del proyecto fue realizada con flujos proyectados a 20 años y una tasa de descuento del 16,9%, resultando una TIR de 29,66% con una inversión de \$440 millones, un VAN de \$561 millones y un payback de 3 años y 10 meses, siendo atractivo el proyecto para el inversionista.

En tomo II se explicarán temas como:

- Plan de Operaciones
- Gestión de Personas
- Plan Financiero

## I. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

### 1.1. La empresa, misión, visión y objetivo

La idea de negocios se basa en un intraemprendimiento aplicado a I-Lab, un laboratorio farmacéutico perteneciente a un importante holding con presencia nacional en la industria farmacéutica, retail y perfumería. I-Lab comercializa una amplia gama de productos en dos líneas principales: farma y suplementos alimentarios. Para efectos de confidencialidad no se mencionará el nombre de holding.

- Farma: contempla productos farmacéuticos<sup>4</sup> procesados en una planta de producción regulada bajo los estándares de calidad establecidos por el Instituto de Salud Pública estos son las GMP (good manufacturing practice) y las GLP (good laboratories practice)

- Suplementos Alimentarios: contempla vitaminas, minerales y suplementos nutricionales, lo cuales deben ser procesados en plantas regidos bajo los estándares del SEREMI de salud.

El plan de negocios se enfocará en la línea de suplementos alimentarios.

**Misión unidad estratégica de negocios:** Ser un área capaz de desarrollar, fabricar y comercializar suplementos *alimentarios*<sup>5</sup>, los cuales cumplan estándares de calidad basado en las GMP, sean comercializados a precios competitivos y generen resultados efectivos y satisfactorios “para nuestros clientes”.

**Visión:** Posicionarse como uno de los líderes en la industria por medio del mejoramiento continuo de los procesos de fabricación y acondicionamiento, el desarrollo de nuevos productos y el fortalecimiento de los estándares de calidad, lo cual contribuya a “mejorar la salud y el bienestar de nuestros clientes”.

#### **Objetivos:**

---

4 Producto farmacéutico es cualquier sustancia, natural o sintética, o mezcla de ellas, que se destine al ser humano con fines de curación, atenuación, tratamiento, prevención o diagnóstico de las enfermedades o sus síntomas, para modificar sistemas fisiológicos o el estado mental en beneficio de la persona a quien le es administrado. Se consideran productos farmacéuticos las materias primas activas, los preparados farmacéuticos, las especialidades farmacéuticas y los medicamentos herbarios tradicionales.  
[http://www.ispch.cl/a/named/subdeptoregistro/definicion\\_medicamentos](http://www.ispch.cl/a/named/subdeptoregistro/definicion_medicamentos)

5 Productos alimentarios son “aquellos productos elaborados o preparados especialmente para suplementar la dieta con fines saludables y contribuir a mantener o proteger estados fisiológicos característicos tales como adolescencia, adultez o vejez. Su composición podrá corresponder a un nutriente, mezcla de nutrientes y otros componentes presentes naturalmente en los alimentos, incluyendo compuestos tales como vitaminas, minerales, aminoácidos, lípidos, fibra dietética o sus fracciones”. Reg. Sanitario de los Alimentos, D.S. N° 977/96, Art. 534.

**Corto Plazo (1 año):** Poner en operación la nueva planta de productos naturales para la salud y bienestar y con esto recuperar el margen entregado a maquiladores, esto equivale a una recuperación promedio del 57% del margen de estos productos.

**Mediano Plazo (2 a 5 años):** Aplicar los estándares de calidad que regulan la industria farmacéutica en Chile (GMP), los cuales son superiores a los exigidos a la industria de alimentos tradicional utilizados actualmente, garantizando la trazabilidad de los procesos de fabricación y acondicionamiento y aseguren la entrega de un producto de calidad. Este objetivo se estima abordar a partir del segundo año del proyecto en un horizonte de 4 años a 5 años.

Aumentar la participación de mercado nacional de un 2,5% a un 3,0% por sobre el crecimiento estimado del mercado de un 3,3% promedio anual, mediante un incremento en de la inversión en actividades de marketing a partir del segundo año.

**Largo Plazo (más de 5 años):** Sostener los niveles de crecimientos obtenidos en el mediano plazo. En términos técnicos se evaluará la opción de certificar GMP y comenzar con los procesos de aplicación de otras normas, como INVIMA, logrando mejorar aun más la percepción de calidad en los clientes.

## 1.2. Describir la idea y sus aspectos distintivos

La idea de negocio se basa en un intraemprendimiento orientado a la construcción de una planta de producción propia, destinada a la fabricación y acondicionamiento de suplementos alimentarios, hoy en día maquilados. La internalización de la fabricación de estos productos contempla el uso de una marca propia existente en el mercado.

El plan de negocios se sustenta en una demanda interna existente, no obstante, para maximizar las capacidades disponibles se busca fortalecer y ampliar el mix de productos mediante el levantamiento y análisis de las etapas de desarrollo, publicidad y distribución, el mejoramiento y apropiación de los márgenes y el establecimiento de métricas de marketing que optimicen los recursos asignados. Lo anterior se traducirá en la creación de un mayor valor para la compañía.

## 1.3. Oportunidad/necesidad a atender



La oportunidad existente se compone de dos partes, una primera de integración hacia atrás (al proveedor maquilador) y una segunda parte dada por las condiciones de desarrollo del mercado.

En primer lugar la compañía se encuentra en condiciones de implementar una planta de fabricación de productos que hoy en día son fabricados por maquiladores externos, con esto se busca aportar valor que actualmente es del maquilador, mejorando los estándares de calidad de los productos lo que finalmente se traducirá para el cliente en un producto de mayor valor al mismo precio. Además el holding cuenta con una red de distribución nacional, elemento clave para el alcance de los objetivos de la compañía.

En segundo lugar, la búsqueda de un estilo de vida más saludable es una tendencia cada vez más fuerte alrededor del mundo en general y particularmente en Latinoamérica. Más del 80% de los latinoamericanos están dispuestos a pagar más por productos que promuevan beneficios para la salud y un 85% considera que a la hora de pensar en productos alimenticios, la calidad es mucho más importante que el precio<sup>6</sup>.

Esta tendencia mundial representa una tremenda oportunidad para este proyecto considerando a Chile un país en desarrollo que busca acercarse a las tendencias mundiales.

Hemos identificados algunos factores que impactan positivamente el desarrollo de este sector:

- El incremento en el número de solteros, consumidores top de estos productos, quienes disponen de un mayor poder de compra y conciencia de salud entre todos los grupos de consumidores.
- La generación de políticas del gobierno orientadas a una mayor preocupación de la población de una mejor calidad de vida, por ejemplo: "Programa elige vivir sano".

---

<sup>6</sup>Nielsen "La mayor parte de los consumidores en latinoamerica considera que tiene sobrepeso", Salud y bienestar Latam 18-03-2015

## 1.4. Mercado objetivo y su tamaño

El mercado objetivo está compuesto principalmente por hombres entre 25 y 45 años y mujeres entre 20 y 65 años, que buscan ayudar a mejorar el estado de salud, físico y/o el bienestar personal o familiar por medio de productos naturales, estos se encuentran localizados principalmente en las zonas urbanas de Chile y tienden a pertenecer a los segmentos C2 y ABC1.

El mercado contempla las categorías de “Suplementos alimentarios” y “Nutrición deportiva”.

La determinación del tamaño total lo hemos determinado considerando las ventas del mercado en base a la proyección de venta del periodo cero y el crecimiento proyectado<sup>4</sup>.

El tamaño del mercado basado en las ventas sería el siguiente:

Año (*)	0	1	2	3	4	5
Ventas Mercado	50.762.560.785	52.486.207.314	54.215.827.062	55.988.453.646	57.784.783.271	59.598.162.881
Ventas Propias	1.269.064.020	1.312.155.183	1.507.531.705	1.602.445.506	1.699.183.985	1.788.790.964
Part. Mercado (**)	2,50%	2,50%	2,78%	2,86%	2,94%	3,00%

(\*) Año 0 considera ventas estimadas de cierre sin adicionales de marketing ni internación de procesos.

(\*\*) Año 0 considera la participación de la línea según Passport Euromonitor

## 1.5. Como atraerán a los clientes

Hoy en día el Laboratorio concentra el 100% de la venta de suplementos alimentarios en la empresa distribuidora del grupo. Este distribuidor, distribuye sus productos en farmacias y empresas de retail, según datos comerciales de 2014, el 97% está concentrado en la cadena farmacéutica del grupo y el 3% en otros clientes.

Si bien esta marca compite con otras marcas mejor posicionadas en el mercado, se pretende realizar acciones que permitan captar un mayor número de clientes, tales como:

- Ingresar a la empresa de retail-perfumería del holding con precios competitivos,
- Realizar mayor inversión en publicidad y actividades de capacitación en los puntos de ventas, que permitan a los vendedores recomendar, captando así un mayor número de clientes,
- Definir actividades promocionales que aumenten la rotación y conocimiento de los productos.

## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

### 2.1. Análisis de la industria

La empresa I-Lab dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos y suplementos alimentarios, participa en la industria farmacéutica y en la industria de productos alimenticios para salud y bienestar.

El proyecto contempla impulsar una nueva unidad de negocio dedicada a la producción de suplementos alimentarios que contempla vitaminas, minerales y suplementos nutricionales.

En Chile, la industria de productos alimenticios para salud y bienestar se ha fortalecido durante los últimos años debido a las tendencias del mercado por combatir diferentes problemas de salud relacionados con un agotamiento derivado de altos niveles de competencia y stress, una inapropiada administración de la alimentación y el peso, entre otros, lo cual ha impactado positivamente el consumo de estos productos en Chile.

Estos cambios en los estilos de vida han incrementado la incidencia de problemas de salud relacionados a la dieta que no se deben primeramente a factores genéticos, entre los más comunes están la diabetes, la obesidad, el cáncer de colon y las enfermedades al corazón, todas las cuales podrían estar directamente relacionadas a hábitos alimenticios no saludables y a un sedentario estilo de vida, lo cual tiene una influencia significativa en el desarrollo del mercado del bienestar y la salud<sup>7</sup>.

#### 2.1.1. Identificación de actores claves de la industria

Los actores claves en la **industria de productos alimenticios para bienestar y salud** se pueden agrupar en 5 grupos relevantes, quienes pueden tener un cierto grado de injerencia en la actividad de la compañía, estos son:

**Gobierno:** Se encuentra presente por medio de las entidades reguladoras y fiscalizadoras (ISP, Seremi de Salud y Ministerio de Salud), las cuales entregan el marco de acción en el cual se puede desenvolver la compañía.

---

<sup>7</sup> Passport, "Vitamins and Dietary Supplements in Chile", Euromonitor International, April 2013

**Proveedores:** Estos actores presentan un alto grado de competencia y estandarización de sus productos, por lo cual no se percibe una presión por parte de ellos en términos de precio o calidad. Los productores de materias primas están principalmente en China e India, donde la compañía tiene oficinas encargadas de certificar la calidad de estas, mientras que proveedores de materiales de empaque y envase son nacionales o de países vecinos (Colombia y Perú).

**Distribuidores:** Los puntos de venta finales (principalmente farmacias) son amplios en términos de cantidad y distancias, lo que hace inviable económicamente poder abastecer de manera independiente o directa. Los distribuidores se encuentran fuertemente ligados al rubro farmacéutico, teniendo las 3 principales cadenas farmacéuticas sus propios centros de distribución (equivalentes al 90% del mercado)<sup>8</sup>, quienes unifican la demanda desde los puntos de ventas por diferentes productos y proveedores, disminuyendo los costos de transporte y maximizando la logística.

**Competencia:** En participación, los principales competidores de la industria son Merck (24,1%), Herbalife (13,6%) y PGT HealthCare (7,6%), la compañía hoy se encuentra en el 10 lugar con un 2,5% del mercado. La competencia la podemos subdividir en 4 sub-grupos, estos son:



Fuente: Elaboración Propia

Existen diferentes tipos de productos que se encuentran en la misma categoría y que no representan necesariamente una competencia, estos productos han sido indicados como “Otros Alimentos No Relacionados”, entre los que se puede contar caramelos, cereales, bebidas y otros.

El resto de los subgrupos están relacionados en razón a que su distribución y llegada al cliente final se realiza principalmente por tres canales: farmacéutico (Farmacias, Drugstores), ventas especializadas (tiendas, venta directa) y venta a distancia (Internet, call center), los últimos dos casos son especialmente notorios en los casos de los suplementos deportivos.

<sup>8</sup> Medicamentos en Chile: Revisión de la evidencia del mercado nacional de fármacos, pag. 5, CENAFAR, Dic-2013. <http://www.ispch.cl/sites/default/files/EstudioMedicamentos-22012014A.pdf>

Los competidores relacionados con los productos alimenticios para salud y bienestar, se distribuyen en dos segmentos claramente identificables: importadores de productos y productores/importadores (principalmente laboratorios y homeopatías)

Clientes: Los clientes se distribuyen a nivel nacional principalmente en los centros urbanos, donde existe un mayor grado de relación de las personas con el cuidado de salud y el desarrollo del bienestar personal. En términos generales existe una mayor propensión del género femenino por estos productos, principalmente por cuidado físico. En otras líneas más relacionadas con la salud el uso tiende a ser equitativo entre hombres y mujeres y aperturado a todo el rango etario.

