



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

**“EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO PARA EL LABORATORIO FNL”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

DIEGO GUZMÁN DELORENZO

PROFESOR GUÍA:

ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

CLAUDIO PIZARRO TORRES

SANTIAGO DE CHILE

2015

RESUMEN EJECUTIVO

Esta memoria tiene como objetivo principal evaluar una estrategia de crecimiento para el laboratorio FNL, perteneciente al rubro de los alimentos funcionales. FNL es un laboratorio de productos naturales nacido el año 2006 en la comuna de San Joaquín, Santiago de Chile.

Diversos estudios y expertos en el rubro afirman que los mayores márgenes del mercado se obtienen mientras mas cerca se esté del consumidor final en la cadena de producción. Esto se debe a una serie de factores; los precios de venta detallista de productos se encuentran muy por encima de los precios mayoristas y, a su vez, quienes llegan de manera directa al consumidor final tienen una serie de herramientas las cuales permiten fidelizar clientes de manera más efectiva. Algunas de estas son la atención especializada, la cual permite generar confianza entre ambas partes involucradas, los descuentos y packs de productos complementarios, los sistemas de acumulación de puntos por compra de productos, publicidad, entre otros.

La metodología utilizada contempla un análisis de la situación actual del laboratorio a nivel interno y externo. Se realizó un estudio de la competencia, la cual se complementó con una encuesta llevada a cabo al segmento objetivo de clientes de este negocio y entrevistas a expertos del rubro. Todo lo anterior llevó a la propuesta de un modelo de negocio el cual contempla la instalación de una farmacia homeopática en la comuna de Ñuñoa, específicamente en el sector comercial de Av. Irrarrázaval.

Para la evaluación económica se consideran los siguientes gastos; sueldos para 2 químicos farmacéuticos y 4 auxiliares de farmacias, gastos mensuales en publicidad en radios, arriendo del local y, como principal costo la compra de productos para la farmacia. Lo anterior se estima cercano a los \$25.000.000 mensuales una vez alcanzada la demanda estimada. La inversión inicial requerida será de \$18.838.470, lo cual considera como principal costo la mano de obra requerida para la instalación del local. Se analizó dos escenarios; el primero en donde se utiliza la demanda mensual del líder del mercado, Farmacias Knop, de su local ubicado en Av. Irrarrázaval con Av. Pedro de Valdivia (ventas mensuales de \$31.937.500, demanda de 4375 clientes mensuales, VAN de \$34.337.537 y una TIR del 62%). El segundo escenario tiene como objetivo encontrar la demanda mínima requerida para que el proyecto sea rentable, la cual fue estimada en 3340 clientes mensuales, lo que corresponde a \$24.382.000 en ventas mensuales.

1. TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	8
3. OBJETIVOS	9
3.1. Objetivo General	9
3.2. Objetivos Específicos	9
4. ALCANCES	10
5. MARCO CONCEPTUAL	10
5.1. Plan Estratégico	10
5.2. Marketing Mix	11
6. METODOLOGÍA	11
6.1. Análisis de la situación actual.	11
6.2. Estudio de mercado	12
6.3. Estrategia de crecimiento	13
6.4. Justificación legal	14
6.5. Inversión	14
6.6. Marketing Mix	14
6.7. Evaluación Económica	14
7. RESULTADOS ESPERADOS	15
8. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	15
8.1. Modelo de Negocios	15
8.2. Organización	16
8.3. Productos	17
8.4. Antecedentes Financieros	17
8.4.1. Costos Indirectos	17
8.4.2. Costos Directos	19
8.4.3. Resumen	19
8.5. Clientes	19
9. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL	20
9.1. Análisis del Entorno Externo	20
9.1.1. Análisis PEST	20
9.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	23
9.2. Análisis Medio Interno y Externo	27
9.2.1. Análisis FODA	27
10. PROPUESTA DE PLAN DE CRECIMIENTO	29
10.1. Estudio de Mercado	29
10.1.1. Oferta	29
10.1.1.1. Competidores Directos	29
10.1.1.2. Líderes del Mercado	31
10.1.2. Demanda	34
10.1.2.1. Alimentos Funcionales	34
10.1.2.2. Tendencia en Chile	35

10.1.2.3.	Segmento Objetivo	35
10.1.3.	Encuesta.....	36
10.1.3.1.	Objetivos.....	36
10.1.3.2.	Cuestionario.....	37
10.1.3.3.	Muestra.....	37
10.1.3.4.	Resultados.....	37
10.1.3.5.	Análisis Resultados Encuesta	41
10.1.4.	Entrevistas	47
10.2.	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	51
10.3.	MODELO DE NEGOCIO	52
10.4.	REQUERIMIENTOS LEGALES	55
10.4.1.1.	Municipalidad de Providencia.....	55
10.4.1.2.	Instituto de Salud Pública	56
10.5.	DISEÑO DE LA FARMACIA HOMEOPÁTICA	58
10.5.1.	Localización.....	58
10.5.2.	Tamaño y Distribución	63
10.5.3.	Recursos Humanos.....	63
10.5.4.	Procesos Operacionales	64
10.5.4.1.	Abastecimiento de Productos.....	64
10.5.4.2.	Control de Inventario.....	65
10.5.4.3.	Capacitación de Personal.....	65
10.6.	MARKETING MIX.....	66
10.6.1.	Producto	66
10.6.2.	Precio	66
10.6.3.	Plaza	67
10.6.4.	Promoción.....	67
10.6.4.1.	Promociones	67
10.6.4.2.	Información.....	68
10.6.4.3.	Publicidad.....	68
10.7.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DE PROYECTO	69
10.7.1.	Moneda, Horizonte de Planificación y Tasa de Descuento	69
10.7.2.	Ingresos.....	69
10.7.3.	Gastos	72
10.7.3.1.	Sueldos.....	72
10.7.3.2.	Gastos de Administración	73
10.7.3.3.	Marco Legal.....	74
10.7.4.	Costos	74
10.7.5.	Inversión	75
10.7.6.	Depreciación	76
10.7.7.	Capital de Trabajo.....	76
10.7.8.	Financiamiento	77
10.7.9.	Flujo de Caja.....	77
10.8.	CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	79
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	81
11.1.	Bibliografía	81
11.2.	Memorias	82
11.3.	Páginas Web	82
12.	ANEXOS.....	82
12.1.	Nutraceuticos y suplementos alimenticios	82

12.2.	Listado de Productos FNL	82
12.3.	Balance Laboratorio FNL 2013	86
12.4.	Listado de Materias Primas	87
12.5.	Cuestionario Estudio de Mercado	92
12.6.	Calculo costos mensuales por compra de productos	94
12.7.	Depreciación	96
12.8.	Financiamiento	99

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1: COMPARACIÓN PRECIO MAYORISTA (FNL) Y DETALLISTA (NATUCAPS.CL).</i>	9
<i>TABLA 2: 10 PRODUCTOS MAS VENDIDOS POR FNL.</i>	17
<i>TABLA 3: DISTRIBUCIÓN DE SUELDOS FNL.</i>	18
<i>TABLA 4: GASTOS MENSUALES FNL.</i>	19
<i>TABLA 5: CLIENTES ACTUALES DE FNL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</i>	20
<i>TABLA 6: COMPARACIÓN INGRESOS PROMEDIO HOGARES POR COMUNA.</i>	23
<i>TABLA 7: PRECIO DE COMPETENCIA DIRECTA DE UN ENVASE DE ACAI (ANTIOXIDANTES). ELABORACIÓN PROPIA.</i>	31
<i>TABLA 8: MERCADO MUNDIAL PRODUCTOS NATURALES PARA LA SALUD. FUENTE: EUROMONITOR INTERNACIONAL (2012).</i>	34
<i>TABLA 9: COMPARACIÓN COMPRAS EN FARMACIAS HOMEOPÁTICAS Y RANGO ETARIO DE LOS ENCUESTADOS.</i> 42	
<i>TABLA 10: COMPARACIÓN PREFERENCIAS DE PRODUCTOS SEGÚN RANGO ETARIO.</i>	43
<i>TABLA 11: PERSONAS QUE COMPRAN EN FARMACIAS HOMEOPÁTICAS SEGMENTADO SEGÚN SU COMUNA DE RESIDENCIA.</i>	44
<i>TABLA 12: MOTIVACIÓN DE COMPRA SEGÚN RANGO ETARIO.</i>	45
<i>TABLA 13: VALORACIÓN DEL PRECIO SEGÚN RANGO ETARIO.</i>	45
<i>TABLA 14: VALORACIÓN DEL PERSONAL CAPACITADO SEGÚN RANGO ETARIO.</i>	46
<i>TABLA 15: PRODUCTOS DE FNL QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES ENCONTRADAS A TRAVÉS DE LA ENCUESTA.</i>	47
<i>TABLA 16: ADULTOS MAYORES POR COMUNA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</i>	59
<i>TABLA 17: PRECIO ARRIENDO SECTORES DE FLUJO PEATONAL MEDIO-ALTO. FUENTE: PORTAL INMOBILIARIO.</i>	60
<i>TABLA 18: PRECIO ARRIENDO SECTORES DE ATO FLUJO PEATONAL. FUENTE: PORTAL INMOBILIARIO.</i>	60
<i>TABLA 19: RESULTADOS ESTUDIO DEMANDA DIARIA DE FARMACIAS KNOP EN DISTINTAS COMUNAS DE SANTIAGO.</i>	61
<i>TABLA 20: DEMANDA FARMACIA KNOP PROVIDENCIA DURANTE TRES HORARIOS DISTINTOS, DISTRIBUIDO POR SEXO Y RANGO ETARIO.</i>	61
<i>TABLA 21: DEMANDA FARMACIA KNOP SANTIAGO DURANTE TRES HORARIOS DISTINTOS, DISTRIBUIDO POR SEXO Y RANGO ETARIO.</i>	61
<i>TABLA 22: DEMANDA FARMACIA KNOP ÑUÑO A DURANTE TRES HORARIOS DISTINTOS, DISTRIBUIDO POR SEXO Y RANGO ETARIO.</i>	62
<i>TABLA 23: COMPARACIÓN PRECIO DETALLE DE LOS 10 PRODUCTOS MÁS VENDIDOS DE FNL Y SU HOMÓLOGO EN FARMACIAS KNOP.</i>	70
<i>TABLA 24: DEMANDA FARMACIA KNOP ÑUÑO A, DISTRIBUIDO POR SEXO Y RANGO ETARIO.</i>	71
<i>TABLA 25: ESTIMACIÓN DE INGRESOS FARMACIA HOMEOPÁTICA.</i>	72
<i>TABLA 26: SUELDOS PERSONAL DE FARMACIA HOMEOPÁTICA.</i>	72
<i>TABLA 27: GASTOS MENSUALES FARMACIA HOMEOPÁTICA.</i>	73
<i>TABLA 28: PATENTE COMERCIAL EN ÑUÑO A.</i>	74
<i>TABLA 29: TARIFAS ISP</i>	74
<i>TABLA 30: PRODUCTOS PROPUESTOS DE OTROS LABORATORIOS PARA FARMACIA HOMEOPÁTICA.</i>	75
<i>TABLA 31: INVERSIÓN INICIAL PARA INSTALACIÓN DE FARMACIA HOMEOPÁTICA.</i>	75
<i>TABLA 32: DEPRECIACIÓN.</i>	76
<i>TABLA 33: CAPITAL DE TRABAJO.</i>	77
<i>TABLA 34: SIMULACIÓN CRÉDITO BANCO SANTANDER.</i>	77

TABLA 35: FLUJO DE CAJA.	78
TABLA 36: FLUJO DE CAJA ESCENARIO VAN MAYOR IGUAL A 0 AL CABO DE 5 AÑOS.	79
TABLA 37: PRODUCTOS FNL.	86
TABLA 39: MATERIAS PRIMAS FNL.	92
TABLA 40: ESTIMACIÓN INGRESOS PROMEDIO PRIMER AÑO.	94
TABLA 41: PROPORCIÓN DE ENFERMEDADES A PARTIR DE LA ENCUESTA.	94
TABLA 43: DETALLE CÁLCULO DEPRECIACIÓN.	99
TABLA 44: DETALLE CUOTAS, INTERÉS Y AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO BANCARIO.	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ANÁLISIS FODA.	12
ILUSTRACIÓN 2: ANÁLISIS PEST.	12
ILUSTRACIÓN 3: ESTUDIO DE MERCADO.	13
ILUSTRACIÓN 4: MARKETING MIX.	14
ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA FNL.	16
ILUSTRACIÓN 6: DISTRIBUCIÓN PRINCIPALES CADENAS DE FARMACIAS HOMEOPÁTICAS EN LA RM.	26
ILUSTRACIÓN 7: MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO.	52
ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA FARMACIA HOMEOPÁTICA.	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ENCUESTADOS DISTRIBUIDOS POR RANGO ETARIO.	38
GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS POR SEXO.	38
GRÁFICO 3: PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES.	39
GRÁFICO 4: MOTIVACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.	39
GRÁFICO 5: CONDICIONES QUE MOTIVAN LA COMPRA DE PRODUCTOS NATURALES.	40
GRÁFICO 6: CANALES DE VENTA ELEGIDOS POR LOS CONSUMIDORES.	41
GRÁFICO 7: FORMATOS DE PROMOCIÓN PREFERIDOS POR LOS CONSUMIDORES.	41
GRÁFICO 8: DEMANDA FARMACIA KNOP ÑUÑO A.	71

1. INTRODUCCIÓN

Fuchslocher Natural Life (FNL) es un laboratorio de productos naturales ubicado en la comuna de San Joaquín, Santiago de Chile. Este laboratorio nació el año 2006 como una necesidad de plasmar todos los conocimientos y tradiciones de la familia Fuchslocher relativos al rubro de la medicina alternativa. El fundador de esta empresa, Marcelo Fuchslocher, proviene de una familia de alta tradición y prestigio en el rubro homeopático.

La empresa cuenta con gente especializada en el rubro, lo que ha llevado a que muchos de sus productos se encuentren posicionados como suplementos de alta calidad. El laboratorio produce toda clase de nutracéuticos¹ y suplementos alimenticios, como por ejemplo; productos adelgazantes, para la memoria, antioxidantes, vigorizantes sexuales, entre otros. Pero esto no fue siempre así, en sus inicios esta empresa era elaboradora de productos homeopáticos, lo cual culminó con el cambio de gerencia llevado a cabo el año 2010.

Por otra parte, esta empresa a crecido a lo largo de los años sin una estructura clara ni un plan de negocios a seguir. Lo anterior provocó que el crecimiento de la empresa se estancara, evidenciando los grandes desordenes internos y la falta de liquidez. El año 2013, se integran a la empresa un inversionista (Rodrigo Zúñiga Castro) y un consultor experto en gestión de empresas (Jaime Zúñiga Castro), quienes se encargaron de ordenar toda clase de problemas internos. Algunos de estos problemas eran las deudas de los proveedores con el laboratorio, desordenes en los registros de la empresa, procesos poco eficientes, entre otros.

Actualmente esta situación se encuentra regularizada, permitiendo a FNL ser categorizada como una pequeña empresa saludable, la cual cuenta con una buena liquidez y bajos niveles de deuda. El modelo de negocios actual contempla la fabricación y venta mayorista de sus 125 productos. Los principales clientes de FNL son farmacias, programas de tele-compra y doctores que recetan medicina alternativa.

La empresa actualmente es una sociedad mercantil, cuyos socios son Marcelo Fuchslocher (33%), Jaime Zúñiga Santibañez (33%) y Rodrigo Zúñiga Castro (34%).

El proyecto consiste en entregar una estrategia de desarrollo para el crecimiento de la empresa, buscando la mejor forma de llegar de manera directa al consumidor final. Se entregará los requerimientos técnicos y económicos para un plan de expansión.

¹ Nutracéutico, palabra derivada de nutrición y farmacéutico, hace referencia a todos aquellos alimentos que se proclaman como poseedores de un efecto beneficioso sobre la salud humana. Detallado en Anexos.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

FNL es un laboratorio que tiene un gran potencial, principalmente debido a la calidad y lo bien posicionado que se encuentran productos como ArtitMax, Mango Africano, entre otros. Además, es importante tener en cuenta que la empresa actualmente se encuentra saludable desde el punto de vista financiero. Esto, combinado con una buena estrategia de crecimiento y la disposición a pagar del inversionista entrega un pronóstico bastante alentador.

Es importante tener en cuenta que el mercado de los productos naturales crece a pasos agigantados tanto a nivel mundial como local. Este mercado tenía un tamaño de US\$ 717,2 Bn el año 2012 y, se estima un tamaño de US\$ 862,8 Bn para finales del 2015². Adicionalmente, se estima que el mercado chileno de productos naturales para el año 2013 tenía un tamaño de aproximadamente US\$100.000.000, incluyendo exportaciones e importaciones³. El mercado de los productos naturales se desglosa principalmente en cuatro áreas; suplementos alimenticios, nutracéuticos, homeopatía y productos cosméticos y para la higiene. De estos, los mas influyentes son los suplementos alimenticios, mercado que creció a una tasa anual pro sobre el 24% para los años 2009, 2010 y 2011⁴.

Este es un mercado que entrega grandes oportunidades, principalmente porque cuenta con un crecimiento sostenido a nivel mundial. Esto se debe en gran parte a que hoy en día existe mayor conciencia acerca de lo que es bueno o dañino para la salud, las personas están mas preocupadas de que lo que consumen sea natural y, a su vez, los doctores y profesionales de la salud cada vez recetan más estos productos. Cabe destacar que este mercado es característico por entregar los mayores márgenes de ventas a las entidades que se encuentran mas cerca del consumidor final en la cadena de valor⁵.

A su vez, es necesario recalcar que este es un mercado que cuenta con muchas y variadas estacionalidades. Por ejemplo, la venta de productos para adelgazar aumenta significativamente entre Noviembre y Febrero, aquellos productos que sirven para la memoria y la concentración entre Marzo y Abril, entre muchas otras tendencias presentes en este mercado.

El mercado local cuenta con una gran cantidad de participantes, por lo que la competencia es bastante amplia, tanto a nivel de laboratorio natural como de farmacia homeopática. Esta es sin duda una de las mayores complejidades del proyecto, ya que existen participantes que ya se

² Fuente: Estudio Euromonitor Internacional 2012.

³ Entrevista experto, Gonzalo Jordán Fresno – CONICYT.

⁴ Fuente: Euromonitor Internacional.

⁵ Fuente: Agri-Food Canada.

encuentran muy bien posicionados, como Farmacias Knop o Farmacias Hahnemann.

Actualmente existe una diferencia abismal entre los precios de estos productos vendidos al por mayor (productores) y al detalle. Esto se refleja en la siguiente tabla:

Productos FNL	Precio FNL	Precio Natucaps.cl	Margen
Artit Max	\$3.930	\$10.000	154%
Duo	\$6.500	\$12.900	98%
New Colon	\$1.680	\$6.400	281%
Mango Africano	\$2.800	\$7.000	150%

Tabla 1: Comparación precio mayorista (FNL) y detallista (NatuCaps.cl).

Como se puede ver en la tabla anterior, la diferencia de precios es bastante grande, llegando en algunos casos a tener márgenes como detallista por sobre el 200%. En los casos con menor diferencia de precio, el margen extra por vender al detalle es cercano al 100%. En otras palabras, este es un mercado el cual entrega grandes beneficios solo por tener la capacidad de llegar de manera directa al consumidor final. Esto es un claro indicio de que una integración vertical hacia el consumidor final es una buena forma de aumentar la rentabilidad sobre los ingresos de la empresa.

La intención de este proyecto es proponer y evaluar una estrategia de crecimiento para FNL, buscar la mejor forma de llegar al consumidor final y, analizar la opción de llegar a mercados extranjeros. Es importante destacar que esta memoria engloba un aumento en la producción del laboratorio, la cual será parte de un proyecto de memoria complementario, llamado "Rediseño de procesos de una pequeña empresa del rubro de los suplementos alimenticios y nutraceuticos".

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Evaluar y desarrollar una estrategia de crecimiento para aumentar las ventas del laboratorio, sujeto a una rentabilidad que esté por encima del 10%.

3.2. Objetivos Específicos

- i. Llevar a cabo un análisis de la empresa y el rubro, detectando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ii. Llevar a cabo un estudio de mercado, con el fin de definir el modelo de negocios de los principales actores del mercado.

- iii. Definir los factores críticos del éxito en este mercado.
- iv. Establecer una estrategia de crecimiento para el laboratorio.
- v. Hacer una evaluación técnico-económica del plan de crecimiento.

4. ALCANCES

El propósito de este proyecto es determinar la manera mas adecuada para aumentar los ingresos y la rentabilidad del actual laboratorio. Para esto, se debe tener en cuenta que los actores que más marginan en este mercado son quienes llegan de forma directa al consumidor final⁶.

Como se estableció en la metodología, primero se buscará analizar la situación actual, con el fin de determinar donde se encuentra actualmente el laboratorio y a que se espera llegar. Es importante destacar que esta memoria no busca aumentar la producción de la empresa, ya que eso se llevará a cabo en otro proyecto complementario. De todas formas, la estrategia que se desee implementar definirá la capacidad de producción que debe tener la empresa. El aumento en la producción estará en manos de otro alumno del DII de la Universidad de Chile, el cual tiene como tema de memoria "Rediseño de procesos de una pequeña empresa del rubro de los suplementos alimenticios y nutraceuticos".

A su vez, es importante destacar que este es un mercado joven en Chile, por lo que existe poca información pública. Esto podría ser un problema al momento de estudiar el mercado, pero se busca solucionar con entrevistas a personas que pertenezcas a las instituciones mas relevantes de este mercado y mediante una encuesta a los consumidores. El estudio de mercado tiene como objetivo definir el modelo de negocios de los principales actores, para así poder detectar donde se encuentran las principales oportunidades de negocio en este mercado.

Una vez definida la estrategia de crecimiento, se deberá estudiar las condiciones técnicas y legales requeridas para su implementación, seguido por una evaluación económica del proyecto.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. Plan Estratégico

Un plan estratégico es diseñado por las empresas con el fin de lograr objetivos y metas planteadas, ya sea en el corto, mediano o largo plazo. Esta planificación nunca debe cesar, pues es la manera en la que las empresas se adaptan al entorno y los cambios en sus respectivos mercados. Por ende, un plan estratégico debe integrar las exigencias tanto del ambiente externo

⁹ Fuente: Agri-Food Canada.

como el interno. Algunas definiciones relacionadas al plan estratégico se muestran a continuación:

- “Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.”⁷
- “El proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una empresa requiere para lograr la competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.”⁸

Para llevar a cabo un buen proceso de administración estratégica, se debe implementar cinco pasos clave⁹:

1. Estudiar el entorno externo, es decir, la industria y la competencia.
2. Encontrar una industria atractiva, la cual ofrezca un gran potencial y por ende, rendimientos por sobre el promedio del mercado.
3. Identificar la estrategia requerida para obtener un mayor rendimiento que la competencia.
4. Adquirir activos y desarrollar habilidades necesarias para llevar a cabo esta estrategia.
5. Implementar la estrategia, focalizándose en explotar las fortalezas de la misma.

5.2. Marketing Mix

Este es un estudio de las 4 componentes principales en marketing:

- Producto: Es lo que se ofrece al mercado, buscando satisfacer una necesidad o deseo.
- Precio: El valor del producto en dinero.
- Plaza: Medidas tomadas para que el producto esté al alcance del mercado.
- Promoción: Son las actividades de comunicación diseñadas para lograr comunicarse con el consumidor final.

6. METODOLOGÍA

6.1. Análisis de la situación actual.

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis de la situación actual, tanto para el entorno interno como el externo. Para esto, se utilizarán herramientas como el análisis FODA y PEST, con el fin de detectar las

^{7,7,8}Fuente: Administración Estratégica. Michael Hitt, R. Daune Ireland y Robert E. Hoskisson.

ventajas y desventajas del negocio, teniendo en cuenta las distintas limitantes externas.



Ilustración 1: Análisis FODA.



Ilustración 2: Análisis PEST.

6.2. Estudio de mercado

Luego, se hará un estudio de mercado, con el fin de tener en cuenta a todos los participantes de la industria, detallando el modelo de negocios de los actores mas importantes. Se llevarán a cabo salidas a terreno, entrevistas a expertos y recopilación de datos, con el fin de obtener una visión mas clara de la oferta del mercado. Esto se complementará con una encuesta, la cual tiene como propósito definir los intereses del consumidor.

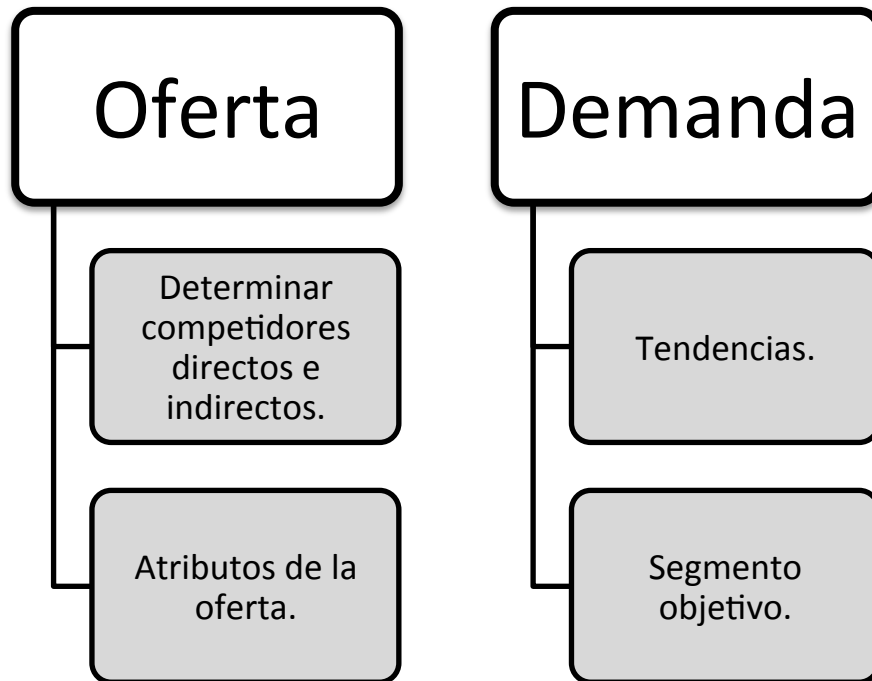


Ilustración 3: Estudio de Mercado.

Como se dijo anterior mente, las fuentes para llevar a cabo el estudio de mercado son las siguientes:

- Estudios y reportajes.
- Entrevistas a expertos.
- Encuesta.

6.3. Estrategia de crecimiento

Posteriormente, se debe definir una estrategia de crecimiento, teniendo en cuenta los distintos modelos de negocio que existen actualmente en el mercado. En este punto, es clave tener en cuenta factores como los márgenes que es posible capturar estando en las distintas etapas de la cadena de valor.

Algunas de las opciones que se barajan son tener uno o mas puntos de venta propios, ya sea mediante un sistema de franquicias o la instalación de

una farmacia propia. Otra opción es imitar el modelo de negocios del principal cliente de FNL, Telemol, la cual es una empresa de tv-compras. La tercera opción es la de comenzar a exportar a países como Venezuela o Colombia, los cuales son grandes consumidores de esta clase de productos y a su vez importan la gran mayoría.

6.4. Justificación legal

Esta estrategia deberá ser justificada legalmente, con especificaciones técnicas que permitan su implementación. En otras palabras, esta memoria busca definir el marco legal que envuelve la estrategia de crecimiento elegida y su factibilidad.

6.5. Inversión

Esta memoria a su vez tiene la obligación de entregar un detallado análisis de todos los activos que deben ser comprados para el desarrollo del proyecto.

