



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE  
FARMACIAS REGIONAL**

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

**SERGIO EDUARDO HERRERA BECKER**

PROFESOR GUÍA:  
**MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
**DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
EMILIO VALDATTA CAMPOLUNGI**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## **RESUMEN**

### **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE FARMACIAS REGIONAL**

El presente documento corresponde a un plan de negocios para la creación de una cadena de 6 farmacias regionales y desarrollarlo en cuatro años, iniciando sus operaciones el año 2022.

La industria farmacéutica genera ventas del orden de US\$ 2.600 millones anuales, de las cuales alrededor de US\$ 1.500 millones corresponden a ventas directas a los consumidores finales a través de las farmacias. El mercado de las farmacias es altamente concentrado en 3 grandes cadenas que representan cerca del 90% de las ventas.

El gasto promedio en medicamentos es de \$18.483 por personas en los hogares que efectivamente gastan en medicamentos y aumenta a \$40.267 en el 20% de los hogares que más gastan en medicamentos.

En el análisis diagnóstico se observan oportunidades asociadas a la implementación de farmacias de "destino", siendo la Atención Farmacéutica un servicio relevante de implementar, que permite a través de un plan de fidelización de pacientes crónicos aumentar las ventas en un segmento con un alto nivel de gasto en medicamentos.

Se establece como segmento objetivo a los adultos y adultos mayores, de grupos socioeconómicos de clase media y media alta que consumen \$40.000 mensuales o más en medicamentos.

Con un plan estratégico orientado al segmento objetivo apoyado con un plan de marketing, que permite llegar a este segmento, un plan de operaciones que permite estructurar la operatividad de cada uno de los locales, un plan de recursos humanos que establece una estructura organizacional que se va adaptando al proceso de crecimiento de la cadena de farmacias y un plan financiero que permite establecer una inversión de 54 millones de pesos, proyectando un crecimiento orgánico, con márgenes de venta de 40% o mayores, y un adecuado control de los gastos y los ingresos, permite establecer un plan de negocio viable, rentable y sostenible en las condiciones establecidas por el plan, teniendo como principal ventaja competitiva el servicio de Atención Farmacéutica, posicionando a cada una de las farmacias como un centro de salud.

## **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a mi esposa Karem, que con mucha comprensión me apoyó e impulsó para dar mi mayor esfuerzo; también a mis hijos Catalina y Benjamín, quienes son fuente de motivación para superarme día a día, y poder transmitirles que, con esfuerzo, dedicación y constancia, es posible perseguir los sueños.

También a mis padres y hermana, quienes participaron en mi crecimiento personal, forjado con valores que me permiten ser una buena persona.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Laboratorio Biosano, por permitir y apoyarme en desarrollar el MBA, otorgándome las condiciones ideales para realizarlo de manera adecuada.

Agradezco a mis profesores, quienes realizaron grandes esfuerzos para desarrollar sus funciones en un escenario de pandemia, con una muy buena adaptación a los sistemas telemáticos.

Agradezco a mis compañeros, con quienes compartí largas horas de estudio y que colaboraron en mi proceso de aprendizaje.

## TABLA DE CONTENIDO

1.-	Introducción	1
2.-	Planteamiento del trabajo de tesis	3
2.1.-	Descripción del tema a abordar – Oportunidad	3
2.2.-	Preguntas claves y factores críticos	4
2.3.-	Objetivos y resultados esperados	5
2.3.1.-	Objetivo general	5
2.3.2.-	Objetivos específicos	5
2.3.3.-	Resultados esperados	5
2.4.-	Alcance del tema a abordar	6
2.5.-	Marco conceptual	6
2.6.-	Metodología	7
3.-	Fase N°1: Fase de Diagnóstico	10
3.1.-	Análisis de entorno e industria	10
3.2.-	Análisis de mercado potencial	27
3.3.-	Análisis de Clientes	33
3.4.-	Análisis de Aspectos Regulatorios	45
3.5.-	Análisis EFAS	47
3.6.-	Conclusión de la fase diagnóstica	48
4.-	Fase N° 2: Plan Estratégico	49
4.1.-	Análisis estratégico	49
4.2.-	Misión, Visión y Valores	50
4.3.-	Objetivos y políticas estratégicas	50
4.4.-	Definir estrategias	51
5.-	Fase N° 3: Plan de Marketing	53
5.1.-	Estrategia de Marketing	53
5.2.-	Tácticas de marketing	53
6.-	Fase N° 4: Plan de Operaciones	57
6.1.-	Implementación	57
6.2.-	Funcionamiento	59
6.3.-	Horarios de funcionamiento	61
6.4.-	Estrategia de operaciones	62
7.-	Fase N° 5: Plan de Recursos Humanos	64
8.-	Fase N° 6: Plan Financiero	68
8.1.-	Inversión	68
8.2.-	Ingresos por venta y costos de venta	70
8.3.-	Costos de operación	71
8.4.-	Estado de resultado y flujo de caja	72
8.5.-	Evaluación escenario pesimista	74
8.6.-	Conclusión del análisis financiero	75
9.-	Fase N° 7: Conclusión	76
9.1.-	Modelo CANVAS	76
9.2.-	Resumen de la conclusión	79

10.-	Bibliografía	81
	Anexos	82
	Anexo A: Entrevista de juicio experto	82
	Anexo B: Encuesta a clientes	89

## 1. Introducción.

El mercado farmacéutico se ha caracterizado por ser relevante en Latinoamérica, posicionando a Chile en tercer lugar en el consumo de medicamentos a nivel global<sup>1</sup>. En Chile se importan, producen y distribuyen 504 millones de unidades de productos, a través de aproximadamente 180 laboratorios, lo que equivale a USD \$2.600 millones en ventas. El mercado chileno se caracteriza por operar bajo un “modelo de libre comercio”, en el cual la libre competencia regula los precios<sup>2</sup>.

La distribución minorista de medicamentos se realiza a través de farmacias que son establecimientos destinados a la venta de productos farmacéuticos y alimentos de uso médico. Por otro lado, las droguerías son establecimientos que pueden importar o adquirir productos farmacéuticos y alimentos de uso médico, entre otros, cuya distribución solo pueden hacerse a farmacias, almacenes farmacéuticos, depósitos de productos farmacéuticos, depósito de productos farmacéuticos de uso veterinario o dental y botiquines autorizados. Ambos establecimientos son regulados para su autorización y funcionamiento a través del Decreto 466 del 12 de marzo de 1985 que “Aprueba reglamento de Farmacias, Droguerías, Almacenes Farmacéuticos, Botiquines y Depósitos Autorizados”. Normalmente los laboratorios distribuyen sus productos al mercado mayorista a través de las droguerías, que a su vez distribuyen estos productos a las farmacias.

En Chile, se encuentran aprobadas 216 droguerías<sup>3</sup> y existen más de 3.500 farmacias. Entre el 2015 al 2018 operaron 3.809 farmacias en todo el país, donde el 58% corresponde a farmacias independientes y 42% a locales de grandes cadenas<sup>5</sup>. Según un estudio, las ventas a consumidores finales a través de las farmacias fueron de USD \$1.514 millones, que corresponde a un 60% del total nacional<sup>4</sup>.

Una de las características relevantes y distintiva del mercado de medicamentos en Chile es la importancia de los medicamentos de marca que son el doble de los medicamentos genéricos en termino de venta de unidades.

---

<sup>1</sup> *Historia de la farmacia en Chile, Colegio Químico Farmacéutico y Bioquímico de Chile, Santiago de Chile, Noviembre de 2008.*

<sup>2</sup> *Informe “Sector farmacéutico en Chile” ICEX de la Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Santiago de Chile.*

<sup>3</sup> [www.ispch.cl/anamed/establecimientos-farmaceuticos-y-cosmeticos/establecimientos-de-distribucion-y-almacenamiento/](http://www.ispch.cl/anamed/establecimientos-farmaceuticos-y-cosmeticos/establecimientos-de-distribucion-y-almacenamiento/)

<sup>4</sup> *Estudio de Mercado sobre Medicamentos (EM03-2018) de la Fiscalía Nacional Económica, Noviembre 2019.*

Si bien, el medicamento corresponde a un bien social, este estatus se pierde al evaluar que el objetivo de la farmacia es aumentar la facturación en base a mayores ventas en medicamentos.

La gran mayoría de los medicamentos se venden con receta y los medicamentos de venta libre o también llamados OTC (*over the counter*) son minoritarios.

El mercado de las farmacias, tiene un alto nivel de concentración, según lo indicado por la Fiscalía Nacional Económica<sup>6</sup> donde casi la mitad de las farmacias corresponden a las 3 grandes cadenas (Cruz Verde, FASA, Salcobrand) y el resto de las farmacias corresponden a farmacias independientes y pequeñas cadenas, sin embargo, las grandes cadenas compran 4 veces más productos que las farmacias independientes lo que les otorga un gran poder de compra y representan el 80% de las ventas; este poder de compra se ve incrementado con la integración vertical que tienen con sus propias droguerías.

En términos de cobertura nacional, las farmacias independientes alcanzan casi dos tercios de las comunas del país, que es casi un 40% más de la cobertura que tienen las grandes cadenas, las que se concentran principalmente en las ciudades más importantes e insertas en polos comerciales.

El principal canal de venta de las farmacias es a través de la venta presencial en el mesón.

En términos de precios, al no existir una política y ser considerados bienes comunes, las grandes cadenas utilizan del poder de dominio y aplican altos márgenes de comercialización. Esto además se ve influenciado por una falta de financiación de muchos medicamentos innovadores, lo que convierte a Chile en uno de los países con mayor gasto de bolsillo de la OCDE. No obstante, en los últimos años se han realizado reformas para financiar enfermedades específicas, a través de Ley AUGE y la Ley Ricarte Soto, esto acompañado a las políticas públicas en materia de reducción de precios de medicamentos, como son la Ley CENABAST, que busca concentrar demanda a través de un único negociador, y la posible promulgación de la Ley de fármacos II, que podría cambiar el mercado, principalmente a la obligación de prescripción por la denominación DCI<sup>5</sup>(Denominación Común Internacional).

De acuerdo al Estudio de Mercado sobre Medicamentos, de la Fiscalía Nacional económica, señala que el 96% de las personas compra el medicamento que el doctor recetó, y no cambiando el medicamento por uno más barato <sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Estudio de Mercado sobre Medicamentos (EM03-2018) de la Fiscalía Nacional Económica, Noviembre 2019.

<sup>5</sup> Artículo N° 83 del Reglamento del Sistema Nacional de Control de Productos Farmacéuticos de Uso Humano.



## **2. Planteamiento del trabajo de tesis.**

### **2.1 Descripción del tema a abordar – Oportunidad**

El acceso a medicamentos constituye una de las principales preocupaciones para la población chilena como también para el gobierno. De acuerdo al estudio "Gasto de bolsillo en salud: una mirada al gasto en medicamentos" publicado en enero de 2019 por el Centro de estudios Públicos determina que el gasto en medicamentos corresponde alrededor del 35,8% del Gasto de Bolsillo en Salud, siendo el ítem más relevante. También señala que el 53,4% de los hogares destinan recursos a la compra de medicamentos en farmacias, con un gasto de \$48.371 promedio por hogar y \$18.483 por persona, llegando a \$105.980 por hogar y \$40.267 por persona en el 20% de los hogares de mayor gasto en medicamentos. El gasto en medicamentos se incrementa en la población de mayor edad de los cuales el 89,4% de los mayores de 64 años consumen medicamentos, llegando a un consumo promedio por persona de 4,3 fármacos.

La pérdida de confianza hacia las grandes cadenas con motivo del evento de la colusión, sumado a los distintos sistemas de comparación de precios que permiten determinar que venden los medicamentos por sobre el precio de mercado, ha impulsado un aumento en el número de farmacias independientes, sin embargo, se mantiene el alto nivel de concentración de farmacias en las principales ciudades, principalmente en la región metropolitana, lo que no resuelve el fácil acceso de medicamentos en ciudades regionales y menos importantes dentro de la región.

Cabe señalar que los medicamentos, cuyo fin es el tratamiento y/o atenuación de enfermedades, son potencialmente peligrosos si no son usados de manera adecuada y son susceptibles de generar efectos adversos, por lo que resulta importante la labor de los químicos farmacéuticos que se desempeñan en farmacia para apoyar como parte del equipo de salud en asesorar y favorecer el buen uso de los medicamentos, como también pesquisar los posibles efectos adversos que se pudieran estar desarrollando en un paciente, colaborando de esta manera a transformar el farmacia en un centro de salud.

De esta manera se visualiza una oportunidad de desarrollar una cadena regional de farmacias, con una orientación hacia la atención farmacéutica como un servicio diferenciador y que aporte valor hacia los clientes/pacientes.

## **2.2 Preguntas claves a responder y factores críticos**

### **2.2.1 Preguntas Claves**

Existen preguntas claves dentro de este plan de negocios que deben ser resueltas a la hora de evaluar la viabilidad de establecer un negocio de cadena de farmacias regional. Estas preguntas son:

1. ¿Existe espacio para una nueva pequeña cadena de farmacias?
2. ¿Qué consideraciones regulatorias deben tomarse en cuenta para la instalación de una farmacia?
3. ¿Cómo esta nueva cadena se puede diferenciar de la competencia?
4. ¿Es viable invertir en una nueva cadena de farmacias y en cuanto tiempo se puede recuperar la inversión?
5. ¿Qué segmento de clientes debiera ser el target de este negocio?
6. ¿Dónde debería ubicarse geográficamente esta nueva cadena de farmacias?
7. ¿Qué canales de venta podrían desarrollarse en esta nueva cadena?

### **2.2.2 Factores críticos**

Existen factores críticos, que deben ser considerados y evaluados dentro del plan de negocios, de tal manera de establecer estrategias para cada uno de ellos. Estos son:

1. Geolocalización adecuada: Selección del lugar de instalación de las Farmacias.
2. Regulatorios: Establecer los requisitos físicos y sanitarios para la autorización de instalación y funcionamiento de cada una de las instalaciones.
3. Financieros: Establecer los montos de inversión necesarios para la instalación, sistema de financiamiento y niveles de venta y costos de funcionamiento que genere un negocio sostenible al largo plazo.
4. Marketing: Establecer la estrategia para realizar el posicionamiento de la marca de la cadena de farmacias, potenciando las ventajas competitivas.
5. Operacional: Establecer el sistema operacional que permita ser eficientes y ágiles en la operación, para priorizar mantener costos bajos con una estructura organizacional adecuada para la operación.

## **2.3 Objetivos y resultados esperados**

### **2.3.1 Objetivo general:**

Desarrollar un Plan de Negocio a 4 años para la creación de una cadena de 6 farmacias regionales, para iniciar operaciones el año 2022.

### **2.3.2 Objetivos específicos:**

- a) Definir los recursos y actividades claves para instalar 1 farmacia al año los 2 primeros años y una farmacia cada 6 meses los 2 siguientes años, para llegar a 6 farmacias en los primeros 4 años.
- b) Definir la inversión inicial necesaria y la recuperación de la inversión en 2 posibles escenarios: pesimista (punto de quiebre) y conservador (más probable).
- c) Determinar los canales de venta más adecuados, que maximicen la inversión y cumplan con la regulación.
- d) Caracterizar el segmento objetivo, dentro de la región de Ñuble y Biobío.
- e) Determinar el tamaño adecuado y la ubicación de cada uno de los locales.

### **2.3.3 Resultados esperados**

Luego de finalizar la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica se buscará conocer la viabilidad para la implementación de una cadena de farmacias y responder a cada uno de los objetivos específicos planteados.

Establecer una estrategia, determinar el capital de trabajo necesario, proyecciones de flujos de caja esperados, y diseñar un plan estratégico, de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financiero, para desarrollar el proyecto.

## 2.4 Alcance del tema a abordar

Esta tesis busca explicar la oportunidad que existe en torno a la creación de una nueva cadena de farmacias regionales en Chile.

Para contextualizar, incluye el análisis de la industria farmacéutica en Chile, de los competidores y de los clientes, así como también del mix de productos más adecuados para este modelo de negocio.

Además, se analiza las condiciones técnicas y regulatorias para la instalación, puesta en marcha y funcionamiento del establecimiento, así como también las mejores ubicaciones para la instalación de cada local, las características de los locales, que deben incluir una mirada estratégica, de marketing, operacional, recursos humanos y financieros.

Debido a que corresponde a un plan de negocios, no incluye la implementación del proyecto.

## 2.5 Marco conceptual

Un Plan de Negocios es un documento que explica la oportunidad que existe en torno a la idea de realizar un negocio y constituye una guía para el desarrollo y puesta en marcha de esta idea. Este debe contemplar los siguientes conceptos:

**Análisis PESTEL:** Corresponde a un análisis descriptivo del macro-entorno de una industria, para el análisis estratégico del entorno global, que contempla los factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, y como afectan al desarrollo de este plan de negocios.

**5 Fuerzas de Porter:** Modelo que nos permite analizar la intensidad competitiva de una industria, dentro del sector al que pertenece. Nos permite recopilar información relevante para complementar la confección de un plan estratégico o la elaboración de un plan de negocios, analizando la empresa, los competidores, los proveedores, los clientes y los sustitutos.

**Método VRIO:** Corresponde a una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para tomar decisiones de índole comercial, proporcionando información que permita establecer una ventaja competitiva.

**Análisis EFAS:** Corresponde a un análisis de los factores externos que pueden afectar un negocio, para identificar las Oportunidades y las Amenazas, de tal manera de priorizarlas y utilizar esta información para establecer el plan estratégico.

**Marketing Mix:** Corresponden a las actividades asociadas a construir las tácticas para posicionar un negocio en términos de Producto, Plaza, Precio y Promoción, que van alineadas con el plan estratégico y el segmento objetivo.

**Propuesta de Valor:** Corresponde a un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes.

**Cadena de Valor:** Herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Consiste en examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes para entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación.

**Lienzo CANVAS:** Es una herramienta para analizar de forma simplificada y estructurada los aspectos claves de un negocio, con la finalidad de tener una visión global del modelo de negocio.

## 2.6 Metodología

Este trabajo de tesis se desarrolla bajo la estructura de un Plan de Negocios cuya estructura para cada una de las fases, es la siguiente:

### **FASE 1:** Fase de Diagnóstico

#### 1.1) Análisis del entorno e industria:

Identificar los factores del **macroentorno** que pueden influir en el desarrollo del proyecto, así como la identificación de riesgos, se utilizará el modelo de análisis PESTEL, de tal manera que nos permita analizar la situación en esta industria, con una mirada de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Para el caso de identificar los factores del **microentorno**, se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

#### 1.2) Análisis de mercado potencial:

Se realizará una investigación y análisis bibliográfico de la industria y del mercado. A través de entrevista a una persona experta, se busca conocer los procesos de implementación y funcionamiento de farmacias, tanto en el ámbito regulatorio como comercial y financiero, antecedentes para definir una ubicación adecuada, nivel de competencia entre los distintos actores, métodos utilizados para definir los precios, utilizando esta información para apoyar la buena

toma de decisiones; determinar además el perfil de posibles clientes en las zonas de interés.

### 1.3) Análisis de clientes:

Analizar el comportamiento y preferencias de los clientes de farmacia, de tal manera de definir los productos y servicios más valorados, para determinar el segmento objetivo.

### 1.4) Análisis de aspectos regulatorios:

Definir los requisitos y condiciones legales que regulan la instalación y funcionamiento de una farmacia.

### 1.5) Análisis EFAS:

Permite detectar las oportunidades en el mercado y las amenazas a las cuales se puede ver expuesta la empresa en sus distintas etapas de desarrollo.

## **Fase N° 2:** Plan Estratégico

Se realizará un diseño estratégico que considerará posibles cambios en el entorno, monitoreo y evaluación, que brindan oportunidades y amenazas, para poder definir de mejor manera la estrategia. De esta manera se definirá la Misión, Visión y Valores de la empresa, sus objetivos y políticas, estrategias para lograr dichos objetivos y políticas, así como la manera que se enfrentarán cada uno de los factores críticos. Y mediante un análisis de modelo VRIO poder evaluar objetivamente el aporte que genera la ventaja competitiva.

## **Fase N° 3:** Plan de Marketing

Utilizando la metodología de Plan de Marketing, se desarrollará un plan para poder generar y desarrollar una propuesta de valor, asociada a un análisis situacional que contempla el consumidor, compañía, competencia para continuar con un análisis STP de segmentación de mercado, targeting y propuesta de posicionamiento, para definir

estrategias de tipo táctico como son el producto y/o servicio, promoción, plaza, y canal y precio.

#### **Fase N° 4:** Plan de Operaciones

Se realizará un análisis de la estructura operacional necesaria para las distintas etapas de funcionamiento que deben contemplar los procesos de:

- Establecimiento de los locales de farmacia.
- Procesos de autorización y funcionamiento.
- Procesos de abastecimiento, almacenamiento y venta.

Todo ello para establecer una adecuada cadena de valor, que permita obtener factores de diferenciación y con ello establecer las ventajas competitivas.

#### **Fase N° 5:** Plan de Recursos Humanos (Gestión de Personas)

Se definirá la estructura organizacional que debe contemplar la estructura jerárquica, dotación, descripción de cargos y perfiles, estructuras de sueldos, y todo ello para apoyar los procesos de selección, contratación, remuneraciones y evaluaciones de desempeño.

#### **Fase N° 6:** Plan Financiero

Se deben estimar los costos de inversión inicial previo al funcionamiento y el capital de trabajo necesario, para luego proyectar los ingresos y costos de los primeros 4 años de la empresa para elaborar un flujo de caja y estado de resultado calculando el valor presente neto de la inversión y determinar la viabilidad económica del proyecto. Así como también la conveniencia de utilizar financiamiento bancario.

#### **Fase N° 7:** Conclusión

Se debe realizar un resumen de la información obtenida, con un análisis de los hallazgos y viabilidad del negocio desarrollando del Plan de Negocio planteado, apoyado en un lienzo CANVAS que permita asimilar de mejor manera el modelo de negocio.

### **3. Fase N° 1 Diagnóstico.**

#### **3.1 Análisis de entorno e industria.**

Para establecer un plan de negocios adecuado y exitoso, lo primero que se debe realizar es un análisis que permita establecer los factores estratégicos en el entorno social e industrial, para identificar posibles amenazas y oportunidades que existan en la actualidad

##### **3.1.1 Análisis de Macro-entorno.**

Los factores del macro-entorno nos permiten evaluar el contexto y entorno actual en el cual se está desarrollando este plan de negocios y que pueden influir en el desarrollo del proyecto, así como la identificación de riesgos, con una mirada de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

##### **Factores Políticos:**

El país se encuentra en un escenario complejo, desde diferentes ámbitos políticos. Al momento de este análisis el actual presidente es Sebastián Piñera Echeñique que asumió la presidencia el 11 de marzo de 2018, quien ha sido criticado por amplios sectores de la población chilena por su rol en la crisis social acontecida desde octubre de 2019, donde se le ha exigido la renuncia; en línea con lo señalado, de acuerdo a la última encuesta Cadem realizada del 10 al 12 de noviembre del 2021, cuenta con un 16% de aprobación y un 78% de rechazo a su gestión.

En mayo de 2021 se realizaron elecciones para elegir la convención constituyente que tiene como único objetivo redactar la nueva constitución, quienes a partir del 4 de julio de 2021 tienen un plazo de 12 meses para redactar un texto para la nueva constitución, luego de esto, se debe realizar un plebiscito ratificatorio o de salida, en el que los chilenos aprobarán o rechazarán la nueva Carta Magna propuesta. En este ámbito la convención constituyente y en lo específico la comisión de salud está trabajando en las directrices para abordar el derecho a la salud en dos dimensiones:

- El derecho a un Sistema de Salud que provea de bienes y servicios (incluidos medicamentos) equitativamente, con oportunidad, pertinencia y calidad.
- El derecho a la promoción de una vida digna y saludable para todos y todas.

En las elecciones presidenciales del 21 de noviembre de 2021 fue elegido el presidente Gabriel Boric del partido Convergencia Social, quien asumirá a partir del 11 de marzo de 2022. Como Ministra de Salud asumirá la doctora médico cirujano y pediatra María Begoña Yarza<sup>6</sup>, quien es independiente,

---

<sup>6</sup> wikipedia.org.



cercana al Partido Socialista. Cuenta con amplia trayectoria en el sistema público de salud; fue directora del Hospital Exequiel González Cortés, y últimamente se desempeñaba como Directora de Calidad y Gestión Clínica de la Clínica Santa María; cuenta con un Magister en Salud Pública de la Universidad Pompeu Fabra y doctorado en Salud en la misma casa de estudios.

Según lo señalado por Sebastián Edwards, economista chileno, en una entrevista realizada por el diario El País, en Santiago de Chile el 18 de noviembre de 2021, "hay pesimismo en el escenario actual, recomendado no invertir en Chile hasta que no se aclare la situación política, donde asegura que el gran tema es la Convención Constitucional debido a los afanes refundacionales, dominada por radicales y activistas con visiones estrechas y falta de perspectiva histórica. Sus líderes intelectuales avalan la violencia como forma de hacer política".

Podemos concluir que el factor político es de incertidumbre, donde uno de los principales factores a mantener monitoreando es el ámbito legislativo y como se aterrizan las nuevas leyes a través de la posible nueva Constitución, ya que es determinante para los factores que afectarán la inversión y la estabilidad en Chile, su efecto en los emprendimientos y en lo específico las políticas de salud y su efecto en las políticas de medicamentos. Esto acompañado por las políticas de salud del nuevo gobierno.

### **Factores Económicos**

En el ámbito económico, también persiste un escenario de incertidumbre.