### **2.1.2. Análisis del entorno de la industria**

Para el análisis del entorno utilizaremos un PESTEL, este análisis involucra elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan de manera directa o indirecta el desarrollo de las actividades o planes de las empresas. En lo siguiente se pretende mostrar la realidad del entorno en el cual se espera desarrollar el proyecto y entregar las bases para el análisis de los riesgos y el posicionamiento del mismo.

Político: Chile es percibido como el país con mayor estabilidad política dentro de América del Sur, esto basado en el grado que sus instituciones políticas son lo suficientemente estables para soportar las necesidades de sus ciudadanos, las empresas y los inversores extranjeros<sup>9</sup>.

La industria de productos alimenticios para salud y bienestar se encuentra regulada por el Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto N°977/96). Entre los principales organismos fiscalizadores se encuentran: El Instituto de Salud Pública (ISP), la Secretaria Regional Ministerial de Salud (SEREMI), el Servicio de Salud y Medio Ambiente (SESMA) y el Ministerio de Salud.

Existe una amplia gama de temas que no han sido legislados y que están normados por instituciones pertenecientes al poder ejecutivo, lo que no garantiza una continuidad de largo plazo, por ejemplo niveles de ciertos metales en alimentos que no han sido legislados y tampoco normados. Ante casos como los anteriores lo que se recomienda es ajustarse a la norma internacional.

---

<sup>9</sup> Unidad de inteligencia de The Economist, por vía de [www.visionofhumanity.org](http://www.visionofhumanity.org), 2014.

En los últimos años se discute respecto de la posibilidad de vender productos OTC (over the counter, productos de uso medicinal, sin control establecido al producto o su consumo) en diferentes puntos de venta como supermercados o tiendas, con el objetivo de aumentar la competencia y disminuir el poder de las cadenas farmacéuticas (tres cadenas tienen más del 90% del mercado nacional<sup>10</sup>). A pesar del riesgo que significa para el negocio farmacéutico, se considera una oportunidad para los segmentos de productos alimenticios que podrían ampliar su distribución a otros canales.

Económico: Chile se encuentra en la primera posición en América latina en el PIB corregido por paridad de compra seguido de cerca por Argentina y luego por un distante Uruguay.

En términos de desempleo, el país ha mostrado un aumento durante los últimos años, empujado por un ciclo económico a la baja y alineado a la situación de contracción o estancamiento de las principales economías mundiales. En el informe de Empleo Trimestral del INE (Periodo May-Jul 2015) indica que en doce meses los Ocupados y la Fuerza de Trabajo anotaron incrementos de 1,8% y 1,9%, respectivamente, reflejando menores ritmos de expansión respecto a lo observado previamente.

En relación a las condiciones de comercio internacional, la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales indica que Chile cuenta con 16 tratados y acuerdos de libre comercio (entre los que destacan China, Japón y EEUU), 2 Acuerdos de Asociación Económica con la Unión Europea, Singapur, Brunei y Nueva Zelanda, y 6 acuerdos de complementación económica (India y varios países de América).

Los productos que componen este proyecto, al no ser de primera necesidad, tienden a ser afectados por los ciclos económicos recesivos, por esta razón se debe tener especial cuidado en relación al comportamiento económico nacional. Por otra parte, los tratados internacionales favorecen la industria al disminuir los costos de importación de materias primas y equipamientos, principalmente de China e India.

Social: Chile ha aumentado su edad promedio en los últimos años (75 años en 2000 a 79 años en 2015<sup>11</sup>), lo que ha traído asociado un rápido aumento en la demanda por productos anti-envejecimiento o de prevención de salud como probióticos, glucosamina y calcio, además productos como vitaminas y

---

10 Medicamentos en Chile: Revisión de la evidencia del mercado nacional de fármacos, pag. 5, CENAFAR, Dic-2013.

<http://www.ispch.cl/sites/default/files/EstudioMedicamentos-22012014A.pdf>

11 Fuente Instituto Nacional de Estadísticas, "Proyecciones y Estimaciones de Población, Total País"

suplementos alimenticios se han hecho muy populares ya que pueden ser consumidos por largo periodos sin tener efectos colaterales y son estimuladores naturales de energía ante estilos de vida demandantes. Además estas líneas de productos han impulsado su demanda principalmente por la creciente percepción en los consumidores de que estos productos mejoran la salud y los mecanismos de defensa del cuerpo de una manera saludable<sup>12</sup>.

Complementando lo anterior, otro factor que afecta positivamente el sector de la salud y bienestar es el incremento en el número de solteros. Los trabajadores solteros tienen el mayor poder de compra y conciencia de salud entre todos los grupos de consumidores, lo que los convierte en los consumidores top de estos productos<sup>13</sup>. Mujeres solteras están interesadas en productos que ayuden a mantener una figura delgada tales como: quemadores de grasa, suplementos para bajar de peso, entre otros.

Tecnológico: El país por medio del gobierno ha generado políticas públicas que impulsan el desarrollo de nichos tecnológicos dentro del país. En Chile se han incrementado fuertemente el uso de nuevas tecnologías en los procesos fabriles, lo que provoca reducciones de los costos y mayores estándares de calidad, sin embargo, en gran parte de la industria existe aún un retraso en implementaciones tecnológicas que entreguen una mayor seguridad respecto de la calidad de un producto terminado, esto en relación con las normativas vigentes locales versus las de algunos países de Latinoamérica. Sin embargo, durante los últimos años se ha generado un impulso en la utilización de nuevas tecnologías en el sector que reduzcan los costos y los riesgos de fallas en los procesos, ajustándose a los niveles exigidos por las autoridades a productos de consumo humano.

Ecológico: En términos de exigencias ecológicas se han desarrollado una serie de modificaciones en términos productivos que apuntan a un desarrollo de país más sustentable, buscando reducir el perjuicio colateral de RILES (residuos industriales líquidos) y RISES (residuos industriales sólidos). Por otra parte existe una fuerte presión sobre la matriz energética actual en relación a la proyección de mediano y largo plazo, que puede influenciar los costos de producción en el caso de no lograr la realización de diferentes proyectos que la potencien.

Legislativo: En términos legislativos el país no presenta cambios importantes y los procesos de cambios se llevan ajustados a los intereses comunes de la nación. Sin embargo se debe tener en consideración los

---

<sup>12</sup> “Vitamins and Dietary Supplements in Chile” y “Health and Wellness” Euromonitor International, April 2013  
<sup>13</sup> Euromonitor, Passport health and wellness in Chile, page 6.



posibles cambios que se puedan generar en las leyes relacionadas en este plan de negocio, como la venta de productos OTC (over the counter) en otros comercios diferentes de las farmacias o la reactivación de la ley “super8”, las cuales podrían generar un impacto positivo para el proyecto, la primera por la apertura de nuevos canales de venta que puedan masificar aún más el uso de estos productos, y la reactivación de la ley “super8” que busca identificar de manera clara en el envasado los productos que son de mayor riesgo por sus altos contenidos de azúcares u otros, lo que empujaría a una mayor conciencia respecto de la alimentación sana.

### **2.1.3. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida**

Los suplementos alimentarios se encuentran altamente relacionados a la industria farmacéutica, y es normal que se generen comportamientos similares, puestos que su venta se realiza casi en su totalidad en droguerías, además que una parte importante de la oferta corresponde a líneas de diferentes laboratorios farmacéuticos. En lo que respecta al ciclo de vida no es la diferencia, “este es propio de cada producto y responderá de manera distinta en cada uno, existiendo ciclos de vida que no han superado los tres años hasta otros que han mantenido su madurez por décadas” señaló en entrevista al Jefe de Investigación y Desarrollo de I-Lab. Es común que la etapa de introducción de un nuevo producto en el mercado este asociada a un intenso nivel de promoción hasta alcanzar la madurez del producto, es posterior a esta etapa, cuando comienzan a declinar las ventas y se genera el “reciclo”<sup>14</sup> donde se reimpulsa la promoción del producto empujando un nuevo ciclo de vida, menos intenso y más corto.

Basado en lo anterior, se determina un proceso similar a lo que Kotler y Lane<sup>15</sup> catalogan como moda, que cuenta con un ciclo de vida más bien indefinido y difícil de poder catalogar, estos ciclos se caracterizan por tener cuatro etapas: distinción, imitación, difusión masiva y declinación. Es en la distinción donde se genera una aceptación masiva del concepto principal del producto y este se mantiene en el tiempo hasta que los consumidores comienzan a buscar atributos distintos a los que ofrece el producto, o nacen nuevos productos que entregan estos atributos con otros adicionales.

Esta industria se caracteriza por ciclos de vida no muy extensos, siendo muchos de sus productos considerados casi como “moda”, principalmente por las constantes variaciones en las tendencias de cuidado personal, lo que impulsa el desarrollo internacional de nuevos productos o mejoramientos de

---

<sup>14</sup> Modelo Ciclo-Reciclo, Dirección de Marketing, P. Kotler, Kevin Lane Keller, 2006

<sup>15</sup> Dirección de Marketing, 2006








líneas existentes, desplazando permanente el mix de productos del mercado. En términos generales el ciclo de vida promedio de los productos no supera los 5 años antes de la etapa de reciclo o declinación según el posicionamiento del producto.

## 2.1.4. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)

La industria de productos alimenticios para salud y bienestar se ha desarrollado de la mano con la industria farmacéutica, limitando los canales de distribución y especializando a los productores e importadores. El proyecto se desarrollará en un ambiente que prevé una disminución marginal en los precios como consecuencia de una mayor competencia en la industria, esto empujado principalmente por cambios legislativos que liberarían la comercialización de ciertos productos y podría generar el ingreso a la distribución de los grandes retailers demandando precio y márgenes a los productores.

### Matriz de Porter (Detalle Anexo 1)

<p>Amenazas de Nuevos competidores</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Requerimiento de Capital</li> <li>Know-How</li> <li>Economías de Escala</li> <li>Acceso a Canales de Distribución</li> </ul> <p>Barreras de Entrada Media-Alta</p>	<p>Amenazas de Sustitutos</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Productos Naturales de Similares Características</li> <li>Productos Farmacéuticos de Similares Prestaciones</li> </ul> <p>Alto Grado de Amenaza de Productos Sustitutos</p>
<p>Poder de Negociación de Proveedores</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de Materias Primas Internacionales Estandarizados</li> <li>Proveedores de Materias de Envase y Empaque Nacionales Estandarizados</li> </ul> <p>Bajo Poder de Negociación</p>	
<p>Poder de Negociación de Consumidores</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Características Estándar de Productos</li> <li>Precio y Actividades Promocionales como Diferenciadores</li> </ul> <p>Bajo Costo de Cambio Para el Cliente</p>	<p>Rivalidad de Competidores</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto Nivel de Competencia</li> <li>Búsqueda de Eficiencia en Costos</li> </ul> <p>Alta Rivalidad</p>

Fuente: Elaboración propia

En virtud de lo anterior, la industria no se considera atractiva debido a que cuenta con medianas barreras de entrada, es altamente competitiva y los clientes cuentan con un alto poder de negociación.

No obstante lo anterior, para I-Lab este proyecto es atractivo dado que pertenece a uno de los holding que controlan la industria, el cual posee canales de distribución bien posicionados a nivel nacional, además de recursos y tecnologías que apuntan a lograr una estructura de costos eficiente y con ello una estrategia diferenciadora.

## 2.2. Competidores

Los competidores los podemos agrupar en dos segmentos, un grupo de 10 competidores que abarcan un 75% del mercado nacional, un segundo grupo donde 6 promedian el 1% y el restante 19%. está dividido en un indeterminado grupo de competidores con porcentajes menores al 0,5%<sup>16</sup>. I-Lab hoy se ubica entre los 10 primeros en participación del mercado, siendo los principales competidores:

Nombre	Información de la compañía	Principales categorías	Características diferenciadoras
Bayer de Chile SA	Pertenece al grupo alemán Bayer AG, uno de los tres líderes mundiales en investigación y desarrollo	Multivitaminicos	Único producto, potencia de marca
Boehringer Ingelheim Ltda.	pertenece al grupo alemán de igual nombre, uno de los 20 mayores grupos farmacéuticos del mundo	Multivitaminicos y derivados naturales	Innovación en productos por desarrollos patentados
Cía. de Nutrición General SA (GNC)	Empresa estadounidense con presencia en Chile desde 1997	termogenicos y multivitaminicos	Amplitud de cartera con respaldo por tradición de la compañía
I-Lab	Empresa chilena fundada en 1984	Propoleo, Multivitaminicos, Minerales	Amplitud de cartera con respaldo por tradición de la compañía
Herbalife Chile Ltda.	Empresa global de nutrición y venta directa	Productos variados de nutrición	Venta directa, productos enfocados en mejoras de salud y control de peso, sistema piramidal
Laboratorio Garden House SA	Empresa chilena fundada en 1987	Laxantes, minerales	Especialización en laxantes
Laboratorio Recalcine SA	Empresa chilena fundada en 1922	Minerales y regeneradores dermicos	Especialización en productos dermatológicos, otros OTC
Merck Química Chilena Ltda.	Pertenece a la Alemana Merck KGaA, proveedora de productos farmacéuticos y químicos	Multivitaminicos y probioticos	Innovación en productos por desarrollos patentados
PGT Healthcare	Join Venture de Teva Pharmaceutical y Procter & Gamble	Fibras, derivados naturales	Productos de apoyo nutricional específicos y alto valor, Innovación en productos por desarrollos patentados
Sanofi-Aventis de Chile SA	Pertenece al grupo francés Sanofi	Vitaminas	Único producto, potencia de marca

Fuente: Euromonitor internacional, April 2013

Entre los demás competidores se presenta una competencia intensiva más a nivel de producto que de marca. Estos suelen generar presiones en términos de precios pero con una tendencia a establecerse según las condiciones de oferta y demanda respecto de cada producto en específico. También se realizan campañas de descuentos o publicitarias que tienden a afectar de manera importante los niveles de venta.