6.6. Marketing Mix

Es muy importante determinar que productos vender a través del medio seleccionado y sus respectivos precios. Para esto, se llevará a cabo un estudio de las 4 P's; Producto, Precio, Plaza y Promoción. En esta etapa también se definirán los costos fijos y variables del proyecto elegido.

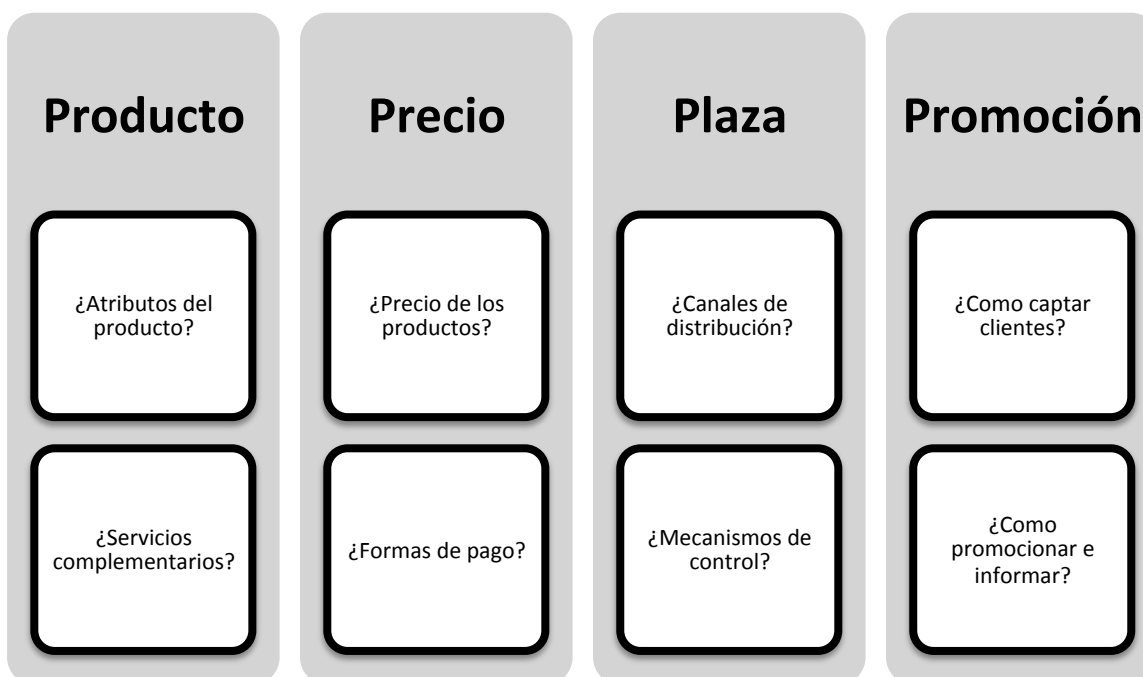


Ilustración 4: Marketing Mix.

6.7. Evaluación Económica

Por último, será necesario llevar a cabo un flujo de caja del proyecto, definiendo los años de inversión, ingresos, costos, capital de trabajo y todos los índices relevantes para un adecuado estudio financiero; Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y un análisis de sensibilidad del proyecto.

7. RESULTADOS ESPERADOS

- Obtener el modelo de negocios de los principales actores del mercado.
- Entregar una opción de crecimiento para el laboratorio, con los requisitos técnicos y legales del proyecto.
- Entregar un análisis de nuevas formas de venta, con el fin de llegar al consumidor final de la manera directa.
- Entregar un flujo de caja del proyecto, con sus respectivos análisis de sensibilidad, puntos críticos, capital de trabajo necesario, etc.

8. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

8.1. Modelo de Negocios

El modelo de negocios del actual laboratorio FNL se describe a continuación:

La decisión de que productos produce FNL pasa por su antiguo dueño y actual socio de la empresa, Marcelo Fuchslocher, homeópata experto en el rubro de lo natural. Las materias primas para los más de 250 sku que tiene la empresa son solicitadas de manera periódica, con el fin de poder mantener un stock de seguridad cómodo pero a su vez, se hacen pedidos moderados, buscando evitar mermas por vencimiento.

Una vez que llega un pedido, se comienza a producir. Paralelamente, se revisa el stock de productos terminados, con el fin de completar el pedido con lo que falte en producción. El stock de seguridad de productos terminados es bastante pequeño, es decir, son cantidades insuficientes para cubrir un pedido.

En el momento en que el pedido se encuentra listo, este es despachado con una camioneta de la empresa al lugar acordado con el cliente. Como se mencionó anteriormente, los clientes de FNL son farmacias, programas de tv-compra y vendedores particulares, entre los cuales es posible destacar doctores y profesionales de la salud. Hasta el año 2014, Telemol, empresa de tv-compras que opera a través del canal La Red, facturó montos cercanos al 25% de las ventas de la empresa. Aproximadamente otro 25% se vende a farmacias homeopáticas como Baum u Orgánica y, las ventas restantes son a vendedores particulares, profesionales de la salud y páginas de retail online como Natucaps.cl.

En resumen, el modelo de negocios de FNL es producir contra pedido y, vender sus productos, los cuales entregan un 30% de margen en promedio. Los productos que entregan los menores márgenes tienen aproximadamente un 15%, en cambio aquellos que entregan los mayores márgenes bordean el 50%.

8.2. Organización

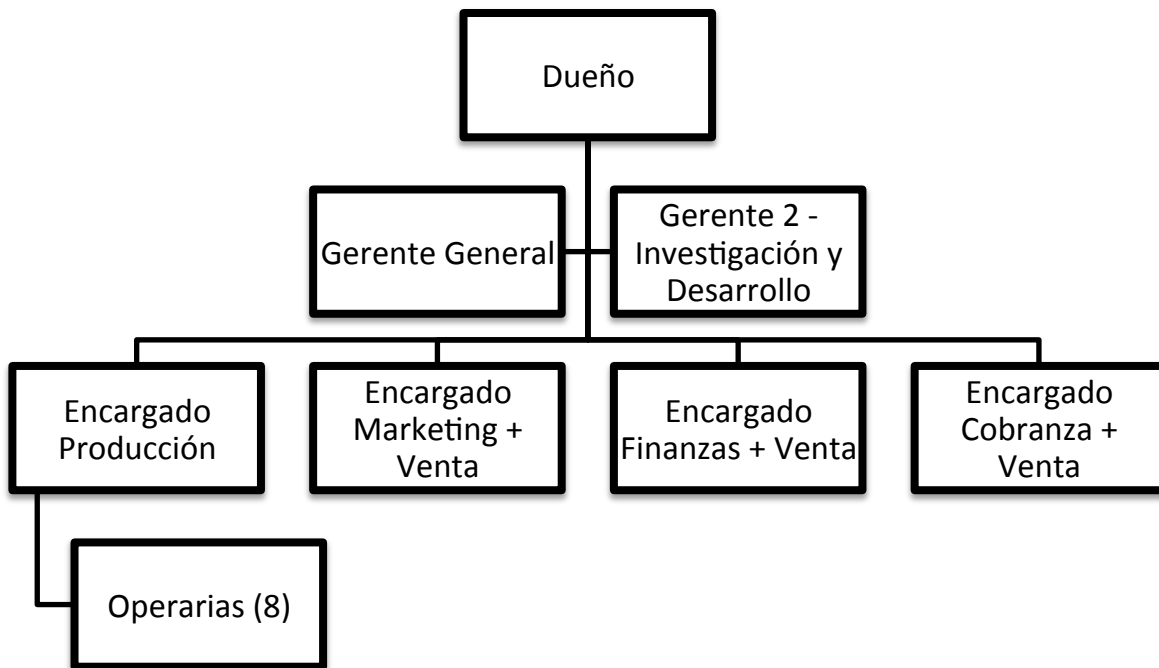


Ilustración 5: Organigrama FNL.

- **Dueño:** Está a cargo del plan de expansión de la empresa, junto con el proceso de profesionalización y orden de la misma.
- **Gerente General:** Se encarga de labores como la venta de insumos y la revisión de inventario. Es el padre del dueño de la empresa.
- **Encargado de Producción:** Se encarga de organizar la producción diaria de los productos y de llevar a cabo el control de calidad de los mismos. A su vez, se encarga de la planificación de la producción.
- **Encargado de Marketing:** Se preocupa de mantener y modificar la página web del laboratorio. A su vez, apoya a la encargada de cobranza con las ventas y la relación con los clientes.
- **Encargado de Finanzas:** Se encuentra a cargo de los ingresos y los costos de la empresa, trabajando de manera coordinada con un contador externo.
- **Encargado de Cobranza:** Trabaja directamente con los clientes, ofrece productos y se preocupa de que todas las deudas tanto de FNL como de sus clientes y/o proveedores se encuentren en orden.

- **Encargado de Investigación y Desarrollo:** Este cargo pertenece a Marcel Fuchsolcher, antiguo dueño de la empresa, homeópata con basta experiencia en la elaboración de productos naturales. El está a cargo de incluir nuevas formulaciones a la cartera de productos, junto con mejorar las formulas actuales. El cambio de mando le permitió dedicar su tiempo y esfuerzo en algo en lo que de verdad tiene competencias e intereses.

8.3. Productos

Como se menciona anteriormente, la empresa cuenta con un surtido de 256 sku, los cuales incluyen una gran variedad de productos naturales, tales como anti oxidantes, productos para perder peso, para la concentración, dolor articular, mal estar, entre muchos otros. Todos los productos se venden en envases sellados, los cuales contienen 60 o 90 capsulas blandas o duras, dependiendo del producto. A continuación se presenta la lista de los 10 productos mas vendidos de FNL, junto a su valor y su venta promedio mensual, en cantidad de envases.

Producto	Precio Mayorista	Venta Promedio Mensual (Unidades)
ARTRIFORT 900 mg 60 cáps	\$5.000	1700
CALCIO TV 300 MG 60 CÁPS.	\$1.815	1133
SUPER LIPO	\$3.195	850
MORINGA PLUS	\$3.500	400
ARTRIT MAX 60 cáps. 900 mg	\$3.930	386
mango africano 300 mg 60 caps	\$2.800	190
Cloruro de Magnesio 500 mg 60 cap.	\$1.690	180
MORINGA 500 mg 60 caps	\$3.000	120
OMEGA 3 - 6 - 9 cáps. Bl. 750 mg	\$2.500	119
NEW COLON 60 cáps. 300 mg	\$1.680	113
cloruro de magnesio 500 mg 90 caps.	\$2.290	107

Tabla 2: 10 Productos mas vendidos por FNL.

En la sección anexos, anexo 19.2., es posible encontrar el listado completo de productos, sus propiedades y los precios de venta del 2014.

8.4. Antecedentes Financieros

8.4.1. Costos Indirectos

- Sueldos:

Cargo	Sueldo	Comisiones (estimado)
Finanzas y producción + venta	\$ 700.000	\$ 500.000
Secretaria cobranzas + venta	\$ 400.000	\$ 500.000
8 operarias	\$ 2.240.000	
Marketing + venta	\$ 450.000	\$ 500.000
Gerencia 1	\$ 1.000.000	
Gerencia 2	\$ 1.250.000	
Despacho + venta	\$ 300.000	\$200.000
TOTAL	\$ 6.140.000	\$ 1.700.000
	\$ 8.040.000	

Tabla 3: Distribución de sueldos FNL.

- Gastos Promedio Mensual

Ítem Gasto	Valor
Sueldos Administración	\$5.050.000
Sueldos Operarios	\$2.240.000
Imposiciones	\$800.000
Leasing Camioneta	\$532.400
Otros gastos	\$500.000
Arriendo Oficina	\$465.000
Telefónica	\$350.000
Otras deudas	\$320.000
Publicidad	\$250.000
Plan telefonía celular	\$209.205
Crédito Tarjeta	\$191.700
Mantenimiento	\$190.000
Insumos Aseo y oficina	\$150.000
Contador	\$100.000
Seremi	\$80.000
Almuerzos empresa	\$60.000
Arriendo Bodega	\$50.000
Caja chica	\$50.000
Luz	\$34.500
Agua	\$20.000
Contribuciones bienes raíces	\$12.000
Notaría	\$10.000
Trámites	\$5.000
TOTAL	\$11.669.805

8.4.2. Costos Directos

Materia Prima

Se trabaja con una lista de 182 materias primas, las cuales se compran en distintas cantidades y formatos dependiendo de su propósito. En la sección anexos, anexo 19.4., es posible encontrar una lista de las materias primas.

8.4.3. Resumen

En la sección anexos, anexo 19.3., se encuentra un balance de FNL correspondiente al año 2013.

8.5. Clientes

A continuación se presenta una matriz con los clientes actuales de FNL y sus respectivos pedidos, destacando monto de facturación promedio, tipo de canal de venta y el porcentaje de los ingresos que significa para FNL.

Cliente	Medio de Venta	Facturación (Promedio Mensual)	Porcentaje Facturación FNL	Productos Comprados
Telemol	Tv-Compras	\$7.600.000	26.2%	Artritfort (45%) Calcio TV (30%) Super Lipo (23%) Moringa Plus (11%) Mentac (2%)
Farmacia Orgánica	Venta Directa (Farmacia Homeopática)	\$3.600.000	12.4%	ArtritMax (31%) MangoAfricano (9%) Cloruro Magnesio (5%) Omega (5%) Moringa (3%) Otros (43%)
Loreto Fuentes	Doctora, venta directa en su consulta	\$2.900.000	10%	ArtritMax (25%) New Colon (20%) MangoAfricano (10%) Omega (8%) Moringa (7%) Otros (30%)
Arnaldo Valencia	Doctor, venta directa en su consulta	\$2.000.000	7%	New Colon (30%) ArtritMax (28%) Digeslax (14%) Colágeno (10%) Maqui (5%) Otros (13%)
Farmacias Baüm	Venta Directa (Farmacia Homeopática)	\$1.000.000	3,4%	ArtritMax (25%) MangoAfricano (10%) Cloruro Magnesio (8%) Omega (6%) Graviola (5%) New Colon (5%) Otros (41%)
Otros	Principalmente páginas de venta online, vendedores independientes y tiendas naturistas	\$11.900.000	41%	Gran Variedad de Productos

Tabla 5: Clientes actuales de FNL. Fuente: Elaboración propia.

9. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL

9.1. Análisis del Entorno Externo

9.1.1. Análisis PEST

A continuación se presentan las cuatro aristas del análisis PEST, basado en la metodología de Alexander Ostelwader, expuesta en su libro "Business Model Generation".

Tendencias Tecnológicas

- Los avances en la biotecnología han permitido grandes mejoras en la industria de la salud natural. Esta tiene un rol clave al momento de extraer los principios activos desde las frutas o plantas, en el estudio metabólico de las plantas, el cual permite descubrir nuevos organismos con cualidades terapéuticas y además, en como sacar el mayor provecho posible de los principios activos.¹⁰
- Técnicas de biología molecular como el ADN recombinante y de cultivo de tejidos, han significado un gran avance para la medicina alternativa mundial.¹¹ La técnica del ADN recombinante busca unir genéticamente dos plantas o frutas, con el fin de potenciar las cualidades terapéuticas de ambos productos herbarios. El cultivo de tejidos corresponde a cultivar plantas con cualidades terapéuticas en un ambiente controlado y con una composición química definida, la cual permita potenciar sus cualidades terapéuticas¹².
- A su vez, la tecnología juega un rol clave en la distribución de estos productos, dando paso a nuevos canales de distribución como páginas web y redes sociales. Estos canales permiten además promocionar los productos, llegando de manera directa al consumidor final.

Tendencias Regulatorias

- Para poder producir fitofármacos es necesario obtener el permiso del Instituto de Salud Pública (ISP). En cambio, para producir suplementos alimenticios naturales, será necesario el permiso del SEREMI de salud.
- Para la comercialización de estos productos es necesario contar con el permiso del ISP, ya sea mediante una farmacia normal u homeopática en el caso de los fitofármacos. Cabe destacar que estos son los únicos medios que pueden comercializar esta clase de productos.
- La comercialización de suplementos alimenticios naturales no requiere de permisos (sin considerar la patente comercial). Por otra parte, esta es regulada por el SEREMI, ya que no está permitido atribuirle cualidades terapéuticas a un suplemento alimenticio, a menos que este producto cuente con el permiso del ISP.
- En relación a lo anterior, expertos del rubro aseguran que esto "a generado verdaderos obstáculos en desmedro de la industria seria para desarrollar y comercializar productos valorados y con respaldo científico."¹³

Tendencias Socioculturales

¹⁰ http://www.utm.mx/edi_antiores/temas43/1ENSAYO_43_2-R.pdf - Ensayo académico UTM

¹¹ http://www.utm.mx/edi_antiores/temas43/1ENSAYO_43_2-R.pdf - Ensayo académico UTM

¹² Definiciones correspondientes a Revista Chilena de Nutrición.

¹³ <http://www.revistabuenaasalud.cl/urge-reglamento-regulador-de-suplementos-alimentarios/>

- Desde el 2009 se han inscrito 135 fitofármacos y productos homeopáticos o de origen natural en el ISP.¹⁴
- La medicina convencional busca atacar el problema de raíz, es por eso que por lo general requiere de una serie de exámenes y pruebas. En cambio la medicina alternativa ataca los síntomas, por lo que cada vez más doctores y pacientes adoptan estos productos, pues es el complemento perfecto.¹⁵
- Uno de los principales segmentos de clientes de nutracéuticos y suplementos alimenticios son los adultos mayores, ya que estos alimentos ayudan a prevenir enfermedades. El año 2014, el segmento de adultos mayores de 60 años corresponde al 15% de la población total del país, cifra que se espera llegue a un 20% para el 2025. Es un segmento que crece año a año, y se caracteriza por ser un grupo de personas que debe priorizar su salud, por lo que los alimentos que permitan prevenir enfermedades pretenden una solución para estos.¹⁶ A su vez, según datos de las naciones unidas y la ONU, la población mundial mayor de 60 años alcanzará el 22% para el año 2050.
- Existe mayor conciencia por parte de los consumidores, doctores e instituciones como el ministerio de salud, frente a lo benévolo que es consumir productos naturales. Ejemplo de esto son las políticas de alimentación y vida saludable impulsadas por entidades como el Ministerio de Salud, como la *Ley 20.066 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad*, la cual obliga a todo establecimiento educacional a entregar actividades físicas y promover una alimentación saludable.
- Existe otro segmento de clientes, el cual corresponde a personas comprometidas con el medio ambiente y un estilo de vida sano, quienes buscan productos orgánicos y naturales, tanto para su salud como otras actividades.¹⁷

Tendencias Socioeconómicas

- Chilenos destinan aproximadamente el 6% de su sueldo a su salud.¹⁸
- Mercado mundial aumentó de USD \$ 532 billones en 2007 a USD \$ 717 billones en 2012, lo que significa un aumento del 35% aproximadamente en las ventas de estos productos.¹⁹
- En Chile, el mercado de la medicina natural a aumentó en un 29% entre los años 2010 y 2014, desde \$28.256.800.000 a \$36.482.800.000 respectivamente²⁰. Esto no considera campos como la homeopatía.

¹⁴ Instituto de Salud Pública de Chile – www.ispch.cl.

¹⁵ Carina Vaca, Pediatra Antroposófica.

¹⁶ SENAMA, Servicio Nacional del Adulto Mayor.

¹⁷ Ministerio de Desarrollo Social - <http://www.injuv.gob.cl/portal/rt-blog/numero-6-julio-2013/tendencias-en-busca-de-un-estilo-de-vida-saludable/>

¹⁸ Fuente: INE, desde Enero del 2011 a septiembre de 2013.

¹⁹ Euromonitor Internacional.

²⁰ Euromonitor Internacional.

- La siguiente tabla compara el ingreso promedio de los hogares de las distintas comunas donde se planea trabajar la expansión.

Comunas	Las Condes	Vitacura	Providencia	Ñuñoa	Santiago
Ingreso Promedio	\$3.378.760	\$ 3.350.571	\$2.341.054	\$1.323.126	\$1.256.071
Comunas	Maipú	Independencia	La Florida	RM	País
Ingreso Promedio	\$1.026.788	\$ 866.525	\$ 863.895	\$1.008.483	\$ 754.295

Tabla 6: Comparación ingresos promedio hogares por comuna²¹.

9.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Competidores

- Existe una gran cantidad de competencia en el mercado chileno de los alimentos funcionales y suplementos alimenticios. A nivel de laboratorios elaboradores de productos naturales destacan Laboratorios Knop, Maver, Fuente Vital, ARAMA, Auravital, Nutrpharm, Del Alba y La Botica del Alma. Estos son los actores nacionales más importantes de este mercado, pero no se debe dejar de lado las más de 30 pymes productoras de alimentos funcionales presentes en el país. También es importante tener en cuenta que existen una serie de actores internacionales, los cuales se encuentran muy bien posicionados en el mercado local. Dentro de estos es posible destacar los siguientes laboratorios; Roemmers, Garden House, Heel, GNC, Vitamin Choice y Vitamin Life, entre otros.
- Los actores locales más importantes del mercado cuentan con puntos de venta propios y una clara tendencia hacia la expansión y apertura de nuevos locales. Por ejemplo, Farmacias Knop el año 2007 contaba con 14 locales a lo largo del país, los cuales han aumentado hasta llegar a ser más de 60 para el 2014 y aspiran a tener 100 locales a lo largo del país para el año 2017.²²
- Los competidores pequeños buscan diferenciarse ya que el grado de diferencia entre los productos es bajo, por lo general comparten los mismos principios activos, variando las concentraciones y rara vez, incluyendo un principio activo significativamente diferente. En otras palabras, los productos por lo general tienen formulas y procesos productivos muy similares, por lo que los grandes competidores, al tener acceso a farmacias y farmacias homeopáticas, capturan el mayor margen.²³

Nuevos Participantes

²¹ Fuente: CASEN 2009.

²² Entrevista el Mercurio Cecilia Pisano – Gerente General Farmacias Knop (<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=110416>)

²³ Entrevista experto – Marcelo Fuschlocher, Homeopata.

- A pesar del alto grado de competencia y las bajas barreras de entrada de este mercado, es importante destacar que las economías de escala en este rubro pueden disuadir la entrada de nuevos competidores. Esto se debe a que un nuevo actor debe invertir mucho dinero para poder competir con los niveles de producción y lo bien posicionadas que se encuentran marcas como Knop o Auravitalis. Estos altos niveles de producción requieren de una mayor inversión en aspectos como el control de inventario y la logística en general. Esto obliga a nuevos actores a entrar de manera mas conservadora y asumiendo su desventaja en costos en comparación a su competencia.
- Las grandes marcas de este mercado tienen acceso a los principales puntos de venta de productos para la salud, como Farmacias Ahumada, Cruz Verde, Salcobrand, Farmacias Knop, Hahnemann o Galénica, siendo estas últimas tres farmacias homeopáticas. Posicionar un producto nuevo dentro de estos establecimientos presenta un desafío no menor para nuevos competidores, lo que obliga en cierta forma a encontrar una nueva forma de llegar al consumidor final.²⁴
- Este es un mercado con barreras de entrada bajas, ya que las formulaciones de los productos y los procesos productivos son muy similares entre los laboratorios. Pero, para poder competir de igual a igual con los grandes competidores del mercado es necesario invertir grandes sumas de dinero en automatización de procesos, tecnología, certificaciones (GMP²⁵), recursos humanos, inventario, insumos, publicidad, etc. En otras palabras, no representa un gran desafío entrar al mercado, pero si lo será sobresalir y destacar.

Productos o Servicios Sustitutos

- Como producto sustituto se consideran los fármacos tradicionales, los cuales se pueden encontrar en todas las farmacias tradicionales del país. En Chile existen 29 laboratorios farmacéuticos y 219 importadores de estos productos. A su vez, para el año 2013 existían 1303 farmacias en la región metropolitana.²⁶
- A su vez, se consideran productos y, en algunos casos servicios sustitutos, correspondientes a la denominada medicina alternativa. Entre ellos destacan la homeopatía, quiropráctica, biomagnetismo, acupuntura, auriculoterapia, entre muchos otros. A pesar de ser considerados productos sustitutos, estos productos o servicios muchas veces cumplen el rol de complementar a los fitofármacos, por lo que más que una amenaza, pueden ser una oportunidad.

Proveedores

²⁴ Entrevista experto – Paola Morales, Product Manager Farmacias Knop.

²⁵ <http://www.gmppublications.com/210211DrugGMPs.htm>

²⁶ Estudio de Mercado 2013 ISP - <http://www.ispch.cl/sites/default/files/EstudioMedicamentos-22012014A.pdf>

- A pesar de que Chile es un país con alta producción agrícola, los proveedores de insumos para la medicina natural son escasos y a su vez, muchos de estos optan por generar sus propios productos. Sumado a esto, los grandes actores del mercado que no cuentan con producción propia de insumos, obtienen los mejores precios y condiciones de mercado. En otras palabras, existen pocos proveedores de esta clase de insumos en Chile, los cuales han tendido a subir sus precios, lo que resulta en un aumento de los costos de los pequeños y medianos laboratorios, quienes deben aceptar, ya que no es trivial encontrar un nuevo proveedor.²⁷
- Es importante destacar que los proveedores de este mercado abastecen todo el mercado de los productos naturales, lo que incluye la cosmética e higiene, homeopatía, entre otros. El mercado de los productos naturales crece año a año con la entrada de nuevos participantes, pero el número de productores prácticamente no cambia, por lo que cada vez cuentan con un mayor poder de negociación.
- El poder de negociación de los proveedores en este mercado es moderado, ya que tienen la capacidad de negociar y subir sus costos a pequeñas y medianas empresas, pero no a los grandes laboratorios.

Clientes

- Actualmente existen seis medios de venta tradicionales de estos productos; farmacias tradicionales, farmacias homeopáticas, programas tv-compra, páginas web, doctores de medicina alternativa (homeópatas, doctores, entre otros profesionales de la salud) y vendedores particulares. Cabe destacar que los únicos canales permitidos para comercializar fitofármacos son las farmacias tradicionales y homeopáticas, los otros canales no tienen permiso para vender productos con cualidades terapéuticas, pero si suplementos y alimentos.
- Las grandes cadenas de laboratorios que cuentan con puntos de venta propio, generan una serie de incentivos para sus operarios, con el fin de promover la venta de productos de marca propia. Por ejemplo, el 50% de las ventas de Farmacias Knop corresponden a productos Knop.²⁸
- Existe una gran cantidad de Farmacias Homeopáticas en la capital, las cuales se ubican principalmente en comunas con una alta concentración de fuerza laboral, como el Centro Histórico de Santiago o Providencia. Comunas como Ñuñoa presentan un crecimiento sostenido en el número de farmacias homeopáticas.

²⁷ Entrevista Experto – Marcelo Fuschlocher, Homeopata.

²⁸ Entrevista el Mercurio Cecilia Pisano – Gerente General Farmacias Knop (<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=110416>)

A continuación se muestra la distribución de las principales Farmacias Homeopáticas de la Región Metropolitana.