La economía chilena ha experimentado una rápida recuperación de la recesión provocada por la pandemia del covid-19, la que ha superado ampliamente las expectativas. Esta recuperación ha sido posible por la capacidad de adaptación de las empresas y las empresas y el gran avance en el proceso de vacunación. Esto llevó a un crecimiento anual del PIB del 18,1% en el segundo trimestre del 2021, con una velocidad de expansión mensual desestacionalizada de 1,4%<sup>7</sup>.

Como resultado de la crisis económica que golpeó al país debido a los efectos de la pandemia, se autorizaron tres retiros del 10% de los fondos de pensión (AFP) generando fuertes volúmenes de recursos y liquidez a las personas, superando los 50 mil millones de dólares entre los tres retiros, inyectados al consumo.

---

<sup>7</sup> Informe de Política monetaria. Septiembre 2021. Banco Central.

A esto se ha sumado el efecto del IFE, que también inyectó dinero, y con una producción más lenta por la crisis, lo que generó alzas de precios, traduciéndose en inflación. Por otra parte, como una medida de controlar la inflación, el Banco Central incrementó la tasa de Política Monetaria (TPM) en 1,25% llevándola de 1,5% a 2,75% anual siendo la mayor alza en los últimos 20 años, generando un aumento en las tasas de interés de los créditos bancarios. Por otro lado, el Índice de Precio al Consumidor (IPC) en el mes de septiembre aumentó a 5,3%, acumulando un alza de 4,2% anual.

Por su parte, el Dólar ha tenido 6 meses de consecutiva alza, algo que no se veía desde el año 2001, donde el tipo de cambio al 29 de octubre de 2021 cerró en \$816.

A partir de febrero 2022 se hace efectivo el pago de la Pensión Garantizada Universal (PGU), que corresponde a un beneficio mensual entregado por el estado, administrado por el Instituto de Previsión Social (IPS), destinado a las personas que no pertenezcan al 10% más rico de la población de 65 años y más. El monto de este beneficio es de \$185.000 reajutable anualmente, para personas que cuenten con una pensión base menor a \$1.000.000.

En Chile, el gasto en medicamentos<sup>8</sup> de un hogar es de \$25.834 lo que implica \$9.871 promedio por persona. Si se considera solo los hogares que destinan recursos a fármacos (53,4% de los hogares), esta cifra aumenta a \$48.371 por hogar y \$18.483 por persona y al considerar el 20% de los hogares con mayor gasto en medicamentos estas cifras aumentan a \$105.980 por hogar y \$40.267 por persona. El gasto en medicamentos aumenta en la medida que los integrantes son más añosos, tienen mayor capacidad financiera y cuando los jefes de hogar están afiliados a alguna institución de salud previsual (ISAPRE).

Desde el ámbito económico se puede concluir que hay factores que tienen efectos positivos, como el crecimiento económico luego de la pandemia que fortalece la economía y la Pensión Garantizada Universal, que entrega recursos a los adultos mayores, que son los que mayormente tienen gastos en medicamentos. Así como también es fundamental considerar los segmentos que presentan mayor gasto en medicamentos.

El principal factor negativo es el aumento en las tasas de interés a la hora de requerir un crédito bancario para financiar parte de la inversión inicial de un negocio, lo que debe ser bien evaluado en el plan financiero, para considerar su impacto.

---

<sup>8</sup> Informe "Gasto de bolsillo en Salud: una mirada al gasto en medicamentos". Centro de estudios públicos. Edición N° 502 de enero 2019.

## Factores Socio-culturales

La población de Chile corresponde a 17.574.003 habitantes, de los cuales el 48,9% son hombres y el 51% mujeres, según el Censo 2017.

De ellos, el 87,8% de la población total se encuentra en las áreas urbanas, en tanto que el 12% vive en zonas rurales.

En términos de grupos de edad, el 20,1% corresponden a personas menores de 14 años, un 68,5% a personas entre 15 y 64 años, y un 11,4% a personas de 65 años y más. Chile mantiene un proceso de envejecimiento de su población donde paso del 6,6% en el año 1992 al 11,4% en el año 2017 de personas de 65 años y más.

En términos de educación, el 25,6% solo cuenta con educación básica, el 44,6% con educación media, y un 29,8% con educación Superior.

Respecto de los inmigrantes, para el Censo de 2017 constituían el 4,35%. En el informe de Estimación de personas extranjeras residentes habituales en Chile al 31 de diciembre 2020 realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INA) y el Departamento de Extranjería y Migración (DEM) señalaron que la población extranjera correspondía a 1.462.103 (8,3%), de los cuales el 61,9% se concentra en la región metropolitana y un 3,2% se encuentran en la región de Ñuble y Biobío.

En términos de la distribución de número de habitantes y sexo por región, estos se distribuyen de acuerdo a la siguiente tabla:

Código	Región	Población total	Hombres	Mujeres	Porcentaje hombres (%)	Porcentaje mujeres (%)	Índice de Masculinidad
0	País	17.574.003	8.601.989	8.972.014	48,9	51,1	95,9
15	Arica y Parinacota	226.068	112.581	113.487	49,8	50,2	99,2
1	Tarapacá	330.558	167.793	162.765	50,8	49,2	103,1
2	Antofagasta	607.534	315.014	292.520	51,9	48,1	107,7
3	Atacama	286.168	144.420	141.748	50,5	49,5	101,9
4	Coquimbo	757.586	368.774	388.812	48,7	51,3	94,8
5	Valparaíso	1.815.902	880.215	935.687	48,5	51,5	94,1
13	Metropolitana	7.112.808	3.462.267	3.650.541	48,7	51,3	94,8
6	O'Higgins	914.555	453.710	460.845	49,6	50,4	98,5
7	Maule	1.044.950	511.624	533.326	49,0	51,0	95,9
16	Ñuble	480.609	232.587	248.022	48,4	51,6	93,8
8	Biobío	1.556.805	750.730	806.075	48,3	51,7	93,3
9	La Araucanía	957.224	465.131	492.093	48,6	51,4	94,5
14	Los Ríos	384.837	188.847	195.990	49,1	50,9	96,4
10	Los Lagos	828.708	409.400	419.308	49,4	50,6	97,6
11	Aysén	103.158	53.647	49.511	52,0	48,0	108,4
12	Magallanes	166.533	85.249	81.284	51,2	48,8	104,9

Fuente: Síntesis de resultados. Censo 2017. Instituto Nacional de estadística.

En términos de los ingresos familiares, los hogares chilenos se distribuyen en 7 categorías, de acuerdo al mapeo impulsado por la Asociación nacional de Avisadores (ANDA) y la asociación de Investigadores de Mercado (AIM), que considera el tramo de ingreso per cápita equivalente, el nivel educacional y el nivel educacional del primer sostenedor del hogar.

De esta manera la distribución es la siguiente:

GRUPO	% DE LA POBLACIÓN	NIVEL DE INGRESO
AB	1%	\$6.452.000
C1a	6%	\$2.739.000
C1b	6%	\$1.986.000
C2	12%	\$1.360.000
C3	25%	\$899.000
D	37%	\$562.000
E	13%	\$324.000

(\*) Tabla de construcción con los datos extraídos de la Asociación nacional de Avisadores (ANDA) y la asociación de Investigadores de Mercado (AIM).

Distribución de acuerdo a cada una de las regiones:

REGIÓN	E	D	C3	C2	C1b	C1a	AB
Arica y Parinacota (XV)	8,7	38,4	27,8	12	7	5,7	0,5
Tarapacá (I)	7,8	32,2	30,4	12,4	7,8	7,5	1,9
Antofagasta (II)	4,8	25,7	35,7	19	7,6	6,2	0,9
Atacama (III)	7,5	35,1	35	12,3	6,3	3,3	0,6
Coquimbo (IV)	15	42,2	24	9,5	4,7	4,3	0,2
Valparaíso (V)	11,3	38,3	26,1	12,1	6,5	5	0,7
Metropolitana (XIII)	7,9	31,3	27,3	14,1	7,9	8,8	2,8
O'Higgins (VI)	17,7	41,4	24	8,6	4,2	3,8	0,2
Maule (VII)	22	45,7	19	7,3	3,3	2,2	0,5
Biobío (VIII)	18,5	42,9	21	8	5,4	3,7	0,5
Araucanía (IX)	23,3	43,8	18,5	6,7	4,4	2,9	0,3
Los Ríos (XIV)	18,4	39,1	22,4	9	5,4	5,2	0,6
Los Lagos (X)	16,3	45,5	22,6	8,1	4,2	3,1	0,3
Aysén (XI)	7,1	37	27,1	12,7	7,2	8	0,8
Magallanes y Antártica (XII)	4,4	26,9	36,8	16,6	8,6	5,9	0,8

(\*) Fuente: Asociación nacional de Avisadores (ANDA) y la asociación de Investigadores de Mercado (AIM).

De acuerdo al informe del Centro de Estudio Públicos (Edición Nº 502 de enero de 2019) sobre "Gasto de Bolsillo en Salud: Una mirada al gato en Medicamentos, que caracterizó los hogares según el gasto en medicamentos señala que la prevalencia de uso de medicamentos (proporción de la población que utiliza a lo menos un medicamento) es de 57,7%, y es mayor en la población femenina (68,2%, y en grupos de mayor edad (89,4%) en mayores de 64 años. Respecto al número de fármacos consumidos, este es de 1,9 productos por persona, siendo mayor en mujeres (2,3) que en hombres (1,5), lo que crece a medida que aumenta la edad pasando de 0,7 en promedio para el grupo de 15 a 24 años a 4,3 para adultos mayores de 64 años.

En el ámbito social, Chile se encuentra en una crisis social que tiene como rasgo distintivo y transversal, un reclamo de la gente por las dificultades del poder sobrellevar con dignidad una existencia acorde con las demandas materiales y los patrones culturales del Chile contemporáneo, generando una sensación de desprotección, la cual cruza en mayor o menor medida, a todas las clases sociales, todo ello desencadenó el denominado "estallido social" el 18 de octubre de 2019.

Esta crisis social, arrastró a una crisis institucional, manifestándose en un rechazo contra las élites. Además de una deslegitimación de los partidos políticos, debido a la pérdida de confianza fruto de los casos de financiamiento irregular descubiertos en los últimos años. También se suma el desprestigio de las instituciones religiosa, las empresas, las Fuerzas Armadas y Carabineros, los medios de comunicación, y en general, de todo lo que se estructure como organización de administración de espacios de poder.

En esta línea, la evaluación de las instituciones e industrias realizada por CADEM señala que los niveles de confianza actuales son los siguientes<sup>9</sup>:

- Convención constituyente: 50%
- Congreso: 17%
- Pymes: 89%
- Laboratorios farmacéuticos nacionales: 60%
- Laboratorios farmacéuticos internacionales: 51%
- Farmacias: 42%

---

<sup>9</sup> Encuesta CADEM, publicada el 5 de noviembre de 2021.

En el ámbito socio cultural, podemos concluir que hay una mediana-baja confianza en las farmacias (42%), principalmente gatilladas por las farmacias de cadena, que realizaron abusos en los cobros a clientes asociados a la llamada "colusión de las farmacias" por las cuales ganaron \$2.000 millones por cobros de más. Esto gatillo un aumento en las compras en farmacias independientes, generando un aumento en la apertura de farmacias independientes al punto que de acuerdo a lo señalado por el Diario Financiero en su publicación del martes 25 de enero de 2022 "El boom de las farmacias independientes: ya superan en número de locales a las grandes cadenas", encabezando por primera vez los puntos de venta de la industria. Esto favorece al negocio de las farmacias independientes en desmedro de las farmacias de cadena, lo que reviste importancia a este plan, generando la visualización como farmacia independiente.

Otro factor positivo es el envejecimiento de la población donde los adultos mayores de 65 años se han duplicado, este efecto positivo se debe a que son el segmento que más gasto tienen en medicamentos y sumado a el aporte monetario debido a la Pensión Garantizada Universal, toma especial relevancia. En términos de ingreso la clase media (C3) y media alta (C2) constituyen el 37% de la población y el grupo ABC1 un 13%, que entre ambos constituyen el 50% de la población que corresponden a el grupo socioeconómico que destinan recursos en medicamentos.

### **Factores Tecnológicos**

En términos de innovación<sup>10</sup>:

- El presupuesto del estado dedicado al financiamiento de actividades de I+D en Chile, representa un 0,2% del PIB, mientras que el promedio para países de la OCDE es de 0,56%
- Según la metodología Eurostat, el 23,4% de las empresas innova, mientras que el promedio para países miembros de la OCDE es de 51,4%.
- En Chile hay 1,1 personas investigadoras cada 1.000 personas trabajando, mientras que en los países miembros de la OCDE el promedio es de 8,6.
- Las universidades son el principal ejecutor de actividades de I+D en Chile.

---

<sup>10</sup> Fuente: Portal Observa, del ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e innovación de Chile.

En términos productivos, la productividad de Chile es de US\$ 25,9 x hora trabajada (1.974 horas x año) mientras que el promedio de los países de la OCDE es US\$52 x hora trabajada (1.765 x año).



Fuente: Presentación de Sergio Urzúa en el congreso de innovación de ICARE.

En términos del consumo energético, de acuerdo a lo señalado por el ministerio de Energía, el 73% del consumo energético de los hogares se destina a calefacción, climatización y agua caliente.

El desglose de consumos es:

- 39,6% consumo de leña.
- 31,4% Gas (GLP + GN).
- 25,7% Electricidad.
- 2,6% Parafina.
- 0,8% Pellets.

En el consumo energético residencial, se observa que el 53% se destina a calefacción y climatización y el 20% se utiliza en calentar agua.

Las viviendas son responsables del 15% de consumo de energía al país, y del 5% de las emisiones de CO2.

En términos de la penetración de internet, de acuerdo a lo señalado por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) que presentó las cifras del año 2020, señaló que existen 19,8 millones de conexiones a Internet móvil, lo que reporta una penetración de 101,4%.

Adicionalmente hay 24,6 millones de líneas móviles en funcionamiento, de las cuales 14,3 millones corresponde a equipos de pos pago.

El 58,8% de los hogares cuenta con abono de internet fijo, de los cuales el 36,9% cuenta con conexión a través de fibra óptica.

En telefonía fija, hay 2,8 millones de líneas, de los cuales el 37% es de la compañía Telefónica.

Referente al E-commerce, la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) señaló que se registró un crecimiento de 55% en bienes y servicios, con lo que se proyecta para el cierre del 2021 que alcanzarán los US\$11.592 millones, equivalente a un aumento superior al 20%, representando un 13% del total de ventas del comercio.

En el factor tecnológico se puede concluir que el alto nivel de penetración de las líneas móviles y el acceso a internet, favorece conexión con los clientes y posibles clientes a través de estos medios digitales. El aumento de las ventas a través de E-commerce hace importante considerar este canal como una oportunidad para incrementar las ventas.

### **Factores Ecológicos**

Referente al cambio climático, de acuerdo a lo señalado por la profesora Paulina Aldunce, de la Facultad de Ciencias Agronómicas y del Centro de Ciencias del Clima y la Resiliencia, el riesgo más importante es la reducción de la disponibilidad de agua, que se potencia con el derretimiento progresivo de los cuerpos de hielo de la cordillera, glaciares. Además, aumentan los problemas para la producción agrícola, afectada por la disminución del recurso hídrico. La baja productividad y la reducción de la calidad de los productos, afectan no solo al consumo local sino también las exportaciones. En estos términos, en el congreso se está discutiendo una "Ley Marco de Cambio Climático" que establece los principales instrumentos para hacer frente a este fenómeno. Según lo señalado en la revista Que Pasa del 29 de octubre del 2021 en el artículo "Migrantes climáticos en el país: el dramático éxodo de miles de chilenos debido a la sequía y el clima extremo", aborda el impacto del clima y la disminución en la disponibilidad de agua que lleva a miles de chilenos de las zonas del norte y central a trasladarse hacia el sur de Chile, en busca de mejores condiciones climáticas y ambientales.

En términos de la eliminación de residuos, estos se encuentran establecidos en conformidad a la ley N°20.920 destinada a prevenir la generación de residuos. En lo específico, la eliminación de residuos de medicamentos corresponde a la clasificación de Residuos Peligrosos, que presentan riesgo para la salud pública y/o medio ambiente. A través de la circular N° B35/38 del 15 de noviembre de 2012, emitida por el Ministerio de Salud de Chile, "imparte las instrucciones para el adecuado proceso de eliminación de residuos de medicamentos en mal estado y vencidos generados de establecimientos de salud, así como los originados de fármacos decomisados de lugares no autorizados".

En este ámbito se puede concluir que la migración de la población hacia la zona sur, favorece un proyecto de cadena de farmacias en la zona sur, ya que aumenta la tasa de número de habitantes por farmacia. Por otro lado, la



preocupación por la eliminación de los medicamentos vencidos o en mal estado, siendo “residuos peligrosos”, abre una oportunidad de colaborar con este proceso para los clientes de la cadena de farmacia como un servicio adicional y único.

### **Factores Legales**

En Chile, el INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial) es el organismo encargado de la administración y atención de los servicios de la propiedad industrial de Chile, y le corresponde promover la protección que brinda la propiedad industrial y difundir el acervo tecnológico y la información de que dispone.

Respecto de las leyes, el sistema jurídico es piramidal para representar la jerarquía de las leyes, siendo se esta manera la Constitución la ley fundamental y la de mayor jerarquía, que en la actualidad se encuentra en un proceso de modificación. De ella se desprenderán las Leyes orgánicas, la ley orgánica constitucional, Leyes especiales, Leyes ordinarias, Decretos con fuerza de ley, Decretos de ley, Reglamentos, Ordenanzas.

En lo específico, las farmacias están son consideradas Centros de Salud, y están reguladas por el Decreto N° 466 del 31 de diciembre de 1984 que “Aprueba el reglamento de farmacias, droguerías, almacenes farmacéuticos, botiquines y depósitos autorizados”.

Es muy importante la futura promulgación de la Ley de Fármacos II, que tiene por objetivo aumentar la disponibilidad de medicamentos, regular los precios y evitar la integración vertical entre laboratorios y farmacias, que tiene como principales puntos los siguientes:

- a) Medicamentos como vienen esenciales para el interés general de la nación y creación de un sistema que considere la accesibilidad económica.
- b) Fijación de precios.
- c) Restricciones al derecho de propiedad industrial.
- d) Venta de medicamentos OTC en establecimientos de comercio.
- e) Publicación de precios de los medicamentos y observatorio nacional de precios.
- f) Factibilidad al ingreso de medicamentos provenientes desde el extranjero.

La Ley CENEBAST que entró en vigencia en abril de 2021 tiene por objetivo entregar medicamentos de calidad a un bajo costo a la población. Esta ley entrega a la Central Nacional de Abastecimiento (CENABAST) la facultad de intermediar la compra de medicamentos a los laboratorios para venderlos a farmacias independientes, realizando una fijación de un precio máximo de venta a público establecido por la CENABAST.

En este ámbito podemos concluir que la Ley de Fármacos II, reviste mayor importancia como amenazas la fijación de precios que restringe o limita los posibles beneficios para un grupo de medicamentos. En término de la venta de medicamentos OTC (Over the counter) en establecimientos distintos a las farmacias, reduce una de las principales fuentes de ingreso que aportan con compras asociadas a las farmacias de paso, o medicamentos que en su mayoría no están asociados a una receta médica y que es una de las que mayor número de visitas de clientes genera. En la misma línea, como una oportunidad se ve las restricciones al derecho de propiedad industrial que busca acortar el periodo de las patentes de invención, lo que reduce el tiempo en que los medicamentos innovadores se encuentran como únicas alternativas del mercado a precios sin competencia, lo que generaría una disminución en los costos de estos productos. También se ve como una oportunidad el requerimiento de publicación de precios de medicamentos y observatorio nacional de precios, que por un lado otorga facilidades para obtener los precios de mercado a modo de comparación y fijación de precios de una nueva cadena de farmacias, como también para contar con métodos innovadores de publicación de precios, para que los clientes observen y comparen que los precios de la farmacia son justos (precio de mercado) y que puedan presupuestar de mejor manera sus gastos en medicamentos. También se ve como una oportunidad la factibilidad al ingreso de medicamentos provenientes desde el extranjero, donde aprovechar los conocimientos en la importación de medicamentos puede otorgar en una oportunidad de generar un servicio de importación de medicamentos para clientes específicos.

Por otro lado, la Ley CENABAST otorga la oportunidad de adquirir medicamentos a bajo costo para venderlos a precios prefijados. Esta condición ha sido muy publicitada por el Ministerio de Salud, por lo que acogerse a este convenio es una condición relevante a considerar para fortalecer la condición de la cadena de farmacias de “vender medicamentos a precio justo”.

### **3.1.2 Análisis del Micro-entorno**

#### **Análisis de la industria**

El mercado farmacéutico en Chile se ha caracterizado por ser uno de las más relevantes de Latinoamérica, posicionándolo en tercer lugar en el consumo de medicamentos <sup>(1)</sup>. Chile importa, produce y distribuye 504 millones de unidades de producto, generando ventas equivalentes a USD \$2.600 millones.

El tamaño del mercado por sector se distribuye de la siguiente manera:

<b>Sector</b>	<b>USD \$ (MM)</b>	<b>Unidades (MM)</b>
Mercado Público	789,9	154
Cadenas de farmacias	1.268,0	168
Farmacias independientes	310,6	129
Instituciones Privadas	258,4	53

*Fuente: Estudio de Mercado sobre Medicamentos (EM03-2018). Fiscalía Nacional Económica. Santiago, noviembre de 2019.*

De ellos, el 60% (USD \$1.580 millones aproximadamente) se realizan a través de la distribución minorista de medicamentos a través de farmacias. Estos establecimientos son altamente regulados tanto para la autorización de instalación y posterior funcionamiento. Las farmacias deben ser dirigidas técnicamente por un químico farmacéutico, el cual debe estar durante todo el horario de funcionamiento de dicho establecimiento. De acuerdo a lo señalado en el artículo 95 del Decreto N° 466, las farmacias deberán tener disponibles de forma permanente los productos del Formulario Nacional de Medicamentos, los cuales constituyen el Petitorio Mínimo en el que se incluyen medicamentos Bioequivalentes.

Una de las características relevantes y distintiva del mercado de medicamentos en Chile es la importancia de marcas (denominaciones de fantasía) que constituyen el 67% de los productos y el 33% corresponden a los denominados medicamentos genéricos, donde el precio del producto de marca presenta un ratio de 2,5 veces sobre el precio de los medicamentos sin marca.

El 90% de los medicamentos registrados requieren de algún tipo de receta para su venta y un 10% corresponden a medicamentos de venta libre conocidos como *over the counter (OTC)*.

Por lo general, los clientes acuden a las farmacias de manera secundaria a otros procesos de compra, a la hora de comprar medicamentos de tipo OTC y para tratamientos de patologías crónicas. Sin embargo, para la compra de medicamentos de tratamientos de urgencia o posterior a asistir a consulta médica, la compra se realiza de manera inmediata al salir del centro asistencial, es por ello la importancia de considerar las ubicaciones cercanas a Centros de Salud.

Para analizar el micro-entorno, utilizamos la herramienta desarrollada por Michael Porter, denominado "Modelo de las 5 fuerzas de Porter".

## **Rivalidad entre competidores**

En la industria de la venta minorista de medicamentos se realiza a través de las farmacias. En este ámbito existen 4 actores relevantes:

- 1.- Farmacias de cadena.
- 2.- Farmacias independientes.
- 3.- Farmacias comunitarias (municipales).
- 4.- Farmacias asistenciales.

La mayor rivalidad se encuentra entre las farmacias de cadena, constituida por farmacias Cruz Verde, Farmacias Ahumada, Farmacias Salcobrand, que durante algunos periodos de tiempo han tenido guerra de precios declarada. La más recordada es la que llevaron a cabo entre los años 2005 y 2008, que significó pérdidas importantes de rentabilidad a las compañías. Posteriormente en marzo de 2009, luego de que la Fiscalía Nacional Económica (FNE) iniciara un proceso para esclarecer el alza del precio de doscientos veintidós medicamentos, Farmacias Ahumada (FASA) declaró su participación en un mecanismo de concentración de precios a través de laboratorios, acogiéndose a la "delación compensada".

De ellas, la de mayor participación es Cruz Verde (SOCOFAR), que en el año 2015 el grupo de Fomento Económico Mexicano (FEMSA) adquirió el 60% de la propiedad al empresario Guillermo Harding, adquiriendo el 40% restante en diciembre de 2019. Es además la más agresiva, con el mayor número de farmacias (733 locales), de las cuales 577 corresponden a locales propios y 156 franquicias, sumando un 24,2% de la cuota de mercado en número de locales. Adicionalmente cuentan con la Droguería SOCOFAR, la droguería más grande a nivel nacional, que suministra de medicamento a sus farmacias propias y franquicias, como también a otras cadenas y farmacias independientes.

Por otro lado Farmacias Ahumada que pertenece a Walgreens Boots Alliance cuenta con el 15,1% de la cuota de los locales (374 locales).

El tercer participante de las denominadas farmacias de Cadena es Farmacias Salcobrand, de propiedad de Empresas Juan Yarur cuenta con el 16,9% de la cuota de locales.

Las farmacias de cadena constituyen la más alta rivalidad, debido a que tienen el más alto nivel de participación de cuota de mercado en ventas con un 89,8% del total del mercado, ubicadas principalmente en polos comerciales, otorgando a los clientes beneficios. La relación que tiene Cruz Verde con la principal droguería SOCOFAR (proveedor) les permite tener información respecto a las ventas de sus clientes, lo que se transforma en una amenaza.