<sup>16</sup> Passport, Euromonitor internacional, April 2013

## 2.2.1. Fortalezas y debilidades de los competidores

Entre las fortalezas de los competidores podemos considerar el importante posicionamiento de marca en la industria, en función del reconocimiento de sus productos farmacéuticos, como son los casos de Bayer, Sanofi-Aventis o Merck, además de las alianzas con las cadenas farmacéuticas o las relaciones como conglomerados de empresas, por ejemplo: GNC, GEA y Garden House.

Entre las debilidades debemos considerar que existen diferentes competidores, principalmente aquellos con baja participación de mercado, los cuales en algunos casos no han certificado sus niveles de calidad y sus procesos (GLP y GMP), entregando al mercado productos que no siempre cumplen con los estándares de calidad esperados por el cliente, lo cual se pretende potenciar con este proyecto. Además, los pequeños competidores tienen como debilidad no contar con alianzas con canales de distribución que les permitan posicionar sus productos rápida y efectivamente. La matriz de posicionamiento es la siguiente:

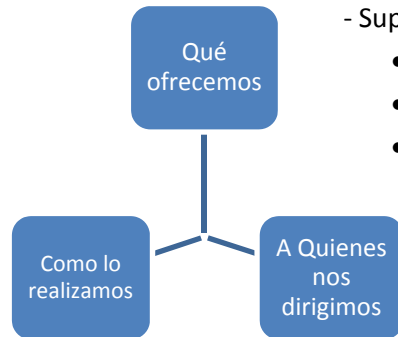


Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Clientes

### 2.3.1. Macro y microsegmentación

#### Matriz de macrosegmentación



- Suplementos alimentarios:

- Vitaminas y minerales
- Suplementos nutricionales
- Productos de nutrición deportiva

- Hombre y mujeres desde su juventud hasta la adultez, que buscan ayudar a mejorar el estado de salud, físico y/o el bienestar personal o familiar por medio de productos naturales.

- Están localizados principalmente en las zonas urbanas de Chile

- Pertenecen a los segmentos C2 y ABC1

- Fabricación y acondicionamiento local
- Importación de materias primas y graneles
- Distribución nacional

La microsegmentación queda como sigue:

#### - Vitaminas y minerales, orientados

**Dieta:** este concepto comprende productos diseñados para combatir o evitar el sobre peso, son utilizados por quienes buscan obtener una mejor imagen, mejor calidad de vida o ambos. Estos productos los utilizan tanto hombres como mujeres con diferencias en los rangos de edades, donde la mujer comienza a utilizarlos a una menor edad, 18 años y los hombres después de los 25 años. En términos de la longevidad del uso, se genera una situación similar a la anterior, donde el hombre deja de consumir estos productos antes que las mujeres, 45 y 65 años respectivamente. En términos generales los consumidores de esta categoría se ubican en las ciudades más desarrolladas, tienen un alto grado de participación social y consideran de importancia la imagen y el cuidado personal.

**Belleza:** este concepto comprende productos destinados a mejorar características de belleza, en general son utilizados casi en totalidad por mujeres, quienes comienzan a utilizarlos desde el inicio de su adultez, 25 años, y continúan utilizando a lo largo de la vida. Para esta línea no se considera una edad de término

de uso. Demográficamente se presentan de manera más general en áreas urbanas, no responden a un nivel de presión social, sino más bien a un nivel de autosatisfacción y/o realización.

### **Suplementos nutricionales**

**Bienestar General:** Contempla productos con distintos fines que ayudan entre otros a mejorar el estado de ánimo, descanso, y concentración. Estos son adquiridos por hombres y mujeres que buscan apoyo en términos de rendimiento o relajación, cuyas edades fluctúan entre 20 y 50 años. Estos consumidores presentan una distribución más uniforme dentro de zonas urbanas. Al ser productos que aportan al equilibrio físico-mental y suelen acompañar la compra de productos dietarios.

**Productos de prevención (salud):** esta categoría contempla productos naturales que ayudan a contener o evitar posibles enfermedades, tales como el Propoleo y la Pepa de Calabaza. En general son consumidos por recomendación y como apoyo a un tratamiento médico. Son adquiridos por hombres y mujeres entre los 30 y 65 años, con una distribución normal a nivel nacional. Este segmento se ha masificado en la última década y se espera un crecimiento sostenido de la demanda<sup>17</sup>.

### **Nutrición deportiva**

**Nutrición:** esta línea tiene una baja participación dentro del segmento y comprende productos diseñados para ayudar a la recuperación y fortificación muscular, tales como: L-Carnitina y Creatina.

## **2.3.2. Caracterización de los consumidores**

**Vitaminas y minerales:** son consumidores de 25 a 50 que se desenvuelven en un mundo altamente competitivo, que buscan aumentar sus niveles de energía y estado, mejorando su estilo de vida. Son personas que gustan de hacer múltiples actividades y mezclan sus rutinas de trabajo y familia con actividades de entretenimiento y/o deportivas. En términos generales los consumidores de estos productos son personas con un cierto grado de preocupación por los conceptos de salud y bienestar, buscando alternativas naturales para poder mantener estos estados durante su vida. En su gran mayoría son mujeres, sin embargo, en los últimos años los hombres han entrado de manera paulatina a este segmento.

**Suplementos nutricionales:** son consumidores de entre 25 y 65 años, principalmente trabajadores con un alto grado de vida social y exigencia laboral, que buscan mantener una dieta balanceada, mejorando su salud y reduciendo el riesgo de enfermedades, son los mismos clientes quienes transmiten estas

---

<sup>17</sup> "Health and Wellness", Euromonitor Internacional Oct-2013

costumbres a otros consumidores. Estas personas buscan poder mantener su salud y con esto cumplir con sus compromisos familiares, sociales y/o laborales.

**Nutrición deportiva:** son consumidores interesados en lograr una mejor imagen o un mayor rendimiento deportivo, su rango de edad fluctúa entre 20 y 45 años y corresponden principalmente a hombres.

### **2.3.3. Cuantificación del Mercado Objetivo (Demanda)**

La demanda está determinada en base al análisis de situación del año cero, considerando las ventas propias de la línea de negocio del laboratorio MM\$1.269, el cual según Euromonitor International equivalía a un 2,5% del mercado, deduciendo un tamaño de mercado a ese periodo de MM\$50.763.

Para los próximos años Euromonitor Internacional proyecta una tasa de crecimiento promedio de la industria de un 3,3% anual, por lo que se prevé una demanda al año 5 de MM\$59.598, en base año cero.

## III. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

### 3.1. Descripción completa del modelo de negocio Canvas

#### 3.1.1. Segmentos de clientes

El modelo de negocio se enfoca en satisfacer a un mercado segmentado en el cual se destacan tres grandes grupos:

**Vitaminas y minerales:** Están orientados a hombres y mujeres entre 25 y 50 años con estilos de vidas demandantes, altos niveles de estrés y extensas jornadas laborales. Estos buscan aumentar sus niveles de energía mejorando su estilo de vida y perciben a estos productos como reforzadores de la salud. Estos productos tienen la ventaja de concentrar todo en uno reduciendo su costo y la necesidad de tomar múltiples pastillas. Este segmento está dispuesto a pagar para sentirse mejor y evitar enfermedades

**Suplementos nutricionales:** Estilos de vida sedentarios y el rápido crecimiento de la comida rápida ha generado problemas de salud, tales como: obesidad, enfermedades al corazón, diabetes u otros. Este segmento abarca consumidores entre 25 y 65 años que desean mantener una dieta balanceada y están dispuestos a pagar para mejorar su salud y reducir el riesgo de enfermedades.

**Nutrición deportiva:** Este segmento abarca usualmente a hombres deportistas entre 18 y 45 años, con alto grado de orientación al deporte y búsqueda de un estilo de vida saludable. Este segmento está dispuesto a pagar para obtener un mejor rendimiento y verse mejor.

#### 3.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor contempla la entrega de productos de calidad orientados a mejorar el estilo de vida y salud de los consumidores. La calidad se pretende lograr mediante la aplicación de los estándares de buenas prácticas de manufactura (GMP) que se basan en disponer de personal idóneamente capacitado, materias primas suministradas por proveedores calificados que cumplen las especificaciones de calidad establecido por la normativa, además estándares de calidad y procesos productivos ajustados solo aplicados por los líderes de la industria.



El mix de productos está orientado a satisfacer las necesidades reales y cambiantes de los clientes, por tal motivo, el área de investigación y desarrollo de la compañía se encarga de realizar un levantamiento continuo de las necesidades del segmento de suplementos alimentarios, investigando y desarrollando nuevos componentes y formulaciones.

La propuesta contempla la diferenciación a precios competitivos siendo el precio promedio un 35,6% menor que el precio de la industria para la categoría del mix definido (ver Anexo N°2).

Finalmente la propuesta da énfasis en la disponibilidad de estos productos en todo momento en los puntos de ventas (existe control riguroso para evitar quiebres de stock), suministrados por personal experto que entrega un oportuno y satisfactorio servicio de venta y post venta.

### **3.1.3. Canales de distribución y comunicación**

Los canales de distribución los constituirán los más de 600 locales de venta que pertenecen al holding, las cuales cuentan con presencia nacional y entregan atención especializada y personalizada de vendedores, además de un completo mix de productos.

Se diseñará un sitio web de la marca para dar a conocer sus productos, beneficios, precios, ofertas, eventos, además de la atención personalizada de un experto. Para potenciar el sitio web y con ello el conocimiento y la compra de estos productos, se dará énfasis al posicionamiento web considerando que *“la tendencia actual es que el 88% de los usuarios de internet utilizan los buscadores como herramienta de búsqueda de información, siendo clave el diseño visual, la estructura y funcionalidad del sitio”*<sup>18</sup>. El sitio web debe constituir un facilitador para la obtención de información relevante de los productos que finalmente impulse la compra en los puntos de ventas. Lo anterior se abordará con personal de TI destinado exclusivamente a esta labor. Esta página estará vinculada a redes sociales relevantes como Facebook, periódicos nacionales u otros medios que se consideren relevantes.

Finalmente, se retomará la participación en eventos deportivos a través de los cuales se dé a conocer los productos mediante la entrega de regalos publicitarios, muestras gratis y tickets de descuento que incentiven la venta a clientes nuevos y refuercen a clientes actuales, esta participación puede potenciar el sitio web mediante marketing en páginas deportivas y de salud como marcas auspiciadora.

---

<sup>18</sup> <http://es.slideshare.net/juanmerodio/introduccion-al-posicionamiento-natural-en-buscadores-seo?related=1>



### **3.1.4. Relación con el cliente**

El laboratorio mantendrá una relación indirecta con el cliente final, ya que la relación directa la mantendrá el distribuidor minorista, farmacias y perfumerías. No obstante lo anterior, se desarrollarán programas de capacitación a vendedores y actividades promocionales orientadas al reconocimiento de la marca y al fortalecimiento de la relación con el cliente final.

### **3.1.5. Flujos de ingreso**

Los flujos de ingresos provienen de las ventas asociadas al mix de productos actual y potencial, el cual destaca principalmente dos áreas de productos, 44,82% del mix de productos corresponde a Propoleo en sus diferentes presentaciones y multivitamínicos, el primero representa un 45,07% de los ingresos mientras que los multivitamínicos alcanzan el 19,62%.

Los precios son fijados por el comité de precios que analiza la situación de costos existentes en la compañía a nivel de cada producto, los precios de mercado de los productos directos en competencia y los márgenes esperados por la línea de productos. Con lo anterior se pretende proteger el margen de la línea, entregando al cliente un precio competitivo y un producto de calidad. Si bien los precios son fijos, estos se pueden ver alterados por campañas promocionales, liquidación de inventarios o guerras de precios.

### **3.1.6. Recursos claves**

Los recursos claves que hemos identificado son los siguientes:

- Recursos financieros: El pertenecer a un sólido grupo económico permite disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo las inversiones en equipos y maquinarias requeridos en la nueva planta productiva además de poseer la liquidez para soportar los gastos de operación y puesta en marcha.
- Planta productiva propia: El proyecto contempla la instalación de una planta productiva equipada con maquinaria de última tecnología en parte nueva y otra de la planta farmacéutica. Esta maquinaria cumple con los estándares necesarios para cubrir los procesos fabriles de productos naturales.
- Recursos humanos: Un recurso clave en la industria farmacéutica es el personal, el cual debe ser

especialista en los procesos de fabricación y acondicionamiento, garantizando la disponibilidad de un producto de calidad en el mercado y minimizando eventuales pérdidas por rechazos. Actualmente el laboratorio posee capital humano con las competencias necesarias para incorporarse a las líneas de fabricación y envasado de productos naturales, así como también personal de apoyo en las áreas técnicas de Control de Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Dentro de las políticas de desarrollo y retención del personal, la compañía ha establecido un sistema de compensación variable el cual premia buenos desempeños en virtud del cumplimiento de ciertos indicadores productivos.