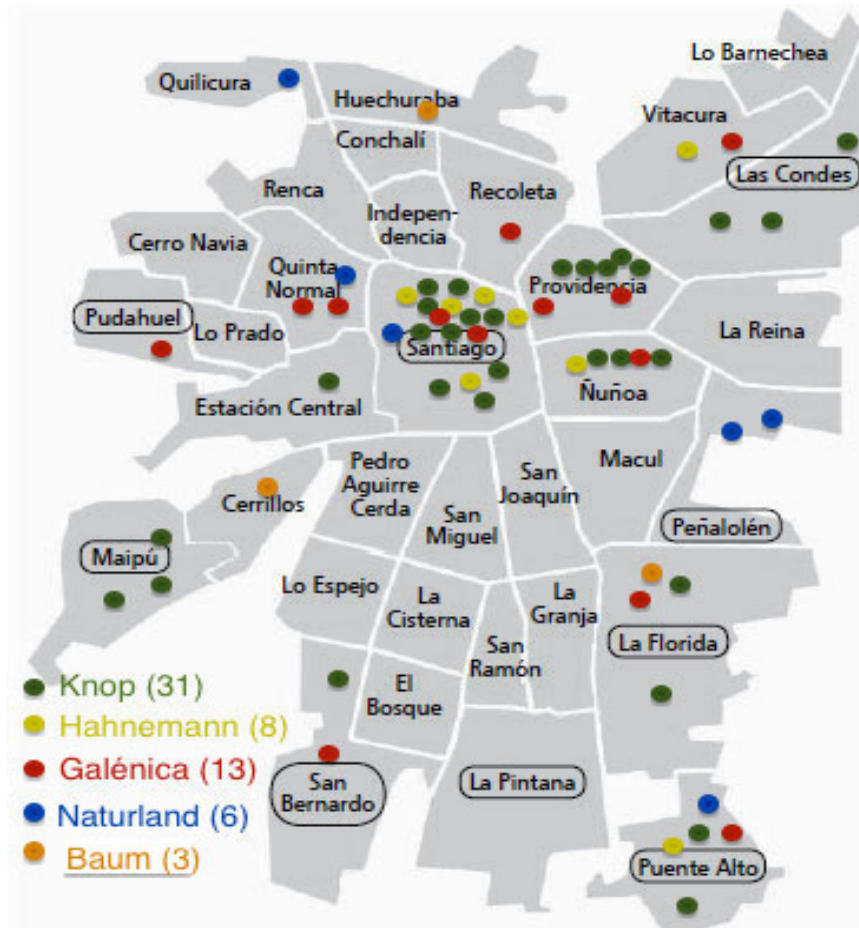


Ilustración 6: Distribución principales cadenas de farmacias homeopáticas en la RM.

- Como se dijo anteriormente, en la RM hay más de 1300 farmacias tradicionales, las cuales se distribuyen a lo largo de toda la capital. Destacan Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand.
- Es común encontrar productos maquilados en este mercado, es decir, productos con la marca de la farmacia pero elaborados por un laboratorio externo.
- Los clientes de este mercado tienen un poder de negociación alto, producto de la alta competencia a nivel de laboratorios y los similares que son los productos.

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se puede ver que este es un mercado que presenta grandes oportunidades, ya que se encuentra en crecimiento producto de la masiva tendencia hacia lo natural tanto en Chile como el resto del planeta. A su vez, no requiere de una gran inversión inicial para comenzar a operar como laboratorio elaborador de alimentos. El principal factor que disminuye el atractivo de esta industria es el alto nivel de

competencia y la gran inversión necesaria para poder competir de igual a igual con los principales actores.

Este es un mercado en el cual los actores buscan posicionarse en más de una de las etapas del proceso productivo. Existe una gran cantidad de laboratorios que cuentan con sus propios insumos, como por ejemplo Laboratorios Knop, Botica del Alma, Auravitalis, entre otros. Lo mismo sucede con farmacias como Hahnemann o Knop, que cuentan con sus propios laboratorios (homeopático en el caso de Hahnemann). La gran diferencia entre los grandes laboratorios y los pequeños, es que los primeros venden a través de farmacias principalmente, mientras tanto los más pequeños deben recurrir a otros canales de venta, como vendedores particulares e internet. En otras palabras, es posible ver una estrecha relación entre las marcas conocidas y bien posicionadas y su venta en farmacias.

En conclusión, este es un mercado que presenta grandes oportunidades, pero a su vez, requieren de una alta inversión para destacar entre tanta competencia. Esta inversión puede tener como fin un aumento en la producción, adoptando medidas como las GMP y un sistema de logística mucho más complejo, o, una integración vertical, la cual permita a la empresa capturar un margen mayor de la venta de los productos.

Debido al alto poder de negociación de proveedores y farmacias, una integración vertical asoma como una opción costosa pero alentadora.

9.2. Análisis Medio Interno y Externo

9.2.1. Análisis FODA

Oportunidades

- Mercado en crecimiento. El mercado chileno de los alimentos funcionales y los suplementos alimenticios aumentó en casi un 30% entre el 2010 y el 2014, aumentando de aproximadamente 28 a 36 mil millones de pesos.²⁹
- Recesiones afectan ventas de este mercado en menor medida que el resto del retail. Esto se debe principalmente a que las recesiones afectan los ingresos de los consumidores, quienes deben buscar soluciones alternativas a los tradicionales servicios de salud. En otras palabras, estos son productos inelásticos. A su vez, estos productos son naturales, lo que implica que no tienen repercusiones para la salud³⁰.

²⁹ Datos Euromonitor Internacional.

³⁰ Las oportunidades para las empresas de Chile en los alimentos funcionales y nutracéuticos. – Gonzalo Jordán

- Este es un mercado el cual muestra claras estacionalidades, como por ejemplo, productos para; la concentración en Marzo-Abril, bajar de peso en el verano, salud ósea en invierno, etc.³¹
- Recientemente se produjo un cambio de mando en el Laboratorio FNL, lo que permite tener una nueva visión. A su vez, el nuevo dueño ha profesionalizado y ordenado la empresa durante el último año, gracias a eso, se puede decir que FNL es una PYME saludable. A su vez, el nuevo dueño es un inversionista, dispuesto a invertir para comenzar a competir con los principales actores del mercado.

Amenazas

- Ha aumentado la competencia durante los últimos años, junto con sus carteras de productos. Durante los últimos 5 años se han inscrito más de 130 nuevos productos fitoterapéuticos en el ISP. A lo anterior, se suma la fuerte competencia en el sector.
- La disponibilidad de fármacos tradicionales es mucho mayor a la disponibilidad de fitofármacos o productos naturales.
- Mientras más automatizados son los procesos de producción, esta será mayor en volumen, lo que representa una gran amenaza para pequeños productores, quienes no pueden competir en cantidad ni en margen.
- Bajas barreras de entrada. No es difícil ni costoso entrar a este mercado. Por otra parte, la verdadera dificultad de este mercado es posicionarse como una marca reconocida.
- Alza precios de proveedores.
- Existen muchos productos o tratamientos sustitutos.

Fortalezas

- Productos de buena calidad.
- Clientes fieles.
- Expertos en preparación de productos naturales con cualidades terapéuticas.
- Enfocados en construir una relación estrecha con sus clientes.

Debilidades

- Precios altos en comparación a la competencia directa.
- Tiempos de entrega altos – Problemas de logística-
- Poca información acerca de la competencia.
- La publicidad de FNL no se encuentra ampliamente difundida.
- Menor capacidad productiva en comparación a la industria, lo que no permite vender a través de los principales canales de venta.

³¹ Entrevista Product Manager Farmacia Knop.

De este análisis es posible concluir que a pesar de las amenazas detectadas, el entorno supone oportunidades de negocio. Esto se debe principalmente al aumento en la demanda de estos productos, lo que se produce principalmente por una tendencia mundial a comprar productos naturales.

La gran cantidad de competencia que existe en el mercado tanto a nivel de vendedor mayorista como minorista, proponen que la empresa debe posicionarse de una manera diferenciada. A su vez, es importante recalcar que los principales actores nacionales de este mercado cuentan con algún grado de integración vertical.

10. PROPUESTA DE PLAN DE CRECIMIENTO

10.1. Estudio de Mercado

10.1.1. Oferta

10.1.1.1. Competidores Directos

Se considera como competidores directos todos los pequeños y medianos laboratorios elaboradores de alimentos del país, los cuales elaboran alimentos funcionales y suplementos alimenticios. Este es un mercado en el cual las ventas mayoristas se ven afectadas fuertemente por el precio, por lo que muchas veces es difícil para estos actores llegar al consumidor final.

Como se menciona anteriormente, los alimentos funcionales tienen efectos muy buenos para la salud y, a diferencia de los fármacos tradicionales, no tienen efectos secundarios ni dañinos. Es importante destacar que estos productos tienen precios similares a los fármacos tradicionales. A su vez, se recomienda el consumo diario de estos productos, lo que podría incrementar los costos en insumos para la salud de los consumidores. Por otro lado, los alimentos funcionales ayudan a prevenir toda clase de enfermedades (dependiendo del producto que se consume), como por ejemplo un envejecimiento más saludable, control de la obesidad, función cerebral, prevención del cáncer, entre muchos otros.³²

La oferta de alimentos funcionales en Chile es bastante similar, en otras palabras, no existen grandes diferencias entre los productos elaborados por los distintos laboratorios. Las fórmulas y los insumos utilizados son prácticamente los mismos, variando en las concentraciones, cantidades y presentación del producto.

Si bien existen en Chile muchos laboratorios elaboradores de alimentos pequeños, como competidores directos de FNL se considerará aquellos que

³² Oportunidades para empresas de Chile en los alimentos funcionales y nutraceuticos. Gonzalo Jordán – Agrimundo.

han logrado tener una propuesta diferenciadora, la cual perdura en el tiempo.

A continuación se presenta una breve descripción de los competidores directos:

Fuente Vital

Es un laboratorio chileno elaborador alimentos funcionales, ubicado en Santiago. Venden a través de farmacias homeopáticas a lo largo de todo Chile y por medio de tres páginas de venta online. Sus productos tienen formatos de venta muy similares a los de FNL, principalmente en el envase y los contenidos de estos. Fuente Vital Ltda. se especializa como vendedor mayorista de productos de marca propia e importaciones.

Botica del Alma

Es un laboratorio elaborador de alimentos funcionales y plantas medicinales ubicado en Curacaví, en la Quinta Región. Esta empresa tiene la particularidad de que cuenta con un gran recinto en el cual cultivan y preparan sus propios insumos y materias primas. De esto nace su propuesta de valor, productos más naturales que su competencia. En su página web explican con fotografías todo el proceso productivo, desde el cultivo hasta la encapsulación de los productos. A su vez, la Botica del Alma ofrece visitas a sus instalaciones, las cuales tienen como fin educar a los clientes e incentivarlos a buscar soluciones naturales para su salud. Este laboratorio vende a través de farmacias, principalmente en la quinta región y la región metropolitana. A su vez, cuentan con un sistema de venta online en su propia página web.

Alphanatura

Este laboratorio chileno elaborador de alimentos funcionales y suplementos alimenticios ubicado en Santiago. Alphanatura vende a través de farmacias homeopáticas y un canal de venta propio, su página web, la cual cuenta con un sistema de venta online. Además cuentan con un local de venta aldaño a sus oficinas centrales. Esta empresa se encuentra bien posicionada y cuenta con un buen reconocimiento de marca, lo que se debe principalmente a su venta a través de Farmacias Hahnemann, una de las cadenas de farmacias homeopáticas mas importantes de la región. No obstante, Alphanatura vende a farmacias homeopáticas a lo largo de todo Chile.

Armonisencia

Este laboratorio chileno se dedica a importar, elaborar y exportar alimentos funcionales y suplementos alimenticios. Venden a lo largo del país,

principalmente a través de tiendas naturistas, siendo Dellanatura la más reconocida. Esta última se encuentra muy bien posicionada en el segmento ABC1, lo que se complementa con la imagen de productos premium que busca promocionar Armonisencia. A su vez, cuentan con un sistema de venta online en su página web.

Golden Green

Golden Green es un laboratorio elaborador de alimentos funcionales, suplementos alimenticios, fitofármacos y cosméticos elaborados con productos naturales. El modelo de negocios es venta mayorista, principalmente a farmacias tradicionales, como Farmacias Ahumada y Salcobrand.

Farmanatura

Laboratorio elaborador de alimentos funcionales y suplementos alimenticios ubicado en la región metropolitana. Esta cuenta con un solo punto de venta, una farmacia homeopática ubicada en Vicuña Mackenna, a pasos de la estación de metro Baquedano.

La siguiente tabla compara los precios y cantidades del Acai, un antioxidante, para la competencia directa de FNL en Chile.

Marca	Capsulas	Gramos/Capsula	Precio Mayorista
FNL	60	500 mg	4.375
Fuente Vital	60	486 mg	3.800
Alpha Natura	60	500 mg	4.400
Armonisencia	65	500 mg	4.800
Golden Green	65	482 mg	3.950
Farmanatura	60	500 mg	4.000

Tabla 7: Precio de competencia directa de un envase de Acai (antioxidantes). Elaboración propia.

10.1.1.2. Líderes del Mercado

Los principales competidores de este mercado son las marcas internacionales y colosos nacionales como laboratorios Knop o Maver. Es posible encontrar productos de los líderes de este mercado en las principales farmacias homeopáticas y tradicionales del país.

A continuación se presenta una breve descripción de estos actores del mercado.

Laboratorios Knop

Este laboratorio chileno es el principal actor del mercado nacional de productos naturales. Elaboran productos fitoterapéuticos, homeopáticos, suplementos alimenticios, alimentos funcionales y cosméticos naturales. Sus marcas más vendidas son Melipass y Paltomiel, ambos productos fitofarmacéuticos, los cuales tuvieron ventas de \$669.400.000 y \$653.500.000 respectivamente el año 2014.³³

Laboratorios Knop vende a través de su cadena de farmacias, Farmacias Knop, la cual cuenta con más de 60 locales a lo largo de todo Chile. Las comunas en las cuales se concentra la mayor cantidad de Farmacias Knop son Providencia y Santiago Centro, ubicándose en sectores de alto flujo peatonal y con una gran fuerza laboral. A su vez, laboratorios Knop exporta muchos de sus productos a los principales mercados de América, como por ejemplo EE.UU., Brasil, Perú, Colombia, entre otros.

El año 2012 farmacias Knop tuvo ventas por \$7.100 millones, de los cuales el 50% correspondió a venta de productos de su marca propia.³⁴ Esto se debe principalmente a los incentivos que genera la empresa tanto a sus clientes como operarios y auxiliares para llevar o proponer el producto Knop. Farmacias Knop ofrece una serie de descuentos porcentuales en productos de marca propia y a su vez, los auxiliares cuentan con un sueldo variable el cual está sujeto a la cantidad de productos knop que venda el mismo.

Laboratorios Maver

Es un laboratorio chileno el cual elabora productos naturales, fitoterapéuticos, cosméticos y fármacos tradicionales. Su principal producto natural es el Armony, el cual contó con ventas por \$490.000.000 el año 2014, lo que lo transforma en un importante actor de este mercado. Esta empresa vende principalmente a través de farmacias Ahumada, Salcobrand y Cruz Verde, siendo el foco de su negocio los productos OTC (over the counter), es decir, aquellos que no requieren recetas médicas.

Auravitalis

Este laboratorio produce suplementos alimenticios y nutracéuticos, los cuales son elaborados principalmente a partir de panales y la miel que producen las abejas. Son reconocidos a nivel nacional por la calidad de sus propóleos y derivados. No cuentan con una gran variedad de productos como el resto de los actores de este mercado, no obstante, estos se encuentran muy bien posicionados y son vendidos por las principales cadenas de farmacias homeopáticas del país; Hahnemann, Knop, Galénica y Baum.

³³ Datos Euromonitor Internacional.

³⁴ Entrevista El Mercurio Cecilia Pisano, Gerente General Farmacia Knop.
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=110416>

Arama

Laboratorio elaborador de productos naturales, principalmente fitofármacos, suplementos nutricionales y homeopatía. Al igual que Auravitalis, se encuentra muy bien posicionado en este mercado, lo que se debe principalmente a que tiene acceso a los principales canales de venta de este. Venden a través de farmacias homeopáticas como Hahnemann, Knop y Galénica, y a su vez, es posible encontrar sus productos en algunas de las cadenas de farmacias tradicionales.

El año 2012 fue adquirida por la empresa multinacional Opko Health, lo cual significó un fuerte cambio en la imagen de la empresa.

Laboratorios Roemmers

Al igual que Laboratorios Maver, Roemmers produce fármacos y fitofármacos. Considerado como uno de los líderes del mercado de los productos naturales principalmente debido a las ventas por Abrilar, el cual tuvo ventas por \$1.900.500.000 durante el 2014.³⁵ Esta empresa vende a través de farmacias tradicionales y homeopáticas principalmente.

Laboratorios Heel

Heel es un laboratorio multinacional de origen Alemán, el cual se ha hecho conocido en Chile gracias a sus productos Nervoheel y Traumeel, los cuales tuvieron ventas por \$392.300.000 y \$173.000.000 durante el 2014.³⁶ Cuenta con un amplio portafolio de productos y vende a través de farmacias tradicionales y homeopáticas, dentro de las cuales destacan Knop, Hahnemann, Galénica y Baum.

Garden House

Laboratorio farmacéutico transnacional, el cual cuenta con una línea de productos naturales, dentro de los cuales destaca por sus elevadas ventas en Chile la marca Ciruelax, productos para regularizar el tránsito intestinal. Esta marca tuvo ventas por \$1.831.000.000³⁷ durante el 2014 en el país.

Venden a través de farmacias, tiendas naturistas, supermercados y farmacias homeopáticas. Este producto se encuentra muy bien posicionado y es posible encontrarlo prácticamente en cualquier farmacia.

GNC

³⁵ Datos Euromonitor Internacional.

³⁶ Dato Euromonitor Internacional.

³⁷ Dato Euromonitor Internacional.

Es un laboratorio transnacional de origen Norteamericano, el cual en Chile vende a través de Farmacias Ahumada. Cuenta con líneas de producción de alimentos funcionales y suplementos alimenticios. Esta empresa facturó \$242.500.000³⁸ durante el 2014 y cuenta con una cartera de más de 200 sku.

Herbalife

Empresa norteamericana elaboradora de suplementos alimenticios y cosméticos naturales. Estos productos son vendidos en Chile a través de vendedores independientes, quienes venden a través de páginas web, Facebook u otros canales virtuales. Dentro de la página web de Herbalife Chile existe una sección para asociarse y comenzar a vender los productos. Herbalife Chile facturó \$1.106.500.000 durante el 2014, lo que significó un aumento del 48% de sus ventas con respecto al 2010³⁹.

Tras analizar la competencia en este mercado, se puede concluir que existen dos opciones claras de crecimiento para los laboratorios en Chile; aumentar la producción a gran escala, certificándose y cumpliendo las normas GMP, para poder competir por costos y lograr llegar a los principales puntos de venta, o, integrarse verticalmente aguas abajo, es decir, mas cerca del consumidor final. Es importante tener en cuenta que la inversión necesaria para cualquiera de las dos opciones es bastante elevada, ya que cumplir con las normas GMP requiere de una serie de maquinarias, instrumentos, capacitaciones e infraestructura para ser implementadas correctamente. Cabe destacar que esto último es supervisado por el ISP, y las multas por no cumplimiento tienen un elevado costo.

10.1.2. Demanda

10.1.2.1. Alimentos Funcionales

El mercado de la salud natural crece año a año en todo el mundo, lo cual se explica por el deseo de los consumidores por cuidar su cuerpo e ingerir solo productos orgánicos, los cuales no tienen efectos secundarios.

(US\$ Bn)									
Mundo/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Salud y "wellness"	532,2	588,2	534,3	627,9	691,1	717,2	763,1	811,7	862,8
Más saludable	141,2	155,6	154,2	163,5	177,5	180,7	189,7	190,9	200,5
Fortificados/Funcionales	169,4	180,6	180,3	206,5	230,0	242,0	259,6	279,2	299,2
Naturales	208,8	230,5	230,7	245,1	247,3	287,4	307,1	328,0	350,4
Organicos	23,2	25,8	25,3	26,3	28,8	29,3	31,0	32,7	34,5

Tabla 8: Mercado mundial productos naturales para la salud. Fuente: Euromonitor Internacional (2012).

³⁸ Dato Euromonitor Internacional.

³⁹ Dato Euromonitor Internacional.

Como se muestra en la tabla 6, para el año 2007, este mercado tenía un tamaño de 532 billones de dólares, cifra que aumentó a 691 billones de dólares en cuatro años. Las cifras del 2012 en adelante son estimaciones de la misma empresa.

El consumidor habitual de estos productos suele responder a un doble perfil; personas en busca de nuevas alternativas medicinales, ya que los productos o servicios tradicionales no satisfacen sus necesidades, y/o, personas con tendencias hacia lo natural, quienes muestran preferencias por comprar productos que no dañen sus cuerpos ni el medio ambiente.

Por lo general, estos consumidores suelen ser mujeres, ya que son estas las que adquieren el rol de proveer con el mejor producto posible a sus familias y hogares. A su vez, destaca el segmento de los adultos mayores.

10.1.2.2. Tendencia en Chile

El consumo de productos naturales para la salud es una tendencia que crece año a año en Chile, la cual se debe principalmente al deseo de los consumidores por encontrar nuevas soluciones a un costoso y a veces poco confiable sistema de salud nacional. Los alimentos funcionales permiten prevenir enfermedades, lo que a su vez reduce los costos relativos a la salud. Este deseo por encontrar nuevas soluciones, mas naturales y sin efectos secundarios se transforma poco a poco en una creciente preferencia por lo natural, el consumidor chileno busca acercarse a sus raíces cada vez mas. Existe una búsqueda por productos mas naturales, menos intervenidos y menos sintéticos.

A pesar de que esta tendencia está en aumento, la mayoría de los chilenos aún prefieren comprar un fármaco tradicional por sobre otras formas de medicina alternativa, lo que en gran parte se debe a la gran disponibilidad de farmacias tradicionales presentes en muchas comunas del país.

10.1.2.3. Segmento Objetivo

El perfil escogido como segmento objetivo del proyecto corresponde a hombres y mujeres con preferencias por los productos naturales y un estilo de vida saludable. También se incluye a personas que estén en busca de nuevas soluciones para su salud, sea cual sea su motivación. Este es un segmento bastante amplio y a su vez, puede ser considerado ambiguo, pero es importante tener en cuenta que esta es una tendencia que traspasa las clases socioeconómicas y la edad de los consumidores.

De todas formas se debe tener en consideración que los mayores consumidores de estos productos son los adultos mayores y las familias con hijos de temprana edad. Esta tendencia por parte del adulto mayor se debe principalmente a la capacidad de prevenir enfermedades que tienen estos

productos, los cuales pueden tener grandes resultados combatiendo enfermedades al momento de combinarlos con un fitofármaco o un fármaco tradicional. Los adultos mayores, al ser mas propensos a contraer enfermedades, deben recurrir a este tipo de soluciones; combinar una dieta balanceada con alimentos funcionales, con el fin de prevenir enfermedades y de esta forma evitar recurrir a profesionales de la salud, clínicas u otras entidades que requieran de seguros o isapres, las cuales castigan con sus elevados costos al adulto mayor. Producto de esto, la demanda por alimentos funcionales que ayudan a prevenir resfríos aumenta considerablemente en invierno.

Por su parte, las familias jóvenes forman parte de este segmento objetivo debido a que buscan entregarle el mejor cuidado y nutrición posible a sus hijos, lo que a su vez se asocia con productos orgánicos y naturales. El consumidor está consiente de lo dañino que pueden ser los fármacos tradicionales y la comida procesada, por lo que existe un claro deseo por entregarles una dieta saludable y amigable para el cuerpo a sus hijos. Producto de esto, las familias jóvenes tienden a preferir el fitofármaco por sobre el fármaco tradicional.

10.1.3. Encuesta

Se llevó a cabo una encuesta de 12 preguntas para estudiar las preferencias del mercado meta de este proyecto y, así poder definir los factores críticos del éxito en este mercado y los pasos a seguir. Esta encuesta fue realizada mediante dos canales principalmente; grupos en Facebook de medicina alternativa⁴⁰ y clientes de farmacias homeopáticas en Santiago Centro y Providencia.

10.1.3.1. Objetivos

Objetivo General

“Determinar las principales preferencias del segmento objetivo de productos naturales para la salud.”

Objetivos Específicos

- Obtener antecedentes generales del mercado, como edad, comuna de residencia, rango de ingresos y los problemas de salud que busca combatir con medicina natural.
- Captar preferencias de productos ante eventuales problemas de salud.

⁴⁰ Grupos de Facebook utilizados: Medicina Natural y Sanación del Alma, Medicina Alternativa.

- Identificar la motivación del consumidor para comprar estos productos.
- Determinar preferencias por un canal de distribución, atributos mas valorados y características generales del mismo.
- Obtener información acerca de las preferencias del consumidor con respecto a tipos de promociones.

10.1.3.2. Cuestionario

El cuestionario se encuentra en la sección Anexos, anexo 19.5.

10.1.3.3. Muestra

Se utiliza un universo de ventas mayor a 100.000, por lo que para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente formula:

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

Donde:

- **Z = nivel de confianza.** En este caso se utilizó un nivel de confianza del 95%, lo que implica que $z = 1,96$.
- **p = 0,5**, ya que de esta forma se está en el peor escenario posible, el de mayor varianza.
- **e = margen de error máximo que admito.** En este caso, $e = 1$.

De esta forma:

$$N = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{1^2} = 96$$

10.1.3.4. Resultados

La encuesta fue realizada a 96 personas pertenecientes al segmento objetivo de este proyecto. Del total de encuestas, 43 fueron realizadas vía Facebook, específicamente en grupos de medicina alternativa⁴¹, mientras las

⁴¹ Los dos grupos utilizados para realizar la encuesta fueron: "Medicina Natural y Sanación del Alma" y "Medicina Alternativa".

otras 53 fueron llevadas a cabo a clientes de una Farmacias Knop y una Hahnemann⁴².

¿Edad?

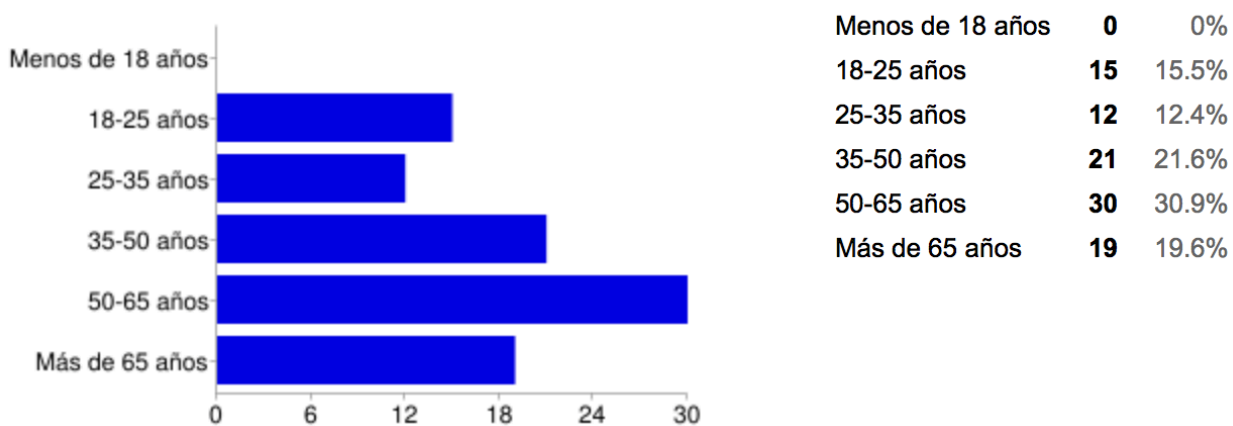


Gráfico 1: Encuestados distribuidos por rango etario.

¿Sexo?