Respecto de las farmacias independientes, constituyen el resto de la cuota de mercado constituyendo el 48,8% de los locales del país, sin embargo, constituyen el 10,2% de las ventas. Estas farmacias también están constituidas con cadenas de menor cuantía como son: Farmacias Dr. Simi, RedFarma, Farmacias Carmen, esta rivalidad es media ya que no cuentan con estrategias agresivas contra sus competidores e intentan ubicarse lo más lejos

posibles de otras farmacias, sin embargo, el aumento del número de locales en el último año, ha aumentado la intensidad de esta rivalidad.

Respecto de las farmacias comunitarias, estas están asociadas a las municipalidades. Estas farmacias están orientadas a complementar la entrega de medicamentos que son entregados directamente por los consultorios municipales, ofreciendo principalmente medicamentos genéricos. Están orientados al segmento socio-económico medio-bajo, y constituyen una rivalidad baja.

Respecto de las farmacias asistenciales, corresponden a farmacias que se encuentran en el interior de centros asistenciales de salud (Hospitales), que están orientados a la entrega de medicamentos para uso asistencial, no constituyendo una rivalidad.

De acuerdo a esta información el análisis simplificado es el siguiente:

*Aplicación estratégica* (Poco atractivo): Las principales cadenas que dominan el mercado de venta minorista de medicamentos tienen una robusta aplicación estratégica.

*Barreras de Salida* (Neutro): Los activos necesarios para el funcionamiento del negocio, pueden ser vendidos al momento de ejecutar un cierre, por lo que es una baja barrera de salida.

*Estructura de la competencia* (Poco atractiva): Las farmacias de cadena (Cruz Verde, Farmacias Ahumada, Salcobrand) tienen una estructura sólida y funcional, al igual que las farmacias independientes (Dr. Simi, Redfarma, Farmacias Carmen). El aumento en el último año del número de locales de farmacias independientes ha aumentado la competencia y disminuido el número de alternativas de ubicaciones para la instalación de una nueva farmacia.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Debido a la crisis social, se ha visto una pérdida de confianza en las farmacias de cadena, asociada a los precios "más altos". Esto ha llevado a un aumento de farmacias independientes, cuya mayoría está constituida por un solo local atendido por sus dueños. Esto ofrece una rivalidad media.

Por otro lado, se ha visto un aumento del número de locales principalmente de las cadenas Dr. Simi y Redfarma, lo que también ofrece una rivalidad a nivel medio.

Las altas barreras de entrada principalmente desde el ámbito regulatorio, permite contener la irrupción de nuevos competidores de manera agresiva.

De esta manera el análisis simplificado es el siguiente:

*Economías de escala* (Muy atractivo): La economía de escala es fundamental para la disminución de costos y aumento de los márgenes de venta. Esto se puede lograr con el aumento de número de locales y con la integración con una droguería. El aumento de las farmacias ha sido de las farmacias independientes, que en su gran mayoría son únicas, por lo que no hay economías de escala.

*Diferenciación de productos* (Atractivo): En los productos genéricos existe poca diferenciación entre las competencias, ya que todos cumplen la misma función y deben tener el certificado de Bioequivalencia. Sin embargo, los servicios que se pueden ofrecer si son fuente de diferenciación, al igual que los productos complementarios.

*Inversión de capital* (Poco atractivo): La inversión de capital para la puesta en marcha del proyecto es relativamente baja, por lo que puede favorecer el ingreso de nuevos competidores y en lo que se ha visto en el último año con un aumento en el número de farmacias independientes.

*Curva de aprendizaje* (Poco atractiva): Se requiere un tiempo medio para la curva de aprendizaje, donde los principales competidores tienen la curva de aprendizaje en un alto nivel, y las farmacias independientes normalmente son de propiedad de farmacéuticos que trabajaron en cadenas de farmacia, por lo que hay un conocimiento aprendido que aplican en sus propias farmacias.

*Acceso a canales de distribución* (Neutral): El principal canal de distribución es la venta presencial en el local, principalmente en la zona de Ñuble y Biobío, donde los clientes buscan una mayor interacción física al momento de comprar los medicamentos, y por otro lado tienen menores tiempo de desplazamiento, lo que favorece esta condición. Por esta misma razón la venta online no ha presentado un gran crecimiento en esta zona, a diferencia de lo que ocurre en la región metropolitana.

### **Competencia de productos sustitutos**

*Voluntad de compradores a sustituir* (Poco atractivo): Existe una gran cantidad de productos que pueden ser sustituidos. Aquí tiene mucha relevancia los productos complementarios que se puedan ofrecer y los servicios que se puedan ofrecer, para disminuir el nivel de sustitución.

*Precio Sustituto* (Poco atractivo): La oferta de productos similares o que cumplen las mismas funciones es alta y con precios similares en los productos genéricos, y diferenciados de los productos de marca. Sin embargo, existe una baja sustitución de los productos de marca recetados por el médico.

*Facilidad de cambio* (Neutro): La mayoría de los clientes no realizan cotizaciones ni comparaciones de precio de manera frecuente. Sin embargo, en los productos genéricos la cadena de farmacias Dr. Simi es reconocida por mantener precios bajos. Pocas farmacias entregan el servicio de Atención Farmacéutica y enfermería.

### **Poder negociador de los proveedores**

*Tendencia a sustituir* (Muy atractivo): Existe una amplia gama de laboratorios y droguerías que ofrecen productos similares, lo que da la posibilidad de elegir al proveedor que otorgue el mayor beneficio para la empresa.

*Nivel de calidad de servicio* (Neutro): La calidad de servicio entregada por las droguerías es mejor que el nivel de servicio entregada por los laboratorios, luego son cada uno de ellos quienes eligen a quien otorgarles el mejor servicio, dependiendo el valor que se les otorgue.

*Concentración de proveedores* (Atractivo): Existe amplia cantidad de droguerías y laboratorios los cuales ofrecen productos similares.

### **Poder negociador de los clientes:**

*Concentración de compradores* (Atractivo): Los clientes no están concentrados, principalmente para las farmacias que tienen un mix entre las farmacias de paso y de destino. Chile presenta un alto nivel de tasa de habitantes por farmacia, superior a la tasa de la OCDE. La mayor concentración se encuentra en la región metropolitana, y hay 8 regiones que presentan una tasa muy atractiva para la instalación de una nueva cadena de farmacias. En términos etarios es amplio, donde se puede privilegiar el segmento de adultos y adultos mayores, de clase media y media alta.

*Rentabilidad de los compradores* (Atractivo): En general los clientes no son tan exigentes con los precios para las farmacias independientes, en especial cuando se encuentran cercanos a su residencia, en el caso de las farmacias de destino. Esto se verá incrementado con la Pensión Garantizada Universal, que incrementará la disponibilidad de recursos para la adquisición de medicamentos. El margen de venta mixto bordea el 40%. La obligatoriedad de publicación de los precios y regulación de los precios tiende a neutralizar el poder de los compradores, ya que no hay instancia para negociaciones adicionales al proceso de la venta.

*Costo Cliente a sustituir* (Neutro): Los clientes tienden a sustituir las farmacias que son principalmente farmacias de paso, situación que se neutraliza mientras aumenta la condición de farmacia de destino. Para abarcar

a los clientes que privilegian las farmacias de cadena, se debe invertir en servicios y en el inventario de productos, así como también en beneficios.

### **Conclusión del análisis de las 5 fuerzas de PORTER:**

Al analizar cada una de las 5 fuerzas de Porter, podemos concluir para cada una de ellas:

- 1) En el ámbito de la rivalidad entre competidores, se puede concluir que la **rivalidad es alta**, con un alto dominio de las principales cadenas de farmacia que presentan una sólida estructura, asociado a un incremento en el número de farmacias independientes.
- 2) Referente a la amenaza de nuevos competidores podemos concluir que es la **amenaza es Media – Alta**, debido principalmente a la baja inversión de capital requerida y a una rápida curva de aprendizaje. La mayoría de las farmacias independientes son únicas, por lo que no tienen economías de escala lo que es buena para una cadena de farmacias. En términos de diferenciación, no hay gran diferenciación en los productos ofrecidos, pero si los hay en servicios, donde pocas de ellas tienen servicios de Atención Farmacéutica y mucho menos tienen servicios de enfermería.
- 3) Referente a los productos sustitutos, podemos concluir que la **competencia es alta**, debido a que la mayoría de las farmacias comercializan productos de manera similar, donde las cadenas de farmacia dan beneficios asociados a convenios. Sin embargo, se diferencian en que pocas farmacias ofrecen el servicio de Atención farmacéutica y enfermería.
- 4) En base al poder de los proveedores, podemos concluir que es un **poder bajo**, principalmente asociado al alto número de proveedores y precios de venta relativamente similares.
- 5) En término del poder de negociación de los clientes, este **poder es bajo** ya que no hay concentración de los compradores, la rentabilidad está dada principalmente por los precios de mercado, los cuales están declarados y en algunos casos declarados. Por otra parte, los clientes tienden a sustituir principalmente en las farmacias de paso y esto se neutraliza en las farmacias de destino, esta sustitución disminuye cuando estas farmacias de destino ofrecen servicios adicionales como la atención farmacéutica y servicios de enfermería.



Estas fuerzas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla de evaluación 5 Fuerzas de Porter:

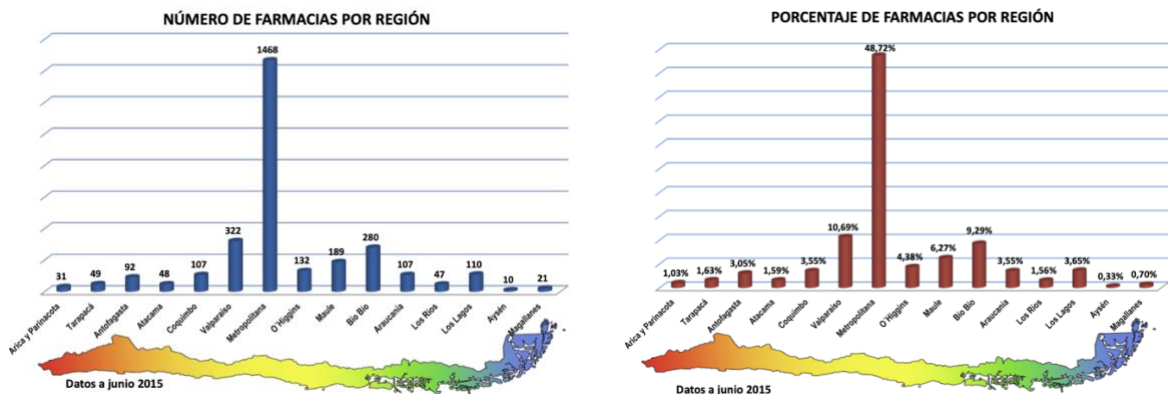
FUERZAS DE PORTER	INTENSIDAD DE LA FUERZA
Rivalidad entre competidores	Alta
Amenaza de nuevos competidores	Media - Alta
Productos sustitutos	Alta
Poder de proveedores	Bajo
Poder de negociación de los clientes	Bajo

(\*) Tabla de elaboración propia.

Es importante señalar que para neutralizar las 3 principales amenazas se debe abordar una característica que sea diferenciadora, que sea un servicio más que producto. En esta línea los servicios de Atención Farmacéutica y Enfermería podrían ser aquellos que aporten en esta diferenciación.

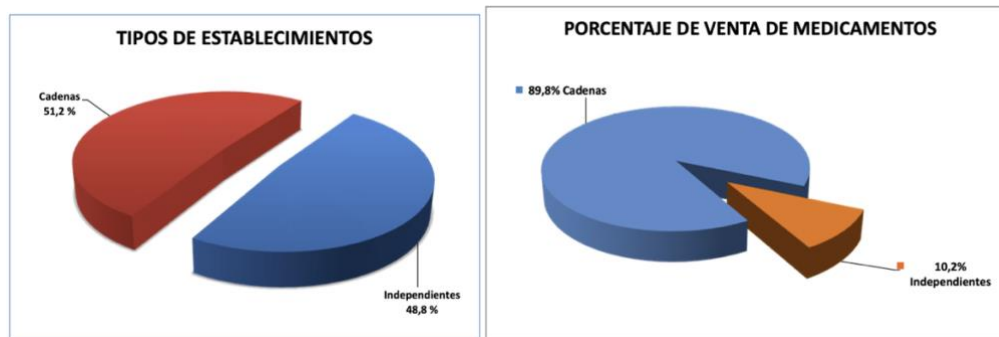
### 3.2 Análisis de Mercado Potencial:

De acuerdo al estudio de Distribución de Farmacias por Región realizado por el Ministerio de Salud del Gobierno de Chile realizado en junio de 2015 que abarcó 3.013 farmacias, determinó que 1.468 establecimientos se encontraban en la región metropolitana (48,72%) y 1.545 se distribuyen en el resto del país (51,28%), de la siguiente manera:



Fuente: Estudio de Distribución de Farmacias por Región. Situación a junio 2015. Ministerio de Salud. Gobierno de Chile. Q.F. Tatiana Tobar Aravena.

De ellas, el 51,2% corresponden a farmacias de cadena y el 48% corresponden a farmacias independientes.



Fuente: Estudio de Distribución de Farmacias por Región. Situación a junio 2015. Ministerio de Salud. Gobierno de Chile. Q.F. Tatiana Tobar Aravena.

Referente a las ventas, el 89,8% las reúnen las farmacias de cadena y el 10,2% las reúnen las farmacias independientes.

Considerando un análisis con respecto a algunos países de la OCDE, donde compara el número de farmacias por cada 100.000 habitantes, el promedio es 24,4 (4.098 habitantes por farmacia) y Chile se encuentra por debajo de este promedio con 19,5 (5.833 Habitantes por farmacia) (algunos ejemplos: España 47,2, Japón 45)<sup>6</sup>.

En base a estos análisis, podemos inferir que hay espacio para más farmacias en Chile, y hay regiones que no están tan pobladas de farmacias, donde se hace interesante iniciar este negocio.

Para realizar un negocio de Cadena de Farmacias Regionales, es importante no estar en lugares con alta densidad de farmacias, para evitar un exceso de competencia, e idealmente lejos de las farmacias de cadena, que ofrecen beneficios adicionales a los que puede ofrecer una nueva cadena de farmacias, pero en lugares con una densidad de población adecuada para poder tener un universo de clientes suficientes para la sustentabilidad del negocio.

De acuerdo a los resultados del Censo 2017<sup>7</sup>, se analiza la tasa de habitantes por farmacia para cada región, y se establece como principales regiones de interés aquellas que tengan  $\geq 7.000$  habitantes por farmacia, considerando que la tasa nacional es de 5.833 habitantes por farmacia.

Para las regiones de Ñuble y Biobío, se analizan en conjunto debido a que los datos de número de farmacia se encuentran agrupados para estas 2 regiones.

<sup>6</sup> <https://www.america-retail.com/chile/chile-dudas-en-torno-a-la-accesibilidad-de-las-farmacias/>

<sup>7</sup> Síntesis de Resultados CENSO 2017. Instituto Nacional de Estadísticas Junio / 2018

De esta manera, se establece la tabla de tasa de habitantes por farmacia, ordenados de mayor a menor tasa, agrupadas por segmentos diferenciados de la siguiente manera:

- Color verde:  $\geq 7.000$  habitantes / farmacia.
- Color amarillo:  $\geq 6.000 - < 7.000$  habitantes / farmacia.
- Color naranja:  $\geq 5.000 - < 6.000$  habitantes / farmacia.
- Color rojo:  $< 5.000$  habitantes / farmacia.

Tabla: Tasa regional de habitantes por farmacia

Nº	REGION	HABITANTES	Nº FARMACIAS	TASA DE HAB/FARMACIA
11	Aysén	103.158	10	<b>10316</b>
9	La Araucanía	957.224	107	<b>8946</b>
14	Los Ríos	384.837	47	<b>8188</b>
12	Magallanes	166.533	21	<b>7930</b>
10	Los Lagos	828.708	110	<b>7534</b>
15	Arica y Parinacota	226.068	31	<b>7293</b>
16-8	Ñuble - Biobío	2.037.414	280	<b>7276</b>
4	Coquimbo	757.586	107	<b>7080</b>
6	O'Higgins	914.555	132	<b>6928</b>
1	Tarapacá	330.558	49	<b>6746</b>
2	Antofagasta	607.534	92	<b>6604</b>
3	Atacama	286.168	48	<b>5962</b>
5	Valparaíso	1.815.902	322	<b>5639</b>
7	Maule	1.044.950	189	<b>5529</b>
13	Metropolitana	7.112.808	1.468	<b>4845</b>

(\*) Tabla de elaboración propia.

Según este análisis, la única región con una tasa de habitantes por farmacia menor a 5.000 es la región Metropolitana. Esto determina la oportunidad de desarrollar una cadena de farmacias "regional", considerando esta tasa como una de las consideraciones más relevantes a la hora de seleccionar las mejores ubicaciones para instalar las farmacias.

De las 8 regiones con mayor tasa de habitantes por farmacia ( $\geq 7.000$ ), es de interés del investigador la región de Ñuble y Biobío, ya que cuenta con residencia en esta región y se perfila como una zona con las condiciones para iniciar un plan de negocios de cadena de farmacia, facilitando la supervisión directa y presencial en el proceso de implementación de las farmacias.

Respecto del comportamiento de los clientes, existen dos tipos de farmacias:

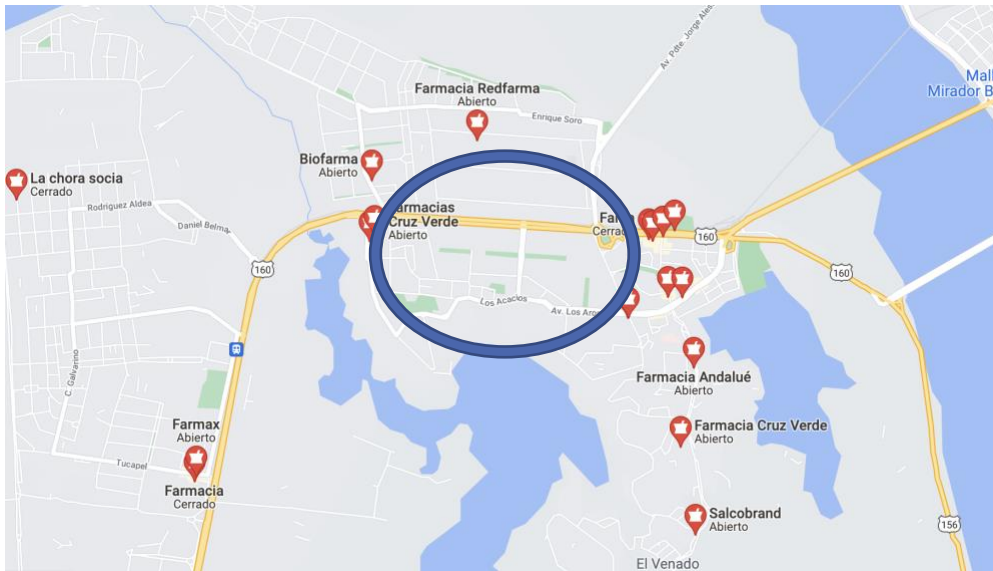
- 1) Farmacias de **Paso**: Corresponden a farmacias ubicadas cercanas a centros o polos comerciales (malls, Strip Center, Bencineras, Calles comerciales). Están principalmente orientadas a las ventas. Es la ubicación de elección de las farmacias de cadena.
- 2) Farmacias de **Destino**: Corresponden a farmacias ubicadas en barrios residenciales o cercanas a Centros de Salud. Están orientadas a una atención más personalizada. Es la ubicación de elección de algunas farmacias independientes

En un análisis de campo específico realizado en la comuna de San Pedro de la Paz ubicada en la región del Biobío se pudo verificar que la población de la comuna es de 139.174 habitantes y en la actualidad cuenta con 13 farmacias, lo que da una tasa de 10.706 habitantes por farmacia.

Diagrama de ubicación de la comuna de San Pedro de la Paz.



Dentro de esta ubicación, se detecta una zona residencial que no cuenta con farmacias en la cercanía, que se destaca en el radio destacado con un círculo azul:



Este hallazgo permite identificar una atractiva zona de interés para la primera farmacia, que se instalará el año 2022. Esta ubicación cumple con las características de estar ubicada en una zona residencial, donde no hay más farmacias instaladas, que se encuentra cercana a la calle Pedro Aguirre Cerda, que posee flujos vehiculares cercanos a los 1.200 vehículos por hora en los horarios punta.

La ubicación de las siguientes farmacias se resolverá año a año, para abordar los posibles cambios en las condiciones que se presenten durante el periodo.

### **3.2.1 Entrevista de juicio experto a dueño de farmacias independientes y presidente de la Asociación de Farmacias independientes de Chile (AFICH)**

Esta entrevista tiene por objetivo obtener información de un dueño de farmacia con la finalidad de conocer su experiencia y los aspectos más importantes a considerar en la instalación de una nueva cadena de farmacias.

En este sentido se entrevistó a Daniel Sepúlveda quien es Químico Farmacéutico titulado de la Universidad de Chile que cuenta con 6 farmacias independientes que operan bajo el nombre de SOLUFAR y además es presidente de la Asociación de Farmacias Independientes de Chile (AFICH) que tiene por finalidad promover el desarrollo de farmacias independientes, defendiendo los intereses ante los organismos públicos y privados y apoyando a los miembros de la asociación para el desarrollo de su farmacia.

Referente a las amenazas y riesgos que enfrenta un emprendedor al iniciar un proyecto de instalar una farmacia señala que los principales riesgos son que los dueños de farmacias, principalmente farmacéuticos no son buenos

administradores y por otro lado no hay un buen análisis del lugar donde instalar la farmacia. Adicional a ello, normalmente al iniciar el negocio no se cuenta con un plan de negocio que modele los pasos a seguir. El riesgo asociado a la amenaza de las cadenas de farmacia que luchan por tener presencia en las zonas de mayor venta de medicamentos es un factor que también reviste importancia.

Basado en la experiencia de contar con 6 farmacias, señala que luego de contar con 3 o 4 farmacias resulta interesante evaluar la necesidad de contar con una droguería, para abastecer las farmacias y por otro lado "ocultar" los ingresos de cada una de las farmacias.

Referente a la marca, señala que lo más importante es la marca "FARMACIA", que es la que le da sentido al negocio y que es fácilmente reconocida por los clientes.

Especial relevancia le otorga a la condición de farmacia como centro de salud, donde la atención farmacéutica permite apoyar el apego de los pacientes a sus tratamientos y poder identificar efectos adversos asociados a medicamentos.

En términos de la inversión, señala que en general los montos de inversión, ingresos, costos, gastos y beneficios son los siguientes en un escenario conservador:

- a) Costos de implementación: \$10 a 30 millones.
- b) Carga inicial de productos: \$15 millones.
- c) Ingresos por venta: \$ 30 millones /mes
- d) Margen mix: 40% de la venta neta.
- e) Gastos de operación: \$6,5 millones
- f) Utilidad neta esperada: \$5,5 millones

En general, las principales recomendaciones que realiza a la hora de emprender un negocio de instalación de una farmacia independiente son:

- Contar con un Plan de Negocios, que permita minimizar los riesgos.
- Explotar la Atención farmacéutica como un servicio diferenciador.
- Poner mucho énfasis en la selección de la ubicación de la farmacia.
- Mitigar los riesgos de robos.
- Contar con un sistema computacional, que permita mantener control de la operación.
- Contar con las debidas autorizaciones para la comercialización de diversos productos.
- Considerar acogerse a convenios como el de CENABAST, que permiten tener productos a menor costo y con ello traspasar ese beneficio a los clientes.

### **3.3 Análisis de Clientes.**

El análisis de clientes se realizó a través de una encuesta.

#### **Objetivo:**

El objetivo de realizar una encuesta, es poder dilucidar algunas hipótesis respecto al comportamiento de los clientes de farmacias. Para ello, se plantean las hipótesis y se generan las preguntas correspondientes para dilucidar dichas hipótesis.

#### **Metodología:**

La encuesta se realizó en la plataforma Formulario de Google, y se envió mediante la aplicación de red social WhatsApp direccionada con un mensaje que impulsó que sea contestada principalmente por personas que viven en la región de Biobío y Ñuble, para obtener un universo superior a las requeridas por el tamaño de muestra calculado.

Las respuestas de las otras regiones, que no son de interés, no se consideraron, para no alterar los resultados de la zona de interés del estudio.

La encuesta se inició con un mensaje para incentivar que sean contestadas por personas que vivan en la región de Ñuble y Biobío: "Hola, estoy realizando un estudio sobre los clientes de las farmacias, principalmente en la región de Ñuble y Biobío. Si perteneces a una de estas regiones, favor ayúdame contestándola, y reenviándola a personas que conozcas y que vivan en alguna de estas regiones".

Hacer clic en el siguiente Link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLy65B3jEe39WwG-fy4Wp1GJ5VeGjAw5OK0b2VET9eH\\_0VMQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLy65B3jEe39WwG-fy4Wp1GJ5VeGjAw5OK0b2VET9eH_0VMQ/viewform?usp=sf_link)

Para ver la encuesta realizada, ver en el Anexo N° 2.

#### **Tamaño de la muestra:**

Para determinar el número mínimo de encuestas contestadas a evaluar, se utilizará la fórmula estadística simplificada para universos de gran tamaño, que corresponden a los mayores a 100.000.

$$n = Z_{NC}^2 \frac{p(1-p)}{e^2}$$

Fuente: *netquest.com*

Donde:

$Z_{NC}$ : Es la desviación del nivel medio que se acepta para lograr el nivel de confianza deseado, que para este estudio será de 95%, por lo que corresponde a 1,96.

$p$ : Es la proporción que se espera encontrar, que es este caso lo consideraremos en el peor de los casos, correspondiendo al 50% (0,5).

$e$ : Es el margen de error exigido, que para este estudio se considerará de 10%.

