



# **“DRUGSTORE ONLINE CHILE”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Juan Pablo Méndez U.**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, Agosto 2017**



# **“Drugstore Online Chile”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Juan Pablo Méndez U.**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu.**

**Santiago, Agosto de 2017.**

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES .....</b>	<b>6</b>
2.1. INDUSTRIA. ....	6
2.2. COMPETIDORES. ....	6
2.3. CLIENTES.....	6
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>7</b>
3.1. MODELO DE NEGOCIOS. ....	7
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. ....	7
3.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL. ....	7
3.4. RSE Y SUSTENTABILIDAD. ....	8
<b>4. PLAN DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....</b>	<b>9</b>
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING. ....	9
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN. ....	9
4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / SERVICIO. ....	9
4.4. ESTRATEGIA DE PRECIO. ....	9
4.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN. ....	10
4.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	10
4.7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL. ....	10
4.8. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	10
<b>5. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>11</b>
5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES. ....	11
5.2. FLUJO DE OPERACIONES.....	13
5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN .....	15
5.4. DOTACIÓN .....	16
<b>6. EQUIPO DE PROYECTO .....</b>	<b>17</b>
6.1. EQUIPO GESTOR.....	17
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	20
<b>7. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>21</b>
7.1. SUPUESTOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO .....	21

7.2.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	22
7.3.	INVERSIÓN INICIAL.....	23
7.4.	TASA DE DESCUENTO .....	24
7.5.	FLUJOS FINANCIEROS.....	25
7.6.	VALOR TERMINAL.....	28
7.7.	CAPITAL DE TRABAJO.....	28
7.8.	INDICADORES FINANCIEROS.....	29
7.9.	SENSIBILIDAD.....	30
7.10.	APORTE DE CAPITAL.....	31
8.	RIESGOS CRÍTICOS.....	33
9.	PROPUESTA AL INVERSIONISTA.....	35
10.	CONCLUSIONES.....	36
	BIBLIOGRAFÍA.....	37
	ANEXOS.....	40



## Resumen Ejecutivo

Drugstore Online Chile es una farmacia online tipo e-commerce, que está enfocada principalmente en las personas con enfermedades crónicas.

La oportunidad de negocio nace esencialmente, debido a que una de las principales causas muerte en Chile y el mundo, son las enfermedades cardiovasculares y los tumores malignos (Cáncer), ambas consideradas patologías crónicas. Las estadísticas señalan que, en Chile, a cada hora, muere una persona debido a un infarto al corazón, consecuencia de una enfermedad cardiovascular previa, así mismo, la tasa de crecimiento del Cáncer es de 35.000 nuevos casos al año.

El Core de Drugstore Online Chile, es un sistema que consta de 2 partes esenciales; el front office y el back office. El front office está enfocado principalmente en la interacción con el cliente, y el back office en la operación interna de la compañía.

El modelo de negocio de la compañía, es utilizado principalmente porque consta de una mayor eficiencia, flexibilidad y facilidad de uso para el cliente. Permite la compra en horarios no hábiles desde cualquier dispositivo. Tiene la opción de incluir un despacho sistemático programado en cualquier parte de Santiago, el cual ayudara a mejorar la adherencia a los tratamientos farmacológicos por parte de los pacientes crónicos.

Hoy en día, las tendencias actuales destacan el alto uso de dispositivos portables y el uso de internet. Esta tendencia potencia enormemente la adquisición de bienes y servicios a través de estos dispositivos, son numerosos los casos exitosos de e-commerce debido a la globalización informática y los tratados de libre comercio entre los países.

La evaluación financiera del proyecto se realizó a 5 años, y se consideró una tasa de costo de capital de 18,64%, la cual generó un VAN de \$155.700.826 con una TIR del 32%.

El capital requerido por el proyecto es de \$367.163.153 y el payback de la inversión se calculó entre el tercer y cuarto año. La propuesta al inversionista consta de un 47% de propiedad, un VAN de \$ 29.078.522 y una TIR del inversionista de 25%.

# 1. Oportunidad de negocio

Drugstore Online Chile es una farmacia online enfocada principalmente en la venta de medicamentos para el tratamiento de enfermedades crónicas, a través de sistema que permite la compra y programación de un despacho controlado de estos medicamentos de forma mensual y eficiente.

La oportunidad de negocio nace al analizar variables como las enfermedades crónicas y sus consecuencias. Hoy en día, más del 50% de las muertes en Chile son provocadas por este tipo de enfermedades, tales como patologías cardiovasculares y el cáncer.

En la actualidad, las personas están presentando patologías crónicas a más temprana edad, y debido principalmente al aumento de la esperanza de vida, padecen la enfermedad por un tiempo más largo. No se puede obviar el gran número de personas que día a día manifiestan sintomatología de alguna patología crónica debido a las malas condiciones en la calidad y hábitos de vida, y que representa un gran problema de salud pública para el país.