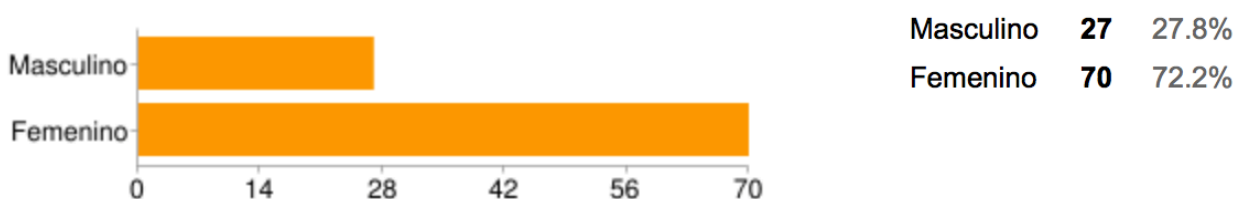


Gráfico 2: Distribución de los encuestados por sexo.

⁴² Farmacias Knop: Santa Magdalena esquina Providencia, Providencia. Paseo Estado, Santiago. Farmacia Hahnemann: Moneda 683.

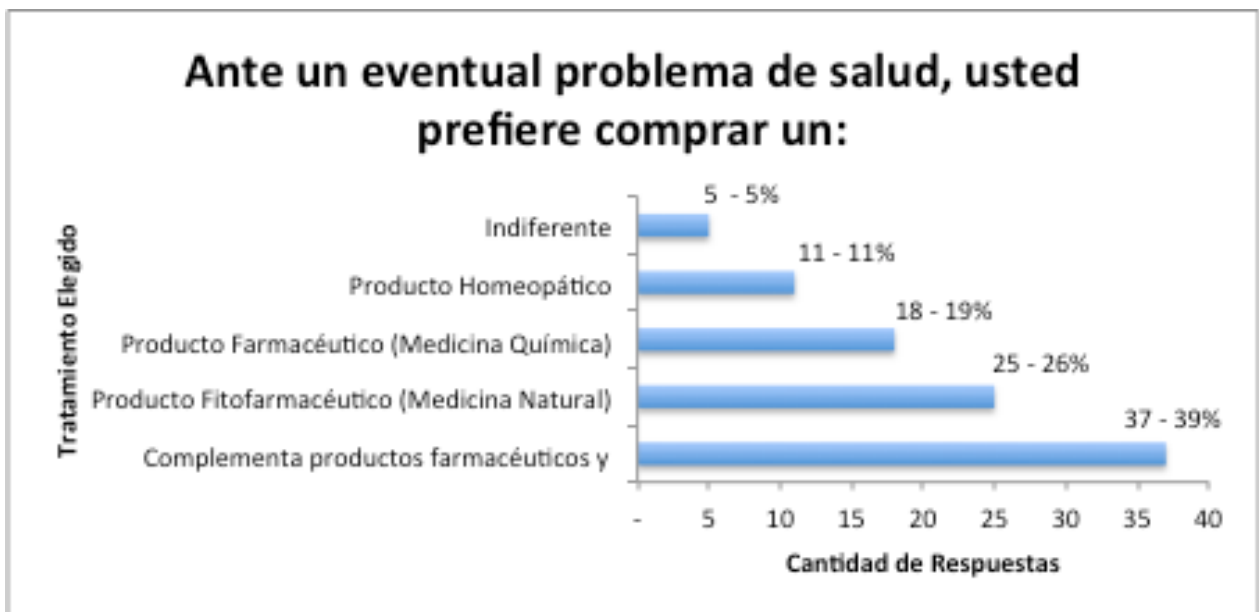


Gráfico 3: Preferencias de los consumidores.

¿Porque comenzó a comprar productos naturales en vez de fármacos tradicionales?



Gráfico 4: Motivación de los consumidores.

¿Cual de las siguientes condiciones busca solucionar con productos naturales?

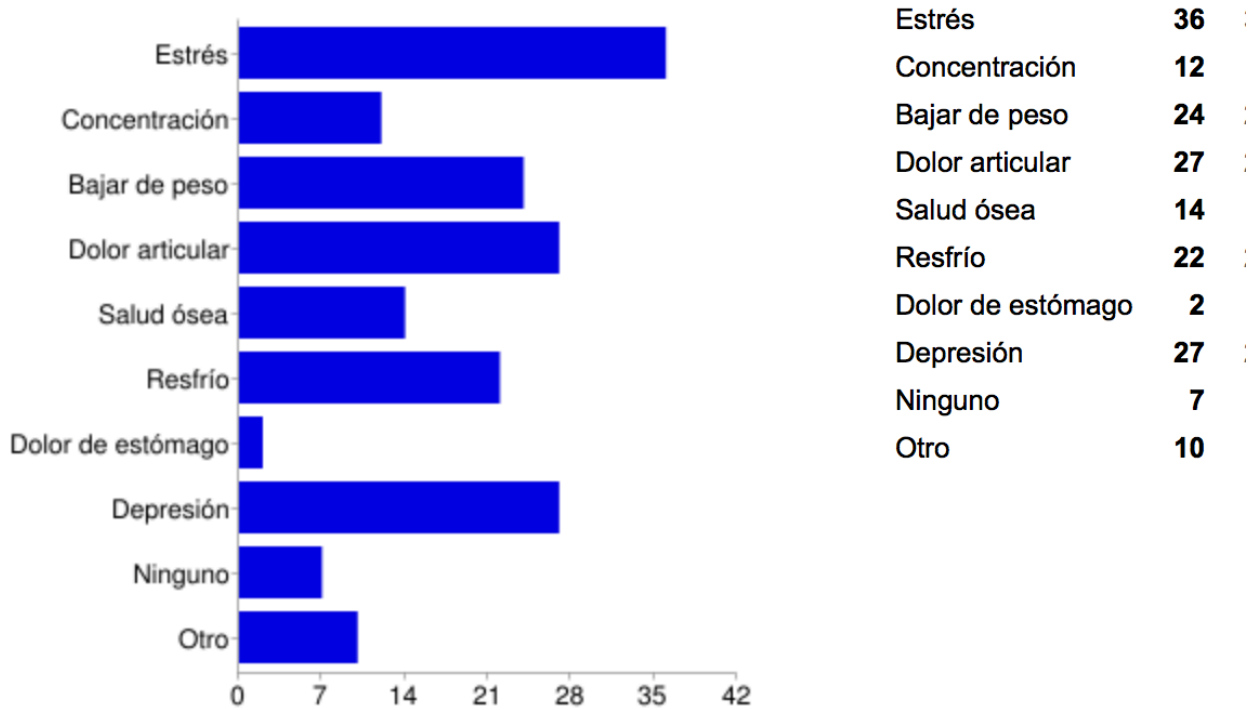


Gráfico 5: Condiciones que motivan la compra de productos naturales.

En la pregunta anterior, los encuestados tenían la opción de elegir máximo 3 condiciones.

¿Cuándo ha comprado productos naturales, por cual de los siguientes canales lo ha realizado con mayor frecuencia?

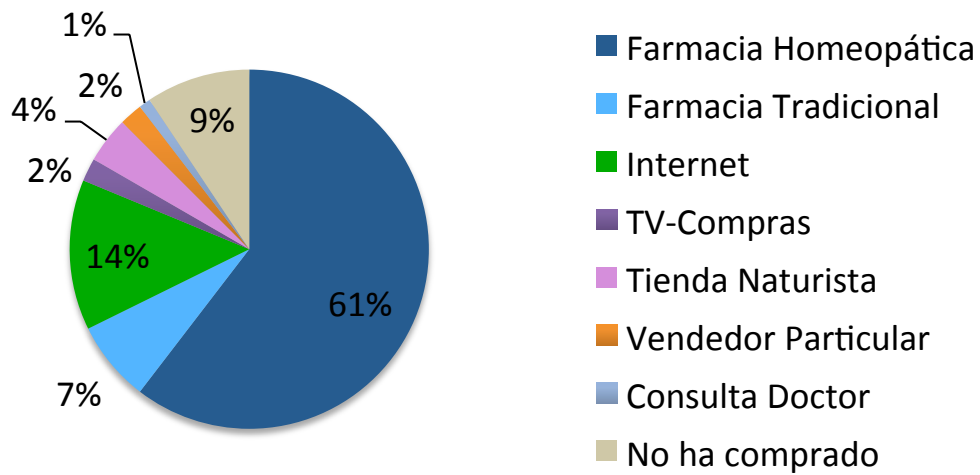


Gráfico 6: Canales de venta elegidos por los consumidores.

¿Cual es para usted, la forma de promoción más atractiva para esta clase de productos?

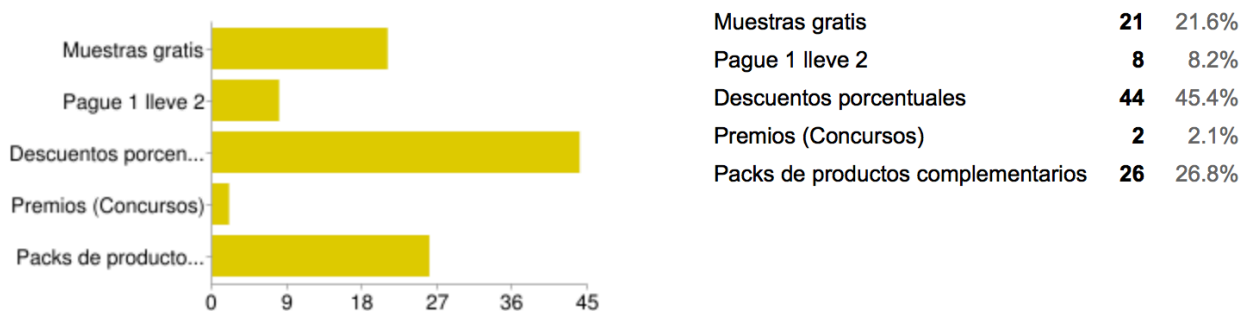


Gráfico 7: Formatos de promoción preferidos por los consumidores.

10.1.3.5. Análisis Resultados Encuesta

En primer lugar, se puede ver que la mayor cantidad de clientes de este segmento son mujeres (72,2% de los encuestados). A pesar de que estos productos son consumidos por personas de todas las edades, más del 50% de los encuestados son mayores de 50 años.

Uno de los principales hallazgos de esta encuesta es el hecho de que el 61% de los clientes de este segmento compran sus productos en farmacias homeopáticas. Además, como se puede ver en la siguiente tabla, aproximadamente el 80% de las personas mayores de 50 años compró estos

productos en farmacias homeopáticas. En cambio, el 50% de las personas de entre 25 y 50 años compra en farmacias homeopáticas, mientras el 50% restante se distribuye de manera parcialmente uniforme entre los otros canales de venta. Las farmacias homeopáticas aún son el canal de venta preferido de los consumidores, lo que se explica en gran parte por la necesidad de ser orientados en su compra. Se puede agregar también que a mayor edad, mayor es su asistencia a las farmacias, lo que puede deberse a dos razones; por un lado, son personas que no están acostumbradas a comprar a través de canales virtuales y, al ser personas mayores están expuestos a una mayor cantidad de enfermedades, por lo que deben recurrir a una mayor cantidad de productos para su salud. Lo anterior podría asociarse a una mayor cantidad de visitas a profesionales de la salud, pero los clientes optan por seguir los consejos de los auxiliares de las farmacias.

Edad	Farmacia Homeopática	Total general	Porcentaje
18-25 años	2	15	13%
25-35 años	6	12	50%
35-50 años	10	20	50%
50-65 años	23	30	77%
Más de 65 años	17	19	89%
Total general	58	96	60%

Tabla 9: Comparación compras en farmacias homeopáticas y rango etario de los encuestados.

Otra conclusión es que una parte importante de los clientes de este mercado opta por complementar tratamientos de medicina natural con la medicina convencional (36,1% de los encuestados). Analizando estos datos con respecto a la edad de los encuestado se puede ver que son las personas mayores de 50 años quienes mas tienden a complementar los beneficios de productos naturales y sintéticos.


















Edad	Complementa productos	Indiferente	Producto Farmacéutico
18-25 años	 11	 1	11
25-35 años	 5	 1	5
35-50 años	 2	 1	2
50-65 años	 16	 1	
Más de 65 años	 14	 1	
Total general	37	5	18
Edad	Producto Fitofarmacéutico	ucto Homeop	Total general
18-25 años	 3		15
25-35 años	 4		12
35-50 años	 7	 5	20
50-65 años	 7	 6	30
Más de 65 años	 4		19
Total general	25	11	96

Tabla 10: Comparación preferencias de productos según rango etario.

Otra tendencia detectada es que a menor edad, existe menos preocupación por la procedencia de los productos, llevando a los clientes a consumir el producto mas efectivo sin importar si es natural o no. Aproximadamente el 25% de los encuestados prefiere productos fitoterapéuticos para combatir problemas de salud; solo farmacias tradicionales y homeopáticas tienen permiso para vender estos productos.

A continuación, se presenta la distribución de personas que compran en farmacias homeopáticas según su comuna de residencia. Es posible ver que las comunas donde el canal preferido son las farmacias homeopáticas son; Santiago Centro, Providencia, Ñuñoa y Maipú. Esto es consistente con la distribución actual de las grandes cadenas de farmacias homeopáticas, según lo presentado en la Ilustración 6. Se podría decir que actualmente, estas son las comunas más atractivas para instalar una farmacia homeopática.

Comuna	Farmacia Homeopática	Total general	Promedio
Cerro Navia	0	1	0%
La Florida	1	4	25%
La Reina	4	6	67%
Las Condes	6	13	46%
Lo Barnechea	0	2	0%
Macul	0	1	0%
Maipú	6	9	67%
Ñuñoa	14	20	70%
Peñalolen	2	5	40%
Providencia	11	14	79%
Pudahuel	1	2	50%
Recoleta	0	1	0%
San Bernardo	0	1	0%
San Joaquín	1	1	100%
Santiago Centro	10	12	83%
Vitacura	2	4	50%
Total general	58	96	60%

Tabla 11: Personas que compran en farmacias homeopáticas segmentado según su comuna de residencia.

También se analizó que motiva a los clientes a comprar productos naturales según su rango etario (solo se incluyeron las respuestas más recurrentes, dejando de lado la respuesta “no ha comprado productos naturales”). Se puede ver que las personas entre 35 y 65 años las motiva buscar nuevas soluciones, en cambio, las personas mayores de 65 años por lo general ya tienen preferencias por productos más saludables y naturales. Otro importante factor que motiva la compra de estos productos son las recomendaciones de personas de confianza, como amigos o familiares. Esta opción puede relacionarse hasta cierto punto con una búsqueda de nuevas soluciones, pero sustentada con la confianza que entrega quien lo recomienda. A su vez, es consistente con lo dicho anteriormente, las personas de entre 35-65 años buscan nuevas soluciones a problemas que la medicina convencional no ha podido solucionar o no los tiene conformes.

Edad	Buscar nuevas soluciones	Preferencia por lo natural	Publicidad
18-25 años		1	5
25-35 años		3	8
35-50 años		9	5
50-65 años		11	8
Más de 65 años		5	10
Total general		29	36
Edad	R. profesional de salud	R. amigo/familiar	Total general
18-25 años			15
25-35 años			12
35-50 años			20
50-65 años			30
Más de 65 años			19
Total general			96

Tabla 12: Motivación de compra según rango etario.

Se les entregó a los encuestados una lista de atributos de farmacias⁴³, los cuales debían evaluar con notas de 1 a 7, siendo 7 muy importante y 1 no importa en lo absoluto. Los atributos más valorados fueron; el personal capacitado, precio, limpieza y rapidez de compra. Al analizar estos resultados según rango etario, se puede ver que todas las edades valoran el personal capacitado, ya que no existen grandes variaciones en las notas que los encuestados asignan a este atributo. Lo mismo sucede con la limpieza, en cambio para el precio, se puede ver que a mayor edad, más relevante es. Para las personas mayores de 65, el precio es el atributo más importante de todos, relevando al personal capacitado al segundo lugar. Este es el único segmento en el cual el precio es más importante que el personal capacitado.

Precio	Notas							
Edad	2	3	4	5	6	7	Promedio	
18-25 años		3		3	4	5	5,5	
25-35 años		1	1	2		8	6,1	
35-50 años		1	2	3	7	7	5,9	
50-65 años		2		1	2	5	20	6,3
Más de 65 años					4	15	6,8	
Total general	2	5	4	10	20	55	6,1	

Tabla 13: valoración del precio según rango etario.

⁴³ Limpieza, aroma, color, iluminación, espacio, ubicación, relación con el cliente, personal capacitado, precio, rapidez de compra, variedad de productos y variedad de marcas.

Personal Capacitado	Notas						
Edad	2	3	4	5	6	7	Promedio
18-25 años	1	1		3	10		6,3
25-35 años	1				2	9	6,5
35-50 años			1	1	9	9	6,3
50-65 años	2			2	8	18	6,3
Más de 65 años			1	1	4	13	6,5
Total general	4	3	4	26	59		6,4

Tabla 14: Valoración del personal capacitado según rango etario.

Al momento de analizar los tipos de promociones preferentes para estos productos, destacan los descuentos porcentuales con un 45,4% de las respuestas. Si se desglosa esto según rango etario, se puede ver que quienes más valoran esta clase de promociones son las personas mayores de 65 años, con un 74%. Lo siguen las personas de entre 35 y 65 años, con el 50% de los votos por descuentos porcentuales. Con respecto a los packs de productos complementarios, quienes más lo valoran son las personas de entre 35 y 65 años, pero esta preferencia aún es menor que los descuentos porcentuales. Lo anterior es consistente con los tipos de descuentos encontrados en las actuales cadenas de farmacias homeopáticas, las cuales ofrecen descuentos porcentuales en productos de marca propia y pagando con alguna de las tarjetas con las cuales la empresa tiene convenio.

Por último, se presenta una lista de productos de FNL que satisfacen las necesidades expuestas por los clientes cuando se les preguntó por la condición que buscan solucionar con su compra. Es importante destacar que FNL tiene productos para satisfacer todas las necesidades expuestas en esa pregunta y, existe una relación directa entre los productos más vendidos y las condiciones de salud más comunes.

Producto	Precio Mayorista	Venta Promedio Mensual (Unidades)	Condición a Solucionar
ARTRIFORT	\$5.000	1700	Artritis - Salud ósea - Dolor articular
CALCIO TV	\$1.815	1133	Salud ósea - Dolor articular - Fatiga muscular
SUPER LIPO	\$3.195	850	Bajar de peso
MORINGA	\$3.500	400	Multivitamínico natural - antiviral (resfrío) - antiinflamatorio - antioxidante
ARTRIT Max	\$3.930	386	Artritis - Salud ósea - Dolor articular
MANGO AFRICANO	\$2.800	190	Bajar de peso - hipertensión
CLORURO DE MAGNESIO	\$1.690	180	Artrosis - Equilibrio mineral - Relajante psicofísico
CAIGUA	\$1.800	120	Hipertensión - Regula el metabolismo
OMEGA 3 - 6 - 9	\$2.500	119	Reduce riesgo cardiovascular - Hipertensión - Concentración
NEW COLON	\$1.680	113	Dolor abdominal - Regula el metabolismo y ayuda a la digestión
COLÁGENO HIDROLIZADO	\$2.290	107	Regeneración de tejidos - salud ósea
DEL MAPUCHE	\$1.900	100	Estimulante sexual
DIGESLAX	\$1.600	93	Trastorno de motilidad intestinal - Facilita la digestión
MELISSA MASS	\$2.200	83	Ansiedad - Nerviosismo - Estrés - Digestión
MEMORY MASS	\$1.920	47	Concentración - Ansiedad
GRAVIOLA	\$1.800	75	Propiedades anti cancerígenas - Resfrío

Tabla 15: Productos de FNL que satisfacen las necesidades encontradas a través de la encuesta.

10.1.4. Entrevistas

A continuación se exponen los principales hallazgos obtenidos de las entrevistas a expertos del rubro, dentro del marco de la investigación de mercado.

Gonzalo Jordán Fresno, Ingeniero Agrónomo, actualmente trabaja en CORFO, en la Gerencia de Desarrollo Competitivo. Anteriormente trabajó con Agrimundo, FONDEF y fue Gerente de Agronegocios en Fundación Chile por más de 10 años.

Gonzalo cuenta con más de 30 años ligado al mundo de la alimentación y, asegura que las tendencias en los últimos años han cambiado. “Los consumidores antes solo se preocupaban de que sus alimentos les entreguen placer y conveniencia de acuerdo a su estilo de vida y actividades propias. Hoy en día el factor salud a adquirido mayor relevancia y, se instala entre las preferencias de los consumidores”. Los consumidores ya no buscan solo rapidez y sabor, quieren ser consistentes con una vida saludable. En este contexto, los alimentos funcionales presentan una tremenda oportunidad; lo que se debe principalmente a su capacidad de prevenir enfermedades y controlar estados como la obesidad y el estrés.

Hoy en día, los alimentos funcionales y la medicina alternativa dejan de ser una “moda” o un commodity, y pasan a ser una necesidad del mercado. Gonzalo destaca el carácter anti cíclico de estos productos, los cuales no disminuyen en gran medida sus ventas por crisis económicas. Esto se debe a que una alimentación saludable complementada con alimentos funcionales y otros productos naturales, permiten prevenir enfermedades, lo que reduce significativamente los costos de los consumidores. Los segmentos que se ven mas beneficiados por estos productos son los adultos mayores y las familias con hijos de temprana edad, ya que ambos contraen enfermedades con gran facilidad. La gente los prefiere ya que permiten evitar una visita a consultorios, clínicas, etc.

Las nuevas tecnologías juegan un rol clave en este mercado, ya que permiten extraer de mejor manera los principios activos, potencias sus efectos, complementarlos, etc. Algunas de las ciencias que destacan en este rubro son la enzimología, bioquímica, biotecnología, nanotecnología, entre otras.

Gonzalo asegura que las mejores oportunidades de crecimiento se encuentran en los mercados con mayor crecimiento económico, es decir, Latino América y Asia Pacífico. Las barreras de entrada en mercados consolidados como EE.UU. o Europa son muy altas, por lo que no será conveniente entrar a competir. Países como Venezuela, Colombia y Brasil presentan un gran atractivo, principalmente por el mercado femenino, el cual valora enormemente que los productos sean naturales u orgánicos.

Si lo que se busca es aumentar la participación en Chile, será complicado a nivel de laboratorio si es que no se cuenta con exportaciones. La mejor forma de crecer a nivel nacional es captando una mayor cantidad de etapas en la cadena de valor. Integrarse verticalmente aguas arriba⁴⁴ es menos recomendable, ya que significa entrar en un mundo totalmente nuevo, con tiempos distintos, requiere de una gran inversión inicial y debe encontrarse fuera de la capital. En cambio, una integración hacia el

⁴⁴ En este caso, comenzar a producir sus propios insumos y materias primas.

consumidor es más fácil dada la tecnología que existe hoy en día; internet. A su vez, vendiendo en locales físicos es fácil controlar lo que se le ofrece a los clientes, pudiendo así sacar ventaja de los ingresos por productos de marca propia (capturando la mayor parte del beneficio de la venta). Además, instalar una farmacia no requiere de una gran inversión inicial, pero sí de altos costos mensuales.

Bernardo Amthauer Matthei, Químico Farmacéutico, actualmente es el Presidente de la Sociedad Chilena de Farmacias Homeopáticas y anteriormente fue Director Técnico de Farmacias Hahnemann.

Especialista en homeopatía, fitoterapia y medicina antroposófica, cuenta con más de 30 años de experiencia en el rubro. Fue director técnico por muchos años de una de las cadenas de farmacias homeopáticas más importantes del país, Farmacias Hahnemann.

Bernardo asegura que la clave para el éxito en este mercado es la capacidad de fidelizar a los consumidores finales. En este contexto, los pequeños laboratorios no tienen grandes oportunidades, ya que las grandes farmacias homeopáticas trabajan con laboratorios con una capacidad de producción alta. A su vez, destaca que los mayores márgenes de este negocio lo capturan las farmacias, ya que los consumidores no están educados, por lo que muchas veces no saben que es lo que buscan. En este contexto, las farmacias aprovechan de invertir grandes sumas de dinero en capacitación de personal, con el fin de poder orientar de mejor manera a sus clientes. Esto, junto a descuentos, productos de calidad e incluso en algunos casos, cursos acerca de vida y alimentación saludable para la comunidad, permiten a las grandes cadenas de farmacias homeopáticas mostrarse como entidades comprometidas con sus clientes.

Este es un mercado joven, el cual está en crecimiento, pero aún falta mucho para acercarse a mercados de países como Venezuela o Brasil, en los cuales los productos naturales son prioridad para la salud. Prueba de esto es lo atrasada que se encuentran las leyes y regulaciones ligadas al rubro. Por ejemplo, un suplemento alimenticio natural como el Cranberry puede venderse libremente como alimento, siendo regulado por el SEREMI de Salud, pero en el momento en que se comienza a hacer publicidad acerca de sus cualidades como antioxidante, este pasa a ser considerado un fitofármaco. Para poder producir fitofármacos se debe contar con la autorización del ISP, el cual exige una serie de normas (GMP) las cuales son muy costosas de implementar para los pequeños laboratorios. De esta forma, los pequeños laboratorios o farmacias reciben multas por vender un producto fitoterapéutico sin permiso, siendo que este es simplemente un extracto de frutas, es decir, un alimento funcional.

De todas formas, Bernardo asegura que este mercado crece a pasos de gigante, los clientes están mas consientes y tienen la necesidad de consumir productos que no sean dañinos para el organismo.

Paola Morales, Ingeniera Comercial, actualmente trabaja como Product Manager de Farmacias Knop.

Farmacias Knop es el líder del mercado, el cual a finales del 2014 contaba con 62 locales a lo largo del país, pero buscan llegar a 100 para finales del 2017. Actualmente trabajan mas de 450 personas solo en las farmacias, por lo que una de las claves del éxito es la administración del capital humano y las capacitaciones.

En Farmacias Knop están consientes de que una de las claves del éxito es el personal capacitado, entrenado para poder entregar conocimientos, asesorar a los clientes, proponer tratamientos y productos. Los clientes valoran fuertemente este factor y esperan que el auxiliar de la farmacia les recomiende productos complementarios, los cuales permitan potenciar los efectos del producto comprado. Para la mayoría de sus clientes, esto es aún mas importante que variables como el precio, la marca e incluso las certificaciones.

Otro factor importante son las vitrinas, es importante mostrar los productos, tener folletos acerca de los mismos, ya que los consumidores si los leen y en muchos casos terminan comprando el producto. Es importante que los clientes puedan ver el producto, entender los contenidos del mismo y sus efectos.

Todo lo anterior se resume en una palabra, confianza, "si el cliente confía en nosotros, volverá". La confianza con el cliente viene dada por tres factores principalmente; la calidad de los productos (que estos efectivamente funcionen), el precio (o los descuentos) y el personal capacitado. Farmacias Knop entrega descuentos porcentuales en todos sus productos de marca propia si es que el cliente paga con alguna de las tarjetas con las cuales la farmacia tiene convenio⁴⁵. A su vez, los clientes pueden acumular puntos knop, con los cuales pueden canjear productos u obtener descuentos. Producto de estas estrategias, el 50% de las ventas de Farmacias Knop corresponde a productos de marca propia.

Paola asegura que las tendencias marcadas en EE.UU. suelen transformarse en tendencia en Chile. Por ejemplo, el año 2013 las ventas por Cranberry (alimento funcional con cualidades de antioxidante) marcaron una

⁴⁵ Farmacias Knop tiene convenio (ofrece descuentos) con las siguientes empresas; Ahorrocoop, ACHS, Banco de Chile, Banchile Inversiones, Banco Estado, BCI, Los Heroes, Oriencoop, La Araucana, Capual, Cencosud, Club Barrio Stgo, Club Lectores El Mercurio, Club Familia, Coopeuch, DuocUC, Alumni UC, Banmedica, Vida tres, ist, Ministerio de transporte, Mutual y algunas municipalidades.

clara tendencia en EE.UU, por lo que el 2014 Laboratorios Knop lanzó su propio Cranberry.