- Know-how de la industria: El laboratorio dispone del know-how necesario para respaldar la construcción, puesta en marcha y operación de la nueva planta productiva.

### **3.1.7. Actividades claves**

Las actividades claves que hemos identificado son las siguientes:

- Difusión y marketing, orientadas a dar a conocer los productos y lograr el reconocimiento de la marca
- Operación de una planta productiva de productos alimenticios para la salud y bienestar que permita obtener el valor entregado hoy en día a maquiladores para financiar actividades publicitarias que posicionen los productos, además de mantener liderazgo en costos mediante la entrega de productos a precio atractivos y competitivos.
- Acceso a canales de distribución del mismo holding con un fuerte posicionamiento en el mercado para la distribución oportuna de productos.
- Aplicación de estándares de calidad que rigen a la industria farmacéutica (GMP).
- Importación de materias primas de calidad certificada mediante representantes extranjeros.

### **3.1.8. Red de Partners**

Como socios estratégicos existen dos empresas relacionadas quienes son actores principales en la industria farmacéutica en las fases de distribución y comercialización de productos, lo cual permite disponer de canales de distribución con cobertura nacional.

Adicionalmente, el laboratorio dispone de oficinas en China e India que certifican la calidad en la compra de materias primas provenientes de proveedores extranjeros. En relación a proveedores

nacionales, éstos se encuentran calificados y mantienen relaciones de largo plazo.

### **3.1.9. Estructura de costos**

La estructura de costos contempla conceptos fijos y variables. Los componentes variables son la materia prima y la mano de obra directa, los conceptos fijos corresponden a los costos indirectos de fabricación, estos últimos se asignan al producto en función de las horas hombre y horas máquina reportadas en cada lote fabricado. Como parte de los costos fijos se incluyen los costos de procesamiento y gestión de la planta.

La estrategia de la compañía es de liderazgo en costos, por lo cual, las decisiones de la alta administración están enfocadas en la automatización de los procesos productivos adquiriendo maquinaria de mayor tecnología que permitan la fabricación de lotes de gran tamaño en orden de distribuir los costos en un mayor número de unidades, conseguir economías de escala y obtener eficiencia en costos que se traduzcan en precios más competitivos para los clientes.

Por otra parte, un ítem importante es el gasto de marketing, el cual pretende potenciar productos que hayan presentado una baja rotación y posicionar nuevos productos.

En resumen, los principales costos del negocio corresponden a materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, estos últimos corresponden a la gestión y procesamiento de la planta productiva. El principal ítem de gasto es el de marketing.

## 3.2. Análisis internos

### 3.2.1. Análisis FODA y sus estrategias

Hemos identificado puntos fuertes y débiles a nivel interno y externo, de tal forma de tomar ventaja de las fortalezas y oportunidades y definir planes de acción que contrarresten las debilidades y amenazas y se construya una ventaja competitiva, a continuación se detalla el análisis FODA realizado:

<b>Análisis Interno</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel nacional se encuentra entre los principales laboratorios del país.</li> <li>- Posee certificación GMP (buenas prácticas de manufactura).</li> <li>- Pertenece a un holding con una red de distribución con presencia nacional.</li> <li>- Relación win to win con empresas relacionadas.</li> <li>- Personal altamente calificado y con experiencia en la industria farmacéutica.</li> <li>- Empresa económicamente sólida.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de un página web propia que de a conocer la marca y el mix de productos.</li> <li>- Reticencia al cambio.</li> </ul>
<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalización, el holding al cual pertenece el laboratorio posee filiales en Sudamerica y Centro America.</li> <li>- Generación de políticas del gobierno y nuevas propuestas orientadas a una mayor preocupación de la población por una mejor calidad de vida, ejemplo: "Programa elige vivir sano"</li> <li>- Creciente demanda de productos que mejoran la salud y la calidad de vida de las personas.</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta concentración del mercado, 3 competidores poseen el 45,3% del mercado, el laboratorio se ubica entre los 7 siguientes que representan un 29,8% del mercado.</li> <li>- Alza en el precio de las materias primas importadas por alza en el tipo de cambio que impacte negativamente en el precio del producto terminado.</li> <li>- Ingreso al mercado de nuevas marcas de productos naturales.</li> <li>- Nueva legislación puede requerir normas más estrictas, lo que obligue al laboratorio a implementar nuevos procesos y procedimientos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis Estratégico Matriz FODA

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	<b>Estrategias FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer los productos en los puntos de venta, destacando su importancia para lograr una mejor calidad de vida.</li> <li>- Desarrollar estrategias de posicionamiento de la marca en mercados extranjeros donde el holding posea filiales.</li> <li>- Utilizar el know-how técnico del personal para la óptima instalación de la planta productiva de productos naturales con estándares similares a los de la planta farmacéutica.</li> </ul>	<b>Estrategias DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una página web propia orientada al reconocimiento de la marca y el mix de productos.</li> </ul>
	Amenazas	<b>Estrategias FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal respecto a nuevas normativas.</li> <li>- Inyectar recursos en el área de Investigación y Desarrollo que permita anticiparse a nuevas tendencias del mercado.</li> <li>- Apoyarse en las iniciativas de gobierno para impulsar la línea de productos naturales como una excelente alternativa de "verse y sentirse mejor".</li> </ul>	<b>Estrategias DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar instrumentos financieros para cobertura de riesgo de tipo de cambio (forward).</li> <li>- Invertir en publicidad y otorgar precios más competitivos orientados a un mejor posicionamiento.</li> <li>- Participar en eventos de salud y deportivos que permitan un mayor reconocimiento de la marca.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

A través de las estrategias antes indicadas pretendemos mejorar el posicionamiento de la marca y aumentar la participación de mercado.

### 3.2.2. Análisis de la cadena de valor

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Infraestructura de la Empresa:</b> Nuestra compañía cuenta con las instalaciones necesarias para poner en operación la planta productiva y responder a los volúmenes de inventario y venta, además de las oficinas para las áreas de gestión de planta y áreas de apoyo como: Administración y Finanzas.				
	<b>Gestión de Recursos Humanos:</b> Dada la relevancia de RRHH en la industria existe énfasis en el desarrollo de las personas con foco en establecer un sistema de compensación justo y hacer gestión del clima laboral.				
	<b>Desarrollo Tecnológico:</b> Se dispone de un software de desarrollo interno que integra todas las áreas claves de la compañía llamado Sistema de Gestión de Operaciones, con una fuerte área interna de soporte y tecnología. Además existe la infraestructura de redes y equipos para la ejecución de las operaciones.				
	<b>Abastecimiento:</b> Esta área es el contacto con proveedores, encargándose de la solicitud de pedidos y la gestión de llegada de materias primas y graneles a las bodegas del laboratorio.				
	<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>				
	<b>Logística de Entrada:</b>	<b>Operaciones:</b>	<b>Logística de Salida:</b>	<b>Marketing y Ventas:</b>	<b>Servicios de Post Venta:</b>
	El área comercial realiza un análisis del comportamiento de la demanda por SKU y construye un forecast a 12 meses. En función del forecast, el área de Planificación define el plan de producción y Abastecimiento es responsable de la disponibilidad del inventario en las fechas de planificación de la producción. De no existir stock de debe gestionar la compra. La política de inventario de materias primas es de 4 meses de stock.	En función de plan de producción se emiten las ordenes de planta. El programa de fabricación y acondicionamiento se prioriza según las necesidades estimadas en el forecast. La política de inventario de productos terminados contempla una cobertura de 2 meses en las bodegas del cliente (distribuidor) y 4 meses en las bodegas del laboratorio.	Recibida la orden de compra del cliente se emite una orden de pedido, se genera el picking y se procede a la facturación del producto solicitado. La compañía dispone de un ERP para realizar el tracking de los despachos desde la salida del producto de las bodegas del laboratorio hasta la recepción del producto en las bodegas del cliente.	Las actividades de marketing se definen entre el Laboratorio y el cliente minorista (cadena farmacéutica). Existe una fuerte inversión en publicidad en el punto de venta a través de la entrega de flyers, publicación en catalogos y la puesta de productos sobre el mesón. La venta de nuestros productos naturales se realiza principalmente en la cadena farmacéutica del holding.	Se define un sitio web y un área de servicio al cliente, responsable de captar las sugerencias e inquietudes de los clientes y dar respuesta oportuna al cliente, proponiendo las acciones correctivas de ser necesario.

**M  
A  
R  
G  
E  
N**

Fuente: Elaboración Propia

En la cadena de valor es necesario agregar:

Coordinación de actividades: Las actividades fluyen organizadamente desde el requerimiento de compra hasta la post-venta.

Sistema de Valor Ampliado: La cadena de valor contempla la interacción con: proveedores, fabricantes, organizaciones públicas como la Aduana, el SEREMI, compañías de transporte, entre otros, que intervienen en los procesos de internación, fabricación y despacho de productos.

La integración de las actividades primarias y las actividades de apoyo permitirá a la organización hacer frente y responder satisfactoriamente a los requerimientos de actuales y potenciales clientes.

### 3.2.3. Recursos, capacidades y competencias

Para determinar el potencial competitivo de la compañía realizaremos una evaluación de los recursos y capacidades que esta posee, los cuales se indican a continuación:

El siguiente análisis VRIO nos permite determinar si estos recursos y capacidades son una fuente de ventaja competitiva:

#### Análisis VRIO

Recursos / Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Consecuencias competitivas	Implicancias en el desempeño
Centro de distribución de alta tecnología	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Retornos sobre el promedio
Red de distribución a nivel nacional.	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal	Retornos sobre el promedio
Personal técnico calificado con know-how en la industria.	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal	Retornos sobre el promedio
Acceso a fuentes de financiamiento propias y bancarias.	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Retornos promedios
Lineas de producción automatizadas para fabricación a escala y minimización de costos.	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Retornos promedios

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis VRIO realizado se destaca una **ventaja competitiva sostenible**, esta es poseer un centro de distribución de alta tecnología a nivel nacional e internacional que permite entregar rapidez al abastecimiento de locales de venta y la disponibilidad de productos para el cliente final.

Este recurso cumple las cuatro características del análisis; es “valioso”, ya que otorga valor a la posición competitiva de la compañía, pertenecer a un holding con un fuerte posicionamiento en el área de logística y distribución permite lograr un reconocimiento de la marca de manera más rápida y efectiva, lo que constituye una actividad crítica ante los cortos ciclos de vida de los productos naturales.

Es escaso se limita a empresa con fuerte capital en condiciones de invertir en tecnología de este nivel.

Es prioritario de la “organización”, ya que la empresa orienta su estrategia de distribución en obtener un mayor posicionamiento en el mercado aprovechando la tecnología del centro de distribución que disponibiliza el stock oportunamente en los canales de venta.

El laboratorio debe realizar acciones para crear y mantener ventajas competitivas temporales y en lo posible sostenibles que le permitan permanecer en una posición competitiva en el mercado.

### **3.3. Estrategia de entrada**

La estrategia de entrada está orientada a mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado, enfocando recursos a actividades de marketing que impulsen la demanda del mix actual de productos. Adicionalmente en el largo plazo trabajaremos el desarrollo de nuevas líneas de productos, mediante la investigación de las tendencias del mercado que nos permitan definir productos atractivos para los clientes. El lanzamiento de nuevas líneas se llevará a cabo por medio de publicidad enfocada en los segmentos en los cuales se quiere posicionar el producto.

### **3.4. Estrategia de crecimiento**

La estrategia se enfocará en el fortalecimiento del actual mix de productos (ver anexo N°3). El pertenecer a un importante holding de la industria farmacéutica garantiza un cierto nivel de demanda, sin embargo, se pretende aumentar la participación de mercado mediante un mejor posicionamiento de la marca, producto de una mayor inversión en publicidad. En el largo plazo, se pretende desarrollar la línea de “nutrición deportiva”, segmento en el cual la compañía no participa.

El mejor posicionamiento y crecimiento se buscará obtener por medio de actividades y campañas publicitarias que se definan en conjunto con los canales de distribución, además de publicidad en el sitio

web de desarrollo propio.

### **3.5. Estrategia de salida**

El plan de negocios incluye una estrategia de salida que se aplicará en el caso que el negocio no alcance los objetivos previstos. La estrategia definida es la liquidación del proyecto en su conjunto. Si la planta no entrega los beneficios esperados, procederemos al cierre de esta, externalizando el proceso de maquilas a maquiladores que cumplan los estándares de calidad requeridos. En términos de maquinarias y equipos estos podrán ser re-destinados a labores dentro del laboratorio o a su venta. En instalaciones estas podrán ser utilizadas para trabajos del laboratorio o bodegas, hoy en día existe un alto grado de contratación de bodegaje externo.



## IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1. Objetivos de Marketing

El objetivo de marketing del plan de negocios es posicionar esta línea de negocio como productos de buena calidad a precios atractivos para el cliente disponibles en todo momento en la amplia red de distribución a la que tiene acceso I-Lab, apoyado con la inversión en actividades promocionales y de posicionamiento web que gatillen el reconocimiento de la marca.