De esta manera el número de encuestas mínimas es:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1-0,5)}{0,1^2} = \mathbf{96 \text{ encuestas.}}$$

### **Hipótesis a resolver:**

#### **Hipótesis N° 1:**

“El grupo socioeconómico C2 y C3 (Clase media-alta y media), que tienen ingresos promedio de \$1.360.000 y \$ 899.000 respectivamente, tienen un mayor consumo en medicamentos debido a que tienen la menor cobertura de salud en los sistemas privados y sistema público, y sus ingresos dependen mucho de su estado de salud”.

Para resolver esta hipótesis, se debe considerar que los estratos socioeconómicos nos ayudan a distinguir el nivel de vida de las personas por tramos cuantificables, y de esa manera permite segmentar mejor los servicios y dirigirlos a el grupo que más convenga.

Utilizaremos los segmentos socio – económicos determinados por la Asociación Nacional de Avisadores (ANDA) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM).

Estos grupos socioeconómicos están basados en:

- Los ingresos familiares.
- Nivel de educación del principal cabeza de hogar.
- Ocupación del principal sostenedor del hogar.



Para simplificar la evaluación, se considerará en la segmentación los ítems de los ingresos familiares, quedando de la siguiente manera:

GRUPO	CLASE	NIVEL DE INGRESO
ABC1	ALTA	Igual o mayor a \$2.739.000
C2	MEDIA ALTA	\$1.360.000
C3	MEDIA	\$899.000
D-E	BAJA	\$562.000

Fuente: [marketing4ecomerce.cl](http://marketing4ecomerce.cl)

### **Hipótesis N° 2:**

El grupo etario de adultos mayores, tienen un mayor consumo de medicamentos, principalmente asociada a patologías crónicas. Esto genera que asistan a las farmacias de "destino" entre 1 a 2 veces al mes.

El grupo etario de adulto joven, ocasionalmente compra medicamentos, por lo que asisten a las farmacias de "paso".

El grupo etario de adulto, realiza la compra con más frecuencia, y alternan entre farmacias de "paso" y farmacias de "destino".

### **Hipótesis N° 3:**

Las farmacias de cadena atienden a clientes principalmente afiliados al sistema privado de salud y al sistema institucional, por lo que concentran los beneficios (descuentos, promociones) en estos clientes.

Las farmacias independientes atienden a clientes principalmente afiliados al sistema público de salud (Fonasa).

### **Hipótesis N° 4:**

Al asistir a la farmacia a realizar una compra de medicamentos, también se realizan algunas compras compulsivas, en la medida que estos productos le sean exhibidos, siendo los más importantes los productos cosméticos y los de higiene.

Para el caso de las farmacias de "destino", la atención farmacéutica es uno de los servicios más valorados por los clientes, principalmente para los pacientes que consumen medicamentos para patologías crónicas.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:

La encuesta se realizó entre los días 12 y 17 de noviembre de 2021.

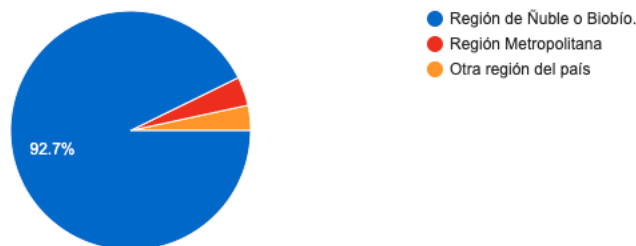
- Nº respuestas: 206
- Nº respuestas válidas: 191

De un total de 206 encuestas contestadas, un 92,7% (191 respuestas) de las respuestas señalaron que pertenecen a la región de Ñuble y Biobío, por lo que cumple con el tamaño mínimo de la muestra para la región de interés, permitiendo asegurar un error de 7,1% en los resultados.

En lo sucesivo, solo se considerarán las muestras de la región de Ñuble y Biobío.

La distribución de las respuestas fue la siguiente:

1.- Usted vive actualmente en una de las siguientes regiones:  
206 respuestas



Luego de considerar las solo las respuestas de la zona de interés (región de Ñuble y Biobío), quedando de la siguiente manera:

1.- Usted vive actualmente en una de las siguientes regiones:  
191 respuestas



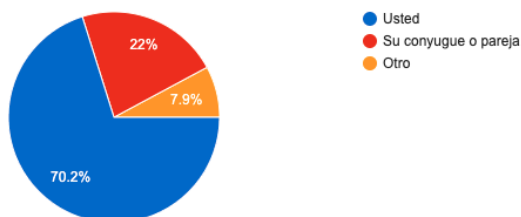
### Hipótesis N° 1:

“El grupo socioeconómico C2 (Clase media-alta) y C3 (Clase media), que tienen ingresos promedio de \$1.360.000 y \$ 899.000 respectivamente, tienen un mayor consumo en medicamentos debido a que tienen la menor cobertura de salud en los sistemas privados y sistema público, y sus ingresos dependen mucho de su estado de salud”.

Al respecto de esta hipótesis, se logra encuestar a un 70,2% de personas que son las que compran directamente los medicamentos, y un 22% que los comprar el conyugue o pareja, por lo que se considera relevante los resultados que emanen de las respuestas de la encuesta realizada, y que se refleja en el siguiente gráfico:

2.- Quién es la persona que principalmente compra medicamentos en su grupo familiar:

191 respuestas

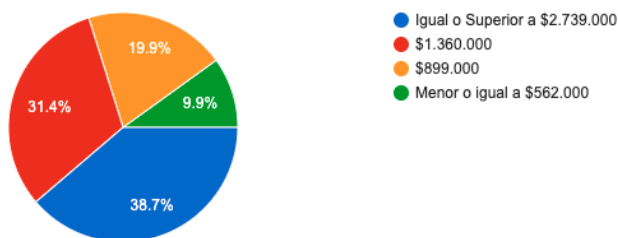


Referente a los ingresos, los porcentajes de respuestas por cada grupo socioeconómico de interés son:

- 38,7% Grupo socio-económico ABC1.
- 31,4% Grupo socio-económico C2.
- 19,9% Grupo socio-económico C3.
- 9,9% Grupo socio-económico D o menor.

3.- Que nivel de ingresos promedio es mas cercano a los de su grupo familiar:

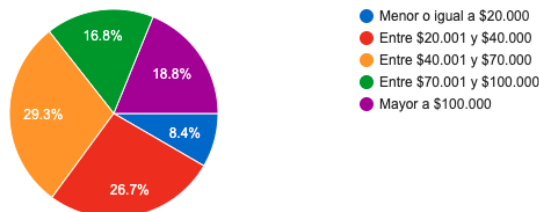
191 respuestas



Respecto al gasto promedio mensual en medicamentos a la distribución es la siguiente:

4.- Cuanto gasta en promedio su grupo familiar mensualmente en la farmacia:

191 respuestas



Referente a los gastos en medicamentos por grupo socioeconómico, la distribución de gastos por cada grupo queda de la siguiente manera:

GRUPO	INGRESO PROMEDIO	RANGO DE GASTO	% PREFERENCIA
ABC1 38,7% (74)	Igual o mayor a \$2.739.000	Menor o igual a \$20.000	5,4% (4)
		Entre \$20.001 y \$40.000	22,9% (17)
		Entre \$40.001 y \$70.000	32,4% (24)
		Entre \$70.001 y \$100.000	16,2% (12)
		Mayor a \$100.000	22,9% (17)
C2 31,4% (60)	\$1.360.000	Menor o igual a \$20.000	6,6% (4)
		Entre \$20.001 y \$40.000	28,3% (17)
		Entre \$40.001 y \$70.000	26,6% (16)
		Entre \$70.001 y \$100.000	20,0% (12)
		Mayor a \$100.000	18,3% (11)
C3 19,9% (38)	\$899.000	Menor o igual a \$20.000	13,1% (5)
		Entre \$20.001 y \$40.000	28,9% (11)
		Entre \$40.001 y \$70.000	31,5% (12)
		Entre \$70.001 y \$100.000	13,1% (5)
		Mayor a \$100.000	13,1% (5)
D 9,9% (19)	Menor o igual a \$562.000	Menor o igual a \$20.000	15,8% (3)
		Entre \$20.001 y \$40.000	31,6% (6)
		Entre \$40.001 y \$70.000	21,0% (4)
		Entre \$70.001 y \$100.000	15,8% (3)
		Mayor a \$100.000	15,8% (3)

(\*) Tabla de elaboración propia.

Al agregar los grupos C2 y C3 se obtiene la siguiente distribución:

GRUPO	INGRESO PROMEDIO	RANGO DE GASTO	% PREFERENCIA
C2 + C3 51,3% (98)	\$ 1360000 - \$ 899.000	Menor o igual a \$20.000	9,2% (9)
		Entre \$20.001 y \$40.000	28,6% (28)
		Entre \$40.001 y \$70.000	28,6% (28)
		Entre \$70.001 y \$100.000	17,3% (17)
		Mayor a \$100.000	16,3% (16)

(\*) Tabla de elaboración propia.

Se puede señalar que se rechaza la hipótesis que señala que los grupos socioeconómicos C2 y C3 tienen un consumo mayor de medicamentos, ya que se observa que el mayor consumo sobre los \$40.000/mes corresponde al grupo ABC1 con un 72% de ese segmento, y para el grupo agregado de C2 y C3 corresponde al 62% del segmento, y un 53% para el grupo D. De esta manera podemos señalar que a mayor nivel socio-económico, mayor es el gasto en medicamentos, lo que se puede observar en la siguiente tabla:

GRUPO	CLASE	% GASTO > \$40.000 / MES
ABC1	ALTA	72%
C2	MEDIA ALTA	65%
C3	MEDIA	58%
C2+C3	MEDIA - MEDIA ALTA	62%
D	BAJA	53%

(\*) Tabla de elaboración propia.

### Hipótesis N° 2:

El grupo etario de adultos mayores, tienen un mayor consumo de medicamentos, principalmente asociada a patologías crónicas. Esto genera que asistan a las farmacias de "destino" entre 1 a 2 veces al mes.

El grupo etario de adulto joven, ocasionalmente compra medicamentos, por lo que asisten a las farmacias de "paso".

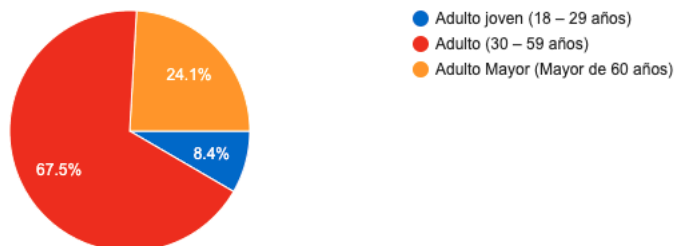
El grupo etario de adulto, realiza la compra con más frecuencia, y alternan entre farmacias de "paso" y farmacias de "destino".

Del total de encuestados, un 67,5% corresponde a adultos (entre 30 - 59 años), un 24,1% corresponden a adultos mayores (mayores de 60 años) y

un 8,4% corresponden a adultos jóvenes (18 – 29 años), lo que se observa en el siguiente gráfico:

5.- A que grupo de edad pertenece:

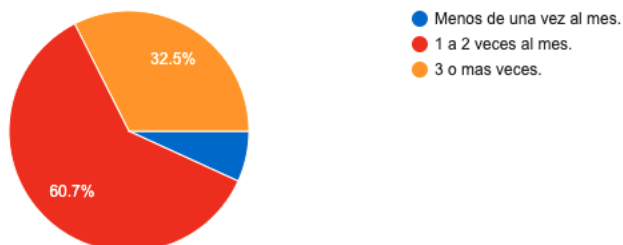
191 respuestas



De ellos, un 60,7% va 1 a 2 veces al mes a la farmacia, un 32,5% va 3 o más veces al mes a la farmacia, y un 6,8% va menos de 1 vez al mes a la farmacia, lo que queda reflejado en la siguiente tabla.

6.- Cuantas veces, un integrante de su grupo familiar o Usted, asiste a la farmacia:

191 respuestas



Referente a la distribución de la frecuencia con que los encuestados asisten a la farmacia, no se observan diferencias significativas entre los diferentes grupos etarios, lo que queda de manifiesto en la siguiente tabla:

GRUPO ETARIO	Nº ASISTENCIAS A FARMACIA		
	Menos de una vez al mes.	1 a 2 veces al mes.	3 o más veces.
Adulto joven (18 – 29 años)	6%	69%	25%
Adulto (30 – 59 años)	8%	60%	33%
Adulto Mayor (Mayor de 60 años)	4%	61%	35%

(\*) Tabla de elaboración propia.

Referente a el gasto mensual en medicamentos por grupo etario, se puede ver que:

- **Adulto Joven:** Concentra el gasto mayoritariamente (56%) entre \$40.001 y \$70.000 (56%), y un 88% están en menor o igual a \$70.000 por mes.
- **Adulto:** Concentra el gasto mayoritariamente (57%) entre \$20.001 y \$70.000, y un 76% están entre el grupo agregado entre \$20.001 y \$100.000 por mes.
- **Adulto Mayor:** Concentra el gasto mayoritariamente (56%) en mayor a \$100.000 y entre \$40.000 y \$70.000.

GANGO DE GASTO	GRUPO ETARIO		
	Adulto joven (18 – 29 años)	Adulto (30 – 59 años)	Adulto Mayor (Mayor de 60 años)
Menor o igual a \$20.000	19%	8%	7%
Entre \$20.001 y \$40.000	13%	30%	22%
Entre \$40.001 y \$70.000	56%	27%	26%
Entre \$70.001 y \$100.000	6%	19%	15%
Mayor a \$100.000	6%	16%	30%
Total	100%	100%	100%

(\*) Tabla de elaboración propia.

Para analizar la hipótesis que señala que “El grupo etario de adultos mayores, tienen un mayor consumo de medicamentos, principalmente asociada a patologías crónicas”, se agrupó el gasto en medicamentos considerando el % de cada segmento etario, que gasta más de \$70.001, obteniéndose los siguientes resultados:

GANGO DE GASTO	GRUPO ETARIO		
	Adulto joven (18 – 29 años)	Adulto (30 – 59 años)	Adulto Mayor (Mayor de 60 años)
Mayor a \$70.001	13%	35%	46%

(\*) Tabla de elaboración propia.

Estos resultados permiten concluir que en la medida que aumenta la edad de las personas adultas, también aumenta el gasto en medicamentos, siendo el grupo etario de Adulto mayor, el que realiza el mayor consumo de medicamentos.

### Hipótesis N° 3:

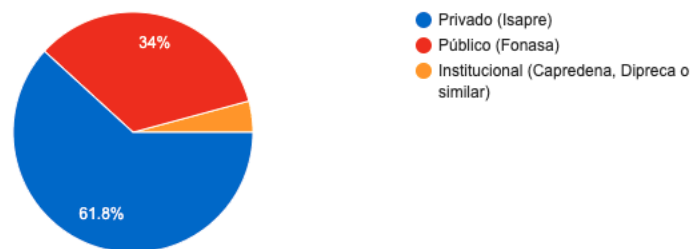
Las farmacias de cadena atienden a clientes principalmente afiliados al sistema privado de salud y al sistema institucional, por lo que concentran los beneficios (descuentos, promociones) en estos clientes.

Las farmacias independientes atienden a clientes principalmente afiliados al sistema público de salud (Fonasa).

Del total de encuestados, el 61,8% pertenece al sistema privado de salud (Isapre), un 34% pertenece al sistema público (FONASA), y un 4,2% al sistema institucional. Como muestra el siguiente gráfico:

7.- Que sistema de salud posee:

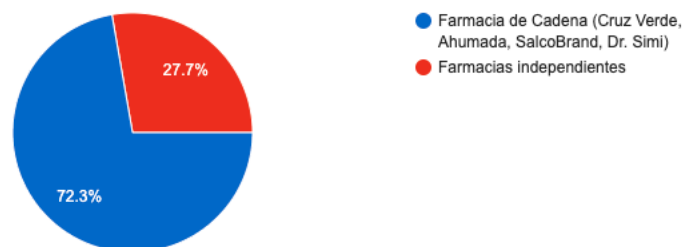
191 respuestas



De ellos, un 72,3% prefiere las farmacias de cadena y un 27,7% prefiere las farmacias independientes, como se muestra en el siguiente gráfico:

8.- Que tipo de farmacia es la que prefiere a la hora de comprar medicamentos:

191 respuestas



Al analizar por cada segmento de sistema de salud, se observa que en los 3 segmentos la preferencia es comprar medicamentos en farmacias de cadena, lo que es más marcado en el caso de las personas que cuentan con sistema privado (Isapre) e institucional, y es levemente menos marcado en aquellas personas que cuentan con un sistema público de salud (FONASA), lo que se puede ver en la siguiente tabla:



SISTEMA DE SALUD	TIPO DE FARMACIA	
	CADENA	INDEPENDIENTE
PRIVADO (ISAPRE)	75%	25%
PUBLICO (FONASA)	65%	35%
INSTITUCIONAL	88%	13%

(\*) Tabla de elaboración propia.

#### Hipótesis N° 4:

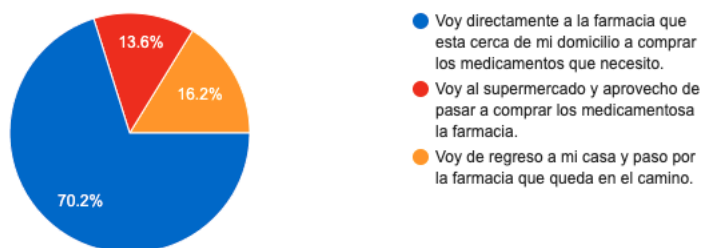
Al asistir a la farmacia a realizar una compra de medicamentos, también se realizan algunas compras compulsivas, en la medida que estos productos le sean exhibidos, siendo los más importantes los productos cosméticos y los de higiene.

Para el caso de las farmacias de "destino", la atención farmacéutica es uno de los servicios más valorados por los clientes, principalmente para los pacientes que consumen medicamentos para patologías crónicas.

Referente a la preferencia de ir a la farmacia de "paso" o de "destino", un 70,2% señala que prefiere ir a la farmacia de "destino", y un 29,8% señala que prefiere ir a una farmacia de "paso", lo que queda reflejado en el siguiente gráfico:

9.- Cuando va a una farmacia, cual de estas alternativas lo representa mejor:

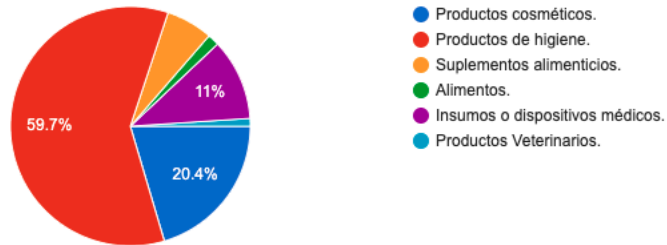
191 respuestas



Respecto a la hipótesis de "al asistir a la farmacia a realizar una compra de medicamentos, también se realizan algunas compras compulsivas, en la medida que estos productos le sean exhibidos, siendo los más importantes los productos cosméticos y los de higiene", de la encuesta se desprende que la mayor preferencia está en los productos de higiene con un 59,7% de las preferencias y luego los productos cosméticos con un 20,4% de las preferencias, confirmando con ello la hipótesis, lo que queda reflejado en la siguiente gráfica:

10.- Adicionalmente a la compra de medicamentos, que otro tipo de productos compra mayoritariamente en la farmacia:

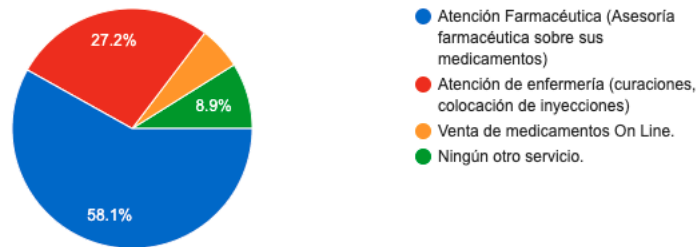
191 respuestas



Referente a la hipótesis “para el caso de las farmacias de “destino”, la atención farmacéutica es uno de los servicios más valorados por los clientes, principalmente para los pacientes que consumen medicamentos para patologías crónicas”, podemos inferir que el servicio más valorado en la farmacia es la atención farmacéutica, con un 58,1% de las preferencias, y lo sigue el servicio de atención de enfermería con un 27,2% de las preferencias, lo que queda reflejada en la siguiente gráfica; sin embargo, no se encuentra una diferencia significativa entre los tipos de farmacias (de “destino” o de “paso”) y el servicio adicional a la venta de medicamentos.

11.- Que otros servicios valora en una farmacia, señale el mas importante:

191 respuestas



SERVICIO ADICIONAL	TIPO DE FARMACIA	
	DESTINO	PASO
Atención Farmacéutica	60%	54%
Atención de enfermería	28%	26%
Venta de medicamentos On Line	5%	7%
Ningún otro servicio	7%	12%

(\*) Tabla de elaboración propia.

## **Conclusiones obtenidas de la encuesta:**

En base al análisis de las hipótesis planteadas, y las respuestas obtenidas en la encuesta para clientes de farmacia podemos decir:

- 1.- A mayores ingresos familiares, mayor es el gasto en medicamentos.
- 2.- A mayor edad, mayor es el gasto en medicamentos.
- 3.- La mayoría de las personas va a las farmacias entre 1 a 2 veces al mes.
- 4.- Las personas prefieren las farmacias de cadena, lo que es menos marcado es las personas que poseen el sistema público de salud (FONASA).
- 5.- Además de los medicamentos, las personas compran de manera adicional productos de higiene como primera preferencia y luego productos cosméticos.
- 6.- Como servicio adicional de la farmacia, la mayoría prefiere el servicio de Atención farmacéutica y posteriormente el servicio de enfermería. En la zona de interés, no es relevante el servicio de venta de medicamentos online.

En base a estas conclusiones, se puede establecer como una oportunidad, el desarrollo de un negocio de farmacias de cadena regional ubicada en zonas residenciales (de "destino") idealmente cercana a calles principales para realizar el mix con la farmacia de "paso", que atienda a clientes del segmento A, B, C1, C2, C3 (Alta, media-alta, media), con foco en clientes adultos y adultos mayores, complementando con productos de higiene y cosméticos, ofreciendo servicios de Atención Farmacéutica y de Enfermería.

### **3.4 Análisis de Aspecto Regulatorios.**

Desde el ámbito regulatorio, la instalación y funcionamiento de una farmacia está regulado por el D.S. 466 de diciembre de 1984 que:

APRUEBA REGLAMENTO DE FARMACIAS, DROGUERÍAS, ALMACENES FARMACÉUTICOS, BOTIQUINES Y DEPÓSITOS AUTORIZADOS

Se señalan los artículos mas relevantes señalados en dicho reglamento:

#### **TITULO I Disposiciones Generales**

ARTICULO 1º. - El presente reglamento establece las condiciones sanitarias en que debe efectuarse la distribución, la preparación de fórmulas magistrales y oficinales y el expendio de productos farmacéuticos, alimentos de uso médico en Farmacias, Almacenes Farmacéuticos, Droguerías, Depósitos de Productos Farmacéuticos humanos, veterinarios y dentales y botiquines.

ARTICULO 4º Cualquiera persona natural o jurídica podrá instalar o adquirir los establecimientos indicados en el artículo 1º, dando cumplimiento a las disposiciones que para cada uno de ellos señala el presente reglamento.

ARTICULO 5º La autorización de instalación o funcionamiento será válida por un plazo de tres años contados desde su otorgamiento y se entenderá renovado automática y sucesivamente prorrogado por períodos iguales, a menos que la autoridad sanitaria resuelva lo contrario fundadamente o que el

propietario o su representante comunique su voluntad de no continuar sus actividades, antes del vencimiento del término original o de sus prórrogas.

## **TITULO II De las Farmacias**

### **PARRAFO I**

Del Dominio, Instalación, Funcionamiento y Cierre.

ARTICULO 8° Farmacia es todo establecimiento o parte de él, destinado a la venta de productos farmacéuticos y alimentos de uso médico; a la confección de productos farmacéuticos de carácter oficial y a los que se preparen extemporáneamente conforme a fórmulas magistrales prescritas por profesionales legalmente habilitados; y al fraccionamiento de envases clínicos de productos farmacéuticos, conforme a las normas que se indican en el presente reglamento. Además, podrán ordenar a un laboratorio de producción autorizado, la elaboración de productos farmacéuticos y cosméticos, para su venta en el establecimiento, e importar productos farmacéuticos, alimentos de uso médico y cosméticos en conformidad a las disposiciones reglamentarias pertinentes. Podrán instalarse farmacias móviles itinerantes, en las localidades y con la periodicidad y horarios que determine la autoridad sanitaria en el acto de su autorización sanitaria, destinadas al expendio al público de productos farmacéuticos, que se regirán por las disposiciones especiales que se contemplan en esta reglamentación y en subsidio por aquellas que son aplicables a las demás farmacias. Estas farmacias no podrán adquirir ni expender productos psicotrópicos o estupefacientes, elaborar productos farmacéuticos de carácter oficial o magistral, fraccionar envases clínicos de productos farmacéuticos ni realizar las actividades a las que se refiere el siguiente artículo 9°.

ARTICULO 9° Las farmacias podrán realizar bajo la responsabilidad de su Director Técnico, los análisis clínicos, químicos o bioquímicos u otros procedimientos que se determinen mediante resolución de la Subsecretaría de Salud. Para practicar exámenes de laboratorio no contemplados en el inciso anterior, deberán solicitar autorización específica al Secretaría Regional Ministerial de Salud correspondiente, el que deberá comprobar las adecuadas condiciones de instalación de sus laboratorios.