Otro dato importante es que Laboratorios Knop no fabrica todos sus productos de marca propia, algunos de estos son maquilados por laboratorios extranjeros. Antes del 2014, Knop contaba con una línea de Cranberry, la cual era maquilada por un laboratorio extranjero, pero una vez que se decidió producir un Cranberry propio, removieron el producto maquilado del mercado.

Otros datos importantes aprendidos en la entrevista:

- Fuertes estacionalidades; productos para adelgazar en verano, levadura para el crecimiento en Marzo, productos para la concentración en Marzo (tanto para menor como mayores de edad), productos para ayudar al sistema inmune en invierno.
- Es importante tener productos pequeños en las vitrinas, como propóleos, dulces de propóleos o mentol, pastillas de eucaliptus, etc. Estos productos se venden a lo largo de todo el año y entregan buenos márgenes de venta.
- La farmacia Knop que entrega mayores ventas en la Región Metropolitana es la que se encuentra ubicada en Paseo Estado.
- Los pick de venta son en horario de almuerzo y después del horario de oficina. Producto de esto, Farmacias Knop busca ubicarse en sectores de oficina; Santiago Centro y Providencia son las comunas con mayor concentración de farmacias Knop (junto con otras farmacias homeopáticas).
- Con respecto a las ventas de farmacias Knop el año 2013; 52% corresponde a fitofármacos, suplementos alimenticios y alimentos funcionales, 36% homeopatía y 12% higiene y cosméticos.

10.2. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Tras analizar los resultados de la encuesta y las entrevistas a expertos, es posible concluir que el canal de venta mas popular para los consumidores de productos naturales, ya sea alimentos funcionales o fitoterapia, son las farmacias homeopáticas. Este canal de venta permite tener acceso directo a los consumidores finales, pudiendo así proponer productos de marca propia y promocionar productos de forma directa. Este es un aspecto bastante relevante, teniendo en cuenta que algunos de los factores más valorados por lo clientes son la posibilidad de ser asesorados en su compra y el precio, el cual se puede controlar con promociones.

Se definen los siguientes factores de vital importancia para tener éxito en este proyecto; confianza de parte de los consumidores hacia la empresa (farmacia) y productos, la localización del local, la imagen del mismo y ser capaces de potenciar la venta de los productos propios del laboratorio FNL.

Hay que tener en cuenta que la confianza no es algo fácil de ganar, es por esto que se debe potenciar fuertemente la capacitación de personal, ya que la mejor forma de ganar la confianza de los consumidores es si estos ven buenos resultados frente a los tratamientos que les recomienda la farmacia.

La ubicación es uno de los factores más importante, ya que será complicado dar a conocer las buenas prácticas y atributos de la farmacia si es que no cuenta con un flujo significativo de clientes o peatones. Según lo aprendido en el estudio de mercado, es posible destacar comunas como Santiago Centro, Providencia y Ñuñoa, especialmente en los sectores de alto comercio y flujo peatonal.

10.3. MODELO DE NEGOCIO

Para definir el modelo de negocios de esta nueva área de FNL se utilizó el modelo Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder.

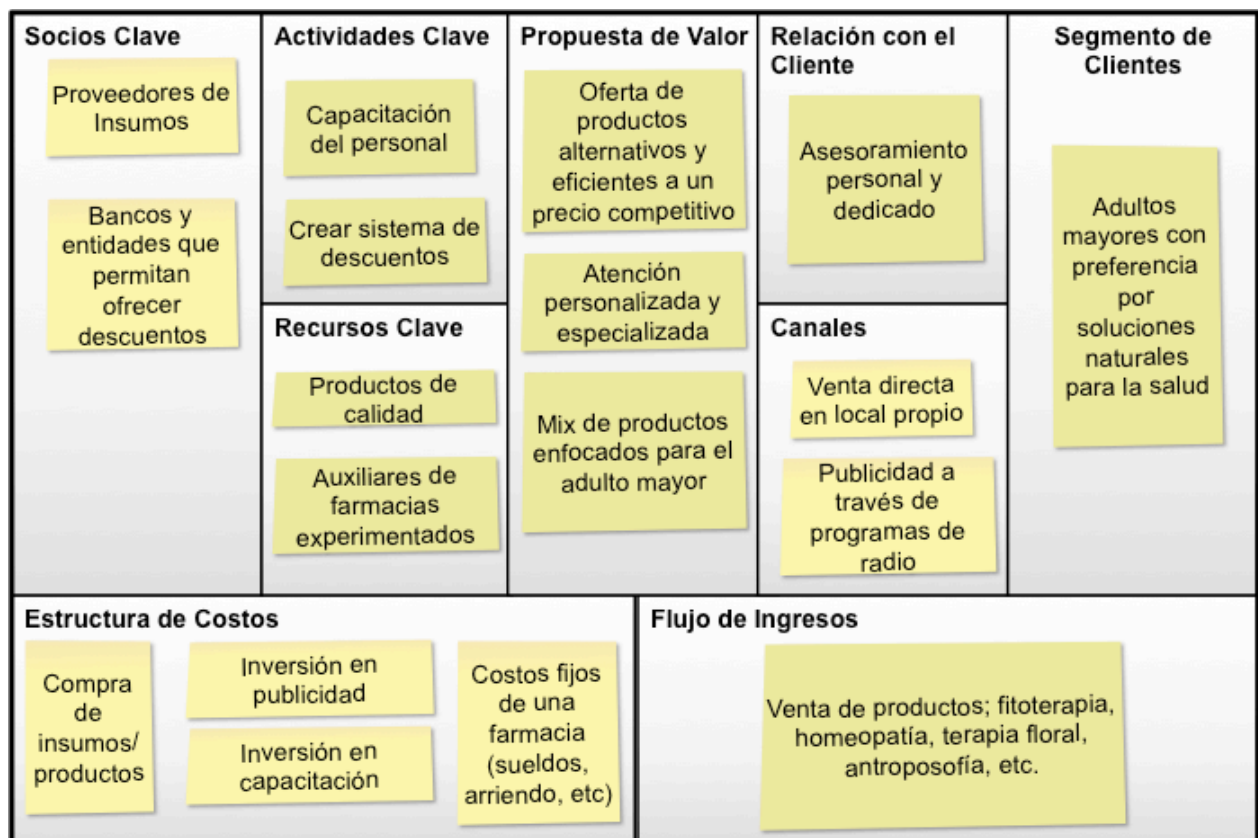


Ilustración 7: Modelo de negocios propuesto.

Segmento de clientes

El segmento de clientes de las farmacias homeopáticas suelen ser personas de todas las edades y estratos sociales con preferencia por productos naturales, sin efectos colaterales, o, personas que están en busca de nuevas soluciones. Dentro de este segmento, destaca la presencia de personas mayores de 50 años. Es por esto que este proyecto busca diferenciarse mediante la focalización hacia el segmento de los adultos mayores, pero sin dejar de lado los productos para personas de otros segmentos. Como se menciona anteriormente, la cantidad de adultos mayores está en aumento y, son estos quienes visitan las farmacias homeopáticas con mayor frecuencia.

Estos clientes por lo general recurren a los locales que se encuentran más cercanos a su hogar, es por esto que se debe seleccionar cuidadosamente la localización, tomando en cuenta factores como la proporción de adultos mayores en la comuna.

Propuesta de Valor

Los suplementos alimenticios y alimentos funcionales elaborados por FNL son todos de carácter 100% natural, lo cual se logra mediante la extracción de principios activos de frutas y plantas. Sus formulas herbales entregan grandes resultados a sus clientes al momento de combatir una serie de condiciones de salud, desde problemas de salud ósea hasta enfermedades más complejas. Esto, complementado con la oferta de productos Fito terapéuticos, homeopáticos y antropológicos de los principales laboratorios nacionales e internacionales, para entregar a nuestros clientes la mejor cartera de productos naturales para su salud.

Los clientes contarán con apoyo de personal altamente capacitado, los cuales tienen basto conocimiento acerca de los tratamientos, propiedades y beneficios de los productos, con el fin de asesorar la compra de los clientes, permitiéndoles complementar productos y sacar el mayor provecho posible de los mismos.

Esto se complementará con una serie de productos destinados para el adulto mayor, buscando mejorar su compra y entregarles el mejor cuidado posible.

Canales

El canal de venta será a través de una farmacia homeopática, es decir, venta directa al consumidor final. Al ser el segmento objetivo los adultos mayores, se debe considerar las comunas con mayor cantidad de estos como opciones. Según el Instituto Nacional de Estadísticas, las comunas con mayor porcentaje de adultos mayores son; Ñuñoa, Vitacura y Providencia, con un

23% aproximadamente, cifra que es significativamente mayor que el porcentaje de adultos mayores a nivel nacional⁴⁶. El porcentaje de adultos mayores a nivel nacional es cercano al 16,7%, según datos de la encuesta CASEN del año 2013⁴⁷.

Será necesario promocionar los productos y la farmacia, a través de programas de radios, ya que según un estudio del servicio nacional del adulto mayor (senama), el 93,9% de los adultos mayores escucha radio varias veces por semana⁴⁸.

Relación con el Cliente

El asesoramiento personal y especializado tiene como objetivo ayudar a los clientes en su compra, buscando generar una relación de confianza, la cual perdure a lo largo del tiempo.

Fuente de Ingreso

La única fuente de ingresos es la venta de productos, donde se buscará generar incentivos para maximizar las ventas de productos de marca propia. Es necesario contar con precios competitivos en comparación a la competencia y un sistema de descuentos que permita captar una mayor cantidad de clientes.

Recursos Clave

En primer lugar, es necesario contar con productos de marcas que se encuentren bien posicionadas en el mercado, ya que estos cumplen el propósito de captar nuevos clientes. Es importante contar con una cartera variada de productos, los cuales cuenten con la confianza de los clientes.

Uno de los atributos mas valorados por los clientes de este rubro es la posibilidad de ser asesorados en su compra. Es por esto que otro recurso clave son los auxiliares de farmacia, quienes deben tener experiencia y contar con buenas habilidades blandas.

Actividades Clave

Es crucial para el buen funcionamiento del proyecto contar con un sofisticado sistema de capacitación del personal de la farmacia. Como se menciona anteriormente, estos deben ser capaces de asesorar a los clientes,

⁴⁶ http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_fin.asp?id=2005 - Datos correspondientes a estudio llevado a cabo el 2013.

⁴⁷ <http://www.24horas.cl/nacional/porcentaje-de-adultos-mayores-en-chile-aumenta-un-93-1608947>

⁴⁸ http://www.senama.cl/filesapp/ChileYsusMayores_EncuestaCalidaddeVida.pdf

proponiendo productos ante los distintos problemas de salud o inquietudes que presenten.

Otra actividad clave es la confección de un sistema de descuentos, el cual pueda potenciar la venta de productos de marca propia, fidelizar clientes (en base a descuentos, acumular puntos u otras actividades) y poder almacenar información de los clientes (con el fin de mejorar la relación con el consumidor).

Socios Clave

Por un lado están los bancos y otras entidades financieras que permitan ofrecer descuentos mediante la utilización de sus tarjetas. Además, es importante tener una buena relación con los proveedores de productos naturales internacionales y locales, para así poder contar con una cartera de marcas selectas.

Estructura de Costos

La farmacia homeopática incurre en una serie de costos fijos, tales como el arriendo del local, sueldos del director técnico y los auxiliares de farmacia, cuentas, etc. A su vez se debe considerar los costos de la compra de productos de otros laboratorios. Los costos variables vienen por el lado de la inversión en publicidad y capacitación de personal.

10.4. REQUERIMIENTOS LEGALES

10.4.1.1. Municipalidad de Providencia

Para la instalación de una farmacia homeopática en la municipalidad de Providencia o Ñuñoa, es necesario contar con una patente comercial, la cual debe ser otorgada por la misma. Para solicitar esta patente es necesario contar con⁴⁹:

Requisitos y antecedentes:

1. Certificado de informaciones previas, emitido por el departamento de catastro. Este se debe solicitar antes de comprar o arrendar la propiedad en la cual se busca operar.
2. Contrato de arriendo o escritura pública de compraventa del inmueble.
3. Formulario de inicio de actividades realizado ante el servicio de impuestos internos.
4. Certificado de recepción final o cambio de destino del inmueble, emitido por el departamento de catastro.

⁴⁹ <http://transparencia.providencia.cl/tact/Carpeta/VerTablaV/202582>

Trámites a llevar a cabo:

1. Presentación de solicitud en el departamento de rentas municipales con todos los antecedentes enumerados anteriormente.
2. Revisión y verificación de los antecedentes presentados por parte del personal de rentas municipales.
3. Ingreso de datos presentados por el Contribuyente al Sistema Computacional.
4. En la sección contadores se efectúa el cálculo de la patente y se emite el certificado de pago.
5. Con este documento el contribuyente se acerca a tesorería municipal a pagar su patente donde se le entregará el boletín de pago o formulario patente municipal.

Esto también puede ser llevado a cabo en línea, mediante el portal www.tramitesñuñoa.cl. Una vez obtenida la patente comercial, se debe buscar la aprobación del ISP para la instalación y posterior funcionamiento de la farmacia.

10.4.1.2. Instituto de Salud Pública

El interesado debe efectuar los siguientes trámites⁵⁰:

1. Completar el formulario "FARMA F-01", el cual corresponde a la solicitud de autorización sanitaria de instalación de farmacia. Este debe contar con:
 - a. Nombre completo del propietario con su cédula de identidad en caso de ser una persona natural. En caso de una sociedad, nombre de esta, su rol único tributario, consignando el nombre completo del representante legal y su cédula de identidad.
 - b. Ubicación del establecimiento: dirección y teléfono.
 - c. Nombre comercial del establecimiento.
 - d. Nombre completo del Químico Farmacéutico que ejercerá el rol de director técnico. En caso de tener Químicos Farmacéuticos complementarios, debe indicar su nombre completo y horario de trabajo.
 - e. Horario y días de funcionamiento de la farmacia para atención al público.
 - f. Declaración de las actividades que llevará a cabo el establecimiento.
2. Documentos complementarios necesarios para la autorización de la farmacia:
 - a. Si se trata de una persona jurídica, se debe contar con una copia legalizada ante notario del contrato social, junto a su inscripción

⁵⁰ <http://www.ispch.cl/anamed/subdeptofarmacia/formularios>

- en el registro de comercio y el extracto publicado en el Diario Oficial.
- b. Copia del contrato vigente de arriendo del local.
 - c. Plano a escala, dimensionado y funcional del local, indicando distribución, puertas, función de las dependencias y la señalética correspondiente.
 - d. Declaración firmada del profesional que ejercerá como Director Técnico, indicando; nombre completo, dirección particular, profesión, R.U.N. y horario laboral en la farmacia.
 - e. Declaración firmada de otros Químicos Farmacéuticos que puedan reemplazar al director técnico, indicando todo lo señalado en el punto d.
 - f. Carta suscrita por el representante legal, presentando al Director Técnico y sus profesionales complementarios.
 - g. Certificado de número municipal de la dirección del establecimiento.
 - h. Comprobante de pago ligado a la solicitud de autorización sanitaria de la instalación de farmacia.
3. Se debe cumplir con los siguientes requisitos para la instalación de la farmacia homeopática:
- a. Construcción sólida de al menos 50 metros cuadrados, aislado de condiciones ambientales externas, incombustible y con piso, cielo y muros de fácil limpieza (lavable).
 - b. Instalaciones básicas funcionando (agua potable, luz eléctrica y alcantarillado).
 - c. Iluminación adecuada.
 - d. Ventilación adecuada.
 - e. Sala de ventas, estanterías y mostradores, todos lavables. La temperatura debe ser de aproximadamente 25°C.
 - f. Oficina del Director Técnico; escritorio, silla ergonómica, archivadores y muebles para documentación.
 - g. Bodega
 - h. Estanterías lavables para almacenar insumos y medicamentos.
 - i. Comedor con; ventilación o extracción de aire, lavaplatos, refrigerador, microondas, mesa y sillas. En caso de que la empresa decida entregar cheques de restaurant, esto debe estar de forma explícita en los formularios.
 - j. Vestidores diferenciados por sexo.
 - k. Servicios higiénicos diferenciados por sexo.
 - l. Accesos para discapacitados.
 - m. Sistema de control de incendios y extintores (1 extintor de 6 kg por cada 100 m² o por piso)
 - n. Señalar debidamente desniveles con cinta de seguridad.
4. Para la autorización del funcionamiento de la farmacia, será necesario completar el documento "FARMA F-02", el cual corresponde a la solicitud de autorización sanitaria de funcionamiento de farmacia.

5. Los requisitos para obtener la autorización son:
 - a. Profesionales; al menos un Químico Farmacéutico que ejerza el rol de Director Técnico.
 - b. Auxiliares de farmacia; deben contar con previa autorización del SEREMI de salud.
 - c. Abastecimiento; debe contar con productos bio-equivalentes, cada producto de la farmacia debe contar con el precio de venta al público.
 - d. Textos de consulta pública actualizados; reglamento de farmacia, farmacopea oficial, entre otros.
 - e. Señalizaciones; horarios de atención, nombre del DT, libro de reclamos, letreros "No Fumar", vías de escape y luces de emergencia.
 - f. Al exterior de la farmacia se debe indicar; el nombre de la misma y su dirección, horario de atención y farmacias de turno y de urgencia en la comuna.
6. Los documentos y antecedentes solicitados anteriormente deben ser entregados en la oficina de gestión de trámites del ISP, ubicada en Av. Marathon 1000, Ñuñoa, de Lunes a Viernes de 8:30-13:00 hrs.
7. Los antecedentes son revisados por el subdepartamento de farmacia.
8. Posteriormente se llevará a cabo una visita de inspección, en la cual deben estar presentes el DT y un representante legal de la sociedad.

La autorización o rechazo de la solicitud cuenta con un plazo legal de 15 días hábiles, desde el día en que se entregó toda la documentación necesaria.

10.5. DISEÑO DE LA FARMACIA HOMEOPÁTICA

10.5.1. Localización

Para la localización se compararán distintos atributos de tres comunas; Providencia, Ñuñoa y Santiago Centro. Estas fueron elegidas debido a su alta proporción de adultos mayores residentes en la comuna, la presencia de zonas comerciales de alto flujo peatonal, acceso a estaciones de metro en avenidas de alto flujo peatonal, la presencia de oficinas y su concentración de farmacias homeopáticas.

En primer lugar, se llevó a cabo un estudio para detectar cuál es el valor promedio del ticket de compra en farmacias homeopáticas en estas tres comunas. Para esto, se le preguntó a 20 personas cuánto gastaron en su compra en las siguientes Farmacias Knop:

- Santa Magdalena, Providencia: \$9.900
- Paseo Estado, Santiago Centro: \$9.250
- Irrazabal/Pedro de Valdivia, Ñuñoa: \$9.400

Es importante destacar que se utilizó como muestra los clientes de Farmacias Knop, ya que esta cadena de farmacias homeopáticas cuenta con precios y un sistema de descuentos similares a los que propone esta memoria.

No existen grandes diferencias en el valor del ticket promedio de compra en las Farmacias Knop de estas tres comunas, pero destaca Providencia por sobre el resto.

En segundo lugar, se cuantificó el mercado potencial por comuna, es decir, la cantidad de adultos mayores en cada una de estas.

Comunas	Habitantes	Adultos Mayores	Porcentaje
Providencia	127.000 ⁵¹	29.200	23% ⁵²
Santiago Centro	358.000 ⁵³	64.440	18% ⁵⁴
Ñuñoa	141.000 ⁵⁵	32.430	23% ⁵⁶

Tabla 16: Adultos mayores por comuna. Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, se analizó el precio de arriendo de locales aptos para una farmacia homeopática en las tres comunas. La tabla 17 muestra el precio de arriendo de sectores de flujo peatonal medio-alto en las comunas, es importante tener en cuenta que estos no son los sectores mas concurridos de cada comuna, los cuales se muestran en la tabla 18.

Comunas	Dirección	Metros Cuadrados (m2)	Precio arriendo	Precio por m2
Providencia	Los Leones /Providencia	100	\$2.100.000	\$21.000
Santiago Centro	Mac Iver / Merced	110	\$2.300.000	\$20.910
Ñuñoa	Irrazabal / Salvador	131	\$1.250.000	\$9.542

⁵¹

http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/indicadores/pdf/comunal_general/metropolitana/Providencia_2013.pdf

⁵² INE, año 2013.

⁵³ <http://www.emol.com/noticias/nacional/2015/02/27/705658/santiago-centro-dara-salto-y-sera-la-tercera-comuna-mas-poblada-del-pais-en-2020.html>

⁵⁴ INE, año 2013.

⁵⁵

http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/indicadores/pdf/comunal_general/metropolitana/Nuñoa_2013.pdf

⁵⁶ INE, año 2013.

Tabla 17: Precio arriendo sectores de flujo peatonal medio-alto. Fuente: Portal Inmobiliario.

Comunas	Dirección	Metros Cuadrados (m2)	Precio Arriendo	Precio por m2
Providencia	Providencia / Ricardo Lyon	140	\$4.300.000	\$30.714
Santiago Centro	Paseo Estado	95	\$6.700.000	\$70.526
Ñuñoa	Irrazabal / José Pedro Alessandri	84	\$1.630.000	\$19.404

Tabla 18: Precio arriendo sectores de alto flujo peatonal. Fuente: Portal Inmobiliario.

A su vez, es importante destacar la alta concentración de farmacias en Santiago Centro, comuna que cuenta con 186 farmacias, tanto homeopáticas como tradicionales, convirtiéndose en la comuna de Santiago con mayor cantidad de farmacias. En otras palabras, Santiago cuenta con una farmacia cada 346 adultos mayores aproximadamente. Por su parte Providencia cuenta con 82 farmacias, por lo que tiene un índice de 356 adultos mayores por farmacia. Ñuñoa en cambio, tiene una farmacia cada 483 adultos mayores, transformándose en la opción con mayor cantidad de adultos mayores por farmacia. Cuando se compara la cantidad de habitantes de la comuna con respecto a la cantidad de farmacias, el orden será el inverso, Santiago centro es la comuna con más residentes por número de farmacias (casi 11,96 farmacias por cada 10.000 habitantes), seguido por Providencia (6,48), Vitacura (5,24) y Ñuñoa (4,77)⁵⁷.

Por último, se llevó a cabo un conteo para determinar la cantidad de personas que asisten a farmacias homeopáticas en las distintas comunas. Se utilizó tres horarios para cada una de las tres Farmacias Knop; 9:00-10:00, 13:00-14:00 y 18:00-19:00. Esto tuvo como fin detectar la cantidad de clientes por hora que atiende la farmacia.

⁵⁷ <http://www.t13.cl/noticia/nacional/te-puede-servir/santiago-centro-lidera-en-numero-de-farmacias-por-persona-a-nivel-regional>

Comuna	Horario	Público
Providencia	9:00-10:00	10
	13:00-14:00	20
	18:00-19:00	24
Promedio		18
Ñuñoa	9:00-10:00	12
	13:00-14:00	28
	18:00-19:00	17
Promedio		19
Santiago	9:00-10:00	14
	13:00-14:00	22
	18:00-19:00	29
Promedio		22

Tabla 19: Resultados estudio demanda diaria de Farmacias Knop en distintas comunas de Santiago.

Analizando los datos se puede ver que el horario peak de ventas dependerá de la comuna en la cual se encuentre la farmacia. Mientras en Ñuñoa la mayor cantidad de ventas son en el horario de almuerzo, en Providencia y Santiago Centro es durante el horario de salida de oficina. Además, se segregó estos datos por sexo y rango etario, los cuales se muestran a continuación.

Providencia		
Sexo		
Femenino	40	74%
Masculino	14	26%
Total	54	100%
Rango Etario		
18-25	3	6%
25-35	10	19%
35-50	10	19%
50-60	17	31%
60+	14	26%
Total	54	100%

Santiago Centro		
Sexo		
Femenino	49	75%
Masculino	16	25%
Total	65	100%
Rango Etario		
18-25	3	5%
25-35	10	15%
35-50	16	25%
50-60	17	26%
60+	19	29%
Total	65	100%

Tabla 20: Demanda Farmacia Knop Providencia durante tres horarios distintos, distribuido por sexo y rango etario.

Tabla 21: Demanda Farmacia Knop Santiago durante tres horarios distintos, distribuido por sexo y rango etario.















Ñuñoa			
Sexo			
Femenino		41	 72%
Masculino		16	 28%
Total		57	100%
Rango Etario			
18-25		2	 4%
25-35		8	 14%
35-50		7	 12%
50-60		13	 23%
60+		27	 47%
Total		57	100%

Tabla 22: Demanda Farmacia Knop Ñuñoa durante tres horarios distintos, distribuido por sexo y rango etario.

Analizando las tablas anteriores se puede ver que Ñuñoa es la comuna donde predomina el público mayor de 60 años, con el 47% de su demanda. A su vez, se puede ver que no existen grandes diferencias en la distribución de género de la demanda, donde el sexo femenino tiene un claro predominio.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el sector elegido para la farmacia homeopática de FNL es Ñuñoa, específicamente en el sector comercial de Irrazabal, entre la calle Pedro de Valdivia y la Plaza Ñuñoa. Esto se debe principalmente a que este sector tiene un precio de arriendo por metro cuadrado menor al de los sectores comerciales de Providencia y Santiago. A su vez, la construcción de las nuevas líneas 3 y 6 del Metro de Santiago, debiesen tener un gran impacto en la densidad comercial y la concentración de oficinas en la comuna. Mientras la nueva línea 3 será construida debajo de Av. Irrazabal, la línea 6 pasará por debajo de la Av. Pedro de Valdivia, alimentando de manera considerable los accesos del sector escogido.

Según un estudio llevado a cabo por SENAMA, publicado mediante un artículo en el diario El Mercurio, Ñuñoa es una de las cinco comunas que contará con el mayor aumento porcentual de adultos mayores residentes en la misma. A su vez, en el mismo artículo se explica que de estas cinco comunas, Ñuñoa es la tercera en cuanto a equipamiento comercial sensible para mayores de 60 años, por lo que se podría concluir que existen

oportunidades de negocio para satisfacer las necesidades de este segmento en Ñuñoa⁵⁸.

10.5.2. Tamaño y Distribución

El local propuesto se encuentra en Av. José Pedro Alessandri, a pasos de Av. Irarrazaval. Cuenta con 84 metros cuadrados, los cuales se dividen en 2 áreas principales, la farmacia (recepción, mesón y todo lo relativo con la atención al cliente), la cual cuenta con un espacio de 50 m² y, un área para el personal, en donde debe haber una oficina para el director técnico, una pequeña bodega (ya que la mayoría de los productos se almacenan en vitrina), comedor y servicios higiénicos en los 34 m² restantes. Es importante destacar que este local comercial se encuentra en el primer piso de un edificio residencial, a pasos de la futura estación de metro Chile-España.

El sector de atención al cliente contará con 2 vitrinas para exponer productos, un gran mesón, repisas y un sector de cajas. El local seleccionado cuenta con 2 estacionamientos particulares para la farmacia.