El uso de medicamentos en una enfermedad crónica, tienen por objetivo lograr una mejor calidad de vida para el paciente gracias a la correcta adherencia al tratamiento farmacológico, éstos se comercializan en 2 tipos de mercados, OTC (*Over the Counter*) y el mercado de medicamentos que se expenden por medio de una receta médica.

Drugstore Online Chile es una empresa tendrá una estrategia enfoque por diferenciación, es decir, foco en venta de medicamentos para patologías del tipo crónicas, a través del uso de un sistema propio, una fuente de ventaja competitiva, ofreciendo calidad y eficiencia en el servicio.

En el [Anexo 1](#) se puede observar el sitio [medicinasonlinecanada.com](http://medicinasonlinecanada.com) quienes actualmente despachan a Latinoamérica solicitando el escaneo de la receta médica como respaldo.

Para más detalles acerca de este capítulo, ver la parte I del plan de negocios.

## **2. Análisis de la industria, Competidores, Clientes**

### **2.1. Industria.**

A diciembre del año 2014, la cantidad de farmacias en Chile, según el informe “Distribución de farmacias por región”, del Minsal, era de 2.955 farmacias, de éstas, solo 500 eran farmacias independientes. En el gráfico que se detalla en la parte I del plan de negocios, se observa también que la industria farmacéutica está altamente concentrada, donde un 89,7% de la venta total de medicamentos se realiza en las grandes cadenas de farmacias y solo un 10,3% en las independientes.

### **2.2. Competidores.**

La industria farmacéutica en Chile se caracteriza por ser un oligopolio compuesto por las 3 grandes cadenas de farmacias (Cruz Verde, Farmacias Ahumada y SalcoBrand) que poseen el 92,1% del mercado de las farmacias, y sus sucursales abarcan el 60% del total de farmacias del país (Ministerio de Economía. 2013).

Con respecto al servicio de despacho de estas grandes cadenas, Las principales características de cada servicio se resume en la tabla del [anexo 2](#). En general, se observa que el servicio en cada una de ellas es similar, diferenciándose únicamente por las zonas geográficas que abarcan, en donde la farmacia Cruz Verde es la única que no hace despachos en regiones.

### **2.3. Clientes.**

El mercado de Drugstore Online Chile se enfoca principalmente en 3 segmentos de clientes: ejecutivos, quienes tienen altos costos de oportunidad en la utilización del tiempo y son personas entre 30 a 65 años. Profesionales de la salud y futuros clientes (Denominados como generación “Millennials”).

Más detalles de este apartado, en la Parte I del presente plan de negocios.

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1. Modelo de negocios.**

El modelo de negocios de Drugstore Online Chile es de tipo e-commerce, consta de un sistema web con una parte front office y back office. El front o la cara al cliente del sistema, permite desde el registro de un cliente hasta la compra de los medicamentos con su despacho respectivo. El back office posee toda la lógica de operación de la compañía, desde que se recibe la orden, hasta que el producto llega al cliente.

#### **3.2. Descripción de la Empresa.**

Drugstore Online Chile ofrecerá el servicio de farmacia y despacho de medicamentos, con una instalación de 50 metros cuadrados con una puerta de entrada en conexión con una calle principal, el primer piso tendrá la oficina del director técnico y del gerente de logística, junto con un mesón de atención. En el segundo piso, se encontrará una oficina central con módulos para operadores de Call Center y desarrolladores informáticos, una sala de reuniones y además tendrá disponibilidad de una bodega con los requisitos de humedad, temperatura y luz según lo establecido por ley.

El horario de atención será de lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas y sábados de 9:00 a 14 horas y la página web tendrá horario continuado para realizar compras.

#### **3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.**

El crecimiento de la compañía está planificado en 2 fases: extensión geográfica y extensión de patologías. En la primera fase se contempla operación en Santiago, durante el primer año, para luego extenderse a la región de Valparaíso y BioBio.

Para la segunda fase, inicialmente se contemplan patologías como el cáncer y trastornos mentales. En los siguientes años, se incluirán medicamentos para enfermedades autoinmunes, que afecten el sistema nervioso, entre otras.



### **3.4. RSE y sustentabilidad.**

Para que el trabajo de Drugstore Online Chile sea sustentable se debe crear valor para la comunidad, para el medio ambiente y para los inversionistas, siempre con foco en los pacientes.

Existe un gran compromiso con la comunidad en brindar acceso a los medicamentos, y con eso, una correcta adherencia mejorando la calidad de vida. Para conseguir dicho objetivo es primordial el trabajo bajo estrictos patrones de ética pues, se comprende genuinamente la responsabilidad que significa realizar un negocio que involucra la salud de las personas.