ARTICULO 10° Para obtener la autorización de instalación y funcionamiento o traslado, el interesado deberá presentar al Instituto de Salud Pública los siguientes documentos:

- Solicitud en que deberá constar la individualización del propietario o del representante legal según el caso, nombre del Director Técnico y la ubicación del establecimiento.
- Declaración del químico-farmacéutico o farmacéutico que asumirá la dirección técnica de la farmacia acreditando su calidad de tal y señalando su cédula de identidad y domicilio particular, y

- Copia autorizada de los instrumentos legales que acrediten el dominio del establecimiento.

Para la exhibición y posterior expendio de medicamentos de venta directa en repisas, estanterías, góndolas, anaqueles, dispensadores u otros dispositivos similares de acceso directo al público, se deberá contar con autorización sanitaria del Instituto de Salud Pública. Igual obligación corresponderá para la modificación de la planta física que, para los mismos fines, soliciten las farmacias ya autorizadas. En el caso de las farmacias móviles itinerantes, para obtener la autorización de instalación y funcionamiento, el interesado deberá adicionalmente presentar a la autoridad sanitaria la siguiente documentación:

- Declaración respecto de la ubicación, horarios e itinerarios cuya autorización se pretende.
- Copia de los instrumentos legales que acrediten el dominio del vehículo, su permiso circulación y revisión técnica.
- Autorización emitida por la o las municipalidades respectivas respecto de los sitios de su ubicación cuando se trate de vías o lugares de uso públicos o copia autorizada de los instrumentos que acrediten el título en virtud del cual puede utilizar el lugar si es de propiedad privada.

Para la autorización sanitaria de instalación, funcionamiento de farmacias se debe cumplir con lo estipulado en el documento "Autorización Sanitaria de Instalación, funcionamiento y otros, de farmacias y formularios asociados" emitido con fecha 30/09/2014 y actualizado con fecha 14/07/2016 del Subdepartamento de Farmacia, de la Agencia Nacional de Medicamentos (ANAMED) del Instituto de Salud Pública de Chile (ISP). Se debe considerar que en la Región Metropolitana las farmacias son autorizadas por el ISP, y en el caso de las regiones, son autorizadas por las respectivas SEREMIS de salud de la región en la que está instalada.

### **3.5 Análisis EFAS.**

En este análisis EFAS, analizamos los principales factores externos que pueden afectar al negocio; para ello planteamos las 4 oportunidades más relevantes, y las 4 amenazas más probables al momento de instalar una farmacia.

De esta manera se ponderó para cada ítem de Oportunidades y Amenazas, asignando un valor para ese ítem y calificándolo de 1 a 5 donde 1 es de baja calificación y 5 de alta calificación, obteniendo los siguientes resultados:

## Tabla de análisis EFAS:

EFAS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	% PONDERADO
<b>Oportunidades</b>				<b>62%</b>
•Tasa de habitantes / farmacias.	0,2	5	<b>1,00</b>	28%
•Intalar farmacia de destino, en zona residencial.	0,2	4	<b>0,80</b>	23%
•Convenios como CENABAST.	0,05	2	<b>0,10</b>	3%
•Desprestigio de Cadenas de Farmacia por altos precios.	0,1	3	<b>0,30</b>	8%
<b>Amenazas</b>				<b>38%</b>
•Detección de grandes cadenas de farmacias, que amenazan vía (Franquicia-Locales cercanos)	0,1	4	<b>0,40</b>	11%
•Fuentes de financiamiento externo, con altas tasas de interés.	0,15	3	<b>0,45</b>	13%
•Delincuencia, robos de productos y valores.	0,1	2	<b>0,20</b>	6%
•Precios de compra poco competitivos en droguerías asociadas a cadenas.	0,1	3	<b>0,30</b>	8%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,55</b>	<b>100%</b>

(\*) Tabla de elaboración propia.

Como resultado, se observa que la principal oportunidad a explotar es la ubicación de los locales basados en la tasa de habitantes por farmacias (28%), y la segunda oportunidad a explotar es la instalación como farmacia de destino en zona residencial (23%), con algunas características de farmacia de paso.

Para el caso de las amenazas a mitigar, la más importante es las altas tasas de interés (13%), a la hora de requerir fuentes de financiamiento externo. La segunda amenaza a mitigar, es el riesgo de la detección por parte de las grandes cadenas (11%), que vean oportunidades en las zonas donde se instalen estas farmacias, donde actúan ofreciendo franquiciar la farmacia, o instalar una farmacia de cadena en la cercanía.

Como resultante del análisis de los factores externos, se puede inferir que, con una puntuación total ponderada de 3,55, estos factores son levemente mayores a la media, y de estos factores son mayoritariamente oportunidades (62%) y minoritariamente amenazas (38%), esto reviste que hay condiciones favorables para desarrollar un plan de negocios que aproveche las oportunidades y mitigue las amenazas.

### 3.6 Conclusiones de la fase diagnóstica

Implementar un plan de negocio de cadena de farmacias regional, resulta viable en Chile, principalmente en aquellas regiones que cuentan con más de 7.000 habitantes por farmacia.

Se debe tener en consideración que, a pesar de ser una cadena de farmacias, es recomendable ser reconocido como una farmacia independiente, a pesar de contar con más de un local.

Las mayores oportunidades se visualizan aprovechando las condiciones de farmacia de destino, en la proximidad de zonas residenciales, cercana a calles principales, que permitan aprovechar una componente de farmacia de paso, para maximizar el número de clientes.

La integración con una droguería, debe ser considerada solo después de contar con cerca de 4 farmacias, de tal manera de generar sinergias.

Dentro de los servicios más importantes que deben tener estas farmacias es la Atención Farmacéutica para ser reconocida como "centro de salud",

mejorando la fidelización del cliente. En segundo lugar, se debe considerar el servicio de enfermería.

Como segmento de interés se observa con mayor potencial el de la clase media y media-alta, y en términos etarios de adulto y adulto mayor, donde contar con un plan de fidelización de clientes es relevante.

Se debe considerar contar con productos complementarios a los medicamentos, que en primer lugar deben ser los productos de higiene y en segundo lugar los productos cosméticos, debidamente expuestos al público, para generar compra compulsiva de estos productos.

Como una posible ubicación para la primera farmacia, se detecta la comuna de San Pedro de la Paz, ubicada en la región del Biobío, ya que presenta una alta tasa de habitantes por farmacia y en específico en la zona residencial ubicada en la cercanía de la calle Pedro Aguirre Cerda, que corresponde a una calle principal de la comuna. Es importante que esta ubicación se encuentre a más de 400 metros de distancia de la farmacia ya instalada más cercana, para mitigar el efecto de los competidores.

Se debe tener especial preocupación en el ámbito financiero, que permita contar con el financiamiento adecuado, para la implementación y puesta en marcha y con el capital de trabajo suficiente para que el negocio sea viable en la etapa de crecimiento.

Contar con diversos proveedores, otorga una ventaja ya que se disminuye el monitoreo de las ventas de las farmacias por parte de los competidores, en especial cuando se trata de droguerías que se encuentran integradas con farmacias de cadena.

## **4. Fase N° 2: Plan Estratégico**

### **4.1 Análisis Estratégico**

Basado en el diagnóstico, podemos definir que el modelo de negocio a desarrollar, corresponde a una cadena de farmacias regional, cuyos principales productos a comercializar son los medicamentos, complementado con productos de higiene y cosméticos. Cada uno de los locales serán de una superficie superior a los 50 metros cuadrados, ubicados en zonas residenciales principalmente bajo el concepto de farmacias de destino y cercano a calles principales para tener una componente de farmacia de paso, de tal manera de maximizar el número de clientes, distante a no menos de 400 metros de cualquier otra farmacia previamente instalada, y en comunas cuya densidad sea mayor a 7.000 habitantes por farmacia. Adicional a la venta de medicamentos y productos de higiene y cosméticos, se entregarán servicios de Atención Farmacéutica y de enfermería, para potenciar el concepto de Farmacia como un Centro de Salud, colocando el foco en los clientes como pacientes, aumentando la fidelización de estos.

Adicional a estos servicios, este modelo de negocio contempla la recepción para el almacenaje y destrucción adecuada de medicamentos vencidos o en mal estado que tengan nuestros clientes, para colaborar con la ecología y el daño que se genera al no tener sistemas adecuados de

eliminación, como un plan adicional de reconocimiento de los servicios entregados por la farmacia a los clientes.

## **4.2 Misión, Visión y Valores.**

### **4.2.1 Misión**

“Somos una cadena de farmacias que nos dedicamos a la venta de medicamentos en las regiones de Biobío y Ñuble, mejorando la accesibilidad de ellos y contribuyendo a la salud pública de nuestro país, con asesoramiento en el buen uso de los medicamentos a través de la Atención Farmacéutica y colaborando con servicios de enfermería, para nuestros clientes que viven cerca de nuestros locales, ofreciendo productos a costos razonables y asegurando su disponibilidad de ellos”.

### **4.2.2 Visión**

“Queremos ser un actor relevante en los sistemas de salud pública con un alto nivel de cobertura en el país, siendo reconocidos por nuestros clientes como un centro de salud que contribuye a su bienestar y uso seguro de medicamentos con una adecuada asesoría de nuestros Químicos Farmacéuticos, con un crecimiento orgánico y sostenible, poniendo nuestros productos a disposición de nuestros clientes de manera eficiente”.

### **4.2.3 Valores**

- a) **Responsabilidad** con nuestros clientes y proveedores.
- b) **Calidad** de servicio, que nos permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- c) **Principios éticos**, que generen confianza en nuestros clientes y proveedores.
- d) **Eficiencia** de nuestros procesos, que nos permitan ofrecer nuestros productos a precios accesibles.

## **4.3 Objetivos y Políticas estratégicas.**

### **4.3.1 Objetivo General:**

Generar una cadena de farmacias regional, con foco en la Atención Farmacéutica como propuesta de valor, para contar con 6 farmacias en los primeros 4 años.

### **4.3.2 Objetivos específicos:**

- a) Ser valorados por nuestros clientes, diferenciándonos por nuestros servicios de atención personalizada.
- b) Ser reconocidos como farmacias de barrio independientes.
- c) Mantener costos bajos, para ofrecer a los clientes productos a costos accesibles.



- d) Ubicar estratégicamente los locales en barrios residenciales, cerca de calles principales.
- e) Realizar la adquisición de medicamentos a variados proveedores, donde ninguno tenga una participación mayor al 40% de la compra, para evitar el monitoreo del nivel de venta por parte de la competencia.

**4.3.3 Políticas:** Las políticas del negocio están muy orientadas a los valores:

- a) Mantener una actitud responsable frente a nuestros clientes, comprometiéndonos con ellos para asegurar la disponibilidad y buen uso de los medicamentos que necesitan.
- b) Responsabilidad con nuestros proveedores, con comunicación formal y respetando las condiciones de compra y fortaleciendo la relación de confianza.
- c) Calidad de servicio, que nos permitirá ser reconocidos por nuestros clientes, quienes responderán con fidelidad.
- d) Los principios éticos, como es la protección al paciente y ayudar en los procesos de eliminación de medicamentos, nos ayudara a establecer lazos de confianza.
- e) Mantener procesos ágiles y eficientes, que permitan mantener costos controlados para ofrecer a nuestros clientes precios accesibles y competitivos.

## 4.4 Definir Estrategias

### 4.4.1 Modelo VRIO(\*):

Este modelo planteado por J.B. Barney, permite a través de la respuesta de 4 preguntas permite evaluar si la competencia central es superior a la de sus competidores, haciéndola destacar como una competencia distintiva:

*(\*) Modelo expuesto por J.B. Barney en el libro Administración Estratégica y Política de Negocios de T. Wheelen y J.D. Hunger, pag.150.*

**VALOR:** ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?

Si la proporciona, ofreciendo un servicio de asesoría profesional (“atención farmacéutica”) sin un costo adicional al cliente, brindando una experiencia única de servicio. Adicionalmente ubicándonos más cerca de los lugares de residencia de nuestros clientes, y ayudándolos a disponer de sus medicamentos a través de un programa de fidelización.

**RAREZA:** ¿Cuentan con ella otros competidores?

NO. Si bien, algunas farmacias de cadena han tratado de implementar la Atención Farmacéutica, esta se diluye con las actividades administrativas a las cuales se enfoca el profesional farmacéutico, y la exigencia de orientación hacia las ventas.

**INIMITABILIDAD:** ¿Sería costoso para otros imitarla?

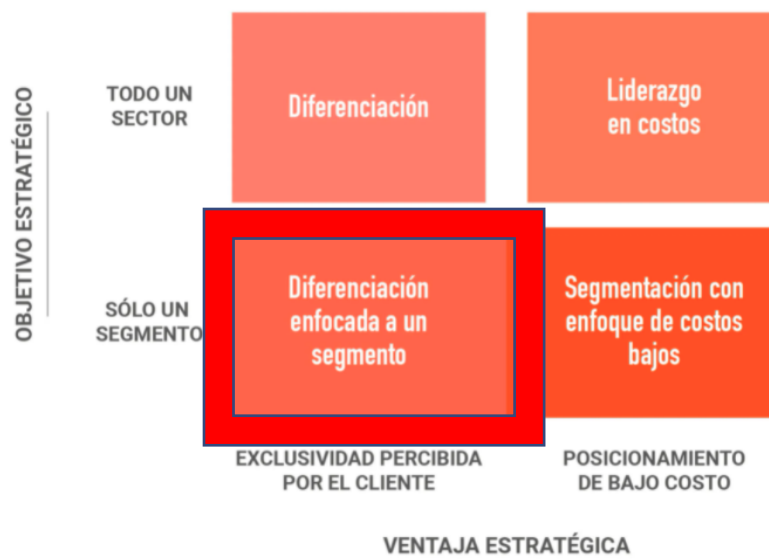
Si sería costoso imitarla, debido a que tendrían que desprenderse del objetivo central de sus modelos de negocio que es la orientación a la venta. Por otro lado, disponer de espacios destinados para la atención farmacéutica que cumplan con condiciones de privacidad. Adicionalmente los costos para los procesos de recepción, almacenaje y destrucción de productos farmacéuticos vencidos o en mal estado, que requiere recursos que disminuyen la utilidad del negocio.

**ORGANIZACIÓN:** ¿Está la empresa organizada para explotar este recurso? Debido a que se trata de un modelo de negocio, es posible estructurar y organizar la empresa, con la finalidad de llevar a cabo estas actividades de valor, que contemple desde las funciones hasta el diseño físico de los locales.

#### 4.4.2 Declaración de la Ventaja Competitiva:

“Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de compra de medicamentos asesorada por un Farmacéutico, que lo ayude a tomar una mejor decisión en el uso de los medicamentos que requiere, complementando al cuerpo médico, y ayudándolo a mejorar la disponibilidad de estos, aportando con el medio ambiente en la disposición final de los desechos de medicamentos”.

Referente a la estrategia competitiva basada en el modelo de Michael Porter, la estrategia competitiva de este modelo de negocio corresponde a Diferenciación con enfoque en el segmento específico.



## **5. Fase N° 3: Plan de Marketing**

### **5.1 Estrategia de Marketing**

#### **5.1.1 Selección del segmento objetivo**

El presente plan tiene como segmento objetivo personas hombres y mujeres, adultos (30 – 59 años) y adultos mayores (mayores a 60 años), de los grupos socioeconómicos C2 (Clase media - alta) y C3 (Clase media) que vivan en zonas residenciales de las regiones de Ñuble y Biobío, que vayan a la farmacia a lo menos una vez al mes y que consuman medicamentos de uso crónico con un gasto mensual mayor a \$40.000.

#### **5.1.2 Marca de la cadena de farmacias.**

La cadena operará bajo la marca "AtenFarma". Este nombre, se vincula con el concepto de "Atención Farmacéutica", que les da valor a las farmacias como un centro de salud. Sin embargo, los letreros destacarán el nombre "FARMACIA", que la relaciona directamente con el tipo de negocio.

#### **5.1.3 Declaración de posicionamiento.**

Para adultos y adultos mayores de clase media y media-alta, que residan en barrios residenciales de la región de Ñuble y Biobío, AtenFarma es una cadena de farmacias independientes, que te ofrecerá un servicio personalizado, ayudándote a disponer de tus medicamentos y asesorándote en la mejor forma de uso, porque nuestro objetivo es la salud de nuestros pacientes.

#### **5.1.4 Objetivos de marketing.**

Los objetivos del marketing, inicialmente estarán orientados a la visibilización de los locales y la marca, para que los residentes del barrio la reconozcan como una de las primeras alternativas a la hora de comprar medicamentos, generando compras a modo de prueba y luego regularidad en los procesos de compra futuros, potenciado con un servicio personalizado de asesoría farmacéutica que mejore la experiencia de compra de medicamentos.

### **5.2 Tácticas de marketing (marketing Mix)**

#### **5.2.1 Productos y servicios.**

**Insights:** "Al comprar medicamentos, no siempre encuentro todos los medicamentos que necesito, y una vez que los obtengo me quedan dudas sobre como tomarlos. Si me recetan productos inyectables, mi principal complicación es donde ir para que me los inyecten".

**Propuesta de Valor:** "AtenFarma es una farmacia independiente, **cerca de su casa**, con **atención farmacéutica** personalizada para asesorarlo adecuadamente en el uso de sus medicamentos y servicios de enfermería, brindando una experiencia acogedora, ayudándolo a encontrar todos sus medicamentos, a **precios justos**".

La oferta de productos está dada en primer lugar por los medicamentos del "petitorio mínimo", complementado con medicamentos de marca, genéricos de marca.

Los medicamentos genéricos principalmente estarán compuestos por aquellos suscritos a convenio CENABAST.

Adicionalmente se ofrecerán productos de higiene y cosméticos, insumos y dispositivos médicos, los cuales se exhibirán a través de vitrinas.

Los servicios que se ofrecerán serán:

- Atención farmacéutica, sin costos adicionales.
- Enfermería, en horarios establecidos que contempla: Curación de heridas no complejas, colocación de inyecciones, toma de exámenes como colesterol, glicemia, presión arterial, temperatura, peso, cálculo de índice de masa corporal. Todos ellos con un costo adicional.
- Recepción de medicamentos vencidos o en mal estado, para ofrecer el servicio de adecuada disposición final colaborando con el medio ambiente.

### **5.2.2 Promoción**

Las acciones promocionales estarán dadas por:

- a) Identidad gráfica de los locales: Cada local será externamente de color negro, que representa prestigio y sofisticación, con amplitud de volumen en los constructivo con líneas rectas. Este color es diferenciador del resto de las farmacias que generalmente son de color blanco.

## Representación gráfica del frente de los locales de Farmacias Atenfarma.



El letrero de las farmacias será de gran tamaño, con el nombre "FARMACIA" cubriendo el 40% del letrero luminoso y en la parte central de este, de color azul, que de acuerdo a lo señalado en el blog del Club de la Farmacia<sup>11</sup> simboliza seguridad y responsabilidad, permitiendo una fácil y rápida identificación de la farmacia. El fondo será de color blanco, que generan pureza y nobleza junto con sobriedad y luminosidad, con trazos rectos y gruesos.

La marca AtenFarma, irá en letras blancas en fondo verde, bajo la denominación de FARMACIA, cubriendo un 10% del letrero. Bajo la palabra FARMACIA y ATENFARMA, irá la dirección de la farmacia, cubriendo un 5% del letrero y en número de WhatsApp de la farmacia, cubriendo un 5% del tamaño del letrero, ambos en letras blancas en una línea de fondo azul.

En el interior de la farmacia, tendrá un módulo para la atención de discapacitados y para Atención Farmacéutica, con un letrero informativo con la descripción del significado de Atención Farmacéutica y su valor para los pacientes.

---

<sup>11</sup> [www.clubdelafarmacia.com](http://www.clubdelafarmacia.com)

## Diseño del letrero de las farmacias Atenfarma:



- b) Construcción de página WEB, que contenga información de la farmacia como la declaración de la visión, misión y valores, así como también el listado de productos con los precios, para generar transparencia de los precios. Sistema de carro de compras para generar compras online con despacho a domicilio. Además de recomendaciones generales sobre el buen uso de medicamentos y actividades saludables y un directorio de teléfonos de emergencia, como por ejemplo el del Centro de emergencias toxicológicas de la Universidad Católica (CITUC).
- c) Creación de perfiles en redes sociales como Facebook e Instagram, con impulso de publicidad pagada al segmento objetivo (Comuna, edad, grupo socioeconómico), con información de promociones especiales.
- d) Programa de fidelización de clientes con patologías crónicas, a quienes se les inscribirá en un programa de beneficios en el cual se les enviará información específica a través de WhatsApp, con promociones especiales relacionadas con los medicamentos que usa y productos complementarios.
- e) Publicación en revistas regionales como NOS y RUA, para hacer más extensivo y fortalecer el concepto de identidad de farmacia de barrio.
- f) Geo localización en Google Maps y Waze, a través de la palabra "Farmacia".

### 5.2.3 Plaza o Canal de Venta.

El principal canal de venta está dado por cada uno de los locales de farmacia, a través de la venta presencial.

El segundo canal de venta es a través de la página WEB para procesos de venta online.

La comunicación a través de WhatsApp, corresponde a un servicio de consulta sobre información asociada al uso de medicamentos, consulta de disponibilidad y precios de medicamentos, productos o servicios.

#### **5.2.4 Precio.**

El precio de los productos corresponderá al precio promedio del mercado, que está dado principalmente por las grandes cadenas de farmacias y que adicionalmente puede ser consultado en el "Cotizador de Medicamentos" que se encuentran disponibles en las páginas WEB del SERNAC ([www.sernac.cl](http://www.sernac.cl)), y de la plataforma generada por el Gobierno para comparar los precios de los medicamentos [www.tufarmacia.gob.cl](http://www.tufarmacia.gob.cl), sin embargo, con una base de cálculo se debe considerar que en el mix global de productos genere un margen del precio de venta cercano al 40%.

Para el caso de los productos genéricos asociados al convenio CENABAST, el precio de venta está fijado por este convenio.

Para los clientes del programa de fidelización, se generarán precios promocionales en productos complementarios, de manera específica.

Para los servicios de Atención farmacéutica, estos no tendrán un costo adicional para los clientes.

Para los servicios de enfermería, los precios serán un 20% más bajos que los servicios de atención a domicilio de las empresas que los proveen, los que corresponderán como ejemplo a:

- a) Colocación de inyecciones (vacunas, anticonceptivos, vitaminas): \$14.400 (no considera materiales)
- b) Curaciones simples: \$16.000 (no considera materiales)
- c) Medición de Temperatura, peso, presión arterial, cálculo de índice de masa corporal: \$ 3.000
- d) Medición de colesterol y glicemia: Por definir, en base al kit de medición a usar.

### **6. Fase N° 4: Plan de Operaciones**

El presente plan de operaciones contempla 2 etapas, que corresponden al proceso de implementación de un local de farmacia y posteriormente a las relacionadas con el funcionamiento de la farmacia.

#### **6.1 Implementación.**

Una vez seleccionado el lugar para instalar una farmacia se debe:

- a) Confirmar que cuenta con autorización para uso comercial, la cual debe acreditarla el propietario del local.
- b) Inspección de las instalaciones, para verificar que cumple con los requisitos para la instalación y el funcionamiento de una farmacia descritos en el formulario "Autorización sanitaria de instalación, funcionamiento y otros, de farmacias y formularios asociados"

emitido por el Subdepartamento de Farmacia de ANAMED/ISP versión 4 del 14/06/2916.

- c) Diseño de la instalación, que debe contener no menos de 50 m<sup>2</sup>, oficina de Químico Farmacéutico, baño para hombres y mujeres, cocina y comedor, sala de ventas y almacenaje de medicamentos, que debe contar con una temperatura ambiente que no supere los 25°C, refrigerador para almacenar productos que requieren una temperatura de 2-8°C, mueble anclado para el almacenamiento de productos con control de stock (estupefacientes y psicotrópicos). El diseño de los muebles debe cumplir con los estándares para el buen almacenamiento de los medicamentos. Los espacios de atención al público deben tener la capacidad de recibir a 5 personas sin afectar su desplazamiento (no menos de 10 m<sup>2</sup>). La iluminación debe ser con luz fría idealmente de tecnología LED que genere no menos de 500 LUX en la zona de atención al público.
- d) Instalación de sistemas de alarma y cámaras de seguridad con sistema de grabación, de acuerdo con las características del local, que permitan evitar y/o controlar los robos.
- e) Solicitar la autorización de instalación, que debe cumplir con la "Lista de Chequeo Instalación Farmacia". Para ello se debe completar el formulario FARMA F-01 "Solicitud de autorización sanitaria de instalación de farmacia"
- f) Luego de aprobada la instalación, se debe solicitar la autorización de funcionamiento, para lo cual se debe completar el formulario FARMA F-02 "Solicitud de autorización sanitaria de funcionamiento de farmacia". Para la inspección del funcionamiento, la farmacia debe contar con:
  - Declaración del o los profesionales Químicos Farmacéuticos que ejercerán la Dirección Técnica del local de farmacia, y los horarios de estos y del establecimiento.
  - Declaración de los Auxiliares, que deben contar con autorización sanitaria elevada al Secretario Regional Ministerial, previamente verificado por el Director Técnico.
  - Abastecimiento en forma permanente de los productos señalados en el título IX del D.S 466/84 "Petitorio de Farmacia"; Existencia de productos Bioequivalentes, donde cada producto debe estar etiquetado con su precio de venta al público.
  - Libros de registro, textos de consulta al público, listado de precios de los productos.
- g) Luego de recibida esta autorización, el local de farmacia puede operar y vender al público.