10.5.3. Recursos Humanos

La farmacia atenderá de Lunes a Viernes entre las 9:00 y las 21:00 hrs y los Sábados de 10:00 a 16:00 hrs. Cabe destacar que según las normas del ISP, debe haber un director técnico en todo momento mientras esté en funcionamiento la farmacia. Producto de lo anterior y del hecho de que lo máximo que puede trabajar alguien sin tener que incurrir en horas extra, son 45 horas semanales, se deberá contratar a dos directores técnicos; el primero full time, obteniendo el cargo de director técnico oficial de la farmacia y el otro part time. A su vez, se contratará a 4 auxiliares de farmacia, de los cuales dos contarán con contrato full time y dos contratos part time. El número del personal se definió en base a números propuestos por el "Informe de Farmacias", en el cual se detalla información acerca del funcionamiento de las Farmacias en Chile. Es por esto que se propone el siguiente organigrama.

⁵⁸ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=140175>

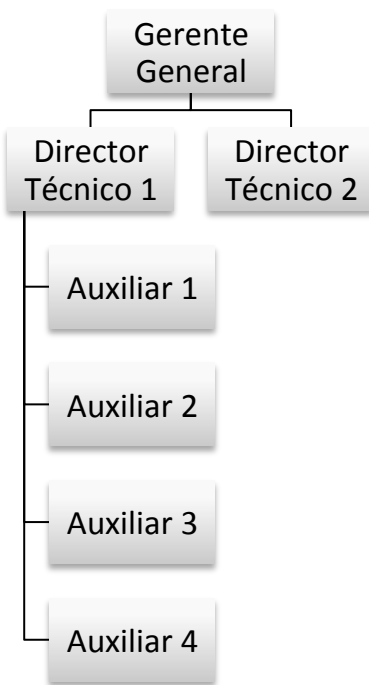


Ilustración 8: Organigrama Farmacia Homeopática.

Los perfiles requeridos por estos cargos se describen a continuación:

- Director Técnico 1 y 2: Químico Farmacéutico, con más de 2 años de experiencia y conocimientos acerca de las necesidades respecto a la salud de los adultos mayores. Deben ser personas con gran capacidad de liderazgo y motivadas por el logro de resultados y con excelentes relaciones interpersonales.
- Auxiliares 1, 2, 3 y 4: El perfil de búsqueda se orienta a profesionales con estudios técnicos en química y alimentación, idealmente con conocimientos acerca de regulaciones de ISP. Estos deben contar con conocimientos acerca de tratamientos y las enfermedades mas recurrentes que afectan a los adultos mayores. Deben contar con documentos que certifiquen sus profesiones como auxiliares de farmacia.

Todos estos serán capacitados, con el fin de entregarles conocimientos avanzados relacionados al trato, tratamientos y motivaciones de los adultos mayores.

Se contará con un sistema de turnos rotativos para los auxiliares, en cambio para los directores técnicos, uno tendrá horario de mañana (9:00-13:00) y el otro horario de tarde (13:00-21:00), siendo este último quien estará a cargo del horario de los días Sábado.

10.5.4. Procesos Operacionales

10.5.4.1. Abastecimiento de Productos

El primer paso será seleccionar a los proveedores, los cuales deben ser laboratorios reconocidos y con un sello distintivo en la calidad de sus productos. Esto es un factor muy importante, ya que la farmacia busca posicionar sus productos entre los mejores del mercado. Es de suma importancia tener en consideración marcas internacionales tales como Garden House, Genacol, FDC, Laboratorios Heel y Weleda, ya que son las principales marcas del mercado. También se debe incluir productos Knop como el Paltomiel o el Melipass. A su vez, será necesario complementar estos productos con marcas nacionales que se encuentren bien posicionadas, tales como Aura vitalis y Arama.

Es importante hacer un seguimiento diario de las ventas, con el fin de mantener un stock de seguridad saludable, detectando posibles estacionalidades y permitiendo anticipar periodos de demanda alta o baja.

Es importante destacar que para efectos de esta memoria se considerará solo productos FNL en la evaluación económica, pero es importante para los dueños del proyecto tener en cuenta las marcas expuestas anteriormente.

10.5.4.2. Control de Inventario

Se propone la utilización del software StockBase, programa gratuito el cual permite llevar a cabo un detallado control de inventario, incluyendo bases de datos de los artículos vendidos en la farmacia, clientes, proveedores y vendedores.

Una vez por semana será necesario llevar a cabo un conteo físico del stock en la farmacia, para así poder compararlo con los datos entregados por el software, detectando posibles mermas o corroborando el buen funcionamiento del sistema de control de inventario.

El ingreso de insumos para la farmacia debe ser enviado de forma digital y corroborado con una orden de compra física, la cual debe ser revisada y aceptada (o rechazada) por el director técnico de la farmacia.

10.5.4.3. Capacitación de Personal

Es importante para el buen funcionamiento de este negocio que el equipo contratado cuente con conocimientos acerca de los productos que se busca vender. Este será un factor crítico al momento de contratar, pero a su vez, debe ser complementado con cursos y manuales los cuales expliquen tanto las cualidades terapéuticas como la composición de los distintos productos y, aquellos productos que complementan el respectivo tratamiento.

Será necesario llevar a cabo una capacitación en técnicas de venta, teniendo como objetivo principal contar con profesionales educados, carismáticos, empáticos y con buenas capacidades comunicacionales. Factores como la buena presentación, limpieza y cordialidad no pueden quedar de lado.

Adicionalmente, se espera que el personal comparta los valores y objetivos de la empresa, por lo que se incluirá en la capacitación abstractos que permitan al personal saber más acerca de la empresa y quienes la controlan.

Por último, el personal debe conocer al cliente objetivo del negocio, los adultos mayores, por lo que se incluirá en la capacitación una presentación y reuniones con expertos del mundo de los adultos mayores. Esto busca entregar al personal conocimientos acerca del adulto mayor, tales como; enfermedades más comunes, pasa tiempos, necesidades, entre otros.

10.6. MARKETING MIX

10.6.1. Producto

La farmacia ofrecerá un gran surtido de productos naturales para la salud, tales como productos homeopáticos, nutracéuticos, fitoterapéuticos, de terapia floral y para la higiene y el cuidado personal, especializando su oferta de manera de satisfacer todas las necesidades de los adultos mayores.

Según un estudio llevado a cabo por SENAMA, Encuesta Nacional de Calidad de Vida en la Vejez, las enfermedades más recurrentes para las personas mayores de 60 años son; hipertensión, artritis (dolor articular y problemas de salud ósea), colesterol alto y la diabetes. Es por esto que se llevará a cabo un plan de marketing el cual tiene como objetivo potenciar la promoción de estos productos. A su vez, se busca contar con una gran variedad de marcas internacionales de productos para estos fines, tales como Genacol, productos Garden House y FDC.

A su vez, es importante contar con productos para la depresión, el estrés y bajar de peso, ya que como se puede ver en la encuesta llevada a cabo, estas son algunas de las condiciones que más motivan la visita a farmacias homeopáticas.

Es importante destacar que todos los productos ofrecidos por la farmacia son de origen natural, ya sean medicamentos, alimentos u otros. Esto, se complementará con una serie de artículos para el cuidado personal de los adultos mayores, tales como esponjas con mangos, barras de seguridad para la ducha, productos para diabéticos, productos para combatir dolores, entre otros.

10.6.2. Precio

Como se menciona anteriormente, no existen grandes diferencias entre los suplementos desarrollados por un laboratorio u otro. Por lo general, un producto que, por ejemplo, busca solucionar la artritis, tendrá los mismos principios activos (glucosamina y condroitina), ya sea marca Knop, GNC o FNL. Es por esto que se tomó la decisión de tener precios similares al líder del mercado para los distintos productos, pero enfocando los esfuerzos en generar descuentos personalizados para lo clientes, los cuales permitan generar un servicio a la medida, aumentando las posibilidades de fidelizar a los clientes.

En la encuesta llevada a cabo, se puede ver que el atributo mas valorado por las personas mayores de 60 años es el precio. Esta farmacia no busca tener los mejores precios, pero si los mejores descuentos y, siempre con miras a satisfacer las necesidades del segmento objetivo. Es por esto que se tomó la decisión de utilizar una estrategia de precios index-100 con respecto a los precios de Farmacias Knop. En otras palabras, la farmacia tendrá precios muy similares a los de Farmacias Knop, los cuales serán complementados con un sistema de descuentos masivos en productos FNL.

10.6.3. Plaza

El canal de distribución de los productos es venta directa, para la cual se realizarán grandes esfuerzos en marketing, promocionando los productos a través de programas radiales principalmente. Esto se debe a que, como se menciona anteriormente, aproximadamente el 94% de los adultos mayores escucha la radio más de una vez por semana, por lo que se considera este como el canal de publicidad predilecto para este público. Según datos de un estudio llevado a cabo por la empresa Ipsos, los canales de radio con mayor cantidad de público mayores de 60 años son Imagina, Cooperativa y Pudahuel con un 10%, 9,7% y 7% de participación de mercado respectivamente.

Es crucial para el éxito de este proyecto que los auxiliares de farmacia y el director técnico sean responsables y conozcan muy bien los aspectos positivos y negativos de cada producto, con el fin de proveer a los clientes con una atención especializada y a la medida. A su vez, es importante que estas sean personas pacientes y que cuenten con una buena forma de comunicación, ya que es su deber transmitir seguridad y confianza. Esto se considera como parte de la plaza ya que mediante una atención personalizada en el punto de venta es posible captar el interés de los clientes por un producto y, fidelizarlos como consumidores.

10.6.4. Promoción

10.6.4.1. Promociones

Es importante generar una serie de incentivos los cuales permitan fidelizar clientes y aumentar las ventas en el corto y mediano plazo. Para esto se pretende, según los resultados encontrados en la encuesta:

- Ofrecer packs de productos complementarios, los cuales permiten mejorar los efectos del tratamiento sugerido y a un menor precio que si se comprara los productos por separado.
- Ofrecer un sistema de acumulación de puntos por compra, el cual permite optar a descuentos porcentuales e incluso a canjear estos por productos.
- A su vez, se ofrecerán descuentos porcentuales, de monto variado según el producto, la época del año y el cliente (buscando entregar descuentos en los productos mas comprados por el mismo), en productos de la marca propia, FNL.

10.6.4.2. Información

Para informar a los clientes acerca de nuevos productos y las cualidades, destacando los beneficios de la cartera de productos, se busca:

- Enviar mails a los clientes, adjuntando información personalizada relacionada a sus productos de interés, nuevos productos y/o promociones.
- En el sitio web de la farmacia se tendrá una lista de todos los productos, exponiendo sus atributos, beneficios y modo de uso. Este a su vez señalará a los clientes productos complementarios al que están buscando u estudiando.
- Catálogo, en el cual se detallará la lista de productos vendidos en la farmacia, destacando atributos, beneficios y modo de uso.

10.6.4.3. Publicidad

Con el fin de dar a conocer la marca y sus productos:

- Como se dijo anteriormente, se utilizará la radio como canal para dar a conocer productos y la farmacia.
- Se recomiendan programas matutinos como; "La Mañana de Pablo Aguilera" en al radio Pudahuel, "Panorama Imagina" de Edith de la Rosa en la radio Imagina, entre otros.

Es importante destacar que los productos que serán promocionados dependerán de la época del año, producto de las fuertes estacionalidades presentes en el mercado. A su vez, los resultados por publicidad en medios como la radio y la televisión deben ser estudiados y analizados con profundidad, ya que su impacto no es fácil de medir y, representan un elevado costo.

10.7. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE PROYECTO

La evaluación económica tiene como objetivo principal definir que tan atractivo es realmente este negocio, buscando generar indicadores como la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto).

10.7.1. Moneda, Horizonte de Planificación y Tasa de Descuento

La moneda utilizada será el peso, al año 2015. Según informes del Banco Central de Chile, la inflación para este año será cercana al 4%⁵⁹, por lo que se utilizará esta cifra para incrementar año a año. Se decide utilizar la moneda pesos por sobre la unidad de fomento (UF), a pesar de que esta última ignora la inflación (por ende induce a menos errores), ya que todo el negocio se encuentra valorizado en pesos, tanto costos como ingresos por venta al detalle.

Según los requerimientos de la empresa, este negocio será evaluado a 5 años y utilizará una tasa de descuento del 12%, lo que se encuentra alineado con las oportunidades de inversión que tiene el dueño de FNL.

10.7.2. Ingresos

Los ingresos de este negocio vendrán por parte de la venta al detalle de productos, para lo que se utilizará el ticket promedio de venta de la farmacias Knop ubicada en Av. Irarrázaval con Av. Pedro de Valdivia, reajustado en base a los precios de venta al detalle de los productos del laboratorio FNL. Para esto, se comparó los precios al detalle de 10 de los productos más vendidos de FNL y su homólogo en Farmacias Knop. Se sumó los precios de los productos de ambas entidades, con lo cual se obtuvo una diferencia porcentual, la cual se utilizó para ajustar el ticket de venta promedio utilizado en esta estimación de ingresos.

⁵⁹ http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-digitales/boletin_mensual/pdf/bm052015.pdf

Productos FNL	Precio Detalle	Producto Farmacia Knop	Precio Detalle
Artrit Max	\$ 10.000	FinArtrit - Garden House	\$ 14.000
Mango Africano	\$ 7.000	Mango Africano	\$ 7.500
Cloruro de Magnesio	\$ 5.500	Magnesio -Knop	\$ 6.500
Moringa	\$ 7.000	BioKit - FDC	\$ 8.500
Omega 3-6-9	\$ 5.500	Omega Up	\$ 7.000
New Colon	\$ 4.500	PharmaColon - Knop	\$ 7.000
Melissa Mass	\$ 3.000	Melipass - Knop	\$ 3.900
Del Mapuche	\$ 4.500	Hierba de Clavo	\$ 8.000
Digeslax	\$ 3.500	Ciruelax - Garden House	\$ 3.500
Colágeno Hidrolizado	\$ 7.800	Gelatina Hidrolizada - Knop	\$ 9.000
Total	\$ 58.300		\$ 74.900

Tabla 23: Comparación precio detalle de los 10 productos más vendidos de FNL y su homólogo en Farmacias Knop.

Dado lo anterior, el ticket promedio de venta a utilizar para estimar los ingresos de la farmacia será de \$7.300. Este calculo se justifica principalmente gracias a la estrecha relación que existe entre los productos más vendidos de FNL y las condiciones que más afectan a los adultos mayores según los resultados de la encuesta llevada a cabo. Este ajuste es necesario ya que se asume la venta exclusiva de productos de marca propia, mientras la realidad es que se venderá una serie de productos de otros laboratorios.

Para estimar la demanda mensual se utilizará la demanda diaria de la Farmacia Knop ubicada en Av. Irrarrázaval con Av. Pedro de Valdivia. Dado que las mediciones llevadas a cabo para estimar la demanda, expuestas en el capítulo de Localización, fueron llevadas a cabo durante dos horarios que corresponden a peaks de venta, se decidió medir la demanda de la misma Farmacia Knop durante un día completo. La cuenta fue de 175 clientes, lo que representa una demanda mensual de 4375 clientes. A continuación se expone una tabla resumen, la cual permite ver la cantidad de clientes que asistieron a esta Farmacia Knop el día de la medición, distribuidos por sexo y rango etario.

Distribución por Sexo		
Femenino	125	71%
Masculino	50	29%
Total	175	100%
Distribución por Rango Etario		
18-25	7	4%
25-35	30	17%
35-50	27	15%
50-60	38	22%
60+	73	42%
Total	175	100%

Tabla 24: Demanda Farmacia Knop Ñuñoa, distribuido por sexo y rango etario.



Gráfico 8: Demanda Farmacia Knop Ñuñoa.

Como se puede ver en el gráfico anterior, los horarios peak de venta para farmacias homeopáticas en Ñuñoa, corresponden a la hora de almuerzo y de salida de oficina.

A continuación se expone la tabla que resume los ingresos de la farmacia homeopática para el primer año, dada la demanda y ticket promedio de venta expuestos anteriormente.

Periodo	Ticket Promedio de Venta	Demanda	Ingresos
Mes 1	7300	1313	\$ 9.581.250
Mes 2	7300	1750	\$12.775.000
Mes 3	7300	2188	\$15.968.750
Mes 4	7300	2625	\$19.162.500
Mes 5	7300	3063	\$22.356.250
Mes 6	7300	3500	\$25.550.000
Mes 7	7300	3938	\$28.743.750
Mes 8	7300	4375	\$31.937.500
Mes 9	7300	4375	\$31.937.500
Mes 10	7300	4375	\$31.937.500
Mes 11	7300	4375	\$31.937.500
Mes 12	7300	4375	\$31.937.500

Tabla 25: Estimación de Ingresos farmacia homeopática.

Es importante destacar que estos ingresos no se encuentran exentos del IVA.

10.7.3. Gastos

Un gasto es un egreso de dinero, no recuperable, al cual incurren tanto personas naturales como jurídicas. En este caso, tienen que ver con la operación del negocio.

10.7.3.1. Sueldos

Sueldo Bruto Personal Farmacia Homeopática				
nº	Cargo	Profesión	Sueldo Fijo	Total
1	Director Técnico (Full Time)	Químico Farmacéutico	\$1.800.000	\$1.800.000
1	Director Técnico (Part Time)	Químico Farmacéutico	\$1.000.000	\$1.000.000
2	Auxiliares (Full Time)	Técnico de Farmacia	\$350.000	\$700.000
2	Auxiliares (Part Time)	Técnico de Farmacia	\$200.000	\$400.000
Total				\$3.900.000

Tabla 26: Sueldos Personal de Farmacia Homeopática.

Es importante destacar que el sueldo de los auxiliares de farmacia está compuesto de una parte fija (expuesta en la tabla 26) y una variable (gratificaciones), la cual tiene como fin principal incentivar la venta de

productos de marca propia (FNL). El sistema de gratificaciones será similar al de otras cadenas de farmacias del país. Por ejemplo, Cruz verde ofrece a sus auxiliares y químicos farmacéuticos 1.600 pesos cada 40 mil pesos que vendan de los productos de marca propia. Algo similar sucede con farmacias como Knop y Hahnemann, por lo que se le entregará al personal una gratificación del 5% cada 40 mil pesos en venta de productos de marca propia , es decir, \$2.000 cada \$40.000 facturados.

Para efectos de esta memoria y, con el fin de simplificar las cálculos, se asumirá que las gratificaciones se suman en un pozo común, el cual se distribuye uniformemente entre el personal de la farmacia. Se estimó un gasto en gratificaciones aproximado de \$2.000.000 mensuales para el primer año de operaciones.

10.7.3.2. Gastos de Administración

A continuación se presentan los gastos mensuales de la farmacia, incluyendo el arriendo del local.

Gastos Mensuales	
Arriendo Local	\$1.630.000
Luz	\$75.000
Agua	\$20.000
Teléfono/Internet	\$40.000
Publicidad	\$3.000.000
Impresiones	\$100.000
Seguridad	\$20.000
Limpieza	\$180.000
Caja Chica	\$200.000
Total	\$5.265.000

Tabla 27: Gastos Mensuales Farmacia Homeopática.

Los supuestos utilizados para generar la tabla anterior son:

- El local de arriendo será el local cotizado en Av. José Pedro Alessandri intersección con Av. Irrarrázaval, Ñuñoa.
- Para la publicidad se cotizó con distintas radios, en distintos horarios y con la voz de distintos rostros del espectáculo chileno. El valor expuesto corresponde a publicidad en la radio Imagina, en el programa "Panorama Imagina", el cual cuenta con una gran cantidad de público adulto mayor y, está al aire de 7:00-9:00 hrs. Este incluye comerciales

diarios durante el programa y menciones al comienzo y cierre del mismo. Es importante destacar que la publicidad será un ejercicio el cual se encontrará en constante evaluación, por lo que es posible que tanto programas como radios cambien. De todas formas se utiliza este valor como referencia, ya que corresponde al promedio de las cotizaciones realizadas.

- Para determinar la cuenta de la luz, se utilizó el simulador de la empresa Chilectra. Lo mismo se realizó para los servicios de limpieza y seguridad, con "hogarimpeque.cl" y "adt security" respectivamente.

10.7.3.3. Marco Legal

Gastos Legales Mensuales	
Patente Comercial	\$65.640

Tabla 28: Patente Comercial en Ñuñoa.

Gastos Autorizaciones ISP	
Autorización Instalación	\$114.119
Autorización Funcionamiento	\$297.200+0.5%*Capital Inicial

Tabla 29: Tarifas ISP.

10.7.4. Costos

El principal costo de la Farmacia Homeopática es la compra de productos, tanto de FNL como de otros laboratorios. A continuación se presenta la estimación de costos por productos de la farmacia, para la cual se utilizó solo productos de FNL. Es importante destacar que en una segunda instancia, complementaria a esta memoria, se debe evaluar la compra de productos de otros laboratorios, idealmente productos que se encuentren dentro de los más vendidos del mercado, con el fin de promover la imagen de la farmacia y captar una mayor cantidad de clientes.

Los productos y marcas propuestas para una próxima evaluación son:

Producto	Marca	Precio Detallista
Fin Artrit	Garden House	\$14.690
Garden Light	Garden House	\$14.000
Bellatamina	Garden House	\$9.990
Melipass	Lab. Knop	\$3.200
Paltomiel Adulto	Lab. Knop	\$3.000
Nervoheel	Lab. Heel	\$11.990
Traumeel	Lab. Heel	\$12.990
Abrilar	Roemmers	\$5.000

Productos Cuidado Personal	Weleda	-
-------------------------------	--------	---

Tabla 30: Productos propuestos de otros laboratorios para Farmacia Homeopática.

Como se menciona anteriormente, la estimación de costos se llevó a cabo solo utilizando productos FNL. A partir de esto, se estimó un costo mensual de \$15.119.138. Los cálculos se encuentran en el Anexo 19.6. Es importante destacar que la estimación de costos fue realizada bajo el supuesto de que la demanda mensual será de 4375 clientes.

10.7.5. Inversión

A continuación se muestra la inversión inicial requerida para instalar una farmacia homeopática.

Cantidad	Accesorios	Precio Unitario	Total
2	Computador	\$ 300.000	\$ 600.000
1	Impresora Laser	\$ 50.000	\$ 50.000
10	Repisas	\$ 150.000	\$ 1.500.000
2	Vitrina	\$ 300.000	\$ 600.000
6	Mesón	\$ 250.000	\$ 1.500.000
1	Aire Acondicionado 24000 btu	\$ 415.000	\$ 415.000
2	Silla Ergonómica	\$ 50.000	\$ 100.000
1	Escritorio	\$ 80.000	\$ 80.000
1	Equipo de seguridad	\$ 150.000	\$ 150.000
1	Señal Ética	\$ 30.000	\$ 30.000
2	Extintores	\$ 30.000	\$ 60.000
84	Suelo - Kaztelo	\$ 6.000	\$ 504.000
84	Cielo - Aislapol	\$ 3.000	\$ 252.000
1	Pintura Lavable	\$ 60.000	\$ 60.000
6	Delantales - Uniforme	\$ 10.000	\$ 60.000
1	Diseño - Ambientación	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
1	Autorización de Instalación	\$ 106.100	\$ 106.100
1	Autorización de Funcionamiento	\$ 352.135	\$ 352.135
1	Mano de Obra	\$ 9.419.235	\$ 9.419.235
Total			\$18.838.470

Tabla 31: Inversión inicial para instalación de farmacia homeopática.

Como se puede ver en la tabla 31, la inversión inicial será de aproximadamente 19 millones de pesos. El costo de mano de obra fue definido bajo el supuesto de que este tiene una razón 1 es a 1 con la inversión requerida. Esta información fue entregada por Victor Manriquez

Dagnino, Ingeniero Civil en Construcción y actual administrador de obras de la empresa constructora Sigro S.A.

A su vez, se debe considerar \$1.800.000 de inversión inicial para contratar al director técnico de la farmacia, ya que ISP exige que este se encuentre contratado para otorgar la autorización de instalación de la farmaica.

10.7.6. Depreciación

A continuación se resume la depreciación anual. Se utilizó un sistema de depreciación acelerada y en algunos casos particulares la normal. En el anexo 19.7. se encuentra la ley que rige esta sección y el detalle de la depreciación del proyecto.

	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	\$4.527.267	\$4.527.267	\$4.017.267	\$3.648.933	\$3.648.933

Tabla 32: Depreciación.

10.7.7. Capital de Trabajo

El capital de trabajo, también conocido como fondo de maniobra, se define como el excedente de los activos circulantes dividido por los pasivos de corto plazo. Este es el monto requerido por la empresa para comenzar (o continuar) sus operaciones con normalidad en el corto plazo.

El costo de capital de trabajo calculado para poder comenzar las operaciones de la farmacia es de \$37.661.770. Los detalles se muestran en la siguiente tabla.

Flujo de Caja	Mes 0	Mes 1	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 12
Ingresos		\$ 9.581.250	\$ 19.162.500	\$ 22.356.250	\$ 25.550.000	\$ 31.937.500
Gastos Netos		\$ -9.644.063	\$ -10.123.125	\$ -10.282.813	\$ -10.508.140	\$ -10.827.515
Gastos		\$ -5.265.000	\$ -5.265.000	\$ -5.265.000	\$ -5.265.000	\$ -5.265.000
Sueldos	\$ -1.800.000	\$ -3.900.000	\$ -3.900.000	\$ -3.900.000	\$ -3.900.000	\$ -3.900.000
Gratificaciones		\$ -479.063	\$ -958.125	\$ -1.117.813	\$ -1.277.500	\$ -1.596.875
Patente Comercial	\$ -65.640				\$ -65.640	\$ -65.640
Costos + iva		\$ -4.535.741	\$ -9.071.483	\$ -10.583.396	\$ -12.095.310	\$ -15.119.138
Margen Operacional	\$ -1.865.640	\$ -4.598.554	\$ -32.108	\$ 1.490.042	\$ 2.946.550	\$ 5.990.847
Inversión	\$ -18.838.470					\$ -2.263.633
Iva Compras		\$ 861.791	\$ 1.723.582	\$ 2.010.845	\$ 2.298.109	\$ 2.872.636
Iva Ventas		\$ -1.820.438	\$ -3.640.875	\$ -4.247.688	\$ -4.854.500	\$ -6.068.125
Diferencia iva		\$ -958.647	\$ -1.917.293	\$ -2.236.842	\$ -2.556.391	\$ -3.195.489
PPM		\$ -143.719	\$ -287.438	\$ -335.344	\$ -383.250	\$ -479.063
Flujo de Caja Operacional	\$ -20.704.110	\$ -5.700.919	\$ -2.236.839	\$ -1.082.145	\$ 6.909	\$ 52.662
Flujo de Caja Acumulado	\$ -20.704.110	\$ -26.405.029	\$ -36.579.625	\$ -37.661.770	\$ -37.654.861	\$ -26.847.213

Tabla 33: Capital de Trabajo.

10.7.8. Financiamiento

Para financiar este proyecto se cotizó un crédito en el Banco Santander por \$57.000.000, el cual está sujeto a una tasa de interés de 1.56% mensual y tiene un plazo de 60 meses. El detalle se encuentra en el anexo 19.8.

Monto Crédito	Nº Cuotas	Valor Cuota	Tasa de Interés
\$57.000.000	60	\$1.469.843	1,56%

Tabla 34: Simulación crédito Banco Santander.

10.7.9. Flujo de Caja

A continuación se presenta el flujo de caja del proyecto.