#### 4.1.1. Objetivos

Los objetivos que consideramos son los siguientes:

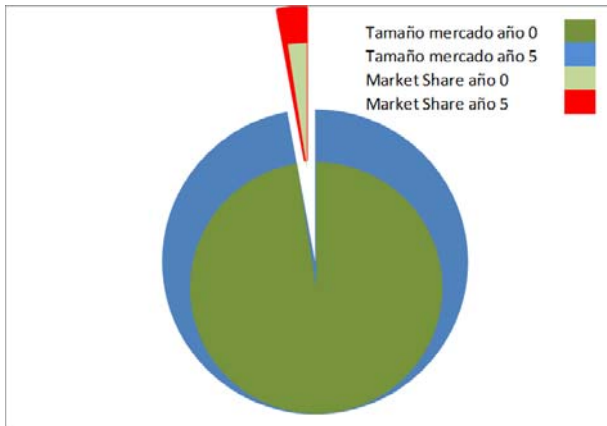
- Mantener la marca dentro de las 10 primeras del mercado, alcanzando dentro de los primeros 5 años una cuota de un 3%, considerando un crecimiento de mercado de un 3,3% promedio anual.
- Entregar **productos** de calidad a precios convenientes que activen la venta y posicionen la marca como una de las opciones preferidas de clientes finales.
- Ofrecer **precios** atractivos y competitivos mediante la obtención de economías de escala en los procesos productivos que minimicen los costos.
- Distribuir (**plaza**) los productos a través de los puntos de ventas de los partners estratégicos que poseen cobertura nacional ubicados generalmente en sectores comerciales de zonas urbanas con alta afluencia de público, constituyendo un punto estratégico en el posicionamiento de la marca y venta de productos.
- Potenciar la alianza estratégica entre el laboratorio y el cliente minorista (puntos de venta), generando actividades promocionales orientadas al mayor reconocimiento de la marca, por clientes finales, como productos de calidad a precios atractivos.
- Fidelizar a los clientes mediante una atención personalizada en los canales de venta, realizada por vendedores correctamente capacitados (**personas**), quienes desempeñan un papel imprescindible en la gestión de venta y éxito de la línea de productos. Se realizarán programas de capacitación periódicos

que faciliten una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes, además de establecer políticas de compensación justas que incentiven un buen desempeño.

#### 4.1.2. Objetivos Específicos

- Potenciar la venta en los canales de distribución mediante actividades de marketing desde el segundo año, esperando un crecimiento sobre las ventas de un 4,8% promedio por sobre el crecimiento orgánico de la industria hasta el año 5 y un 3,0% en los años posteriores.

Lo anterior se explica en que en términos nominales la industria crece (en base a año cero) un 17,41% en ingresos, mientras que I-Lab crece un 41% (crecimiento de los ingresos promedio anual de 7,2% en los 5 años de evaluación), y su participación de mercado crece un 20%, desde un 2,5% inicial a un 3% al año 5.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Estrategia de segmentación y mercado objetivo

La estrategia de segmentación definida es la siguiente:

- Aplicación de criterios de segmentación para determinar el mercado objetivo: **Demográfica**; considera género, edad, nivel de educación, ocupación y nivel de ingresos, **Psicografica**; considera actividades y estilos de vida de la población y **Por comportamiento**; considera factores como utilización de productos, sensibilidad de precio y búsqueda de beneficios y ofertas
- Definición de segmentos según perfiles y características de los consumidores en: Vitaminas y minerales, Suplementos nutricionales y Nutrición Deportiva

- Enfoque en los segmentos más rentables, estos son los clientes de Vitaminas, minerales y suplementos nutricionales. La línea de nutrición deportiva se abordará en una segunda etapa, debido a que en Chile este segmento se ve reducido debido a altas tasas de sedentarismo y su alto precio, factores que continúan limitando su crecimiento.

## 4.3. Estimación de la demanda

### 4.3.1. Estimación de participación de mercado

Las ventas de mercado son determinadas según lo indicado en el punto 3.3.4 y las ventas propias son determinadas en base a la proyección de venta del periodo cero, considerando el crecimiento proyectado por Euromonitor International para esta industria en Chile y los esfuerzos publicitarios a realizar como se ha detallado en el punto 5.1.2.

Las ventas de la compañía consideran mantener el nivel actual de publicidad en el primer año, manteniendo la participación de mercado. En los siguientes se realizará un incremento publicitario que aumente la participación de mercado llegando al 3% en el año 5, generando un aumento de un 41% en los ingresos de la compañía con relación al año 0, equivalente a un crecimiento de 7,2% promedio anual de los ingresos. La proyección queda como sigue:

Periodo	0	1	2	3	4	5
Venta Mercado MM\$	50.762	52.486	54.215	55.988	57.784	59.598
Market Share	2,5%	2,5%	2,8%	2,9%	2,9%	3,0%
Venta I-Lab MM\$	1.269	1.312	1.508	1.602	1.699	1.789
Crecimiento Ingreso Compañía	-	3,4%	18,8%	26,3%	33,9%	41,0%
Crecimiento Ingreso Mercado	-	3,4%	6,8%	10,3%	13,8%	17,4%
Crecimiento Mercado	-	3,4%	3,3%	3,3%	3,2%	3,1%
Crecimiento Compañía	-	3,4%	14,9%	6,3%	6,0%	5,3%

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.2. Demanda anual por producto

La demanda de la compañía por producto la clasificaremos en dos grupos principales, aquellos que son fabricados íntegramente por la compañía (Maquilas recuperadas) y aquellos que son procesados solo en la etapa de acondicionado (Granel importado recuperado). La proyección está realizada en base a las ventas históricas de la compañía, corregidas por el crecimiento esperado de la industria según las proyecciones de Euromonitor y el retorno esperado del esfuerzo publicitario a realizar por la compañía.

#### **Demanda esperada**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Maquilas Recuperados	490.516	528.458	528.350	527.059	522.879
Unidades Gran. Import. Recup.	299.009	315.851	311.862	309.401	306.883
Unidades Por esfuerzo MKT	-	47.791	87.801	123.054	152.660

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4. Estrategia de producto / servicio

La estrategia de producto estará enfocada en ofrecer un producto de buena calidad a un precio conveniente y competitivo con una atención al público personalizada en los puntos de venta y una respuesta oportuna a consultas e inquietudes de clientes post-venta. Bajo estas variables claves se desarrollará la estrategia, esperando una penetración en el mercado de forma sólida y sustentable.

##### 4.4.1. Mapa de posicionamiento

Para la realización del mapa de posicionamiento competitivo seleccionamos las principales empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos alimenticios para la salud y bienestar.

La diferenciación y posicionamiento se basa en un precio accesible y en la entrega de un producto de calidad, siendo los conceptos que buscamos posicionar en la mente del consumidor. La calidad se obtiene mediante el uso de materias primas que cumplan estándares exigidos por la compañía entre ellos: inocuidad del producto, potencia superior al 98% y cumplimientos de especificaciones técnicas indicadas por el SEREMI. Además la calidad considera la ejecución de procesos de fabricación y envasado bajo buenas prácticas de manufactura (GMP) que reduzcan al mínimo eventuales rechazos.

En la definición de los atributos más representativos se escogieron los criterios de: precio del producto y calidad, los cuales se espera sean reconocidos y valorados por los consumidores y sean sostenibles en el largo plazo.

## Matriz de Posicionamiento Competitivo



Fuente: Elaboración Propia

### 4.5. Estrategia de precio

#### 4.5.1. Determinación del precio

La estrategia es de liderazgo en costos, por lo cual, la obtención de economías de escalas mediante la generación de altos volúmenes de stock es prioritario para la compañía para ofrecer un precio promedio inferior al del mercado y con ello facilitar la venta de productos, maximizando el volumen de ventas.

El método de fijación de precios contempla la definición de un comité de precios que se reúne cada vez que se lanza un nuevo producto y anualmente para los productos ya definidos en el mix con la finalidad de revisar los costos y determinar el precio de venta final por producto.

Este comité considera las siguientes variables:

- a) Determinación de costo unitario por producto: materias primas, mano de obra y gastos indirectos de fabricación

- b) Margen frontal objetivo el cual no debería ser inferior a un 55%, y rentabilidad esperada
- c) Revisión de precios de la competencia

Si el margen objetivo es inferior al 55% o el precio de la competencia es inferior al precio esperado se definirá lanzar el producto siempre que la pérdida de margen se compense con una minimización de los costos de producción, ejemplo: licitaciones que impliquen grandes volúmenes de venta.

#### **4.5.1.1. Productos nuevos**

La determinación del precio de un producto nuevo contempla en primer lugar el levantamiento de los precios de la competencia, luego se determinan los costos de fabricación y comercialización y finalmente se determina el margen de contribución esperado, el cual al momento de la incorporación del nuevo producto al portfolio puede ser hasta 10 puntos porcentuales menos del margen exigido al mix de productos de la línea.

La apuesta de perder margen en la primera etapa del ciclo de vida del producto, postula a que en el período de adaptación, que fluctua entre 1 y 2 años, el producto debería posicionarse como una alternativa atractiva y alcanzando su etapa de crecimiento podría exigirse al menos el margen esperado.

#### **4.5.1.2. Productos existentes**

La determinación del precio para productos existentes considera un margen promedio esperado del 55% y un análisis constante de los precios de la competencia.

#### **4.5.2. Política de descuentos**

La estrategia de promoción contempla descuentos sobre los precios negociados en las siguientes situaciones:

- Niveles de sobrestock no deseados, plan de licuación de inventarios.
- Promociones comerciales, campañas específicas para activar la rotación.
- Establecer una política de descuento en función de volúmenes de venta a distribuidores.

#### **4.5.3. Para el inicio y el largo plazo**

Al comenzar el plan de negocios, si la estrategia es reposicionar un producto y captar nuevos clientes, se desarrollarán promociones comerciales que activen la venta, por esta razón los márgenes serán menores. En el mediano y largo plazo, una vez que los productos alcancen un mejor posicionamiento y con ellos un mayor participación de mercado se trabajará en alcanzar el margen esperado.

Esta estrategia considera el monitoreo contante de los precios del mix, tanto interno como externo, de modo de realizar las modificaciones oportunas que permitan aprovechar los cambios del mercado.

## **4.6. Estrategia de distribución**

Dado que el laboratorio pertenece a un conglomerado de empresas con una sólida red de distribución, definimos una estrategia de cobertura masiva a nivel nacional.

### **4.6.1. Identificación de los principales canales**

Los principales canales de distribución de la compañía corresponden a más de 740 sucursales que dispone --la empresa comercializadora del holding a lo largo del país, lo cual permite fortalecer y controlar la promoción y venta en los puntos de venta.

La estrategia de distribución considera la venta a clientes finales a precios competitivos, bajo el precio promedio del segmento al cual pertenece el laboratorio, lo que impulse la venta de sus productos como primera opción.

### **4.6.2. Sitio web y redes sociales**

El foco del negocio es de diferenciación por precio, por lo cual, la inversión en publicidad no contempla medios masivos, sino que potencia la publicidad directa en los puntos de venta e internet, ambos de menor costo. Como medios masivos seleccionados está la participación en un catálogo de la cadena farmacéutica (ver anexo N°4) inserto en un periódico de circulación nacional y el marketing digital.

La cadena farmacéutica del holding dispone de un sitio web posicionado en el mercado, el cual en su sección de salud y bienestar incorpora los suplementos alimentarios del Laboratorio como primera opción en los segmentos en los cuales participa, lo que contribuye el posicionamiento de la marca y sus

productos.

Adicionalmente, se desarrollará un sitio web de la marca que se posicionará mediante la inversión en google adwords, destinando un presupuesto mensual a la realización de campañas publicitarias que permitan aparecer como primera opción de búsqueda, capturar visitas y facilitar el reconocimiento de la marca. Estas actividades serán lideradas por el equipo de informática del holding a cargo de posicionamiento web.

## 4.7. Estrategia de comunicaciones

El objetivo principal de la estrategia de comunicaciones es la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos clientes, generando un mayor reconocimiento de la marca. Lo anterior se llevará a cabo capacitando a la fuerza de venta periódicamente, invirtiendo en publicidad en los puntos de venta a través de catálogos, flyers, descuentos promocionales y productos sobre el mesón. Adicionalmente, se invertirá en marketing digital.

### 4.7.1. Herramientas de promoción y presupuesto

Las herramientas de promoción o mix de actividades elegido será el siguiente.

#### 4.7.1.1. Mix de Marketing

Tipo	Actividades	Detalle
<b>ATL (Above the line)</b>	Prensa	Periódicos principales (participación en catálogos)
<b>BTL (Below the line)</b>	Mesón	Puntos de venta
	Catálogos	Puntos de venta y prensa
	Flyers	Puntos de venta y lugares definidos
	Capacitación a vendedores	Puntos de venta y laboratorio
<b>Online</b>	Material publicitario	Puntos de venta y eventos definidos
	Home page	Página web Laboratorio para LPN (*)
	Avisos	Banner en página web cadena farmacéutica

(\*) LPN= Línea de Productos Naturales

Fuente: Elaboración Propia

**Prensa:** Incorporación de productos que se requieren impulsar dentro del mix, en catálogo compartido diseñado por la cadena farmacéutica del holding, el cual se incorpora en periódicos de circulación nacional, esto días sábados y durante los meses pick; Marzo, Mayo, Septiembre y Noviembre.



**Mesón:** Esto es colocar sobre el mesón productos que requieran una constante rotación. La puesta sobre el mesón permite el contacto directo del producto con el cliente y la interacción inmediata con el vendedor, permitiendo resolver dudas e influir sobre la decisión de compra. Este tipo de publicidad es más efectiva para crear preferencias y convencimientos en el cliente final.