## **6.2 Funcionamiento.**

Dentro de las principales funciones de cada una de las farmacias se encuentra:

- a) **Abastecimiento:** El inicio del proceso de abastecimiento contempla la creación como cliente por parte de los laboratorios o droguerías, la cual se obtiene a través de la autorización de funcionamiento. Como política de abastecimiento se establece que cada proveedor no tenga un porcentaje mayor al 40% de participación de volumen de compra de las farmacias. El proceso estará dado por la cotización al menos a 2 proveedores, para seleccionar aquellos que tengan el menos precio de venta. En un inicio, hasta contar con un máximo de 2 farmacias, esta labor será desarrollada por el Gerente General. Luego de la contar con 3 o más farmacias, será desarrollada por un encargado de abastecimiento. La compra se realizará a través de una Orden de Compra que una vez confirmada por el proveedor, se debe realizar el proceso de pago de los productos, tras lo cual son despachados por el proveedor.
- b) **Recepción de productos:** La recepción de los productos debe ser realizada por el auxiliar de farmacia, y para el caso de los productos sujetos a control de stock por el químico farmacéutico; en ambos casos se debe verificar que los productos cumplan con las condiciones de almacenamiento y estado físico del producto al momento de recepcionarlos. Se debe realizar el proceso de recepción e ingreso al sistema computacional, verificando que cumplan con lo solicitado por la correspondiente Orden de Compra, para posteriormente llevarlo a las correspondientes zonas de almacenaje en bodega, de acuerdo a su condición de almacenaje.
- c) **Carga de anaqueles de venta:** Una vez que comienza a disminuir el stock en los anaqueles de venta, los productos almacenados en bodega deben ser etiquetados de manera individual con el precio de venta al público y colocados en los anaqueles de venta.
- d) **Proceso de venta:** La venta de medicamentos se realiza de acuerdo a los solicitado por el cliente y en cumplimiento con la condición de venta de los productos (Sin receta, con receta simple, con receta retenida, con receta cheque). Una vez completado el pedido de productos solicitado por el cliente, se debe capturar a través de los códigos de barra para realizar la carga del pedido y cálculo del precio de compra. Realizar el proceso de pago a través de dinero en efectivo a través de tarjetas bancarias de crédito o débito, realizándose la rebaja de stock de los productos vendidos en el sistema computacional. Finalizada esta operación se debe realizar la entrega de los productos al cliente.

- e) **Inventario Mensual:** Una vez al mes en momentos en que la farmacia se encuentre cerrada, se debe realizar un inventario total de las unidades de productos que se encuentran en stock en la farmacia, para poder identificar pérdidas de producto. Este inventario debe considerar los productos en stock en los anaqueles de la farmacia como en la bodega. Para ello se contrasta el stock físico con el stock declarado en el sistema computacional. En caso de existir diferencias, se debe realizar una investigación documentada de ellos, con las medidas de mitigación de nuevas pérdidas.
- f) **Registros de productos sujetos a control de stock:** Cada vez que se reciben o despachan productos sujetos a control de stock, estos deben ser registrados en el libro de registro correspondiente de manera inmediata, de tal manera que refleje fielmente el stock de los productos. El almacenamiento, ingreso y despacho de los productos como el registro de ellos, corresponde únicamente al director técnico de la farmacia, no pudiendo delegar ninguna de estas funciones.
- g) **Limpieza diaria:** Diariamente se debe realizar la limpieza general de las instalaciones, que contempla pisos, cocina y baños, con especial atención en la zona de atención al público la que debe ser inspeccionada con frecuencia durante el día en caso que requiera eventualmente una limpieza adicional.
- h) **Limpieza semanal:** Semanalmente se deben limpiar las superficies de los anaqueles de almacenamiento de productos, tanto en la sala de ventas como en bodega.
- i) **Servicios de enfermería:** Los servicios de enfermería y exámenes diagnósticos estará a cargo de un técnico de enfermería, quien deberá recibir al cliente (paciente), realizar el registro de identificación en el sistema computacional, realizar el servicio solicitado pro el paciente, cargar en el sistema los materiales e insumos utilizados para el procedimiento, de tal manera de realizar el cobro del servicio y de los materiales utilizados, realizar el cobro.
- j) **Servicio de atención farmacéutica:** Tanto el auxiliar de farmacia, el técnico en enfermería y el químico farmacéutico, propiciarán el servicio de Atención Farmacéutica principalmente en los pacientes que adquieran medicamentos asociados a patologías crónicas. Estos clientes (pacientes) serán atendidos por el Químico Farmacéutico, quien los asesorará sobre el buen uso seguro de sus medicamentos, investigando cualquier efecto adverso que pudiera estar ocurriendo en el paciente, para apoyar la corrección del tratamiento. Generará un registro del paciente en el sistema computacional y le ofrecerá ingresarlo al sistema de fidelización de pacientes crónicos SAPC (Sistema de Apoyo a

Pacientes Crónicos). Este plan de fidelización permitirá a los pacientes programar las fechas en que sus medicamentos podrán estar disponibles para ser retirados en las farmacias o programar el despacho a domicilio. Además, optar a descuentos especiales de productos complementarios a sus patologías crónicas. Al ser pacientes crónicos, una copia de su receta médica quedará archivada en su ficha de SAPC, por lo que al realizar nuevas compras de sus medicamentos no requerirá mostrar el documento original, facilitándole con ello la tranquilidad en caso de extravío de dicho documento.

- k) Revisión de vencimiento de productos: Semanalmente se revisarán los vencimientos de los productos. Todo producto que cuente con menos de 6 meses de vencimiento, será colocado en la parte anterior de los productos similares e identificado en los anaqueles de la sala de ventas, para ser considerados como prioridad de salida al existir una oportunidad de venta. Todo producto que tenga menos de 1 mes de vencimiento, será retirado en la bodega o la sala de ventas, para segregarlos como producto vencido y gestionar su posterior inutilización y destrucción, registrando la rebaja del stock en el sistema computacional. La gestión de inutilización y/o destrucción de los productos será de exclusiva responsabilidad del químico farmacéutico.
- l) Programa de fidelización de pacientes crónicos (SAPC): A través de la Gerencia General, se establecerán los programas de beneficios para pacientes crónicos que contemplarán descuentos de productos y productos asociados a las patologías crónicas, despachos programados de los productos a los domicilios, retiros programados de los productos, y cualquier otro programa de beneficios para ellos, que deben ser informados a todo el personal, para realizar su promoción y ejecución.

### **6.3 Horario de funcionamiento:**

Está contemplado que la farmacia funciones 45 horas semanales, considerando la restricción que la farmacia solo puede abrir con la presencia de un químico farmacéutico declarado en la SEREMI de Salud.

Por ello el horario de funcionamiento es:

- Lunes a viernes de 10 a 19 hrs
- Sábado de 10 a 14 hrs

#### **6.4 Estrategia de Operaciones:**

Las estrategias de operaciones, permiten establecer ciertas condiciones en diferentes ámbitos, de tal manera de generar ventajas competitivas. Frente a cada uno de los ámbitos, se declaran en términos generales cada una de las estrategias:

a) Ubicación de los locales:

La ubicación de los locales estará dada por una serie de criterios que se deben cumplir, para cumplir con este plan de negocios cuya relevancia está dada en orden descendente:

- Tasa de habitantes por farmacia: Comunas que cuenten con 7.000 o más habitantes por farmacia.
- Barrios residenciales: La ubicación debe encontrarse dentro de barrios residenciales de clase socioeconómica media (C3) y media alta (C2), que idealmente cuenten con un 12% o más de población adulta mayor (mayores a 65 años), lo que le da la condición de farmacia de destino.
- Distanciamiento de otras farmacias: la zona de instalación debe estar a no menos de 400 metros de cualquier otra farmacia previamente instalada.
- El local debe contar con a lo menos 50 metros cuadrados disponibles para la instalación de la farmacia.
- Cercanía a calles principales: Cada local debe estar a menos de 50 metros de calles principales de la comuna, con la finalidad de tener una componente de farmacia de paso que maximice el alcance de número de clientes.

b) Abastecimiento: Se deben desarrollar a lo menos 3 proveedores, y las compras a cada proveedor no deben superar el 40% en valores, del total de las compras. Los principales proveedores a evaluar son los siguientes:

- Droguería ÑUÑO A
- Droguería MEDIVEN
- Droguería SOCOFAR
- Droguería ETHON
- Droguería GLOBAL PHARMA
- Droguería CARIBEAN PHARMA

Se debe cotizar a 3 proveedores por cada SKU, generando Órdenes de Compra al proveedor de menor precio para cada SKU.

Como este plan de negocio es para una empresa nueva, esta no contará con líneas de crédito de sus proveedores, por lo que se deberá pagar antes del despacho.

c) Estructura Organizacional: La primera farmacia será considerada la Casa Matriz. En ella se establecerá la estructura administrativa correspondiente a cada una de las etapas del plan de desarrollo del

plan, como también se les imputarán los gastos asociados a las áreas administrativas, y de marketing en redes sociales.

Para cada farmacia se considera la siguiente estructura operacional, de acuerdo al año de operación de manera individual:

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
QF - DT	x	x	x	x
QF - Complem.				x
Aux. Fcia (1)	x	x	x	x
Aux. Fcia (2)			x	x
TEN	x (Q2)	x	x	x
Bodeguero		x	x	x

(\*) *Tabla de elaboración propia.*

Administrativamente, se considera la siguiente estructura, de acuerdo al año operacional de la primera farmacia (Casa Matriz):

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gerente General			x	x
Contador (Part Time)	x	x		
Contador (Full Time)			x	x
Encarg. Abastecim.			x	x

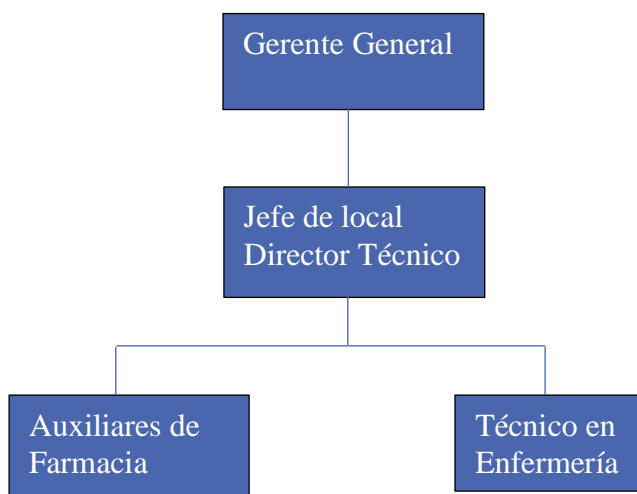
(\*) *Tabla de elaboración propia.*

- d) **Labores administrativas:** La mayor parte de labores administrativas asociadas al proceso de venta estará desarrollada a través de un sistema computacional de gestión de venta y stock, con la finalidad de tener estos procesos automatizados, reproducibles y que aporten con información para la ágil toma de decisiones (Stock, Puntos de reorden, administración de proveedores, informes de venta diaria en línea y acumulada, costos, márgenes, informes de inventario, precios última compra, etc.), esto con la finalidad de liberar tiempo del Director Técnico de la farmacia.
- e) **Atención Farmacéutica:** El Químico Farmacéutico deberá captar a través del auxiliar de farmacia o directamente, a pacientes adultos y adultos mayores con patologías crónicas, que tengan un consumo mensual de medicamentos mayor o igual a \$50.000, para incorporarlos al programa de fidelización de pacientes crónicos, con la finalidad de asesorarlos en el buen uso de sus medicamentos, e inscribir en el sistema programado de retiro de medicamentos y/o despacho a domicilio, de acuerdo a su terapia en el día del mes convenido.

- f) Calidad de Servicio: El parámetro de calidad de servicio es uno de los más importantes en el desarrollo de este plan estratégico, apoyando la fidelización del cliente, sin tener que sacrificar margen. Esta se llevará a cabo a través de capacitaciones para potenciar la buena atención del cliente, colocándolo en el centro de las preocupaciones, y con una atención personalizada, que genere un ambiente grato que transforme la compra de los medicamentos en una experiencia que quiera repetir. Frente a los reclamos, se formalizará la recepción de ellos, con atención presencial por parte del Químico Farmacéutico, quien centrará sus esfuerzos en la vía de solución más ágil, que permita revertir la sensación de malestar del cliente y se sienta valorado.

## 7. Fase N° 5: Plan de Recursos Humanos

Inicialmente, hasta que se cuente con un máximo de 2 farmacias, la estructura organizacional estará dada de la siguiente manera:

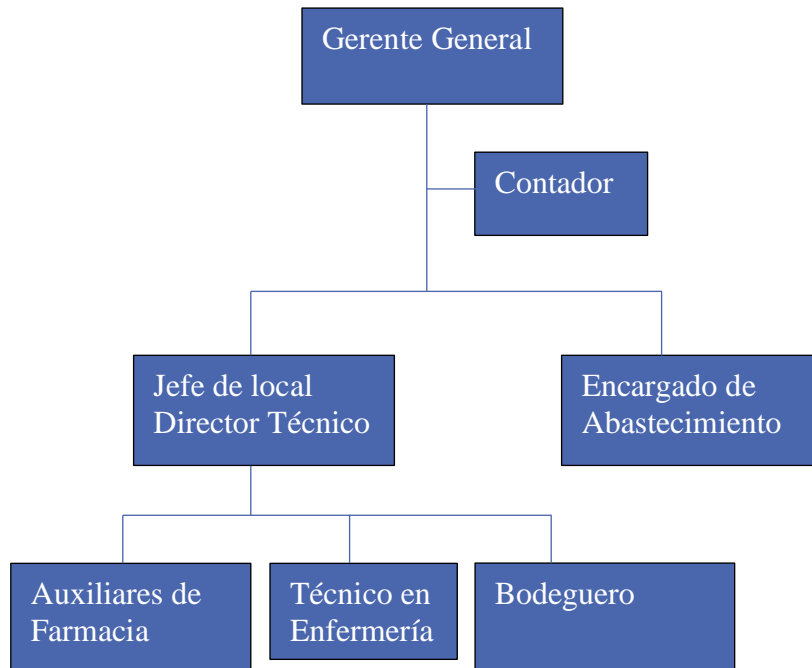


En esta estructura, se contempla que las funciones correspondientes al gerente general sean realizadas por el dueño del negocio, el cual no percibirá ingresos en dicho periodo.

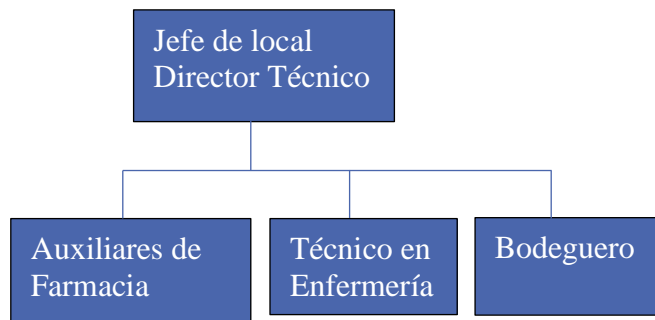
La contabilidad será realizada por un externo.

A partir del segundo año, cuando se cuente con la segunda farmacia, se contará con un bodeguero, que trabajará en la casa matriz, abasteciendo de producto a ambas farmacias.

Luego de contar con 3 o más locales de farmacias, la estructura organizacional estará dada por la siguiente estructura:



Se debe considerar que la estructura por cada local de farmacia estará dada por la siguiente estructura a partir del tercer año:



En caso que el nivel y número de operaciones los amerite, se podrá adicionar a la estructura organizacional a:

- un Químico Farmacéutico complementario, en caso que se requiera extender el horario de funcionamiento de la farmacia.
- Mayor número de auxiliares de farmacia.

Los perfiles y funciones generales para cada uno de los cargos es la siguiente:

a) Gerente General:

- Profesional con más de 15 años de experiencia laboral, en áreas relacionadas con la administración y venta de productos, con residencia en las ciudades de Concepción o San Pedro de la Paz.
- Principales funciones: Planificar y controlar la implementación de cada uno de los locales de farmacia. Dirigir las operaciones de abastecimiento, ventas, control de inventario, fijación de precios, desarrollo de promociones de venta y plan de marketing.
- Sueldo propuesto: 2.000.000 – 2.500.000 líquido.

b) Contador:

- Profesional de la carrera de contador, con más de 5 años de experiencia laboral en cargo similar.
- Principales funciones: Ejecutar la contabilidad de la cadena y producción de los estados financieros. Generar los estados de resultado mensuales, que apoyaran al Gerente General en la toma de decisiones. Mantener y analizar los registros de asistencia del personal. Pago de remuneraciones y de cotizaciones previsionales y de salud. Pago a proveedores.
- Sueldo propuesto: \$1.000.000 – \$1.500.000 líquido.

c) Jefe de Local – Director Técnico:

- Profesional Químico Farmacéutico con al menos 1 año de experiencia en administración de locales de farmacia, que tenga experiencia y/o práctica profesional en farmacias de consultorios y/o centros asistenciales realizando atención farmacéutica.
- Principales funciones: Responsable sanitario del local de farmacia ante el ISP y/o SEREMI de Salud, velando por el cumplimiento de la normativa sanitaria vigente. Responsable sobre el funcionamiento, inventarios y procesos de venta del local de farmacia, supervisando las labores desempeñadas por el personal a cargo. Realizar atención farmacéutica a los clientes de las farmacias, así como realizar o coordinar la realización de los canales de comunicación con los clientes inscritos en el programa de fidelización.
- Sueldo propuesto: \$1.400.000 - \$1.600.000 líquido.

d) Auxiliar de farmacia:

- Auxiliar de Farmacia, Auxiliar Paramédico de Farmacia o Técnico Nivel Superior en Farmacia, con acreditación vigente en el SEREMI.
- Principales funciones: Responsable de mantener y ejecutar el inventario de los productos. Responsable de ejecutar la venta de medicamentos y productos, cumpliendo con la normativa sanitaria para ello. Administrar los productos con pronto vencimiento.
- Sueldo propuesto: \$600.000-\$800.000 líquido.



e) Técnico en enfermería:

- Profesional técnico acreditado, con al menos 1 año de experiencia trabajando en clínicas u hospitales como TENS de enfermería, con experiencia en colocar inyecciones intramusculares y subcutáneas, curación de heridas, toma de exámenes básicos como glicemia y colesterol, medición de signos vitales.
- Principales funciones: Curación de heridas, colocar inyecciones, realizar exámenes básicos de colesterol y glicemia, tomar signos vitales, registrar dichos resultados en el sistema de ficha de pacientes.
- Sueldo propuesto: \$500.000 – 600.000 líquido.

f) Bodeguero:

- Persona con cuarto año de enseñanza media concluido.
- Principales funciones: Mantener el adecuado almacenaje de los productos de la farmacia, realizar el orden y limpieza de racks de almacenamiento, productos, instalación (pisos, muros, cielos), participar de los procesos de inventario. Apoyar al auxiliar de farmacia en los diferentes sistemas de registros (Temperatura, productos faltantes, productos con pronto vencimiento).
- Sueldo propuesto: \$450.000 - \$500.000 líquido.

g) Encargado de abastecimiento

- Persona administrativa, con habilidades computacionales y de gestión para analizar los stocks de productos, puntos de re-orden, generación de órdenes de compra, negociación con proveedores. Contar con al menos 1 año de experiencia en cargo similar.
- Principales funciones: Analizar los stocks de productos. Cotizar productos y generar las órdenes de compra cumpliendo con las políticas de compras de la empresa. Apoyar en el establecimiento de los puntos de re-orden y stocks de seguridad. Realizar las negociaciones con proveedores.
- Sueldo propuesto: \$800.000 – \$1.200.000 líquido.

El proceso de reclutamiento de los distintos cargos se realizará de la siguiente manera:

- a) El cargo de Gerente General será reclutado por los dueños del negocio.
- b) Los cargos de Contador, Jefe de Local – Director Técnico, Encargado de Abastecimiento, serán reclutados por el Gerente General.
- c) Los cargos de Auxiliar de Farmacia, Técnico en Enfermería y Bodeguero, serán reclutados por el Jefe de Local – Director Técnico.

Para cada uno de los cargos, se debe realizar un proceso de inducción (entrenamiento inicial) en las funciones a desempeñar, con un sistema de evaluación sobre cada uno de los procedimientos capacitados.

Para cada uno de los cargos, se debe realizar un plan de capacitaciones (internas y/o externas) que fortalezcan los conocimientos del personal y aprendizaje de nuevos conocimientos.

## **8. Fase N° 6: Plan Financiero**

El plan financiero considera la inversión inicial requerida para la primera farmacia, donde las utilidades generadas se reinviertan en su totalidad, de tal manera de generar un crecimiento orgánico financiado por el mismo negocio para financiar la apertura de los siguientes locales de farmacia; además de establecer el capital de trabajo necesario que sustente el proceso de crecimiento inicial del negocio. Los locales serán arrendados y no contempla tener propiedad sobre estos. El escenario a evaluar es conservador (más probable) para evitar riesgos de sobrevalorar los ingresos y el escenario pesimista se evaluará a través del punto de quiebre o línea de flotación, donde el VAN tiende a cero, para establecer el punto sobre el cual se generan los beneficios y el negocio es rentable.

### **8.1.- Inversión.**

La inversión necesaria se estimó en:

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| • Inversión:          | \$13.835.000        |
| • Capital de trabajo: | \$40.000.000        |
| Total Inversión:      | <b>\$53.835.000</b> |

La inversión inicial contempla los costos asociados a la habilitación de los locales de farmacia como también la instalación del sistema computacional asociado.

## Detalle de la inversión:

INVERSIÓN		\$ 13.835.000	
<b>HABILITACIÓN LOCAL</b>	<b>COSTO UNIT</b>	<b>UNID</b>	<b>\$ 11.030.000</b>
PISOS (50 M2)	\$ 22.000	50	\$ 1.100.000
MUROS (ARREGLOS Y PINTURA)	\$ 23.000	50	\$ 1.150.000
LUMINARIA	\$ 50.000	14	\$ 700.000
ENCHUFES	\$ 15.000	8	\$ 120.000
MUEBLES VTA - RACK ALMACENAMIENTO-ESCRITORIO-COCINA	\$ 5.500.000	1	\$ 5.500.000
REFRIGERADOR (MEDICAMENTOS)	\$ 350.000	1	\$ 350.000
GABETA CONTROLADOS (METÁLICO)	\$ 400.000	1	\$ 400.000
REFRIGERADOR FRIGÓBAR (COCINA)	\$ 250.000	1	\$ 250.000
MICROONDAS	\$ 60.000	1	\$ 60.000
PUERTA DE INGRESO	\$ 600.000	1	\$ 600.000
LETRERO LOCAL	\$ 800.000	1	\$ 800.000
EQUIPOS AIRE ACONDICIONADO	\$ 600.000	2	\$ 1.200.000
<b>SISTEMA COMPUTACIONAL (FARMACAL)</b>	<b>COSTO UNIT</b>	<b>UNID</b>	<b>\$ 2.805.000</b>
LICENCIA SOFTWARE VTA - INVENTARIO	\$ 850.000	1	\$ 850.000
CPU (PTO VTA)	\$ 230.000	2	\$ 460.000
PC ADMINISTRACIÓN	\$ 350.000	1	\$ 350.000
PANTALLA	\$ 35.000	3	\$ 105.000
LECTOR COD BARRA	\$ 100.000	3	\$ 300.000
IMPRESORA BOLETA	\$ 110.000	2	\$ 220.000
GABETA DE DINERO EFECT.	\$ 65.000	2	\$ 130.000
SERVIDOR	\$ 230.000	1	\$ 230.000
UPS 1500VA	\$ 160.000	1	\$ 160.000

(\*) Tabla de elaboración propia.

El capital de trabajo contempla el costo bruto de la carga inicial de productos y los gastos asociados a:

- Sueldos de los 3 primeros meses de operación.
- Gastos generales de los 3 primeros meses de operación.
- Arriendo del local por los 3 primeros meses más el mes de garantía.

Detalle del capital de trabajo requerido:

<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	<b>\$40.020.000</b>
CARGA INICIAL DE PRODUCTOS	\$25.000.000
SUELDOS (PRIMEROS 3 MESES)	\$11.340.000
GASTOS GENERALES (3 MESES)	\$ 1.630.000
ARRIENDO (3 MESES + ADELANTO)	\$ 2.050.000
<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	<b>\$40.000.000</b>

(\*) Tabla de elaboración propia.

Para la inversión se evalúan 2 escenarios:

- 1) 100% de la inversión y capital de trabajo con fondos propios.
- 2) 100% de la inversión con fondos propios y 100% del capital de trabajo financiado (74,3% de la inversión financiada a través de deuda).

Para el escenario de 2, se evalúa un financiamiento con una entidad bancaria (Banco Chile), para obtener un crédito de consumo con una tasa de 11,88% anual, por un monto de \$40.000.000 pagadero en 48 cuotas mensuales, cuyos intereses y amortizaciones quedan reflejados en la siguiente tabla:

Año	Préstamo	Intereses	Amortización	Cuota
0	40.000.000			
1	31.615.891	4.752.000	8.384.109	13.136.109
2	23.231.782	3.755.968	9.380.141	13.136.109
3	12.855.609	2.759.936	10.376.173	13.136.109
4	1.246.747	1.527.246	11.608.862	13.136.109

(\*) Tabla de elaboración propia.

Cabe señalar, que el crédito bancario es otorgado una persona natural dueña del negocio, debido a que la empresa aún no está en operación, sin embargo, es posible considerarlo en la contabilidad de la empresa luego de solicitar un timbre de estampilla de dicho crédito y en su totalidad sea destinado a la operación de la empresa sobre la cual hay propiedad por parte del solicitante.