Flujo de Caja Proyectado a 5 Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas		\$ 246.911.765	\$ 356.712.353	\$ 395.094.602	\$ 437.606.781	\$ 484.693.271
Gastos Netos		\$ -124.802.530	\$ -143.038.233	\$ -158.429.147	\$ -175.476.123	\$ -194.357.354
Interés Bancario		\$ -10.670.400	\$ -9.199.932	\$ -7.454.193	\$ -5.381.652	\$ -2.921.131
Costos Netos		\$ -116.887.452	\$ -168.866.796	\$ -187.036.863	\$ -207.162.029	\$ -229.452.664
Margen Operacional		\$ -5.448.617	\$ 35.607.392	\$ 42.174.399	\$ 49.586.977	\$ 57.962.122
Impuestos a la Renta		-	\$ -8.545.774	\$ -10.543.600	\$ -13.388.484	\$ -15.649.773
Utilidades		\$ -5.448.617	\$ 27.061.618	\$ 31.630.799	\$ 36.198.493	\$ 42.312.349
Capital de Trabajo	\$ -37.661.770					
Rec. Capital de Trabajo						\$ 37.661.770
Inversión	\$ -18.838.470	\$ -2.263.633	\$ -2.263.633	\$ -2.008.633	\$ -1.824.467	\$ -1.824.467
Prestamo	\$ 57.000.000					
Deuda Capital PPM		-7.855.062	-9.325.529	-11.071.268	-13.143.810	-15.604.331
		-4.938.235	-7.134.247	-7.901.892	-8.752.136	-9.693.865
Flujo de Caja	\$ 499.760	\$ -20.505.548	\$ 8.338.208	\$ 10.649.005	\$ 12.478.081	\$ 52.851.456
Flujo de Caja Acumulado	\$ 499.760	\$ -20.005.788	\$ -11.667.580	\$ -1.018.574	\$ 11.459.507	\$ 64.310.963

VAN	\$ 34.337.537
TIR	62%

Tabla 35: Flujo de caja.

El flujo de caja anterior fue construido bajo una serie de supuestos los cuales se presentan a continuación.

- Los ingresos y costos por compra de productos aumentan año a año en proporción con el crecimiento de mercado, el cual corresponde a un 6,5% según cifras de la empresa Euromonitor Internacional.
- La inflación utilizada es de un 4%, cifra correspondiente al 2015 según el Banco Central.
- Para el calculo de los gastos se incluye; gastos administrativos, sueldos fijos y gratificaciones, las cuales, como se menciona anteriormente, fueron calculadas como \$2.000 por cada \$40.000 de venta en productos de marca propia. Este calculo fue simplificado ya que se asume la venta exclusiva de productos FNL.
- Para los impuestos, se asume que la farmacia debe responder mediante el impuesto a la renta de primera categoría, el cual, según datos del sii, para el 2015 corresponde a un 22,5%⁶⁰, el 2016 es un 24% y, los años que siguen corresponden a un 25%, 27% y 27% respectivamente.

⁶⁰ http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm

- Se utilizó una tasa de descuento del 12% para el cálculo del VAN.
- Se consideró un monto de reinversión anual correspondiente al 50% de la depreciación, con el fin de mantener la farmacia en buen estado.
- Este VAN no considera todo lo relativo al laboratorio y su modelo de negocio actual.

A su vez, se analizó un segundo escenario en el cual se espera un VAN mayor o igual a 0 tras ser proyectado a 5 años.

Flujo de Caja Proyectado a 5 Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas		\$ 188.499.496	\$ 272.324.402	\$ 301.626.508	\$ 334.081.520	\$ 370.028.691
Gastos Netos		\$-124.802.530	\$-134.308.200	\$-139.680.528	\$-145.267.749	\$-151.078.459
Interés Bancario		\$ -10.670.400	\$ -9.199.932	\$ -7.454.193	\$ -5.381.652	\$ -2.921.131
Costos Netos		\$ -88.477.426	\$-119.501.978	\$ -132.360.391	\$-146.602.369	\$ -162.376.784
Margen Operacional		\$-35.450.860	\$ 9.314.292	\$ 22.131.396	\$ 36.829.750	\$ 53.652.318
Utilidades antes de Impuestos		\$ -35.450.860	\$ 9.314.292	\$ 22.131.396	\$ 36.829.750	\$ 53.652.318
Impuestos a la Renta		-	\$ -2.235.430	\$ -5.532.849	\$ -9.944.033	\$ -14.486.126
Utilidades		\$-35.450.860	\$ 7.078.862	\$ 16.598.547	\$ 26.885.718	\$ 39.166.192
Capital de Trabajo	\$-37.661.770					
Rec. Capital de Trabajo						\$ 37.661.770
Inversión	\$-18.838.470	\$ -2.263.633	\$ -2.263.633	\$ -2.008.633	\$ -1.824.467	\$ -1.824.467
Prestamo	\$ 57.000.000					
Amortización Deuda Capital		-7.855.062	-9.325.529	-11.071.268	-13.143.810	-15.604.331
Flujo de Caja	\$ 499.760	\$ -45.569.555	\$ -4.510.301	\$ 3.518.645	\$ 11.917.441	\$ 59.399.164
Flujo de Caja Acumulado	\$ 499.760	\$ -45.069.795	\$ -49.580.096	\$ -46.061.451	\$ -34.144.010	\$ 25.255.155

VAN	\$ 6
TIR	12%

Tabla 36: Flujo de caja escenario VAN mayor igual a 0 al cabo de 5 años.

Para este cálculo se proyectó una demanda promedio de 3340 clientes, lo que entrega ingresos promedios mensuales de aproximadamente \$24.382.000. Es importante destacar que para este cálculo se utilizó un ticket de venta promedio de \$7.300.

10.8. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

En el análisis de la situación actual se muestra que a pesar de que el mercado de la medicina natural comprende una gran variedad de competidores tanto a nivel de venta detallista como mayorista, aún existen grandes oportunidades de negocio. Esto se debe principalmente a una tendencia tanto nacional como mundial, en la cual los consumidores buscan

productos más saludables, sin efectos secundarios y de origen natural. Como se menciona anteriormente, productos naturales como los homeopáticos o los suplementos alimenticios permiten tratar enfermedades y prevenirlas, a diferencia de la medicina convencional, la cual está enfocada a tratar condiciones o enfermedades.

Este es un mercado en el cual, aquellas empresas que llegan de manera directa al consumidor final, capturan la mayor parte del valor final del producto. A su vez, aquellas entidades que tienen contacto directo con el consumidor final, tienen una serie de recursos los cuales permiten fidelizar de manera más efectiva a sus clientes. Algunos de estos son; la atención personalizada y experta de profesionales de la salud, descuentos, packs de productos complementarios, entre otros.

Dado lo anterior, esta tesis propone la instalación de una farmacia homeopática en la comuna de Ñuñoa, específicamente en el sector comercial de Av. Irrarrázaval. Se optó por la opción de instalar una farmacia homeopática por sobre otros medios de venta principalmente porque, según los resultados de la encuesta llevada a cabo, el 61% de los consumidores de este mercado compra sus productos en este canal de venta. Lo anterior se explica porque los consumidores buscan asesoría especializada al momento de comprar productos para su salud, por lo que optan por recurrir a la farmacia, donde el auxiliar o químico farmacéutico puede proponer tratamientos y productos, a diferencia de otros canales de venta como la venta por internet o programas de tv-compras. Lo anterior se desprende tanto de la encuesta como de las entrevistas a expertos y el trabajo llevado a cabo en terreno, en donde el personal capacitado es uno de los atributos más valorados por el segmento objetivo.

Es importante destacar que el modelo de negocios propuesto por esta memoria será complementario al actual modelo de negocios del laboratorio FNL. Se tomó la decisión de crear una nueva sociedad para la farmacia, evitando posibles inconvenientes con los actuales clientes del laboratorio.

La principal conclusión es que esta es una oportunidad de negocio rentable, la cual entregará un VAN proyectado a 5 años de \$34.337.537 y una tasa interna de retorno del 62%. Estos valores fueron obtenidos mediante una evaluación económica la cual requirió de una serie de supuestos, los cuales son considerados apropiados dada la información con la cual se cuenta. Es importante destacar que tanto las ventas como los costos fueron evaluados en base a productos de FNL, lo que por un lado contempla un ticket promedio de venta valorizado en pesos menor al que se espera y, costos menores a los que debiese tener el negocio, ya que se asume que FNL venderá sus productos a un precio igual al costo de producción.

Uno de los factores críticos de este proyecto es la demanda, la cual debe ser de 3340 clientes mensuales para que el negocio sea rentable tras ser proyectado a 5 años. Este número es accesible, teniendo en cuenta la demanda actual del sector, el aumento que se proyecta del mercado objetivo (los adultos mayores) tanto a nivel nacional como en la comuna de Ñuñoa, el crecimiento del sector comercial de Av. Irarrázaval producto de la apertura de las nuevas líneas de metro 3 y 6 y la tendencia que existe a favor de los productos de origen natural. De todas formas, este proyecto contempla un gasto de aproximadamente 3 millones de pesos mensuales en publicidad, con el fin de asegurar la demanda y potenciar la llegada de nuevos clientes. Para esto, se hará publicidad en los principales programas radiales de radios como Imagina y Cooperativa, ya que estos son los canales de radio más escuchados por los adultos mayores.

Otro factor clave del éxito es la imagen de la farmacia, por lo que es importante contar con vitrinas y repisas para mostrar los productos, folletos y catálogos de los productos, sus efectos, usos y principios activos y catálogos de descuentos de la temporada. A su vez, es de vital importancia la ambientación, limpieza e iluminación, por lo que se consideró gastos anuales de reinversión y gastos en limpieza mensual para asegurar una buena imagen de la farmacia.

Otro beneficio de este modelo de negocio es la facilidad con la que se puede replicar, lo que podría llevar a la apertura de nuevas farmacias, transformando a FNL en una cadena de farmacias. Para el buen funcionamiento de ese proyecto, es clave la localización de los futuros puntos de venta, ya que aquellas farmacias ubicadas en los principales focos comerciales del país tienen una mayor posibilidad de alcanzar y superar la demanda mínima requerida.

11. BIBLIOGRAFÍA

11.1. Bibliografía

- Las oportunidades para las empresas de Chile en los alimentos funcionales y nutraceuticos. Gonzalo Jordán Fresno – Director Ejecutivo FONDEF (2013).
- Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez – SENAMA (2010).
- La situación de la Micro y Pequeña empresa en Chile. SERCOTEC (2013).
- Relación entre cantidad de farmacias y pobreza. Ministerio de Economía (2013).
- Análisis de proyectos de inversión. Ingeniería Financiera – Gerardo Guerra (2012).
- Informe Practica III. Andrea Rojas – Estudiante Ingeniería Civil Industrial U. Chile (2014). Llevó a cabo su practica 3 en FNL.
- Claves para descifrar el mercado de Vitaminas y Suplementos Alimenticios en América Latina. Euromonitor Internacional.

11.2. Memorias

- Generación y evaluación de una estrategia de crecimiento de una pastelería familiar. Juan Pablo Winkler Infante – Ingeniero Civil Industrial U. Chile (2013).
- Plan de negocios para una empresa productora, procesadora y comercializadora de almendras. Nicolás Santiago Maggi Vidaurre – Ingeniero Civil Industrial U. Chile (2007).
- Plan de Negocios para una empresa de productos naturales para el cuidado personal. Rubí Alejandra Guzmán Marchant – Ingeniero Civil Industrial U. Chile (2012).

11.3. Páginas Web

- www.agrimundo.cl
- <http://www.sii.cl>

12. ANEXOS

12.1. Nutracéuticos y suplementos alimenticios

El término nutracéutico fue acuñado desde "nutrición" y "farmacéutico" en 1989 por el Dr. Stephen DeFelice, Presidente de la Fundación para la Innovación en Medicina (Foundation for Innovation in Medicine, FIM), en Cranfor, Nueva Jersey, Estados Unidos. El Dr. DeFelice definió la Nutracéutica como "un alimento o parte de un alimento que proporciona beneficios médicos o para la salud, incluyendo la prevención y/o el tratamiento de enfermedades".⁶¹

Un suplemento alimenticio Contienen un "ingrediente alimenticio" destinado a complementar la alimentación. Algunos ejemplos de suplementos dietéticos son las vitaminas, los minerales, las hierbas (una sola hierba o una mezcla de varias), otros productos vegetales, aminoácidos y componentes de los alimentos como las enzimas y los extractos glandulares.⁶²

12.2. Listado de Productos FNL

Productos	Propiedades	Precio lista 2014
ARTRI - H 700 60 cáps. 900 mg	Artritis, artrosis, osteoporosis asociados al dolor.	\$ 5.000
ARTRIT MAX 60 cáps. 900 mg	Artritis, artrosis, osteoporosis asociados al dolor.	\$ 3.930
BALANCESWEET 60 cáps. 270 mg	Control natural de la diabetes	\$ 1.715

⁶¹ Fuente: Sociedad Española de Medicina Nutracéutica.

⁶² Fuente: Dietary Supplement Health and Education. Act of 1994. Food and Drug Administration.

CALCINAT 60 cáps.300 mg	Dolor muscular, contractura.	\$ 1.815
CALMENERV 60 cáps. 300 mg	Trastornos sistema nervioso,intranquilidad.	\$ 1.600
CARTINAT-C 60 cáps. 300 mg	Antiinflamatorio, analgésico, regenera cartílago.	\$ 1.950
CHIA 1000 60 cáps. 300 mg	Reduce el colesterol y triglicéridos.	\$ 1.785
COLESTEROUT 60 cáps. 300 mg	Colesterol, circulación periférica, alzheimer ´s.	\$ 1.858
CUERPO VITAL 60 cáps. 600 mg	Deterioro orgánico general, Regenerador tisular.	\$ 4.125
DEL MAPUCHE 60 cáps. 300 mg	Potenciador sexual. Energético.	\$ 1.900
DIGESLAX 60 cáps. 250 mg	Reeducador intestinal. Trastornos de motilidad.	\$ 1.600
DOLONON 60 cáps. 300 mg	Mialgias, neuritis, gota.	\$ 1.760
DUO 90 cáps. Vegetal 500 mg	Potencia, energía, saludable. Mejora el rendimiento físico y sexual.	\$ 10.500
ECHINAT-C 60 cáps. 300 mg	Prevención y tratamiento de infecciones respiratorias	\$ 2.100
FASESREM 60 cáps. 280 mg	Inductor del sueño. Alteraciones sistema nervioso.	\$ 1.800
FAT CLA 60 cáps. Blandas 1000 mg	Reductivo de masa grasa abdominal.	\$ 6.800
FITUM CH 1000 60 cáps. 400 mg	Trastornos de motilidad que cursan con dolor.	\$ 2.400
FORTINAT con ZINC 60 Cáps. 300 mg	Estimula el desarrollo celular.	\$ 1.900
GINSETHON 60 cáps.Bls. 1500 mg	Vitaminas, minerales y oligoelementos.	\$ 3.200
GINSMAXX 60 cáps. 320 mg	Fatiga física e intelectual. Desgano falta de concentración.	\$ 2.000
H - ALR - G 60 cáps. 320 mg	Alergias estacionales. Rinitis. Sinusitis. Asma alérgica.	\$ 1.865
HEPATO 1000 60 cáps. 300 mg	Flatulencia, meteorismo. Trastornos hepáticos (litiasis).	\$ 1.700
LIPOTRON 2 60 cáps. 300 mg	Adelgazante, hígado graso.	\$ 1.950
LIPOTRON 60 cáps. 300 mg	Adelgazante regula el transito intestinal.	\$ 1.720
LIPOTRON PLUS 60 cáps. 300 mg	Adelgazante, reafirmante de tejido, flacidez.	\$ 3.195
MEMORY MASS 60 cáps.	Trastornos de memoria y concentración. Sobre exigencia.	\$ 1.920
MEMORY RAM 10 cáps. 300 mg	Estados de sobre exigencia.	
MOSKETILLA 60 cáps. 300 mg	Acné, quemaduras, dermatitis atópicas.	\$ 1.900
NEW COLON 60 cáps. 300 mg	Colon irritable, inflamación intestinal.	\$ 1.680
OSTRA PLUS 60 cáps. 500 mg	Osteoporosis, déficit de calcio.	\$ 1.530
PROPOLEO PLUS 60 cáps. 320 mg	Bactericida, antiviral, potenciador de las defensas.	\$ 2.100
PROT FORTE 60 cáps. 500 mg	Hiperplasia prostática benigna.	\$ 2.800
RIÑOSANO 60 cáps. 300 mg	Diurético, antiinflamatorio, drenador de las vías urinarias	\$ 1.760
SILUETA DORADA 60 cáps. 280 mg	Estiliza, modela y broncea el cuerpo.	\$ 1.900
SPIRULINAT 60 cáps. 300 mg	Inhibidor del apetito, complemento nutritivo.	\$ 2.000
TAURUS 60 cáps. 310 mg	Energizante y efectivo en frigidez.	\$ 2.000
THELGA FAT 60 cáps. 450 mg	Tratamiento para bajar de peso. Hígado graso.	\$ 2.230
ULCENAT 60 cáps. 300 mg	Reflujo, hiperacidez, úlceras gástricas.	\$ 1.850
VARINESS 60 cáps. 270 mg	Varices, hemorroides, sabañones, úlceras varicosas.	\$ 1.840
VINAGRE REF 60 cáps. 300 mg	Tratamiento adelgazante y quemador de grasas.	\$ 1.770
VITA FEMME 60 cáps. 300 mg	Trastornos de la menopausia. Síndrome premenstrual.	\$ 2.050
VITEC 500 60 cáps. 300 mg	Antioxidante y estimulante de las defensas.	\$ 1.930
PACK VERANO LIGHT 120 cáps.	Tratamiento reforzado para bajar de peso.	\$ 4.200

AÇAÍ 60 cáps. 500 mg	Antioxidante, coadyuvante terapias reductivas de peso.	\$ 4.375
AJO PEREJIL 60 cáps. 220 mg	Regulador de la Pº, coadyuvante en terapias respiratorias.	\$ 1.550
ALGA FUCUS 60 cáps. 300 mg	Quemador de grasas por efecto termogénico.	\$ 1.750
ALOE VERA 60 cáps. 250 mg	Irritación e inflamación de la mucosa gástrica.	\$ 1.700
ARANDANO 60 cáps. 500 mg	Estimula la irrigación periférica. Alzheimer.	\$ 3.325
ARANDANO UVA URSI 60 cáps. 500 mg	Cistitis, inflamación de las vías urinarias.	\$ 2.600
BETACAROTENO 30 cáps.BI. 25000 UI	Aumenta las defensas, autobronceante.	\$ 1.350
BETACAROTENO 60 cáps.BI. 25000 UI	Trastornos de la piel y visión.	\$ 1.800
CAIGUA 60 cáps. 300 mg	Regula el metabolismo de las grasas, colesterol.	\$ 1.800
CARDUS MARIANO 60 cáps. 300 mg	Drenador hepático y vías viliares.	\$ 2.100
CALAGUALA 60 cáps. 300 mg	Afecciones cutáneas, psoriasis, vitíligo, dermatitis.	\$ 2.150
CAMU CAMU 60 cáps. Eq.1200 mg Vit C	Fruta con un alto contenido de vitamina C, antioxidante.	\$ 1.650
CARTILAGO DE TIBURON 60 cáps.300 mg	Reparador de cartílagos, anticancerígeno.	\$ 2.300
CASTAÑO (Fruto) 60 cáps. 250 mg	Venotónico, refuerza la circulación.	\$ 1.620
CENTELLA ASIATICA 60 cáps. 280 mg	Cicatrizante, regenerador del tejido.	\$ 1.985
CIMICIFUGA 60 cáps.eq. 40 mg extrac.seco	Fitoestrógenos naturales. Trastornos menopausia.	\$ 4.500
C L A 1000 60 cáps. 1000 mg	Reductivo de masa grasa abdominal.	\$ 4.700
COENZIMA Q 10 30 cáps.BI.	Protector de la masa muscular en especial pacientes que consumen estatinas. Protector celular de la piel.	\$ 1.720
COENZIMA Q 10 50 cáps.BI.		\$ 4.000
CRAMBERRIE 60 cáps. 500 mg	Cistitis, inflamación de las vías urinarias.	\$ 3.500
CREATINA 60 cáps. 500 mg	Principal reserva energética, retarda la fatiga muscular.	\$ 2.730
CREATINA L CARNITINA 60 cáps.500 mg	Reafirma y mejora la musculatura reduce la masa grasa.	\$ 5.180
COLAGENO HIDROLIZADO 60 cáps 300 mg	Deterioro de tejidos articulares, piel, uñas, pelo y órganos.	\$ 2.200
CHAMOMILLA 60 cáps. 220 mg	Antiespasmódico, sedante trastornos digestivos.	\$ 1.360
CHANCAPIEDRA 60 cáps. 280 mg	Prevención y tratamiento de cálculos renales y biliares.	\$ 1.660
CHITOSAN 60 cáps. 200 mg	Evita la absorción de las grasas circulantes.	\$ 1.900
ECHINACEA 60 cáps. 250 mg	Inmunoestimulante, antiviral.	\$ 1.950
GINSENG 60 cáps. 280 mg	Estados de fatiga, desgano, revitalizante.	\$ 2.600
GOJI 60 cáps. 500 mg	Fruta de la longevidad, antioxidante.	\$ 2.500
GRAVIOLA 60 cáps. 300 mg	Antitumoral, reduce quistes, nódulos y células anormales.	\$ 1.800
GUARANA 60 cáps. 280 mg	Aumenta la energía en forma paulatina.	\$ 1.600
HARPAGO 60 cáps. 300 mg	Analgésico de la musculatura lisa. Reumatismo.	\$ 3.400
HERCAMPURE 60 cáps. 300 mg	Tratamiento del hígado graso. Colesterol. Reduce el peso.	\$ 1.650
HUANARPO 60 cáps. 250 mg	Estimulante sexual especialmente del varón.	\$ 1.650
HYPERICUM (Sn Juan) 60 cáps. 250 mg	Antidepresivo, ansiolítico.	\$ 2.000
JALEA REAL 30 cáps. BI. 50 mg	Energético e inmunoestimulante.	\$ 1.990
L - ARGININA 60 cáps. 500 mg	Favorece el flujo sanguíneo, incrementa la masa muscular.	\$ 2.550
L - CARNITINA 60 cáps. 100 mg	Mejora el rendimiento físico, reduce la masa grasa. Importante en la nutrición de vegetarianos.	\$ 2.500
L - CARNITINA 60 cáps. 300 mg		\$ 4.000

LECITINA TRIPLE POT.30 cáps.BI 190 Fosfatidilcolina	Mejora la memoria y concentración.	\$ 1.660
LECITINA DE SOYA 60 cáps. 1200 mg	Reduce el colesterol y triglicéridos.	\$ 1.900
LEVADURA DE CERVEZA 60 cáps. 280 mg	Gran aporte de vitaminas del complejo B y minerales.	\$ 1.500
MAGNESIO QUELADO 60 cáps. 500 mg	Facilita la absorción de calcio, calambres, deterioro del colon.	\$ 2.100
MACA 60 cáps. 250 mg	Regula el sistema endocrino. Tiroestimulante. Páncreas.	\$ 2.100
MAQUI 60 cáps. 500 mg	Antioxidante, eficaz en trastornos diarreicos.	\$ 2.500
MELISSA 60 cáps. 250 mg	Taquicardia, palpitaciones de origen nervioso. Tranquilizante.	\$ 2.100
NONI 60 cáps. 250 mg	Regenerador orgánico.	\$ 2.100
OMEGA PEKES 30 cáps. BI 390 mg	Concentración, memoria, hiperkinesia.	\$ 2.600
OMEGA 3 60 cáps. BI. 750 mg	Colesterol, triglicéridos, memoria, antienvjecimiento. Protector cardiovascular con acción antiagregante plaquetario.	\$ 2.500
OMEGA 3 - 6 - 9 cáps. BI. 750 mg		\$ 2.400
PELO DE CHOCLO 60 cáps. 220 mg	Diurético, drenador de las vías urinarias.	\$ 1.750
PEPA DE CALABAZA 60 cáps. 280 mg	Antiinflamatorio prostático, reductor de miomas.	\$ 1.800
PROPOLEO 60 cáps. 250 mg	Inmunoestimulante.	\$ 2.100
ROSA MOSQUETA 60 cáps. 250 mg	Regenera la piel dañada o envejecida.	\$ 1.500
SABAL 60 cáps. 270 mg	Previene y trata la hiperplasia prostática benigna.	\$ 2.200
SCHIZANDRA 60 cáps. 280 mg	Energizante, reutiliza el oxígeno a nivel muscular.	\$ 2.100
SHITAKE 60 cáps. 250 mg	Adaptógeno, anticancerígeno, inmunoestimulante.	\$ 2.300
SILIMARINA 60 cáps. 200 mg	Regenerador de la célula hepática, drenador del hígado.	\$ 2.900
SPIRULINA 60 cáps. 300 mg	Trat. Nutritivo completo, ayuda a disminuir el peso, saciedad.	\$ 2.100
TE VERDE 60 cáps. 250 mg	Diurético, hipolipemiente, cardioprotector.	\$ 1.700
TE PUERH 60 cáps. 250 mg	Mejora el metabolismo hepático, reduce las grasas.	\$ 1.700
TE OOLONG 60 cáps. 250 mg	Combate las grasas y favorece la pérdida de peso.	\$ 1.800
TE ROJO 60 cáps. 250 mg	Reduce el colesterol, favorece la función hepática.	\$ 1.700
TRIBULLUS TERRESTRE 60 cáps. 280 mg	Aumenta la masa muscular a deportistas.	\$ 2.700
UÑA DE GATO 60 cáps. 250 mg	Antiinflamatorio.	\$ 1.920
VINAGRE DE MANZANA 60 cáps. 280 mg	Adelgazante, mejora la digestión, elimina las grasas.	\$ 1.640
VITAMINA 60 cáps. E 400 UI	Incapacidad en la absorción de grasas (diarrea), Enferm.Crohn.	\$ 1.800
YACON 60 cáps. 300 mg	Síndrome metabólico, reduce niveles de glucosa en sangre.	\$ 2.000
YARETA 60 cáps. 300 mg	Regula el azúcar en sangre, diabetes tipo 2, Asma, bronquitis.	\$ 1.840
ZINC SULFATO 60 cáps. 250 mg	Importante en los procesos de cicatrización y crecimiento.	\$ 1.550
BRONCOMELL 150 ml	Problemas respiratorios que cursan con tos y expectoración.	\$ 1.550
PROPOLEO HIEDRA 150 ml	Tos asociado a broncoespasmo.	\$ 1.550
PROPOLEO VIT - C 150 ml	Inmunoestimulante en jarabe.	\$ 1.550
PALTMEL 150 ml ADULTO	Antitusivo, expectorante, mucolítico. Adulto	\$ 1.550
PALTMEL 150 ml INFANTIL	Antitusivo, expectorante, mucolítico. Niño	\$ 1.550
PULMO CLEAN 150ml	Descongestionante de la vía aérea alta y baja, bronquitis, asma	\$ 1.550

PROPOLEO SPRAY 20 % MENTA 30 ml		\$ 1.550	
PROPOLEO SPRAY 20 % LIMON 30 ml		\$ 1.550	
PROPOLEO SPRAY 8 % FRUTILLA 30 ml	Inflamación de la garganta que cursa con picor, dolor. Antiséptico bucofaringeo.	\$ 1.550	
PROPOLEO SPRAY 8 % PLATANO 30 ml		\$ 1.550	
PROPOLEO SPRAY 8 % LIMON 30 ml		\$ 1.550	
VITAZINC 150 ml		Memoria, concentración, desarrollo y crecimiento.	\$ 1.850
FLORILUZ "A" 360 GLOBULOS APROX.		Disminuye la ansiedad de comer, coadyuvante dejar un hábito.	\$ 1.600
FLORILUZ "C" 360 GLOBULOS APROX.	Déficit atencional, ansiedad, concentración y memoria.	\$ 1.600	
FLORILUZ "D" 360 GLOBULOS APROX.	Estados de tristeza, angustia y dolor. Desaliento, apatía.	\$ 1.600	
FLORILUZ "I" 360 GLOBULOS APROX.	Induce un sueño reparador. Estabiliza la seguridad emocional.	\$ 1.600	
FLORILUZ "R" 360 GLOBULOS APROX.	Urgencias, nerviosismo, malas noticias, pánico escénico. Traumas.	\$ 1.600	
FLORILUZ "T" 360 GLOBULOS APROX.	Nerviosismo, Crisis de pánico, hipersensibilidad.	\$ 1.600	
FLORILUZ "T I" 360 GLOBULOS APROX.	Nerviosismo, Crisis de pánico, hiperactividad.	\$ 1.600	
FLORILUZ "A" 30 ML SPRAY	Disminuye la ansiedad de comer, coadyuvante dejar un hábito.	\$ 3.500	
FLORILUZ "C" 30 ML SPRAY	Déficit atencional, ansiedad, concentración y memoria.	\$ 3.500	
FLORILUZ "D" 30 ML SPRAY	Estados de tristeza, angustia y dolor. Desaliento, apatía.	\$ 3.500	
FLORILUZ "I" 30 ML SPRAY	Induce un sueño reparador. Estabiliza la seguridad emocional.	\$ 3.500	
FLORILUZ "R" 30 ML SPRAY	Urgencias, nerviosismo, malas noticias, pánico escénico. Traumas.	\$ 3.500	
FLORILUZ "T" 30 ML SPRAY	Nerviosismo, Crisis de pánico, hipersensibilidad.	\$ 3.500	
FLORILUZ "T I" 30 ML SPRAY	Nerviosismo, Crisis de pánico, hiperactividad.	\$ 3.500	
AMINERVO 90 CAPS. VEGETALES	Estrés, ansiedad, depresión, irascibilidad, tensión nerviosa.	\$ 6.500	
AMINOACTIV 90 CAPS. VEGETALES	Fatiga física e intelectual. Astenia, mejora el rendimiento intelectual.	\$ 6.500	
AMINOCORD 90 CAPS. VEGETALES	Trastornos cardiorespiratorios, déficit de irrigación e isquemia.	\$ 6.500	
FLEXOAMINO 90 CAPS. VEGETALES	Trastornos del aparato locomotor. Fragilidad ósea, esguinces, dolor.	\$ 6.500	
INMUNOAMINO 90 CAPS. VEGETALES	Estimulante de los mecanismos de defensa, mal nutrición, antiage.	\$ 6.500	

Tabla 37: Productos FNL.