**Catálogos:** Esta actividad consiste en ser parte de una revista en la cual se incorporen productos a destacar dentro de la línea de negocios. En el catálogo se incorporan fotografías de los productos, una breve explicación de las características, componentes y beneficios, además de ofertas si existiesen. Los catálogos son creados por la cadena farmacéutica del holding y ciertas páginas son destinadas a productos de la línea de productos naturales. Los catálogos son ubicados habitualmente en un sector específico para revistas en los locales de venta, de fácil acceso para los clientes.

**Flyers:** Estos son papeles impresos que se distribuyen directamente a las personas en la calle, en los cuales se anuncia algún producto con fines publicitarios. Estos volantes son distribuidos por promotoras ubicadas en los puntos de venta o bien en eventos de salud o bienestar en los que la empresa participe.

**Capacitación a vendedores:** La compañía ha definido un programa mensual de capacitación en el laboratorio, en la cual se dé a conocer a vendedores de los puntos de venta; el mix de productos, sus beneficios y las técnicas de captación y fidelización.

Esta capacitación está orientada a disponer de vendedores debidamente capacitados que ofrezcan los productos de la marca, aclaren dudas e influyan en la decisión de compra del cliente, mediante la entrega de un producto de buena calidad a un precio conveniente. Para reforzar esta capacitación, quincenalmente un Product Manager de la línea, visitará los puntos de venta para aclarar dudas y supervisar el correcto desempeño de vendedores.

**Material publicitario (P.O.P.):** Este material corresponde a los implementos entregados como regalos a los clientes para promocionar la marca. Estos materiales están orientados a hacer más conocida la marca en nuevos clientes o fidelizar a los clientes que ya le prefieren.

**Página web:** Pretende ser una plataforma de promoción y captación de clientes. Esta será impulsada mediante el uso de marketing digital en google, considera posicionamiento web e inversión de campañas publicitarias en adwords que aceleren el conocimiento de los productos al estar dentro de las primeras opciones de búsqueda de los potenciales clientes.

#### 4.7.1.2. A quiénes se dirige (clientes finales, mayoristas, minoristas)

La comunicación estará dirigida hacia clientes finales y usuarios de internet, agrupados como sigue:

**Clientes ATL:** La comunicación ATL (Above de line) busca generar el reconocimiento de la marca en personas que se preocupan de la salud o quieren mejorar su salud o bienestar, a lo largo de todo el país. Esta comunicación se concentrará en los periodos peak principalmente en los productos estrellas del laboratorio, estos son los meses de marzo y mayo para productos que previenen enfermedades como gripes y resfríos y septiembre y diciembre para productos destinados a mantener una dieta balanceada.

**Usuarios Online:** Esta comunicación está dirigida a lograr el reconocimiento de la marca y productos, generando una relación de confianza con el cliente, mediante el área de servicio al cliente del sitio web.

**Clientes BTL:** La comunicación BTL (Below the Line) apunta a la captación de nuevos clientes y fidelización de los actuales, mediante actividades desarrolladas principalmente en el punto de venta.

#### 4.7.2. Programa de publicidad

El programa de publicidad para el caso de **catálogos en prensa**, se ha programado durante los meses peaks de demanda de los principales productos del mix.

La **capacitación de vendedores** se realizará antes de comenzar con el plan de negocios, el cual se programará en forma trimestral para nuevos ingresos, con una supervisión quincenal de un Product Manager del laboratorio.

Respecto a la **entrega de materiales publicitarios** (P.O.P.), estos se entregarán en los eventos que la empresa decida participar, los cuales se definirán en conjunto con la empresa de distribución.

El **resto de actividades** se realizará periódicamente en los puntos de ventas.

Respecto al marketing digital, se destinará a una persona exclusiva del área de informática a trabajar en el posicionamiento orgánico del sitio web y a definir las campañas publicitarias claves.

## 4.8. Estrategia de ventas

La estrategia de ventas estará enfocada en clientes minoristas (en su función de vendedor) y finales. El **cliente minorista** es mediante el cual venderá sus productos al cliente final, a través de locales propios o franquicias, siendo el responsable de potenciar e influir en la venta al **cliente final**, ejecutando correctamente las acciones de marketing definidas en conjunto con el laboratorio.

## 4.9. Presupuesto de marketing

De acuerdo a la estrategia de Marketing se ha definido que el presupuesto se determinará en porcentaje a las ventas netas anuales de la compañía para la línea de negocio de productos alimenticios para la salud y bienestar. La política de asignación será en base a las proyecciones de ventas, esto es un 10% sobre las ventas netas. Para el primer año de ejecución del plan de negocios, se estima una venta de MM\$1.312, por lo cual, se destinará un presupuesto de marketing de MM\$131,2, porcentaje que se replicará en periodos futuros de acuerdo al volumen de ventas. Se ha definido un porcentaje sobre las ventas y no un monto fijo debido a que la inversión en publicidad tendrá relación directa al volumen de venta, por lo cual, si existe un incremento en las ventas el monto en publicidad será mayor.

Los valores definidos son estimados en función de la importancia asignada a cada actividad y obedecen a acuerdos comerciales entre el Laboratorio y la compañía distribuidora.

Respecto al ítem de publicidad “Adwords”, este valor considera una proyección diaria, estimada por el equipo de desarrollo web del holding, de 100 clicks a un valor de \$31 promedio, en una campaña que considera 10 palabras, de lunes a viernes por 8 meses excluyendo meses de invierno (Mayo, Junio, Julio y Agosto).

La estructura definida como presupuesto inicial es la siguiente:

### **Presupuesto de Marketing (Anual)**

Tipo	Actividad	% Distrib.	Costo Total \$
<b>Publicidad mediante:</b>	Mesón	60%	75.420.000
	Catalogos	25%	31.425.000
	Flyers	5%	6.285.000
	Capacitación a vendedores	5%	6.285.000
	Material publicitario (regalos)	5%	6.285.000
	<b>Subtotal</b>	<b>100%</b>	<b>125.700.000</b>
<b>Página web:</b>	Diseño y Desarrollo	100%	500.000
	Programación (TI interno)	0%	0
	Mantenición (TI interno)	0%	0
	Adwords	0%	5.000.000
	<b>Subtotal</b>	<b>100%</b>	<b>5.500.000</b>
<b>Total Ppto. Marketing</b>			<b>131.200.000</b>

Fuente: Elaboración propia

El gasto en Marketing es un ítem importante dentro de los gastos de la compañía y se traduce en una manera efectiva de dar a conocer la marca y el mix de productos al cliente final, a través de los medios de publicidad indicados anteriormente.

Considerando la participación de mercado, esta inyección en publicidad permitirá sostener el reconocimiento en el corto plazo. Cabe señalar, que el modelo de publicidad del laboratorio es conjunto con el de cadena farmacéutica del holding, por lo cual, para potenciar la venta el canal de distribución también destinará una inversión en marketing en las mismas proporciones del laboratorio (1+1).

#### 4.10. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Utilizaremos un sistema de monitoreo, control y medición a través del cual evaluaremos los avances y la efectividad de cada una de las acciones marketing.

Los principales indicadores, métricas y criterio de evaluación se detallan en el siguiente cuadro:

Tipo	Categoría	KPI	Métrica
Comerciales	Promoción y Plaza	Rotación producto sobre el mesón	Unidades vendidas / Stock acordado (%)
		Rotación por producto	Unidades vendidas / Stock promedio (%)
		Satisfacción de clientes	N° de comentarios positivos en página web / N° de comentarios totales en página web (%)
		Tráfico orgánico	Tráfico procedente de Google sin ser de pago (SEO)
		Rebote en páginas importantes	% de visitas que entran en la página y en pocos segundos se van. Esto permite ver "fugas" de tráfico y optimizar diseños y usabilidad
		Número de links entrantes	Son los links externos que apuntan a tu web. Para poder verlo puedes utilizar las herramientas SEO quake o Yahoo site explorer.
		Conversión	Es el ratio de ventas con respecto al número de visitas en tu página web
		Número de interacciones en redes sociales	Esto es recolectar el número de comentarios, número de "likes"
		ROI	Gasto en publicidad total \$ / Crecimientos en las ventas totales \$ (%)
	Producto	Rentabilidad por producto	Gasto en publicidad producto \$ / Crecimientos en las ventas producto \$ (%)
		Venta Total en \$	Venta mensual y acumulada (\$)
		Venta Total en Unidades	Venta mensual y acumulada (Unid.)
		Sell-out en \$ y Unidades	Ventas en el punto de venta (\$ y Unid)
		% de Ventas por Producto	Ventas por producto / Ventas totales % (\$ y Unid.)
	Precio	Crecimiento en ventas	Ventas en \$ y unidades, mensual y acumulada / Ventas en \$ y unidades, mensual y acumulada periodo anterior (%)
		% Margen por producto	Margen mensual \$ / Ventas mensuales \$ (%)

Fuente: Elaboración propia

Las métricas para medir la efectividad del marketing digital se pueden visualizar en Google analytics.

## V. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 5.1. Estrategia de desarrollo

El plan de negocio busca apropiarse del valor de los procesos de fabricación y envasado de productos alimentarios en mano de maquiladores y con ello ofrecer un precio más competitivo y atractivo para los clientes, además de adoptar estándares de calidad que minimicen eventuales pérdidas por rechazos e invertir en publicidad para lograr mayor reconocimiento de la marca y un crecimiento en las ventas.

La estrategia de desarrollo considera el siguiente plan de trabajo:

- Uso de uno de los terrenos actuales del laboratorio colindante a la planta actual.
- Implementación de la infraestructura necesaria para el desarrollo de la operación.
- Se abordará en forma simultánea todas las etapas: fabricación de líquidos, encapsulado y envasado de líquidos, capsulas y graneles importados.
- Los roles claves, responsabilidades y plazos recaen principalmente en la Gerencia de Operaciones, Gerencia Técnica y Gerencia de Finanzas, las cuales en conjunto deben coordinar los recursos y actividades necesarias para poner en operación la nueva planta. Gerencia Comercial en tanto deberá encargarse de generar las actividades de publicidad necesarias para el mayor reconocimiento de la marca y el impulso sobre las ventas.

El plan definido permitirá detallar las actividades relevantes, realizar seguimiento de su avance y minimizar la ocurrencia de situaciones imprevistas que afecten los objetivos planteados.

### 5.2. Avances y requerimientos de recursos

Para medir los avances en la implementación y puesta en marcha del plan de negocios, hemos definido realizar un seguimiento mensual de las actividades, enfocándonos en aquellas que sean claves como la adquisición de maquinarias y el reclutamiento del personal adicional necesario, solicitando estados de avance a sus responsables, lo que nos asegure el cumplimiento del proyecto sin desviaciones.

Los recursos necesarios para la implementación del proyecto se estiman en \$470.095.000, cuyos conceptos se detallan a continuación:

- Construcción de la estructura, trabajo de tabiquería y puertas con sistemas de contención, revestimientos en los sectores indicados, instalaciones de redes, eléctricas, aguas, alcantarillado, climatización y circuitos internos, lo que tendrá un costo de UF14,5 por Mt2, considerando una superficie de 780 Mt2. y una UF de \$24.500 se estima en \$277.095.000.
- Habilitación de oficinas (\*): \$5.000.000
- Habilitación control de calidad (\*): \$12.000.000
- Adquisición y habilitación de equipos y maquinarias (\*\*) y (\*\*\*): \$100.000.000
- Costo de remuneraciones del personal adicional para el primer año: \$56.000.000.
- Otros varios: \$20.000.000 (\*) (incluye tramitaciones, permisos e imprevistos).

(\*) Estimación sin presupuesto detallado.

(\*\*) Presupuestos de equipos importados en anexos 5 al 12.