## 8.2.- Ingresos por venta y costo de venta

Los ingresos están correlacionados con el número de tickets (día -mes) y el valor de estos de acuerdo a su composición por tipo de producto. El supuesto a considerar es con una generación diaria de 125 tickets/día, de lunes a sábado (26 días al mes), lo que se refleja en la siguiente tabla:

TIPO DE PRODUCTO	% PARTICIPACIÓN	Nº TICKETS/DIA	VTA PROM/TICKET	VENTA MENSUAL	MARGEN DE VENTA	COSTO VENTA	MARGEN DE VENTA
GENERICOS Y CENABAST	40%	50	\$ 7.881	\$ 10.245.300	56%	\$ 5.737.368	\$ 4.507.932
GENERICOS DE MARCA	25%	31,25	\$ 10.343	\$ 8.403.688	40%	\$ 3.361.475	\$ 5.042.213
PROD. HIGIENE Y COSMET.	15%	18,75	\$ 5.500	\$ 2.681.250	25%	\$ 670.313	\$ 2.010.938
PRODUCTOS DE MARCA	15%	18,75	\$ 17.600	\$ 8.580.000	30%	\$ 2.574.000	\$ 6.006.000
PLAN FIDELIZACIÓN	5%	6,25	\$ 50.000	\$ 8.125.000	35%	\$ 2.843.750	\$ 5.281.250
TOTAL	100%	125		\$ 38.035.238		\$ 15.186.906	\$ 22.848.332

(\*) Tabla de elaboración propia.

Se proyecta el primer año de la farmacia, con un crecimiento sostenido hasta el mes 6, alcanzando una venta de 125 tickets por día a partir del mes numero 6:

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
TICKET/DIA	20	30	50	75	100	125	125	125	125	125	125	125	1150
INGRESOS VTA	\$ 5.028.951	\$ 7.543.427	\$ 14.119.001	\$ 22.821.143	\$ 30.428.190	\$ 40.377.090	\$ 42.718.943	\$ 43.771.943	\$ 43.771.943	\$ 43.771.943	\$ 43.771.943	\$ 43.771.943	\$ 381.896.457
COSTO VTA	\$ 2.943.607	\$ 4.415.411	\$ 8.384.491	\$ 13.708.999	\$ 18.278.666	\$ 24.358.744	\$ 25.869.155	\$ 26.525.005	\$ 26.525.005	\$ 26.525.005	\$ 26.525.005	\$ 26.525.005	\$ 230.584.097
MARGEN VTA	\$ 2.085.344	\$ 3.128.016	\$ 5.734.510	\$ 9.112.143	\$ 12.149.524	\$ 16.018.347	\$ 16.849.788	\$ 17.246.938	\$ 17.246.938	\$ 17.246.938	\$ 17.246.938	\$ 17.246.938	\$ 151.312.359
% MARGEN VTA	41%	41%	41%	40%	40%	40%	39%	39%	39%	39%	39%	39%	40%

(\*) Tabla de elaboración propia.

Para los siguientes años, se proyecta un crecimiento del 5% en el número de tickets por mes, proyectándose ingresos y costos por venta de acuerdo a la siguiente tabla:

AÑO	1	2	3	4
FARMACIA	F1	F1+F2	F1+F2+F3+F4	F1+F2+F3+F4+F5+F6
Nº FARMACIAS	1	2	4	6
INGRESOS VTA	\$ 381.896.457	\$ 907.159.767	\$ 1.840.582.699	\$ 2.944.948.808
COSTO VTA	\$ 230.584.097	\$ 548.884.157	\$ 1.113.683.318	\$ 1.782.909.194
MARGEN DE VTA	\$ 151.312.359	\$ 358.275.609	\$ 726.899.381	\$ 1.162.039.614
% MARGEN DE VENTA	40%	39%	39%	39%

(\*) Tabla de elaboración propia.

### 8.3.- Costos de operación:

Los costos de operación de cada uno de los locales de farmacia están dados por los años de funcionamiento de cada uno de ellos, donde la estructura de sueldos se va incrementando en relación a la estructura organizacional.

Se establece el supuesto que estos costos se incrementan un 5% cada año.

Para la estructura de costos se evaluaron los costos mensuales de arriendo y gastos generales. Para el caso de las remuneraciones se contempla un 45% adicional al sueldo líquido para cada cargo, que contempla las imposiciones de sistema previsional y de salud, provisión de vacaciones y finiquito, pago de gratificación obligatoria, locomoción y alimentación, provisión por licencias médicas (pago de reemplazos).

MES	COSTO	COSTO EMPRESA
<b>ARRIENDO</b>		
MES 1 AL 3	\$ 350.000	\$ 350.000
MES 4 AL 8	\$ 600.000	\$ 600.000
MES 9 AL 12	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
<b>SUELDOS</b>	<b>LIQUIDO</b>	<b>COSTO EMPRESA</b>
QUÍMICO FARMACÉUTICO	\$ 1.600.000	\$ 2.320.000
AUXILIAR DE FARMACIA (1)	\$ 800.000	\$ 1.160.000
AUXILIAR DE FARMACIA (2)	\$ 800.000	\$ 1.160.000
TECNICO EN ENFERMERÍA	\$ 600.000	\$ 870.000
BODEGUERO - AUXILIAR	\$ 500.000	\$ 725.000
ENCARGADO DE ABASTECIMIENTO	\$ 1.200.000	\$ 1.740.000
CONTADOR (PART TIME)	\$ 300.000	\$ 300.000
CONTADOR (FULL TIME)	\$ 1.500.000	\$ 2.175.000
GERENTE GENERAL	\$ 2.500.000	\$ 3.625.000
<b>GASTOS GENERALES</b>		
AGUA	\$ 20.000	\$ 20.000
LUZ	\$ 80.000	\$ 80.000
INTERNET	\$ 50.000	\$ 50.000
EQUIPO MOVIL	\$ 20.000	\$ 20.000
MARKETING POR REDES SOCIALES	\$ 200.000	\$ 200.000
GASTOS MANTENCIÓN	\$ 200.000	\$ 200.000
ARTICULOS ESCRITORIO	\$ 80.000	\$ 80.000

(\*) Tabla de elaboración propia.

De esta manera se proyectan los costos de la siguiente manera para cada año:

FARMACIA	AÑO			
	1	2	3	4
Nº1	\$ 69.720.000	\$ 88.515.000	\$ 204.072.750	\$ 242.476.133
Nº2		\$ 66.234.000	\$ 85.267.350	\$ 106.756.178
Nº3			\$ 69.545.700	\$ 89.530.718
Nº4			\$ 69.545.700	\$ 89.530.718
Nº5				\$ 73.022.985
Nº6				\$ 73.022.985
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 69.720.000</b>	<b>\$ 154.749.000</b>	<b>\$ 428.431.500</b>	<b>\$ 674.339.715</b>

(\*) Tabla de elaboración propia.

#### 8. 4.- Estado de resultado (EERR) y flujo de caja (FC)

Se realiza una proyección de los estados de resultado y flujo de caja para los 2 escenarios considerados: Con y sin financiamiento del capital de trabajo, calculando para cada uno de ellos los flujos de caja descontados, considerando un crecimiento del 5% anual hasta el año 4 y un 1% anual del año 5 en adelante a perpetuidad, considerando un valor terminal al año 4. Esta evaluación se realizará a través del Valor Actual Neto (VAN) hasta el cuarto año y una VAN terminal que contempla una perpetuidad con un 1% de crecimiento anual, además de la Tasa Interna de Retorno (TIR) para ambos escenarios.

Para el análisis financiero se considerarán los siguientes parámetros:

Tasa libre de riesgo (Rf):	5,75% <sup>(1)</sup>
Tasa de riesgo del mercado (Rm-Rf):	5,40% <sup>(2)</sup>
Factor de riesgo de la industria ( $\beta$ ):	1,08 <sup>(3)</sup>
Valorización de activo Financiero (CAMP):	11,59% <sup>(4)</sup>
Costo de oportunidad (WACC):	9,42% <sup>(5)</sup>
Costo de la Deuda (Kd):	11,88% <sup>(6)</sup>
Impuesto de primera categoría para empresas (T):	27% <sup>(7)</sup>

- (1) Información del banco central:  
[https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311)
- (2) Data histórica del IPSA desde el año 2000 al 2021: <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>
- (3) Obtenido de Adamodar para el sector farmacéutico:  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- (4) Calculado en base a la ecuación de cálculo de costo de capital:

$$CAMP = Rf + (Rm - Rf) \times \beta$$

- (5) Calculado en base a la ecuación:

$$WACC = Ke \frac{E}{E + D} + \frac{Kd(1 - T)D}{E + D}$$

- (6) Costo de la deuda (Kd): Tasa de interés anual del crédito de consumo.
- (7) Impuesto de primera categoría para empresas: [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

### 8.4.1 Escenario de EERR y FC con fondos propios

Este escenario contempla realizar la inversión inicial y capital de trabajo con fondos propios.

Tabla de EERR y FC con fondos propios:

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS POR VENTA (+)		\$ 381.896.457	\$ 907.159.767	\$ 1.840.582.699	\$ 2.944.948.808
(-) COSTO DE VENTA		-\$ 230.584.097	-\$ 548.884.157	-\$ 1.113.683.318	-\$ 1.782.909.194
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>\$ 151.312.359</b>	<b>\$ 358.275.609</b>	<b>\$ 726.899.381</b>	<b>\$ 1.162.039.614</b>
% MARGEN BRUTO		39,6%	39,5%	39,5%	39,5%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		-\$ 69.720.000	-\$ 154.749.000	-\$ 428.431.500	-\$ 674.339.715
<b>MARGEN OPERACIONAL (EBITDA)</b>		<b>\$ 81.592.359</b>	<b>\$ 203.526.609</b>	<b>\$ 298.467.881</b>	<b>\$ 487.699.899</b>
% MARGEN DE OPERACIONAL		21,4%	22,4%	16,2%	16,6%
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		-\$ 3.141.000	-\$ 6.596.100	-\$ 14.197.320	-\$ 21.623.662
<b>MARGEN OPERACIONAL (EBIT)</b>		<b>\$ 84.733.359</b>	<b>\$ 210.122.709</b>	<b>\$ 312.665.201</b>	<b>\$ 509.323.561</b>
(-) IMPUESTO sobre EBIT (27%)		-\$ 22.878.007	-\$ 56.733.131	-\$ 84.419.604	-\$ 137.517.361
<b>MARGEN NETO (NOPAT)</b>		<b>\$ 61.855.352</b>	<b>\$ 153.389.578</b>	<b>\$ 228.245.597</b>	<b>\$ 371.806.199</b>
% MARGEN NETO		16%	17%	12%	13%
(+) DEPRECIACIÓN		\$ 3.141.000	\$ 6.596.100	\$ 14.197.320	\$ 21.623.662
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>\$ 64.996.352</b>	<b>\$ 159.985.678</b>	<b>\$ 242.442.917</b>	<b>\$ 393.429.861</b>
(-) INVERSIÓN ACTIVO FIJO	-\$ 13.835.000	-\$ 15.218.500	-\$ 33.480.700	-\$ 36.828.770	\$ -
(-) INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 40.000.000	-\$ 42.000.000	-\$ 44.100.000	-\$ 46.305.000	-\$ 48.620.250
<b>FLUJO DE CAPITALES (FCC)</b>	<b>-\$ 53.835.000</b>	<b>-\$ 57.218.500</b>	<b>-\$ 77.580.700</b>	<b>-\$ 83.133.770</b>	<b>-\$ 48.620.250</b>
<b>FLUJO DE CAJA PRIVADO (FCP)</b>	<b>-\$ 53.835.000</b>	<b>\$ 7.777.852</b>	<b>\$ 82.404.978</b>	<b>\$ 159.309.147</b>	<b>\$ 344.809.611</b>
<b>VALOR TERMINAL</b>					<b>\$ 3.053.805.679</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO (CDF)</b>	<b>-\$ 53.835.000</b>	<b>\$ 7.777.852</b>	<b>\$ 82.404.978</b>	<b>\$ 159.309.147</b>	<b>\$ 3.053.805.679</b>

(\*) Tabla de elaboración propia.

Con los flujos calculados se obtiene:

VAN: \$356.305.416  
VAN terminal: \$2.103.237.936  
TIR: 115%

Para este escenario y al evaluar la proyección financiera del negocio, se observa que es rentable por cuanto el VAN es positivo, y la TIR es alta.

## 8.4.2 Escenario de EERR y FC con financiamiento para el capital de trabajo inicial

Este escenario contempla realizar la inversión inicial de \$13,835 millones con fondos propios y \$40 millones con financiamiento bancario.

Este escenario permite afrontar de mejor manera la eventualidad de requerir aumentar la inyección de fondo de trabajo o fondo de maniobra por parte del inversionista, ya que no consume la totalidad de sus fondos líquidos.

Tabla EERR y FC con financiamiento bancario

	AÑO0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS POR VENTA (+)		\$ 381.896.457	\$ 907.159.767	\$ 1.840.582.699	\$ 2.944.948.808	\$ 2.974.398.296
(-) COSTO DE VENTA		-\$ 230.584.097	-\$ 548.884.157	-\$ 1.113.683.318	-\$ 1.782.909.194	-\$ 1.872.054.654
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>\$ 151.312.359</b>	<b>\$ 358.275.609</b>	<b>\$ 726.899.381</b>	<b>\$ 1.162.039.614</b>	<b>\$ 1.102.343.642</b>
% MARGEN BRUTO		39,6%	39,5%	39,5%	39,5%	37,1%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		-\$ 69.720.000	-\$ 154.749.000	-\$ 428.431.500	-\$ 674.339.715	-\$ 708.056.701
<b>MARGEN OPERACIONAL (EBITDA)</b>		<b>\$ 81.592.359</b>	<b>\$ 203.526.609</b>	<b>\$ 298.467.881</b>	<b>\$ 487.699.899</b>	<b>\$ 394.286.941</b>
% MARGEN DE OPERACIONAL		21,4%	22,4%	16,2%	16,6%	13,3%
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		-\$ 3.141.000	-\$ 6.596.100	-\$ 14.197.320	-\$ 21.623.662	-\$ 20.595.162
(-) INTERES (PRESTAMO)		-\$ 4.752.000	-\$ 3.755.968	-\$ 2.759.936	-\$ 1.527.246	
<b>MARGEN OPERACIONAL (EBIT)</b>		<b>\$ 73.699.359</b>	<b>\$ 193.174.541</b>	<b>\$ 281.510.625</b>	<b>\$ 464.548.990</b>	<b>\$ 373.691.779</b>
(-) IMPUESTO sobre EBIT (27%)		-\$ 19.898.827	-\$ 52.157.126	-\$ 76.007.869	-\$ 125.428.227	-\$ 100.896.780
<b>MARGEN NETO (NOPAT)</b>		<b>\$ 53.800.532</b>	<b>\$ 141.017.415</b>	<b>\$ 205.502.756</b>	<b>\$ 339.120.763</b>	<b>\$ 272.794.999</b>
% MARGEN NETO		14%	16%	11%	12%	
(+) DEPRECIACIÓN		\$ 3.141.000	\$ 6.596.100	\$ 14.197.320	\$ 21.623.662	\$ 20.595.162
(-) AMORTIZACIÓN		-\$ 8.384.109	-\$ 9.380.141	-\$ 10.376.173	-\$ 11.608.862	
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>\$ 48.557.423</b>	<b>\$ 138.233.374</b>	<b>\$ 209.323.903</b>	<b>\$ 349.135.563</b>	<b>\$ 293.390.161</b>
(-) INVERSIÓN ACTIVO FIJO (CAPEX)	-\$ 13.835.000	-\$ 15.218.500	-\$ 33.480.700	-\$ 36.828.770		
(-) INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 40.000.000	-\$ 42.000.000	-\$ 88.200.000	-\$ 92.610.000		
(+) PRESTAMO	\$ 40.000.000					
<b>FLUJO DE CAPITALES (FCC)</b>	<b>-\$ 13.835.000</b>	<b>-\$ 57.218.500</b>	<b>-\$ 121.680.700</b>	<b>-\$ 129.438.770</b>		
<b>FLUJO DE CAJA PRIVADO (FCP)</b>	<b>-\$ 13.835.000</b>	<b>-\$ 8.661.077</b>	<b>\$ 16.552.674</b>	<b>\$ 79.885.133</b>	<b>\$ 349.135.563</b>	<b>\$ 293.390.161</b>
<b>VALOR TERMINAL</b>					<b>\$ 2.769.922.215</b>	
<b>FLUJO DE CAJA DESCANTADO (DCF)</b>	<b>-\$ 13.835.000</b>	<b>-\$ 8.661.077</b>	<b>\$ 16.552.674</b>	<b>\$ 79.885.133</b>	<b>\$ 2.769.922.215</b>	

(\*) Tabla de elaboración propia.

Con los flujos calculados se obtiene:

VAN: \$296.584.863  
VAN terminal: \$1.985.184.652  
TIR: 147%

Para este escenario y al evaluar la proyección financiera del negocio, se observa que es rentable por cuanto el VAN es positivo, y la TIR es mayor que en el escenario sin financiamiento, por lo que en adelante las evaluaciones serán en el escenario con financiamiento.

## 8.5.- Evaluación escenario pesimista

En términos de sensibilidad del negocio de la farmacia, el escenario pesimista con mayor probabilidad de ocurrencia, es que no se logren los ingresos esperados. Para ello es evaluó en el escenario donde el negocio tiene un VAN tendiente a cero, es decir, correspondiente al punto de flotación.

En este escenario, los ingresos por venta proyectados se deben reducir al 68%, pasando de \$6.074.587.729 a \$4.110.536.063. Esto podría ocurrir si la proyección de crecimiento de cada farmacia en el primer año es de un 71% de lo proyectado en tickets de venta, y una reducción a un 68% de la



proyección de los tickets en los siguientes 3 años, lo que queda reflejado en el estado de resultado y flujo de caja de la siguiente manera:

Tabla EERR y FC con financiamiento bancario y VAN  $\approx$  0

	AÑO0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS POR VENTA (+)		\$ 269.901.861	\$ 627.080.912	\$ 1.254.161.823	\$ 1.968.519.925	\$ 1.988.205.124
(-) COSTO DE VENTA		-\$ 162.829.282	-\$ 379.273.322	-\$ 758.546.645	-\$ 1.191.434.727	-\$ 1.251.006.463
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>\$ 107.072.579</b>	<b>\$ 247.807.589</b>	<b>\$ 495.615.178</b>	<b>\$ 777.085.198</b>	<b>\$ 737.198.661</b>
% MARGEN BRUTO		39,7%	39,5%	39,5%	39,5%	37,1%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		-\$ 69.720.000	-\$ 154.749.000	-\$ 428.431.500	-\$ 674.339.715	-\$ 708.056.701
<b>MARGEN OPERACIONAL (EBITDA)</b>		<b>\$ 37.352.579</b>	<b>\$ 93.058.589</b>	<b>\$ 67.183.678</b>	<b>\$ 102.745.483</b>	<b>\$ 29.141.960</b>
% MARGEN DE OPERACIONAL		13,8%	14,8%	5,4%	5,2%	1,5%
(-) DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		-\$ 3.141.000	-\$ 6.596.100	-\$ 14.197.320	-\$ 21.623.662	-\$ 20.595.162
(-) INTERES (PRESTAMO)		-\$ 4.752.000	-\$ 3.755.968	-\$ 2.759.936	-\$ 1.527.246	
<b>MARGEN OPERACIONAL (EBIT)</b>		<b>\$ 29.459.579</b>	<b>\$ 82.706.521</b>	<b>\$ 50.226.422</b>	<b>\$ 79.594.575</b>	<b>\$ 8.546.798</b>
(-) IMPUESTO sobre EBIT (27%)		-\$ 7.954.086	-\$ 22.330.761	-\$ 13.561.134	-\$ 21.490.535	-\$ 2.307.636
<b>MARGEN NETO (NOPAT)</b>		<b>\$ 21.505.493</b>	<b>\$ 60.375.761</b>	<b>\$ 36.665.288</b>	<b>\$ 58.104.040</b>	<b>\$ 6.239.163</b>
% MARGEN NETO		8%	10%	3%	3%	0%
(+) DEPRECIACIÓN		\$ 3.141.000	\$ 6.596.100	\$ 14.197.320	\$ 21.623.662	\$ 20.595.162
(-) AMORTIZACIÓN		-\$ 8.384.109	-\$ 9.380.141	-\$ 10.376.173	-\$ 11.608.862	
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>		<b>\$ 16.262.384</b>	<b>\$ 57.591.720</b>	<b>\$ 40.486.435</b>	<b>\$ 68.118.839</b>	<b>\$ 26.834.325</b>
(-) INVERSIÓN ACTIVO FIJO (CAPEX)	-\$ 13.835.000	-\$ 15.218.500	-\$ 33.480.700	-\$ 36.828.770	\$ -	\$ -
(-) INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 40.000.000	-\$ 42.000.000	-\$ 88.200.000	-\$ 92.610.000	\$ -	\$ -
(+) PRESTAMO	\$ 40.000.000					
<b>FLUJO DE CAPITALES (FCC)</b>	<b>-\$ 13.835.000</b>	<b>-\$ 57.218.500</b>	<b>-\$ 121.680.700</b>	<b>-\$ 129.438.770</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>FLUJO DE CAJA PRIVADO (FCP)</b>	<b>-\$ 13.835.000</b>	<b>-\$ 40.956.116</b>	<b>-\$ 64.088.980</b>	<b>-\$ 88.952.335</b>	<b>\$ 68.118.839</b>	<b>\$ 26.834.325</b>
VALOR TERMINAL					\$ 253.345.212	
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO (DCF)</b>	<b>-\$ 13.835.000</b>	<b>-\$ 40.956.116</b>	<b>-\$ 64.088.980</b>	<b>-\$ 88.952.335</b>	<b>\$ 253.345.212</b>	

(\*) Tabla de elaboración propia.

Este análisis es fundamental como un indicador de mucha relevancia para el sistema de control de la gestión de ventas, donde las ventas deben mantenerse por sobre el 68% de la proyección de ingresos, con márgenes de venta iguales o superiores al 39%, con gastos iguales o menores a los proyectados, todo ello para garantizar beneficios que permitan la sostenibilidad del negocio.

## 8.6.- Conclusión del Análisis financiero

Al evaluar financieramente este plan de negocios, se puede establecer que este proyecto de inversión es viable y rentable, tanto en el escenario con y sin financiamiento bancario para la primera farmacia, manteniéndose los supuestos de los ingresos, costos, gastos, etc.

Para la proyección los ingresos están dados principalmente por el número tickets diarios, bajo el supuesto de una combinación prorrateada de tipo de productos.

La viabilidad está dada porque en los 2 escenarios evaluados, donde el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, lo que refleja que hay ganancias. Debido a que este estudio corresponde a un plan de negocios a 4 años, se utiliza la VAN y no la VAN terminal (a perpetuidad), ya que a perpetuidad distorsiona la evaluación debido al efecto de la componente exponencial asociada al número de años.

La rentabilidad está dada porque en los 2 escenarios evaluados, donde la Tasa Interna de Retorno es mayor que la del costo de oportunidad ( $r =$

9,38%). Debido a que la TIR es mayor en el proyecto con financiamiento (147%) que en el proyecto sin financiamiento (115%), se sugiere llevar a cabo el proyecto con financiamiento externo bancario para el capital de trabajo requerido. Esto reduce el riesgo de no contar con fondos líquidos en caso que se requiera una reinyección de capital de trabajo o fondo de maniobra.

En términos de riesgo financiero, se debe tener especial cuidado en que los ingresos por venta no deben ser menores al 68% de los ingresos proyectados para cada periodo; no se deben realizar retiros de utilidades en los primeros 4 años; se deben mantener los márgenes de venta, EBIT, EBITDA, margen neto. En caso que existan variaciones mayores al 5% en cada caso, se debe realizar una nueva proyección de flujos de caja y analizar el impacto financiero de estas variaciones.

## **9. Fase N° 7: Conclusión**

### **9.1 Modelo CANVAS:**

#### **9.1.1 Asociaciones Claves:**

Se considera como principales proveedores a droguerías, para el abastecimiento de medicamentos, productos de higiene y productos cosméticos, para generar compras agrupadas. Idealmente más de 3 proveedores, generando compras que representen a cada uno de ellos no más del 40% de la compra mensual.

Como segunda alternativa de proveedor se considera los laboratorios, ya que se requiere una gestión más atomizada para la compra de productos que dificulta la gestión de compra.

#### **9.1.2 Actividades Claves:**

a) Gestión de compra: Realizada por un administrativo de la farmacia, cuya principal función es el abastecimiento. Basado en las ventas, rotación, inventario, compromisos específicos con clientes.

b) Gestión de existencias: Revisión periódica de los inventarios, para detectar de manera temprana pérdidas de productos, además de las rotaciones de productos para asegurar la disponibilidad, y estancamiento de productos con menor rotación, para evitar pérdidas por obsolescencias.

c) Gestión de ventas: Apoyada por un plan de marketing y de servicios que impulsen la venta de productos, con una revisión periódica de las ventas, por grupo de productos y/o moléculas, para maximizar la venta, margen y evitar la obsolescencia de productos. El sistema de ventas e inventario debe estar apoyado por un sistema computacional de ventas y gestión de inventarios, de tal manera de tener información oportuna de las ventas, costos de venta, márgenes, utilidades, número de tickets, de tal manera de poder tomar decisiones y acciones de manera ágil.

### 9.1.3 Recursos Claves:

a) Local de venta arrendados, con superficie y distribución adecuada para contener:

- Sala de ventas.
- Sala de atención farmacéutica y enfermería.
- Bodega.
- Oficina del Director Técnico de la farmacia y administración.
- Cocina habilitada para almacenamiento y consumo de alimentos.
- Área de lockers.
- Baños para hombres y mujeres.

b) Personal: Equipo técnico y administrativo, debidamente calificado para la realización de las actividades y funciones sanitarias requeridas para una farmacia.

c) Sistema computacional: Que permita una gestión administrativa ágil, para la adecuada toma de decisiones y gestión de los procesos.

d) Financiamiento: Que permita contar con capital de trabajo y flujo de caja para el desarrollo y crecimiento del negocio.