12.3. Balance Laboratorio FNL 2013

CUENTAS	S U M A S		S A L D O S		INVENTARIO		RESULTADO	
	DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDAS	GANANCIAS
	CUENTA CAJA	269.400.805	266.909.905	2.490.900	0	2.490.900	0	0
DEUDORES CLIENTES	269.067.179	269.067.179	0	0	0	0	0	0
PAGOS PROVISIONALES	2.874.243	157.972	2.716.271	0	2.716.271	0	0	0
IVA CREDITO FISCAL	20.631.939	19.797.853	834.086	0	834.086	0	0	0
MATERIAS PRIMAS	91.409.748	91.409.748	0	0	0	0	0	0
PRODUCTOS FABRICADOS	92.220.071	92.220.071	0	0	0	0	0	0
RETIRO SOCIOS	9.400.000	0	9.400.000	0	9.400.000	0	0	0
FACTURAS POR PAGAR	108.777.600	108.777.600	0	0	0	0	0	0
PROVISION PPM	157.972	348.794	0	190.822	0	190.822	0	0
IVA DEBITO FISCAL	43.592.578	45.961.775	0	2.369.197	0	2.369.197	0	0
RETENCION PROFESIONALE	450.000	500.000	0	50.000	0	50.000	0	0
C A P I T A L	0	1.000.000	0	1.000.000	0	1.000.000	0	0
REVALORIZAC CAPITAL PR	0	48.370	0	48.370	0	48.370	0	0
UTILIDADES ACUMULADAS	0	282.357	0	282.357	0	282.357	0	0
COSTO DE VENTA	92.220.071	0	92.220.071	0	0	0	92.220.071	0
REMUNERACIONES TRABAJA	52.922.131	0	52.922.131	0	0	0	52.922.131	0
HONORARIOS PROFESIONAL	5.000.000	0	5.000.000	0	0	0	5.000.000	0
SERVICIOS PROFESIONALE	50.000.000	0	50.000.000	0	0	0	50.000.000	0
ARRIENDOS Y GASTOS COM	14.400.000	0	14.400.000	0	0	0	14.400.000	0
CORRECCION MONETARIA	27.370	19.681	7.689	0	0	0	7.689	0
IMPTO PRIMERA CATEGORI	56.471	0	56.471	0	0	0	56.471	0
VENTAS	0	226.106.873	0	226.106.873	0	0	0	226.106.873
S U M A S	1.122.608.178	1.122.608.178	230.047.619	230.047.619	15.441.257	3.940.746	214.606.362	226.106.873
UTIL. DEL EJERCICIO						11.500.511	11.500.511	
TOTALES	1.122.608.178	1.122.608.178	230.047.619	230.047.619	15.441.257	15.441.257	226.106.873	226.106.873

Tabla 38: Balance FNL 2013.

12.4. Listado de Materias Primas

Código	Materia Prima
CD0002	acai
CD0029	ACHIOTE
CD0033	ACIDO ASCORBICO-VITAMINA C 1 KG.
CD0075	ajo polvo
CD0125	Alfalfa
CD0126	Alga Fucus
CD0127	algas marinas
CD0146	ALOE POLVO FINO 1 KG.
CD0161	ANIS ESTRELLA
CD0168	ARANDANO (CRANBERRY) EN POLVO
CD0185	BAILAHUEN
CD0229	BOLDO
CD0242	cafe verde
CD0244	CAFEINA ANHIDRA
CD0249	Calaguala
CD0251	calcio carbonato
CD0254	CALCIO CARBONATO(CRETA) 1 KG.
CD0261	Calcio ostra
CD0266	Canela
CD0279	Capsula Blanda Q10
CD0342	Capsula Trasparente 00
CD0343	Capsula Trasparente 1
CD0360	Capsulas blandas Omega
CD0369	CARBOXIMETILCELULOSA 1 KG.
CD0371	Cartilago de Tiburon
CD0374	casara sagrada
CD0377	Castaño
CD0379	CEDRON
CD0382	Centella Asiatica
CD0390	CHANCAPIEDRA
CD0391	chia
CD0392	CHITOSAN
CD0395	CHUCHUGUASSI
CD0398	cimicifuga
CD0427	COLA DE CABALLO
CD0428	colageno
CD0451	Condroitina
CD0461	CREATINA
CD0483	Cynara
CD0490	d-glucosamina
CD0502	Echinacea

CD0514	Escencia de flores de Bach 1
CD0516	Escencia de flores de Bach 11
CD0517	Escencia de flores de Bach 12
CD0518	Escencia de flores de Bach 13
CD0521	Escencia de flores de Bach 16
CD0522	Escencia de flores de Bach 17
CD0523	Escencia de flores de Bach 18
CD0524	Escencia de flores de Bach 19
CD0525	Escencia de flores de Bach 2
CD0526	Escencia de flores de Bach 20
CD0527	Escencia de flores de Bach 21
CD0529	Escencia de flores de Bach 23
CD0537	Escencia de flores de Bach 30
CD0538	Escencia de flores de Bach 31
CD0543	Escencia de flores de Bach 36
CD0544	Escencia de flores de Bach 37
CD0546	Escencia de flores de Bach 39
CD0550	Escencia de flores de Bach 6
CD0551	Escencia de flores de Bach 7
CD0553	Escencia de flores de Bach 9
CD0582	Etiqueta
CD0594	Fenilalalina
CD0613	FLOR DE MANZANILLA
CD0628	frasco 220 ml blanco
CD0632	Fucus vesiculosos
CD0648	germen de trigo
CD0649	Ginko biloba
CD0650	ginseng
CD0658	glucomanan polvo
CD0672	GRAVIOLA
CD0674	GUARANA POLVO
CD0677	Harpago
CD0679	HERCAMPURI
CD0689	HINOJO CAÑA
CD0692	hypericum
CD0718	L- Arginina
CD0719	L cisteina HCL
CD0731	L-Carnitina
CD0733	L-CARNITINA BASE 1 KG.
CD0742	Lecitina de Soya
CD0743	Lecitina de soya
CD0745	Levadura de Cerveza
CD0750	L-Glutamina

CD0762	lisina
CD0767	LLANTEN
CD0769	L-LEUCINA
CD0776	L-TRIPTOFANO USP 1000 GR
CD0780	MACA
CD0782	Magnesia Calcinada
CD0786	MAGNESIO CARBONATO
CD0796	mango africano
CD0802	MAQUI
CD0803	MATICO
CD0807	melatonina
CD0809	Melissa
CD0838	MORERA
CD0840	Moringa
CD0843	MSM
CD0844	muerdago
CD0853	Naranja
CD0854	caigua
CD0864	NONI
CD0881	ortiga
CD0895	Passiflora
CD0897	PATA DE VACA
CD0898	PELO DE CHOCLO
CD0903	perejil
CD0916	Polen de abeja
CD0929	pomelo
CD0966	propoleo
CD0971	Quinchamali
CD0977	raspberry
CD0981	ROMERO CASTILLA
CD0982	ROMERO PACHI
CD0983	rosa mosqueta
CD0989	salvia
CD0991	Sanguinaria
CD0994	SAUCO FLORES
CD0996	SAW PALMETTO EXTRACTO
CD0997	Schizandra
CD0998	Sello Termocontraible
CD1000	SEN HOJAS
CD1006	SEN HOJAS POLVO FINO
CD1012	Silimarina
CD1044	spirulina
CD1067	Tapa Rosca 37/400

CD1073	TAURINA
CD1079	te verde
CD1080	TE VERDE
CD1115	UÑA DE GATO
CD1120	Uva Ursi
CD1124	VALERIANA
CD1156	vinagre de manzana
CD1162	VITAMINA B1/TIAMINA USP HCL
CD1167	vitamina E
CD1183	ZINC SULFATO USP
CD1184	ZINC SULFATO USP 250 GR
CD1185	mO Directa
CD1186	Costos Indirectos
CD1187	Betacaroteno
CD1188	Sello Safe Guard
CD1189	Ticket Elaboracion vence
CD1190	Cardus Mariano
CD1192	Gengibre
CD1193	Diente de Leon
CD1194	Vitamina D
CD1195	Reactivador
CD1196	Hierba del Clavo
CD1197	Consuelda
CD1198	Huang hi
CD1200	Jarabe Propoleo miel sucralosa
CD1201	Jarabe Propoleo hiedra
CD1202	Jarabe propoleo hiedra miel eucaliptus tomillo y sucralosa
CD1203	Jarabe omega zinc levadura de cerveza
CD1204	maira palma
CD1205	Damiana
CD1206	Capsula Blanda Acido Linoleico Conjugado
CD1207	Capsula Blanda Multivitaminico
CD1208	Goji
CD1209	Huanarpo
CD1210	capsula lecitina soya triple potencia
CD1211	Murtilla
CD1213	Omega niños
CD1214	Marrubio
CD1215	Poroto Español
CD1216	Hierba Matte
CD1217	Pepa de Calabaza
CD1218	Pulmonaria
CD1219	Reishi

CD1220	Te rojo
CD1221	Te Oolong
CD1222	Te Puerh
CD1223	Hamamelis
CD1224	Yacon
CD1225	Yareta
CD1226	Botella 150 ml C/ tapa
CD1227	GLOBULOS
CD1228	Frasco gotario+ tapa+ apendice
CD1229	extrcto de propoleo
CD1230	Frasco Spray
CD1231	Shitake

Tabla 39: Materias Primas FNL.

12.5. Cuestionario Estudio de Mercado

¿Edad?

- Menor de 18 años
- 18-25 años
- 25-35 años
- 35-50 años
- 50-65 años
- Más de 65 años

¿Sexo?

- Masculino
- Femenino

¿Región de residencia?

¿Comuna de residencia?

¿Rango de ingresos?

- Menos de 200.000
- 200.001 – 500.000
- 500.001 – 1.000.000
- 1.000.001 – 2.000.000
- Más de 2.000.000

¿Ha consumido productos naturales con cualidades terapéuticas?

Ante un eventual problema de salud, usted prefiere comprar un:

- Producto Farmacéutico (Medicina Química)
- Producto Fitofarmacéutico (Medicina Natural)
- Producto Homeopático
- Indiferente
- Complementa productos naturales y farmacéuticos
- Otro

¿Cuál de las siguientes condiciones busca solucionar con productos naturales?

- Estrés
- Bajar de peso
- Concentración
- Dolor articular
- Salud ósea
- Resfrío
- Dolor de estómago
- Depresión
- Ninguno
- Otro

¿Por qué comenzó a consumir productos naturales?

- Preferencia por lo natural
- Buscar nuevas soluciones
- Recomendación de profesional de la salud
- Recomendación de amigo/familiar
- Publicidad
- No consumo productos naturales
- Otro

¿Cuándo ha comprado productos naturales, por cual de los siguientes canales lo ha hecho con mayor frecuencia?

- Farmacia tradicional
- Farmacia homeopática
- Tienda Naturista
- Internet
- Programas tv-compras
- Consulta Doctor
- Vendedor Particular
- No ha comprado
- Otro

Evalúa con nota de 1-7 la importancia de los siguientes atributos de una farmacia:

- Limpieza
- Aroma
- Color
- Iluminación
- Espacio
- Ubicación
- Relación con el cliente
- Personal Capacitado (apto para recomendar productos y tratamientos)
- Precio
- Rapidez de compra
- Variedad de productos
- Variedad de marcas

¿Cuál es para usted, la forma de promoción mas atractiva para esta clase de productos?

- Muestras gratis
- Pague 1 lleve 2
- Descuentos porcentuales
- Premios (concursos)
- Pack de productos complementarios

12.6. Calculo costos mensuales por compra de productos

Demanda		4375
Ticket Promedio	\$	7.300
Ingreso Promedio	\$	31.937.500

Tabla 40: Estimación ingresos promedio primer año.

Condiciones	Respuestas	Porcentaje
Estrés	36	23%
Dolor Articular	27	17%
Depresión	27	17%
Bajar de Peso	24	15%
Resfrío	22	14%
Concentración	12	8%
Sistema Inmune	10	6%
Otro	2	1%
Total	160	100%

Tabla 41: Proporción de enfermedades a partir de la encuesta.

Productos	Precio D.	Presupuesto	Porcentaje	Unidades	Costo Producción+iva	Total
Artrit Max	\$ 7.800	\$ 5.429.375	17%	696	\$ 2.500	\$ 1.740.184
Colágeno Hidro.	\$ 7.500	\$ 3.193.750	10%	426	\$ 2.300	\$ 979.417
Melissa Mass	\$ 3.200	\$ 3.193.750	10%	998	\$ 2.250	\$ 2.245.605
Omega 3	\$ 6.000	\$ 1.596.875	5%	266	\$ 2.700	\$ 718.594
Moringa	\$ 8.800	\$ 2.555.000	8%	290	\$ 2.700	\$ 783.920
Acai Berry	\$ 7.500	\$ 638.750	2%	85	\$ 2.550	\$ 217.175
Lipotron	\$ 4.000	\$ 638.750	2%	160	\$ 1.700	\$ 271.469
New Colon	\$ 3.500	\$ 1.596.875	5%	456	\$ 1.900	\$ 866.875
Propoleos	\$ 2.600	\$ 1.277.500	4%	491	\$ 1.500	\$ 737.019
Moringa	\$ 7.000	\$ 1.277.500	4%	183	\$ 2.700	\$ 492.750
Cloruro de Mag	\$ 4.500	\$ 2.874.375	10%	639	\$ 2.900	\$ 1.852.375
Colesterout	\$ 3.200	\$ 1.596.875	5%	499	\$ 2.300	\$ 1.147.754
Otros		\$ 7.665.000	18%			\$ 3.066.000
Total		\$33.534.375	100%			\$ 15.119.138

Tabla 42: Estimación de costos mensuales farmacia homeopática.

12.7. Depreciación

RESOLUCION EXENTA N°43 DEL 26 DE DICIEMBRE DEL 2002 MATERIA : FIJA VIDA UTIL NORMAL A LOS BIENES FISICOS DEL ACTIVO INMOVILIZADO PARA LOS EFECTOS DE SU DEPRECIACION, CONFORME A LAS NORMAS DEL N° 5 DEL ARTICULO 31 DE LA LEY DE LA RENTA, CONTENIDA EN EL ARTICULO 1° DEL D.L. N° 824, DE 1974.

Hoy se ha resuelto lo que sigue:

VISTOS: Lo dispuesto en el artículo 6°, Letra A, N° 1, del Código Tributario, en la letra b) del artículo 7° de la Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos y en el inciso segundo del N° 5 del artículo 31 de la Ley de la Renta; textos legales contenidos en el artículo 1° del decreto ley N° 830, de 1974; D.F.L. N° 7, del Ministerio de Hacienda, de 1980 y artículo 1° del decreto ley N° 824, de 1974, respectivamente, y lo establecido en el artículo 1° transitorio de la Ley N° 19.840, publicada en el Diario Oficial de 23 de Noviembre del año 2002.

CONSIDERANDO:

1° Que, el N° 1 de la Letra A) del artículo 6° del Código Tributario, en concordancia con lo establecido en la letra b) del artículo 7° de la Ley Orgánica de este Servicio, textos contenidos en los cuerpos legales indicados anteriormente, dispone que corresponde al Director del Servicio interpretar administrativamente las disposiciones tributarias, fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes para la aplicación y fiscalización de los impuestos;

2°.- Que, el artículo 31 de la Ley de la Renta, en su inciso primero dispone que la renta líquida de las personas referidas en el artículo 30 de dicho texto legal, se determinará deduciendo de la renta bruta todos los gastos necesarios para producirla que no hayan sido rebajados en virtud del artículo antes mencionado, pagados o adeudados, durante el ejercicio comercial correspondiente, siempre que se acrediten o justifiquen en forma fehaciente ante este Servicio;

3° Que, el artículo 31 de la ley precitada, establece en su inciso tercero que especialmente procederá la deducción de una serie de gastos que contempla dicho inciso en sus números 1 al 12, en cuanto se relacionen con el giro del negocio;

4°.- Que, el número 5 del inciso tercero del artículo 31 de la ley antedicha, modificado por el número 2 del artículo 1° de la Ley N° 19.840, publicada en el Diario Oficial de 23 de Noviembre del año 2002, dispone que se podrá rebajar como gasto una cuota anual de depreciación por los bienes físicos del activo inmovilizado a contar de su utilización en la empresa, calculada sobre el valor neto de los bienes a la fecha del balance respectivo, una vez efectuada la revalorización obligatoria que dispone el artículo 41° de la referida ley.

El porcentaje o cuota correspondiente al período de depreciación dirá relación con los años de vida útil que mediante normas generales fije la Dirección Nacional del Servicio de Impuestos Internos y operará sobre el valor neto total del bien. No obstante, el contribuyente podrá aplicar una depreciación acelerada, entendiéndose por tal aquella que resulte de fijar a los bienes físicos del activo inmovilizado adquiridos nuevos o internados, una vida útil equivalente a un tercio de la fijada por la Dirección o Dirección Regional, según corresponda. No podrán acogerse al régimen de depreciación acelerada los bienes nuevos

o internados cuyo plazo de vida útil total fijado por la Dirección o Dirección Regional sea inferior a **tres años**. Los contribuyentes podrán en cualquier oportunidad abandonar el régimen de depreciación acelerada, volviendo así definitivamente al régimen normal de depreciación. Al término del plazo de depreciación del bien, éste deberá registrarse en la contabilidad por un valor equivalente a un peso, valor que no quedará sometido a las normas del artículo 41° y que deberá permanecer en los registros contables hasta la eliminación total del bien motivada por la venta, castigo, retiro u otra causa.

En todo caso, cuando se aplique el régimen de depreciación acelerada, sólo se considerará para los efectos de lo dispuesto en el artículo 14, la depreciación normal que corresponde al total de los años de vida útil del bien. La diferencia que resulte en el ejercicio respectivo entre la depreciación acelerada y la depreciación normal, sólo podrá deducirse como gasto para los efectos de primera categoría.

Tratándose de bienes que se han hecho inservibles para la empresa antes del término del plazo de depreciación que se les haya designado, podrá aumentarse al doble la depreciación correspondiente.

La Dirección Regional, en cada caso particular, a petición del contribuyente o del Comité de Inversiones Extranjeras, podrá modificar el régimen de depreciación de los bienes cuando los antecedentes así lo hagan aconsejable.

Para los efectos de la Ley de la Renta no se admitirán depreciaciones por agotamiento de las sustancias naturales contenidas en la propiedad minera, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso primero del artículo 30 de la ley precitada;

5°.- Que, el artículo 1° transitorio de la Ley N° 19.840, estableció que, tanto la rebaja del plazo de la vida útil del bien de 5 a 3 años para acogerlo al régimen de depreciación acelerada, como la nueva vida útil que se determina en la presente Resolución, regirá sólo por los mismos bienes que se adquieran o construyan desde el 1° de enero del año 2003 o desde la fecha de publicación de dicha ley, y

6°.- En consecuencia, y para los efectos de la aplicación de lo dispuesto por el número 5 del inciso tercero del artículo 31 de la Ley de la Renta, comentado anteriormente, se resuelve lo siguiente:

SE RESUELVE:

1°.- De conformidad a lo dispuesto por el inciso segundo del número 5 del artículo 31 de la Ley de la Renta, fíjase la siguiente tabla de **vida útil normal** a los bienes físicos del activo inmovilizado para los efectos de su depreciación, ya sea, **normal o acelerada**, de acuerdo a las normas de la disposición legal precitada:

NOMINA DE BIENES SEGÚN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACELERADA
---	-----------------------------------	-----------------------------------

A.- <u>ACTIVOS GENÉRICOS</u>		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entrepisos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisorias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3

25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

Accesorios	Precio Total	Tipo de Depreciación	Depre. Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computador	\$ 600.000	Acelerada	2	\$ 300.000	\$ 300.000			
Impresora Laser	\$ 50.000	Acelerada	2	\$ 25.000	\$ 25.000			
Repisas	\$ 1.500.000	Normal	7	\$ 214.286	\$ 214.286	\$ 214.286	\$ 214.286	\$ 214.286
Vitrina	\$ 600.000	Acelerada	3	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000		
Mesón	\$ 1.500.000	Normal	7	\$ 214.286	\$ 214.286	\$ 214.286	\$ 214.286	\$ 214.286
Aire Acondicionado 24000 btu	\$ 415.000	Acelerada	3	\$ 138.333	\$ 138.333	\$ 138.333		
Silla Ergonómica	\$ 100.000	Acelerada	2	\$ 50.000	\$ 50.000			
Escritorio	\$ 80.000	Normal	7	\$ 11.429	\$ 11.429	\$ 11.429	\$ 11.429	\$ 11.429
Equipo de seguridad	\$ 150.000	Acelerada	2	\$ 75.000	\$ 75.000			
Señal Ética	\$ 30.000	Acelerada	3	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000		
Extintores	\$ 60.000	Acelerada	2	\$ 30.000	\$ 30.000			
Suelo - Kaztelo	\$ 504.000	Normal	10	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400	\$ 50.400
Cielo - Aislapol	\$ 252.000	Normal	10	\$ 25.200	\$ 25.200	\$ 25.200	\$ 25.200	\$ 25.200
Pintura Lavable	\$ 60.000	Acelerada	3	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000		
Delantales - Uniforme	\$ 60.000	Acelerada	2	\$ 30.000	\$ 30.000			
Mano de Obra Adicional	\$ 9.400.000	Acelerada	3	\$ 3.133.333	\$ 3.133.333	\$ 3.133.333	\$ 3.133.333	\$ 3.133.333
Total	\$18.838.470			\$4.527.267	\$ 4.527.267	\$ 4.017.267	\$3.648.933	\$3.648.933

Tabla 43: Detalle cálculo depreciación.

12.8. Financiamiento

Plazo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				57.000.000
1	1.469.843	889.200	580.643	56.419.357
2	1.469.843	880.142	589.702	55.829.655
3	1.469.843	870.943	598.901	55.230.754
4	1.469.843	861.600	608.244	54.622.510
5	1.469.843	852.111	617.732	54.004.778
6	1.469.843	842.475	627.369	53.377.409
7	1.469.843	832.688	637.156	52.740.253
8	1.469.843	822.748	647.096	52.093.158
9	1.469.843	812.653	657.190	51.435.967
10	1.469.843	802.401	667.442	50.768.525
11	1.469.843	791.989	677.854	50.090.671
12	1.469.843	781.414	688.429	49.402.241
13	1.469.843	770.675	699.169	48.703.073
14	1.469.843	759.768	710.076	47.992.997
15	1.469.843	748.691	721.153	47.271.845
16	1.469.843	737.441	732.403	46.539.442
17	1.469.843	726.015	743.828	45.795.614
18	1.469.843	714.412	755.432	45.040.182
19	1.469.843	702.627	767.217	44.272.965
20	1.469.843	690.658	779.185	43.493.780
21	1.469.843	678.503	791.341	42.702.439
22	1.469.843	666.158	803.685	41.898.754
23	1.469.843	653.621	816.223	41.082.531
24	1.469.843	640.887	828.956	40.253.575
25	1.469.843	627.956	841.888	39.411.687
26	1.469.843	614.822	855.021	38.556.666
27	1.469.843	601.484	868.359	37.688.307
28	1.469.843	587.938	881.906	36.806.401
29	1.469.843	574.180	895.664	35.910.737
30	1.469.843	560.207	909.636	35.001.101
31	1.469.843	546.017	923.826	34.077.275
32	1.469.843	531.605	938.238	33.139.037
33	1.469.843	516.969	952.875	32.186.162
34	1.469.843	502.104	967.739	31.218.423
35	1.469.843	487.007	982.836	30.235.587
36	1.469.843	471.675	998.168	29.237.419
37	1.469.843	456.104	1.013.740	28.223.679
38	1.469.843	440.289	1.029.554	27.194.125
39	1.469.843	424.228	1.045.615	26.148.510
40	1.469.843	407.917	1.061.927	25.086.583
41	1.469.843	391.351	1.078.493	24.008.090
42	1.469.843	374.526	1.095.317	22.912.773
43	1.469.843	357.439	1.112.404	21.800.369
44	1.469.843	340.086	1.129.758	20.670.611
45	1.469.843	322.462	1.147.382	19.523.229
46	1.469.843	304.562	1.165.281	18.357.948
47	1.469.843	286.384	1.183.460	17.174.488
48	1.469.843	267.922	1.201.921	15.972.567
49	1.469.843	249.172	1.220.671	14.751.895
50	1.469.843	230.130	1.239.714	13.512.181
51	1.469.843	210.790	1.259.053	12.253.128
52	1.469.843	191.149	1.278.695	10.974.433
53	1.469.843	171.201	1.298.642	9.675.791
54	1.469.843	150.942	1.318.901	8.356.890
55	1.469.843	130.367	1.339.476	7.017.414
56	1.469.843	109.472	1.360.372	5.657.042
57	1.469.843	88.250	1.381.594	4.275.448
58	1.469.843	66.697	1.403.146	2.872.302
59	1.469.843	44.808	1.425.036	1.447.266
60	1.469.843	22.577	1.447.266	0
Total	88.190.609	31.190.609	57000000	

Tabla 44: Detalle cuotas, interés y amortización del préstamo bancario.