### (\*\*\*) Detalle de Inversiones

Item	Equipo	Cantidad	Precio USD	Precio Total	Costo Importación
1	Mezclador	1	7.000	7.000	2.144
2	Reactor	1	10.000	10.000	2.403
3	Envasadora	1	20.000	20.000	3.651
4	Envasadora Líquidos	1	20.000	20.000	3.764
5	Balanzas	2	100	200	1.616
6	Rack	40	100	4.000	6.330
7	Traspaleta Hidráulica	1	8.000	8.000	2.268
8	Traspaleta Manual	6	145	870	1.750
				<b>70.070</b>	<b>23.926</b>

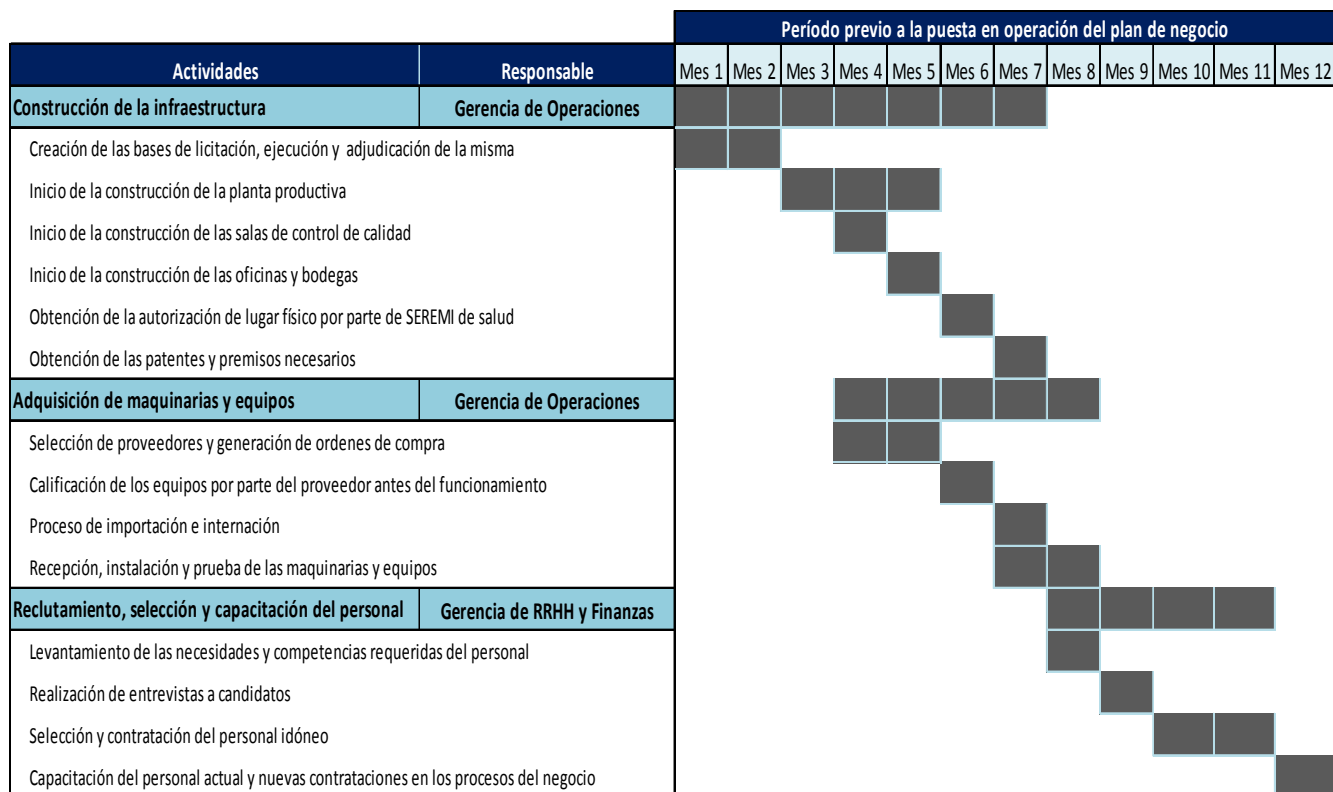
Concepto	USD	\$
Total Importaciones Directas USD	70.070	45.545.500
Costo Importación en bodega	23.926	15.551.900
<b>Total Equipamiento Importado</b>	<b>93.996</b>	<b>61.097.400</b>
Habilitación equipamientos	18.799	12.219.480
Muebles y equipamientos laboratorio	25.600	16.640.260
Imprevistos y otros	15.451	10.042.860
	<b>153.846</b>	<b>100.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia, detalle en anexo N°18

## 5.3. Carta Gantt

A continuación se presenta la carta Gantt con los principales hitos de la etapa de implementación del proyecto, lo que permitirá controlar las actividades a ser ejecutadas en un plazo de 12 meses.

### Carta Gantt Proyecto



Fuente: Elaboración propia



## VI. RSE Y SUSTENTABILIDAD

La identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable.

Una de las políticas de I-Lab que se ha comenzado a implementar durante el 2014 es la comunicación transparente con los grupos de interés, favoreciendo la mejora continua y fortaleciendo el rol de construcción de relaciones sustentables con las personas, la comunidad y el entorno. Para la efectividad de las acciones adoptadas por la compañía se diseñará un sistema de gestión para medir el impacto y el cumplimiento de los compromisos con los stakeholders.

### 6.1. Mapa de stakeholders

Para hacer sostenible el negocio hemos identificados stakeholders relevantes en el logro de objetivos como parte de las políticas de responsabilidad social. El mapa de stakeholders que se detalla a continuación esta jerarquizado en función de la influencia de cada uno de estos, ya que el éxito de esta política depende en gran medida de la correcta identificación y priorización de los grupos de interés.

#### Grupo de interés

**Accionistas/Directores (Inversionistas):** Proveer la información necesaria de las operaciones de la compañía, sus resultados y las proyecciones esperadas de rendimiento.

**Empleados/sindicatos:** Establecer políticas de desarrollo profesional y personal orientadas a compatibilizar la vida laboral con la familiar, logrando un buen clima laboral que se refleje a través de altos índices de productividad y satisfacción. Esto permitirá cumplir con la entrega de productos de calidad, a precios competitivos y en forma oportuna.

**Proveedores:** Establecer relaciones de largo plazo basadas en calidad y confianza, lo cual permita generar alianzas estratégicas que se traduzcan en la entrega de un producto de calidad a un costo óptimo, maximizando los resultados esperados.

**Instituciones Públicas:** Asegurar el cumplimiento de las regulaciones vigentes establecidas por los organismos reguladores; SEREMI de Salud y Ministerio del Medio Ambiente, mediante la entrega de un producto de calidad.

**Clientes/Consumidores:** Realizar estudios de mercados que permitan mantener actualizadas las necesidades de los clientes, de forma de cubrir adecuadamente sus expectativas en términos de productos.

**Red de distribución:** Cubrir oportunamente los niveles de demanda, manteniendo disponible los productos en los puntos de ventas cuando los clientes lo requieran, evitando quiebres de stock.

**Comunidad en general:** Entregar productos de calidad que mejoren la salud y el bienestar de la población.

El laboratorio para poner práctica las políticas de RSE busca establecer y mantener un diálogo constructivo con sus grupos de interés tanto internos como externos mediante una comunicación transparente en todo momento.

## 6.2. Valores éticos del negocio

Dentro del plan estratégico de la compañía los valores se encuentran alineados con la visión y misión buscando lograr una coherencia organizacional transversal en la compañía. Durante el 2014 se comenzó a gestionar políticas de RSE para gestionar el negocio de manera sustentable, basadas en:

**Comportamiento ético:** Los valores definidos y requeridos para los colaboradores son: responsabilidad, excelencia operacional, honestidad, trabajo en equipo, seguridad, transparencia, proactividad y respeto, lo cual se traducirá en un comportamiento ético con los stakeholders. Este punto es de gran relevancia dado el compromiso con la salud que tiene el Laboratorio, por lo cual, la excelencia operacional y el control exhaustivo de la correcta ejecución de los procesos bajo GMP son claves para el cumplimiento de este punto.

**Calidad de vida laboral:** Esta juega un rol fundamental en el éxito de la gestión de la compañía, dado que mantener un ambiente grato y motivador permite que cada empleado sienta su trabajo como un

aporte al resultado exitoso y sustentable del negocio, y a la vez logre equilibrio y armonía entre su trabajo y vida personal.

**Medio Ambiente:** El cuidado del medio ambiente y prevención de la contaminación serán promovidas y apoyadas por el laboratorio. Para esto se comenzó con un plan de segregación por tipo de desecho, la instalación de paneles solares y la adopción de medidas para disminuir las fuentes de pérdidas de productos o desechos.

### **6.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos**

El laboratorio tiene un alto impacto social dado que cumple un rol clave en la sociedad al ser fabricante de productos destinados a mejorar la salud y aumentar la esperanza de vida sana de las personas, además de proveer mayor acceso a la población de productos de calidad. En los productos alimentarios para la salud y bienestar el sobreconsumo no genera contraindicaciones en el consumidor, no obstante, en los productos farmacéuticos el uso indiscriminado puede ser riesgoso para el paciente, por lo cual, su venta se encuentra controlada mediante la exigencia de prescripción médica en aquellos productos que así lo requieran, disponiendo de químicos farmacéuticos debidamente calificados en los locales de venta.

Sus procesos están debidamente certificados, dando cumplimiento a las normativas vigentes y estándares de calidad.

Respecto al impacto ambiental, la compañía es una fuente generadora de productos contaminantes originados por la destrucción de productos con problemas de calidad, vencidos y mermas de producción. Para minimizar el impacto ambiental, la compañía posee un departamento de gestión de residuos, el cual está encargado de tomar las medidas de seguridad necesarias para proteger el medio ambiente. Como parte de estas medidas existe un riguroso control de RISES y RILES, tratamiento de desechos de productos líquidos y sólidos realizado por empresas certificadas. Además existe un departamento de control de pérdidas que establece políticas orientadas a minimizar la generación de mermas y de rechazos por vencimiento o problemas de calidad.

Por último, respecto al impacto económico podemos señalar:

- Creación de valor para los inversionistas mediante la optimización de costos, control de pérdidas y

generación de procesos de calidad orientados a maximizar la rentabilidad del negocio.

- Creación de valor para el capital humano de la organización mediante el establecimiento de un sistema de compensación justo y beneficioso para los trabajadores.
- Creación de valor para los clientes mediante la entrega de productos de calidad a precios competitivos.

## VII. RIESGOS CRITICOS

A continuación se pretende exponer las diferentes situaciones o condiciones que pudiesen establecer un cierto nivel de riesgo para el correcto desarrollo del proyecto en la compañía, de igual manera se expondrá, en la medida de lo posible, las formas de mitigar el riesgo explicitado.

### 7.1. Riesgos internos y planes de mitigación

#### Riesgos del negocio

- Capacitación deficiente del personal en los procesos de fabricación y acondicionamiento que deriven en la generación de rechazos, mermas y costos excesivos que impidan alcanzar un precio competitivo.

*Plan de mitigación:* Contratar personal debidamente capacitado y generar programas continuos de capacitación que perfeccionen las habilidades requeridas, además de implementar un sistema de compensación variable que premie la calidad en los procesos y productos.

- Importaciones y compras locales de materias primas con problemas de calidad que generen retrasos en el abastecimiento de la Planta e ineficiencias en el proceso productivo.

*Plan de mitigación:* Trabajar con proveedores calificados que garanticen calidad, costo y tiempo de entrega, lo cual debe ser evaluado en cada nueva compra. Para asegurar lo anterior, se establecerán bloqueos “producto/proveedor” que obligue al área de Abastecimiento a comprar únicamente a proveedores calificados.

- Condiciones inapropiadas en el almacenamiento de productos por falta de supervisión y control.

*Plan de mitigación:* Definir un rol de supervisor de procesos en Bodega y Planta que dependa del área de Aseguramiento de la Calidad, además de fortalecer el rol de Control de Calidad en el proceso, lo cual garantice la detección oportuna de desviaciones y definición de acciones correctivas y preventivas.

- No acceder a la certificación de buenas prácticas de manufactura (GMP)

*Plan de mitigación:* Definir un programa de trabajo que replique los mismos estándares de la planta farmacéutica en la planta de suplementos alimentarios, asegurando la entrega de un producto de calidad.

## **7.2. Riesgos externos y planes de mitigación**

- Concentración de proveedores: La Sociedad no depende de un proveedor único, no obstante aproximadamente el 60% del abastecimiento de materias primas y productos elaborados proviene de países asiáticos, siendo los actores más relevantes China e India, desde donde las importaciones alcanzan el 38% y el 22% del total de compra anual, respectivamente. En este contexto, se hace clara la exposición que presentan los costos de la compañía a las políticas y variaciones económicas en Asia.

*Plan de mitigación:* Mantener inventarios acordes a los niveles de producción y disponer de un portfolio de proveedores que otorgue flexibilidad de intercambio en situaciones de aumento de precios injustificados o escasez. Este riesgo es compartido en la industria farmacéutica, ya que la mayoría de los actores se abastece de materias primas provenientes de China e India, por lo cual, una variación de precios en las materias primas afectaría a todos los laboratorios nacionales y provocaría una nivelación en los precios en el mediano plazo.

- Variables del mercado: La fluctuación de variables de mercado tales como tasas de interés, tipo de cambio, precios de productos u otros pueden producir pérdidas económicas debido a la desvalorización de flujos o activos o a la valorización de pasivos, por la nominación o indexación de éstos a dichas variables. Las políticas en la administración y mitigación de estos riesgos definen estrategias específicas en función de análisis periódicos de tendencias de las variables que inciden en los índices indicados anteriormente.

*Planes de mitigación:* En lo que respecta a la variación del tipo de cambio, esta variable afecta los resultados de la compañía, debido a que aproximadamente el 37% de los costos corresponden a insumos adquiridos en moneda extranjera. Como *plan de mitigación* se ha definido suscribir instrumentos Forward de US\$/CLP para cubrir la exposición que genera el tipo de cambio. La política de la compañía para tomar este tipo de instrumento financiero considera órdenes de compras aprobadas y superior a USD 20.000 con vencimiento mayor a 30 días plazo.

Respecto a la variación de la tasa de interés, la exposición al riesgo se produce principalmente por la deuda a corto plazo, producto de la renovación periódica de créditos a tasas fijas distintas a la de origen. Como *plan de mitigación* se ha definido utilizar fuentes de financiamiento propias.

- Riesgos legales y regulatorios: Sumarios sanitarios generados por problemas de calidad detectados en productos distribuidos al mercado y auditorias internas con resultados deficientes.

*Plan de mitigación:* La planta farmacéutica de la compañía está certificada con los estándares GMP, lo cual mitiga en forma significativa el riesgo de errores o ineficiencias productivas, donde el área de Aseguramiento de la Calidad se encarga de revisar periódicamente que los procesos productivos y de distribución se ajusten a los estándares de calidad.