**9.1.4 Propuesta de Valor:** La propuesta de valor refleja aspectos claves para desarrollar la ventaja competitiva en el modelo de negocio:

“Farmacia de barrio, **cerca de su casa**, con **atención farmacéutica** personalizada para asesorarlo adecuadamente en el uso de sus medicamentos, brindando una experiencia acogedora, ayudándolo a encontrar todos sus medicamentos, a **precios justos**”.

**9.1.5 Relaciones con Clientes:** La relación con los clientes se debe basar en una Atención Personalizada, considerándolos como “vecinos” donde la farmacia es parte de la comunidad, brindándoles servicios de Atención Farmacéutica. Esto se debe apoyar en sistemas para asegurar la disponibilidad de los medicamentos y/o solicitudes a pedido, complementado con el uso de fichas de clientes para un servicio de venta personalizada para pacientes crónicos.

**9.1.6 Canales:** El canal de venta será directamente en la farmacia, acompañado por servicios de consulta telefónica o mensajería de WhatsApp, para consulta de productos y/o de uso de medicamentos. Se debe explorar la alternativa de “despacho a domicilio”, para aumentar el nivel de cobertura de clientes.

**9.1.7 Segmentos de Mercado:** El principal segmento objetivo son personas que requieren medicamentos, principalmente adultos y adultos mayores de grupo socioeconómico medio y medio-alto, y que presenten enfermedades crónicas.

**9.1.8 Estructura de Costos:** La estructura de costos estará dada por:

- a) Costos fijos: Arriendo, sueldos fijos, gastos por servicios.
- b) Costos variables: Adquisición de medicamentos, sueldos variables, gastos generales.

**9.1.9 Fuentes de Ingreso:** Las fuentes de ingreso será la venta de medicamentos y de los productos complementarios como productos de higiene y productos cosméticos.

### Lienzo de Modelo de Negocios CANVAS

ASOCIACIONES CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
Proveedores: Laboratorios, droguerías.	Gestión de compra Gestión de existencias. Gestión de ventas. Gestión de MKT y publicidad	Farmacia de barrio, <b>cerca de su casa</b> , con <b>atención farmacéutica</b> personalizada para asesorarlo adecuadamente en el uso de sus medicamentos, brindando una experiencia acogedora, ayudándolo a encontrar todos sus medicamentos, a <b>precios justos</b> .	Atención personalizada	Compradores de medicamentos. Adultos y adultos mayores, del grupo económico medio – medio alto, que utilicen medicamentos de uso crónico.
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	Local de farmacia. Personal. Sist.Computacional. Financiamiento		Farmacias de barrio. Venta online. Consulta telefónica o WhatsApp	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
Costos Fijos: Arriendo, Sueldos, gastos de servicios. Costos variables: Adquisición de medicamentos.		Venta de medicamentos y productos relacionados (Higiene, cosméticos)		

(\*) Fuente: Propio, basado en "Generación de modelos de negocio". Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

## 9.2 Resumen de la Conclusión:

Una vez finalizado este plan de negocios, se puede concluir que existe espacio para poder desarrollar un negocio de cadena de farmacias regional, para ubicar los locales en ciudades donde la densidad sea mayor o igual a 7.000 habitantes por farmacia, y en lo específico en zonas residenciales que cumplan con esta condición, privilegiando la condición de farmacia de barrio. En lo específico ubicarlas a más de 400 metros de la farmacia más cercana.

La inversión inicial requerida es del orden de los 54 millones de pesos para cubrir la inversión inicial y el capital de trabajo que permita mantener los flujos de caja adecuados que sostengan la operación en la etapa inicial del negocio. Esa inversión genera mayor retorno si se financia con 14 millones de pesos con fondos propios y 40 millones de pesos a través de financiamiento bancario. Con ello se espera un crecimiento orgánico, donde los beneficios obtenidos en las farmacias en operación generarán el financiamiento para la instalación de los nuevos locales, por lo que los plazos de la instalación de los nuevos locales dependerán del periodo en el cual se obtengan los recursos necesarios. Una vez concluidos los cuatro años y contando con las 6 farmacias se debe evaluar si es pertinente mantener ese número de farmacias o seguir expandiéndose.

En términos de los aspectos regulatorios, estos son lo suficientemente claros y de conocimiento público, por lo que deben aplicarse de la manera planificada.

En términos de la estructura operacional, se debe tener principal cuidado es mantener una estructura liviana, que operacionalmente sea ágil, para no incrementar los costos por sobre lo establecido en este plan, y aumentar esta estructura en la medida que se genere el crecimiento esperado de la operación.

Los locales deben mantener una estructura similar, enfocados en generar un grato ambiente para los clientes, con un área específica para desarrollar la atención farmacéutica de manera cómoda y suficientemente privada para mejorar la experiencia del paciente. Esto con la finalidad de mejorar la fidelidad del cliente.

El control de los costos y los ingresos es muy relevante, para garantizar la viabilidad del negocio. Se debe mantener sistemas de control sobre las ventas, tanto en el número de tickets de venta diarios, semanales y mensuales, como en los montos promedio de estos tickets, así como también en los márgenes que generan estas ventas, los cuales deben ser iguales o superiores al 40% de la venta e ingresos por sobre el 68% de lo proyectado, de tal manera de garantizar la sostenibilidad del negocio.

Como estrategia de marketing, se debe explotar el servicio de "Atención Farmacéutica" como una característica diferenciadora de la competencia, la cual agrega valor adicional en el segmento de adultos y adultos mayores de la clase socioeconómica media y media alta, que son aquellos clientes que tienen el mayor gasto en medicamentos. Es muy importante desarrollar sistemas de venta online, que permitan mantener este canal de venta que permita ampliar la posibilidad del mercado objetivo.

De esta manera se concluye que este plan de negocio permite establecer que es viable desarrollar una cadena de farmacias regional, que sea sostenible en el tiempo, teniendo como principal ventaja competitiva el servicio de Atención Farmacéutica.

## 10.- Bibliografía

GUZMÁN, E. 2008. Historia de la farmacia en Chile, Colegio Químico Farmacéutico y Bioquímico de Chile, Santiago de Chile. 196p.

SANDLER, E. 2019. Tu mejor negocio, 10 pasos para emprender con éxito. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Lea. 316 p.

OSTERWALDER, A. 2020. Generación de modelos de negocios. 21ª Edición. Deusto. 280p.

PASTOR, C. 2018. *Informe "Sector farmacéutico en Chile" ICEX. Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Santiago de Chile.*

BENITEZ, A. HERNANDO, A. VELASCO, C. Informe "Gasto de bolsillo en Salud: una mirada al gasto en medicamentos". Centro de estudios públicos. Edición Digital N° 502 de enero 2019.

CASTRO, S. "et al". 2019. Estudio de Mercado sobre Medicamentos (EM03-2018). Fiscalía Nacional Económica.

TOBAR, T. 2015. Distribución de Farmacias por región. Ministerio de Salud. 24p.

WHEELLEN, T. HUNGER, J. 2017. Administración Estratégica y Políticas de negocios. 10ª Edición. Pearson. 758p.

CHILE. Ministerio de Salud. 2011. Reglamento del Sistema Nacional de Control de los Productos Farmacéuticos de Uso Humano. 25 de junio de 2011.

Banco Central de Chile. 2021. Informe de Política monetaria. Septiembre 2021. 101p.

CHILE. Instituto Nacional de Estadística. 2018. Síntesis resultado Censo 2017. Junio 2018. 27p.

## **Anexos**

### **Anexo A: Entrevista de juicio experto**

#### **Entrevista a dueño de farmacias independientes y presidente de la Asociación de Farmacias independientes de Chile (AFICH)**

ENTREVISTADO: Daniel Sepúlveda

RELEVANCIA:

- Presidente de AFICH (Asociación de Farmacias Independientes de Chile)
- Emprendedor, creador de 6 farmacias y 1 droguería en la Región Metropolitana.

#### **Entrevista:**

Esta entrevista se realiza en el marco de la investigación que se encuentra realizando Sergio Herrera, como parte del desarrollo de un trabajo de tesis para la obtención de un MBA en el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, denominado "Plan de negocios para la creación de una cadena de farmacias regional".

#### **1.- Daniel, ¿cual es tu cargo en la AFICH y cual es el rol de la AFICH?**

R: Soy Químico Farmacéutico de la Universidad de Chile y actualmente soy el presidente de la Asociación de Farmacias Independientes de Chile, entidad que cree en el año 2016, junto con otros colegas emprendedores dueños de farmacias con la finalidad de apoyarnos en un negocio altamente regulado, donde la competencia con las grandes cadenas era la principal amenaza. El rol de la AFICH, es compartir nuestras experiencias al momento de emprender, de la mano con nuestro conocimiento profesional en torno a los medicamentos.

Nuestros objetivos están señalados en nuestra pagina WEB [www.afich.cl](http://www.afich.cl), y son:

- Luchamos por objetivos certeros en pro de la profesión y nuestras farmacias.
- Promover el desarrollo de las farmacias independientes de Chile.
- Representar los intereses de las farmacias frente a los organismos públicos y privados.
- Unificar los criterios y procedimientos para promover el prestigio de la profesión.
- Apoyar a cada miembro de la asociación para el desarrollo de su farmacia.



Además de apoyar a los farmacéuticos emprendedores, buscamos posicionar a la farmacia como un centro de salud.

**2.- ¿Cuáles consideras que son las principales amenazas y riesgos que enfrenta un emprendedor cuando quiere crear una farmacia independiente?**

R: Durante este proceso, se enfrentan varios riesgos:

El primer riesgo, guarda relación con que los Farmacéuticos no somos buenos administradores. No estudiamos para eso, y pocos se preparan posteriormente a los estudios de química y farmacia. Sin embargo, al desarrollar prácticas extendidas en farmacias, estos conocimientos se van adquiriendo, pero de manera informal y basada en la experiencia.

El segundo riesgo, guarda relación con una mala selección de la ubicación del local. Este error es muy común, y el impacto es que por si sola limita las ventas.

El tercer riesgo, es no tener un adecuado plan de negocios, que permita conocer de manera previa la inversión y los costos iniciales, hasta que el negocio llega a la flotar adecuadamente. Esto tiene relación con el financiamiento y las fuentes de este. Eso hace que los gastos iniciales los realizan en ítems que no necesariamente son valorados por los clientes y como contraparte limitan el inventario o carga inicial de la farmacia, que incide en stock no disponible de productos importantes. En las farmacias es común pensar que cuando un cliente viene a comprar un producto y durante 2 experiencias seguidas de compra la farmacia no cuenta con el producto, el cliente decide comprar en otra farmacia.

El cuarto riesgo es el monitoreo que realizan las grandes cadenas de las farmacias independientes y la amenaza que significa al momento que una farmacia independiente comienza a tener ventas importantes. Esto lo realizan principalmente a través de la medición de la venta que realizan las droguerías, pertenecientes a las mismas cadenas de farmacias, a las farmacias independientes. Con ello estiman las ventas promedio mensuales y los márgenes. Si estos ingresos son de interés para las grandes cadenas pueden amenazar a través de varios métodos. El más común es forzar a franquiciar la farmacia, otra opción es ofrecer comprarla, y si no se llega a acuerdo con ninguna de las 2 opciones, se instalan con una farmacia de la cadena en las cercanías de la farmacia independiente, con una estrategia agresiva en precios y beneficios.

El quinto riesgo, pero menos frecuente, es la falta de conocimiento de la normativa para la implementación y puesta en marcha de la farmacia, que puede retrasar sustancialmente el inicio del funcionamiento de la farmacia, o incumplimientos posteriores a la puesta en marcha que podrían llevar a

sumarios sanitarios, cierres temporales o cierres definitivos. Este tipo de riesgo es más común en los dueños de farmacia que no son Químicos Farmacéuticos.

**3.- Actualmente cuentas con 6 farmacias y 1 droguería. ¿Qué tipo de farmacias has implementado y porque la importancia de contar con una droguería?**

R: Las 6 farmacias corresponden al modelo de farmacias de "destino", con identidad de barrio. Todas ellas están instaladas en zonas residenciales y no en polos comerciales. Esto nos ha permitido estar lejos del radar de las grandes cadenas, y desarrollar cada una de ellas con las características propias del barrio, estableciendo relaciones de identidad con los vecinos, donde la farmacia es de "su barrio", y donde puedo dirigir el stock de productos a los más consumidos en ese barrio en particular. Puedo conocer a mis clientes, su frecuencia y tipo de compra, sus necesidades.

Las farmacias están bajo la marca de SOLUFAR, que significa "Soluciones Farmacéuticas", pero con el tiempo aprendimos que la verdadera marca para estas farmacias de barrio es "FARMACIA", y la segunda marca es alguna característica que sea propia del barrio, como el nombre de la villa, la calle, el sector, algo que genere identidad. Es por ello, que la marca SOLUFAR ha ido perdiendo importancia, y está como un logo muy pequeño en los letreros, y en los documentos tributarios como boletas, facturas.

Respecto a la droguería, esta me permite mantener "ocultos" los datos de los ingresos de las farmacias, y centralizar los procesos de compras de los productos, y de esta manera simplifico la operación. A través de la droguería, compro la totalidad de los medicamentos, insumos, productos, a laboratorios, droguerías (evito comprar a las droguerías de cadena) y distribuidoras. Desde la droguería despacho a cada una de las farmacias, reponiendo el stock consumido. Utilizo un solo software ERP que entrega información de las ventas de cada farmacia, y 2 veces a la semana despachamos la reposición de los productos vendidos a cada una de las farmacias. Los precios de venta a público (PVP) los fijamos de manera centralizada en la droguería, y los cargamos al sistema ERP. Así mantenemos centralizada y contenida la información de las ventas y márgenes de los productos y en definitiva la de cada una de las farmacias.

De esta manera "ocultamos" esta información de las cadenas de farmacias, y nos permite mantenernos lo más alejados posible de su radar.

Referente a la droguería, recomiendo implementarla luego de tener 3 o 4 farmacias, para no generar costos innecesarios, que no aportan valor con un reducido número de farmacias.

**4.- ¿Cuáles son las características de tus farmacias, que consideras más relevantes, que han hecho que en 6 años tengas 6 farmacias, y que de acuerdo con lo que señalas, pueden seguir expandiéndose?**

R: Nacimos como una farmacia para ofrecer "Soluciones Farmacéuticas", esto que al principio nos sonaba como una frase "cliché", se fue transformando en nuestra identidad, donde cada farmacia se fue posicionando como un centro de salud en cada uno de sus barrios. Vendemos los medicamentos a precios justos, con márgenes adecuados para el negocio, pero accesibles para las personas del barrio. No solo les vendemos medicamentos, sino que también potenciamos la atención farmacéutica, que permite que las personas se informen adecuadamente de la mejor manera de usar sus medicamentos, de forma segura y eficaz. De esta manera podemos pesquisar si hay problemas de interacciones de medicamentos o de reacciones adversas que pudieran estar afectando al paciente, para poder apoyar la terapia medicamentosa que están recibiendo. Este es nuestro principal diferenciador con las farmacias de cadena, que están totalmente concentrados en la venta, y no en la atención farmacéutica.

**5.- En términos prácticos, con el número de farmacias que tienes correspondería a farmacias de cadena, pero las defines como farmacias independientes; ¿Por qué mantienes la característica de farmacias independientes?**

R: Efectivamente como negocio corresponderían a farmacias de cadena, sin embargo, esta condición es la que trato de evitar, para no alterar el objetivo que tenemos de transformar cada farmacia en un centro de salud. Cada una de ellas es independiente de las otras, no conocen los niveles de venta de las otras, no compiten entre ellas, no conocen los stocks de las otras y no se comparten medicamentos entre ellas. Cada una de ellas es una farmacia independiente, con características únicas y propias del barrio donde están emplazadas. Esa independencia permite que de manera más eficaz capten las necesidades de su entorno, de sus clientes y pacientes.

**6.- Has señalado que las farmacias no comparten sus stocks entre ellas, lo que al revés de lo que uno pensaría no sería eficaz a la hora de mejorar el servicio potenciándolo entre ellas, ¿a que se debe esa condición?**

R: Como corresponden a farmacias de barrio, no es común que le pueda decir al cliente que el medicamento que busca y que no tengo está en otra sucursal, ya que la distancia entre cada una de las farmacias es de más de 5 km. Pero lo que le ofrecemos al cliente es que, si gusta, le traemos el medicamento en "X días" y que le llamamos una vez que lo tengamos para que lo pase a retirar. Por otro lado, los stocks de cada una de las farmacias lo manejamos de manera centralizada en la droguería, por lo que nos permite de manera eficiente dar

solución a las necesidades de cada una de las farmacias, y así cada farmacia focalizarse en una adecuada Atención Farmacéutica y no en los procesos de gestión logística.

**7.- En términos de los grandes números, me podrías aportar con algunos datos específicos relevantes para evaluar el negocio, para entender ordenes de magnitud:**

- a) Carga inicial de medicamentos, en valores: \$15 – 35 millones.
- b) Costos de implementación (mobiliario, trámites): \$10 – 30 millones
- c) Ingresos por Venta posible mensual: \$30 – 110 millones
- d) Margen mix de productos: 40% de la venta neta.
- e) Gastos operacionales: \$6,45 millones
  - Arriendo: \$1 – 1,5 millones.
  - Sueldo QF: \$1,8 millones (sueldo bruto)
    - Sueldo dependiente de farmacia: \$ 1 millón (sueldo bruto)
    - Gastos básicos (agua, electricidad): \$ 0,2 millones
    - Contador: \$ 0,3 millones
    - Software ERP (mantención): \$0,65 millones
- f) Utilidad neta esperada en el escenario pesimista: \$5,5 millones
  
- g) Numero de SKU promedio: 7.000

**8.- Por último, que le recomendarías como presidente de la AFICH, a un posible nuevo emprendedor que quiere ingresar al negocio de las farmacias.**

R: Son varias las recomendaciones, que a mi juicio las mas importantes a la hora de querer evaluar el negocio son:

1º Hay que tener un **Plan de Negocios**, que considere varios escenarios posibles, ya que el éxito no está garantizado y hay que minimizar los riesgos y amenazas. El aspecto financiero es relevante, ya que la apertura de una farmacia puede tardar cerca de 3 meses, periodo en el cual hay gastos fijos que solventar y en este periodo no hay ingresos, y luego de la apertura, hay un periodo cercano a los 3 meses, donde los ingresos son menores a los costos y gastos, periodo en el cual hay que solventar la operación.

2º En las farmacias de barrio, recomiendo explotar la **Atención Farmacéutica**, que es un importante diferenciador con las farmacias de cadena, que ayuda a fidelizar a los clientes.

3º Es muy importante la **ubicación de la farmacia**, para llegar a un público objetivo de interés, siendo el ideal que la farmacia pueda complementar ser

una farmacia de destino y de paso, lo que aporta en maximizar las ventas del local específico.

4º Por definición en las farmacias hay **perdidas de mercadería (robos)** y es inevitable. Hay que mantener sistemas de seguridad que permitan minimizarlos. Como por ejemplo, inventarios periódicos, que permitan visibilizar las pérdidas con el personal y establecer metas que incentiven reducirlas; cámaras de seguridad, que permitan mitigar las zonas donde se producen los robos; Uso de lockers para que el personal deje sus pertenencias personales, de esa manera se controla el uso, dentro de la farmacia, de bolsos u otros que permitan sustraer productos; Sistema de exposición de productos a través de vitrinas, que permiten la visualización de los productos, pero no permite que los clientes accedan directamente a ellos.

5º Un buen **sistema ERP**, que permita abordar los inventarios, informes de ventas, márgenes, remuneraciones, control de asistencia; todo ello con el objetivo de simplificar la operación, estandarizarla y ser más ágiles en la toma de decisiones. En lo personal recomiendo Oddo, que es un software de código abierto y escalable, por lo que permite implementar lo básico para la operación inicial y poder integrar módulos en la medida que se van requiriendo. Al ser de código abierto, no quedas amarrado a un solo implementador.

6º **Autorizaciones para la comercialización.** A la hora de solicitar la patente comercial, es importante que los giros de la farmacia sean lo más amplio posible, para evitar limitaciones de comercialización futura. Es recomendable que además del expendio de productos farmacéuticos de uso humano, también se contemple: Venta de suplementos alimenticios, alimentos congelados y alimentos que no requieren refrigeración, productos veterinarios, bazar, perfumería y productos cosméticos. Se debe considerar que en el caso de la venta de medicamentos veterinarios se necesita una autorización especial por parte del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).

7º Considerar los **convenios** como una forma de mejorar la valorización de la farmacia independiente, como son los convenios CENABAST y FONASA. Los productos bajo el convenio CENABAST, se compran a menores precios a esta entidad, pero queda establecido el precio de venta a público. Por ello, esos productos se duplican como SKU, para poder responder a esta condición. Lo que requiere una estrategia para manejar operacionalmente un mismo producto que ingresa y se vende a través del convenio CENABAST y aquellos que no se venden por este convenio.

Imágenes de la farmacia SOLUFAR ubicada en la comuna de Cerrillos:



Letrero de Farmacia SOLUFAR ubicado en Fernández Albano 2663, Cerrillos.

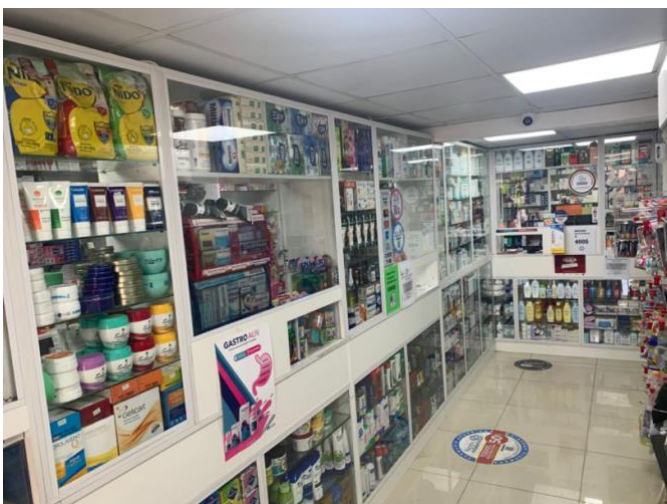


Foto del interior de la farmacia, que muestra las vitrinas de exhibición de los productos que permite cumplir con los protocolos COVID-19 y



Foto del punto de venta

## **Anexo B: Encuesta a clientes**

“Hola, estoy realizando un estudio sobre los clientes de las farmacias, principalmente en la región de Ñuble y Biobío. Si perteneces a una de estas regiones, favor ayúdame contestándola, y reenviándola a personas que conozcas y que vivan en alguna de estas regiones”.

Hacer click en el siguiente Link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLy65B3jEe39WwG-fy4Wp1GJ5VeGjAw5OK0b2VEt9eH\\_0VMQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLy65B3jEe39WwG-fy4Wp1GJ5VeGjAw5OK0b2VEt9eH_0VMQ/viewform?usp=sf_link)

Preguntas:

**1.- Usted vive actualmente en una de las siguientes regiones:**

- a) Región de Ñuble o Biobío.
- b) Región Metropolitana
- c) Otras regiones del país

**2.- Quién es la persona que principalmente compra medicamentos en su grupo familiar:**

- a) Usted
- b) Su conyugue o pareja
- c) Otro

**3.- Que nivel de ingresos promedio es más cercano a los de su grupo familiar:**

- a) Igual o Superior a \$2.739.000
- b) \$1.360.000
- c) \$899.000
- d) Menor o igual a \$562.000

**4.- Cuanto gasta en promedio su grupo familiar mensualmente en la farmacia:**

- a) Menor o igual a \$20.000
- b) Entre \$20.001 y \$40.000
- c) Entre \$40.001 y \$70.000
- d) Entre \$70.001 y \$100.000
- e) Mayor a \$100.000

**5.- A qué grupo etario perteneces:**

- a) Adulto joven (18 – 29 años)
- b) Adulto (30 – 59 años)
- c) Adulto Mayor (Mayor de 60 años)

**6.- Cuantas veces, un integrante de su grupo familiar o Usted, asiste a la farmacia:**

- a) Menos de una vez al mes.
- b) 1 a 2 veces al mes.
- c) 3 o más veces.

**7.- Que sistema de salud posee:**

- a) Privado (Isapre)
- b) Público (Fonasa)
- c) Institucional (Capredena, Dipreca o similar)

**8.- Que tipo de farmacia es la que prefiere a la hora de comprar medicamentos:**

- a) Farmacia de Cadena (Cruz Verde, Ahumada, SalcoBrand, Dr. Simi)
- b) Farmacias independientes

**9.- Cuando va a una farmacia, cuál de estas alternativas lo representa mejor:**

- a) Voy directamente a la farmacia que está cerca de mi domicilio a comprar los medicamentos que necesito.
- b) Voy al supermercado y aprovecho de pasar a comprar los medicamentos a la farmacia.
- c) Voy camino a mi casa y paso por la farmacia que queda en el camino.

**10.- Adicionalmente a la compra de medicamentos, que otro tipo de productos compra mayoritariamente en la farmacia:**

- a) Productos cosméticos.
- b) Productos de higiene.
- c) Suplementos alimenticios.
- d) Alimentos.
- e) Insumos o dispositivos médicos.
- f) Productos Veterinarios.

**11.- Que otros servicios valora en una farmacia, señale el más importante:**

- a) Atención Farmacéutica (Asesoría farmacéutica sobre sus medicamentos)
- b) Atención de enfermería (curaciones, colocación de inyecciones)
- c) Venta de medicamentos On Line.
- d) Ningún otro servicio.