Como *plan de mitigación* se pretende replicar los estándares GMP en la planta de suplementos alimentarios, además de contar con seguros de responsabilidad civil ante posibles demandas por errores o fallas de calidad de sus productos.

- Tratados de libre comercio: Nuevos tratados de libre comercio o anexos a los ya existentes podrían permitir la entrada de medicamentos a precios más bajos a los comercializados en Chile. Si a ellos no se les exigen las condiciones de calidad y certificabilidad exigida a laboratorios nacionales, se permitiría la entrada a productos más baratos de dudosa calidad.

*Plan de mitigación:* Aun cuando este riesgo es bajo dado que las tendencias regulatorias en la actualidad son de mayor exigencia para productos alimenticios para la salud y bienestar cualquiera sea su origen (decreto 977/96), el *plan de mitigación* apunta a optimizar los costos mediante la generación de economías de escala generadas por el uso compartido del BackOffice administrativo y técnico y el uso de las mismas instalaciones de la planta farmacéutica.

- Concentración de canales de distribución privados y bajos precios promedio. La alta concentración de los distribuidores retail, ejerce una mayor exigencia sobre los márgenes de comercialización, por lo que a pesar de que la distribuidora pertenezca al mismo holding, igualmente le exige al laboratorio un precio competitivo de lo contrario compra a otro fabricante.

*Plan de mitigación:* Optimizar los costos de producción mediante la generación de eficiencias en los procesos y un control exhaustivo de las fuentes de pérdidas.

## VIII. CONCLUSIONES

El presente plan de negocios se desarrolla en una industria cuyo mercado objetivo busca mantener una vida sana y obtener lo mejor de sus estilos de vida. Según estudios de mercado recientes existe una tendencia creciente al cuidado de la salud y el cuerpo, como consecuencia de una sociedad altamente competitiva, un incremento en las tasas de longevidad y el aumento en el número de hogares individuales. Adicionalmente, las actuales iniciativas del gobierno como el programa “Elige vivir sano” favorecen el desarrollo de este sector.

El proyecto aborda la línea de Suplementos Alimentarios en las categorías de Suplementos Vitamínicos, Suplementos Dietarios y Dieta Balanceada, las cuales presentan una demanda interna existente en la compañía, no obstante, el plan de negocio generará la internalización del proceso de fabricación y envasado mediante la implementación de una planta productiva propia y la inyección de recursos en publicidad que logren un mayor reconocimiento de la marca e impulsen la demanda actual.

La evaluación del proyecto fue realizada con flujos proyectados a 20 años plazo, considerando una tasa de descuento del 16,9%, lo que generará un retorno (TIR) de 29,66% sobre la inversión inicial de MM\$440, entregando un VAN positivo de MM\$561. La inversión se espera recuperar en un período de 3 años 10 meses, lo que hace atractivo el proyecto para el inversionista.

Cabe destacar que la compañía posee como recurso clave y diferenciador, el ser parte de un importante holding de la industria farmacéutica, perfumería y retail, con una red de distribución a nivel nacional, lo que le otorga una ventaja competitiva temporal dándole presencia de sus productos a lo largo del país.

Tomando en consideración lo antes expuesto, es posible concluir que este proyecto es viable desde un punto de vista financiero y comercial y se recomienda su realización.



## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Unidad de inteligencia de The Economist, por vía de [www.visionofhumanity.org](http://www.visionofhumanity.org), 2014
- Passport, “Vitamins and Dietary Supplements in Chile”, Euromonitor International, April 2013
- Informe: “Medicamentos en Chile: Revisión de la evidencia del mercado nacional de fármacos”, CENAFAR, ISP
- [www.global-rates.com](http://www.global-rates.com)
- Servicio de Impuestos Internos SII, [www.sii.cl](http://www.sii.cl)
- Fuente Instituto Nacional de Estadísticas, “Proyecciones y Estimaciones de Población, Total País”
- “Health and Wellness” Euromonitor International, April 2013
- Dirección de Marketing, P. Kotler, Kevin Lane Keller, 2006
- [http://www.corpbancainvertiones.cl/portal/?id\\_category=111](http://www.corpbancainvertiones.cl/portal/?id_category=111)
- [http://www.ispch.cl/anamed/subdeptoregistro/definicion\\_medicamentos](http://www.ispch.cl/anamed/subdeptoregistro/definicion_medicamentos)
- Reglamento Sanitario de los Alimentos, D.S. N° 977/96, artículo 534
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Buenas\\_pr%C3%A1cticas\\_de\\_fabricaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenas_pr%C3%A1cticas_de_fabricaci%C3%B3n)
- <http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/#sthash.Tg5FDh25.dpuf>
- Euromonitor International, Passport “Sports Nutrition in Chile”, October 2013
- Informe empleo mensual, [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- Encuesta Nacional de Salud, <http://epi.minsal.cl/estudios-y-encuestas-poblacionales/encuestas-poblacionales/encuesta-nacional-de-salud/resultados-ens/>
- “Estrategia de precios: Un enfoque de mercadeo para los negocios” Nicolas Restrepo Abad, Medellín, Fondo Editorias Universidad EAFIT, 2007.
- Ibbotson® SBBI® Classic Yearbook, Market Results for Stocks, Bonds, Bills, and Inflation 1926–2012
- Aswath Damodaran [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)
- Banco Central de Chile, [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
- Instituto de salud pública de Chile, [www.isp.cl](http://www.isp.cl)
- Seremi de Salud [www.asrm.cl](http://www.asrm.cl)

## X. ANEXOS

### Anexo 1: Análisis de Porter

#### Amenaza de nuevos competidores:

Requerimiento de capital y Know-How: El ingreso a esta industria requiere un elevado monto de capital debido a que la implementación de la planta implica la compra o arriendo de un terreno y la inversión en maquinarias, lo que constituye un diferenciador en el mercado. Sin embargo el acceso a capital no es un beneficio o una forma de evitar la barrera, de hecho, este debe estar sujeto a un conocimiento profundo en términos técnicos y prácticos, ya que los procesos de operación son altamente complejos y la diferenciación suele esconderse en la composición de un producto (su receta).

Economías de escala: Los actores de esta industria buscan maximizar las economías de escala, mediante la fabricación de un mayor número de unidades, obteniendo menores costos y pudiendo ofrecer precios más competitivos de esta forma. Las economías de escala son de alta importancia, ya que estas permiten tener un mayor espacio de acción frente a nuevos competidores o guerras de precios que suelen presentarse en el mercado. Además, las proyecciones de mercado<sup>19</sup> prevén un aumento de la competencia tanto a nivel de productores/importadores como de distribuidores (ingreso de retailers) lo cual entrega mayor relevancia al uso tecnológico y el alcance de economías de escala.

Acceso a canales de distribución: esta industria requiere de puntos de venta a nivel nacional para lograr un buen posicionamiento en el mercado y ser preferido por los consumidores. A nivel nacional, los puntos de ventas están concentrados por Farmacias Cruz Verde, SalcoBrand y Ahumada que tienen locales a lo largo del país. Sin embargo y sujeto a posibles cambios en las leyes que rigen la venta de productos farmacéuticos, terapéuticos y complementarios, se espera sean liberados los productos OTC, lo cual podría ampliar el los puntos de ventas a supermercados y otros menores.

Lo anterior constituye barreras de entrada media-alta para cualquier nuevo entrante.

---

<sup>19</sup> Euromonitor “Vitamins and Dietary Supplements in Chile” April 2013

## Amenaza de sustitutos

Los clientes buscan productos naturales que mejoren su calidad de vida. Los productos sustitutos serían productos naturales de similares características, además se deben considerar como posibles sustitutos algunos productos farmacéuticos que pueden tener similares prestaciones, por ejemplo en el caso de los antisépticos bucofaríngeos farmacéuticos como la Clorhexidina que puede sustituirse mutuamente con el Propóleo que tiene una acción antiséptica y antiinflamatorio.

De lo anterior se desprende que existe un alto grado de amenaza de productos sustitutos.

## Poder de negociación de los proveedores

Casi la totalidad de las materias primas y excipientes utilizados en los procesos de producción son importados desde China e India, países donde es reconocido que la fuerza laboral posee un bajo poder de negociación ya que por lo general no existen sindicatos y las condiciones laborales están regidas por los gobiernos. En términos de materiales de envase y empaque es, casi en su totalidad proveedores nacionales, pero con un alto grado de estandarización en los procesos y con alta competencia, tanto nacional como extranjera, lo que disminuye considerable el poder de negociación y no representa mayor complejidad para el negocio cambiar de un proveedor a otro.

En tanto, los proveedores de materias primas, gránulos y productos terminados importados poseen bajo poder de negociación, principalmente porque en China e India existe una amplia oferta de similares y de bajo costo.

## Poder de negociación de los consumidores

Estos poseen un alto poder de negociación ya que el producto busca satisfacer una función específica que es mejorar la calidad de vida a través de la entrega de productos naturales relacionados con las áreas de nutrición deportiva, bienestar, belleza u otros. Los factores principales en la decisión de compra son el precio y la calidad. Dado que las características esenciales no cambian sustancialmente de una marca a otra, el precio y las actividades promocionales constituyen los elementos diferenciadores y determinan la decisión de compra, siendo bajo el costo de cambio para el cliente.

## Rivalidad entre los competidores

La industria de productos alimentarios asociados al bienestar y la salud es altamente competitiva, enfrentando una búsqueda constante por mayores eficiencias en costos que se puedan traspasar a precio, una de las variables más valoradas por los clientes.

Nombre	Información de la compañía	Principales categorías	Características diferenciadoras
Bayer de Chile SA	Perteneciente al grupo alemán Bayer AG, uno de los tres líderes mundiales en investigación y desarrollo	Multivitaminicos	Único producto, potencia de marca
Boehringer Ingelheim Ltda.	perteneciente al grupo alemán de igual nombre, uno de los 20 mayores grupos farmacéuticos del mundo	Multivitaminicos y derivados naturales	Innovación en productos por desarrollos patentados
Cía. de Nutrición General SA (GNC)	Empresa estadounidense con presencia en Chile desde 1997	termogenicos y multivitaminicos	Amplitud de cartera con respaldo por tradición de la compañía
I-Lab	Empresa chilena fundada en 1984	Propoleo, Multivitaminicos, Minerales	Amplitud de cartera con respaldo por tradición de la compañía
Herbalife Chile Ltda.	Empresa global de nutrición y venta directa	Productos variados de nutrición	Venta directa, productos enfocados en mejoras de salud y control de peso, sistema piramidal
Laboratorio Garden House SA	Empresa chilena fundada en 1987	Laxantes, minerales	Especialización en laxantes
Laboratorio Recalcine SA	Empresa chilena fundada en 1922	Minerales y regeneradores dermicos	Especialización en productos dermatológicos, otros OTC
Merck Química Chilena Ltda.	Pertenece a la Alemana Merck KGaA, proveedora de productos farmacéuticos y químicos	Multivitaminicos y probioticos	Innovación en productos por desarrollos patentados
PGT Healthcare	Join Venture de Teva Pharmaceutical and Procter & Gamble	Fibras, derivados naturales	Productos de apoyo nutricional específicos y alto valor, Innovación en productos por desarrollos patentados
Sanofi-Aventis de Chile SA	Perteneciente al grupo francés Sanofi	Vitaminas	Único producto, potencia de marca

## Anexo 2: Precio Promedio Categoría con participación del Laboratorio

Período	Precio Prom. Mix Categoría	Precio Prom. Mix Laboratorio	Diferencia Prom. Mix Laboratorio
	<b>3.157</b>	<b>2.005</b>	<b>-36,5%</b>
Ene 2014	3.775	2.554	-32,3%
Feb 2014	3.524	2.327	-34,0%
Mar 2014	3.487	2.277	-34,7%
Abr 2014	3.369	2.094	-37,8%
May 2014	3.160	1.961	-38,0%
Jun 2014	2.614	1.662	-36,4%
Jul 2014	2.706	1.760	-35,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a informes corporativos de la matriz

### Anexo 3: Mix de productos

Betacaroteno	Multivitaminico
Calcio	Minerales
Acido Linoleico	Termogénico
Colageno	Regeneradores dermicos
Arandanos	Derivados naturales
Aceite de Pescado	Derivados naturales
Multivitaminico	Multivitaminico
Gingseng	Derivados naturales
Magnesio	Minerales
Lecitina	Derivados naturales
Pepa Calabaza	Derivados naturales
Propoleo	Propoleos
Q10	Regeneradores dermicos
Spirulina	Multivitaminico / Minerales
Vitamínico	Multivitaminico
L-Carnitina	Termogénico
Aceite de Emú	Regeneradores dermicos
Jarabe de Tomillo	Derivados naturales
Laxante	Laxantes
Linaza	Fibras
Hierbas Naturales Aparato Digestivo, Sueño y Relajación	Derivados naturales

### Anexo 4: Catálogos



El verano está cerca... prepárate!  
**DIETA & BELLEZA**

**GNC**  
 LIVE WELL

**ORTE**

**Cruz Verde**

**Ofertas**  
 Salcobrand

Exclusivo con Tarjeta de Crédito Sa...

**25%** OFF

**Eucerin**  
 Todos los pro...

**VitaminLife**  
 Suplementos para Control de Peso

www.tcsb.cl

Si la usas...  
**CONVIENE**