Con respecto al medioambiente, el compromiso incluye la correcta utilización de los activos, para poder así reducir la huella de carbono al mínimo, ser responsables de realizar todas las acciones que estén al alcance para fomentar el reciclaje y además la utilización de materiales de empaque amigables con el medio ambiente, entre otros.

En el [anexo 3](#) se observa la forma de crear valor para Drugstore Online Chile.

La descripción a detalle de cada uno de estos puntos se puede revisar en la Parte I de presente plan de negocios.

## **4. Plan de Marketing y cronograma**

### **4.1. Objetivos de Marketing.**

Dada las tendencias actuales en la publicidad y marketing, el objetivo principal es generar una alianza estratégica con una agencia de publicidad encargada de realizar una campaña que contenga las fases de lanzamiento, crecimiento y consolidación. Lo que se buscan con estas fases es principalmente que el servicio se dé a conocer, para luego en la fase de crecimiento lograr un 0,1% de participación de mercado y fidelizar clientes a través de la consolidación.

### **4.2. Estrategia de Segmentación.**

La estrategia de segmentación está separada en 3 grupos, el grupo de “Ejecutivos” ubicado en la región Metropolitana. Son personas de entre 30 a 65 años con altos costos de oportunidad en la utilización del tiempo y fuerte uso de la tecnología.

El segundo grupo denominado “Profesionales de la salud” quienes tienen un estrecho contacto con los usuarios y a quienes se abordará por ser agentes influenciadores.

Finalmente, un tercer segmento se considera para las proyecciones a largo plazo de la empresa, este segmento denominado “Futuros clientes”, serán los futuros clientes, usuarios y también trabajadores de la empresa.

### **4.3. Estrategia de Producto / Servicio.**

La estrategia competitiva de la compañía es la diferenciación, y para lograr ese liderazgo se tendrá una diferencia fundamental a diferencia de las farmacias de la industria, que es la plataforma virtual en línea 24 horas y la programación del despacho por hasta 6 meses.

### **4.4. Estrategia de Precio.**

Drugstore Online Chile busca competir con una estrategia diferenciadora de calidad de servicio, pero con precios competitivos, el objetivo es que los clientes encuentren precios

similares a los de las farmacias cadenas o incluso más bajos, pero con un servicio de excelencia.

#### **4.5. Estrategia de Distribución.**

La distribución se ha considerado como un punto crítico de éxito debido a que es parte del valor agregado del servicio, por lo mismo, no es un servicio que se pueda externalizar ya que se requiere tener el control total de toda la gestión y logística del servicio. La distribución de los productos será realizada a través motos propias de la compañía, en donde la conservación y la eficiencia de entrega serán puntos clave.

#### **4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.**

Drugstore Online Chile tendrá publicidad en los medios de comunicación más utilizados por los segmentos de clientes, además se dispondrá de un stand para participar en diversos congresos de especialidades médicas y redes sociales.

Para la comunicación a los profesionales de la salud, se contará con 2 representantes de ventas que visitaran a los médicos, enfermeras, nutricionistas, entre otros, de las clínicas más importantes de Santiago.

#### **4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.**

El el primer mes se estima la venta de 650 ticket, con un 8% de crecimiento mensual dando un total de 12.334 ventas de ticket promedio el primer año de funcionamiento. El crecimiento anual será del 12% para el segundo año, 35% para el tercer año, y para el cuarto y quinto año un crecimiento del 18% respectivamente. Se basa en un crecimiento conservador, siguiendo la línea de la industria del e-commerce.

#### **4.8. Presupuesto de marketing y cronograma.**

El cronograma de inicio de actividades se observa en detalle en el [anexo 6](#).

Antecedentes adicionales de este capítulo se encuentra en la Parte I del plan de negocios.

## 5. Plan de operaciones

### 5.1. Estrategia, Alcance y tamaño de las operaciones.

Drugstore Online Chile, estará dirigida a todos aquellos pacientes que posean alguna enfermedad crónica que conlleve la compra de medicamentos de forma mensual o recurrente.

Durante la primera etapa del negocio, una vez conformada la sociedad, se arrendará oficinas de trabajo, se realizará el desarrollo del sistema web, se preparará el plan de marketing, se establecerán los objetivos comerciales, entre otros. No se venderán productos durante gran parte del primer año, sino hasta que el software haya pasado las pruebas necesarias para ser expuesto al público.

La compañía poseerá un sistema Core, sobre el cual se ejecutan las transacciones tanto de Back office (proceso interno de la compañía) y de Front office (proceso de compra del cliente). El sistema Core de la compañía será el que sustente el negocio, ya que bajo esta plataforma se realizará el flujo de compra sobre el que se comunicarán los clientes y realizarán las ordenes.

Internamente, el sistema contará con un Workflow de actividades que mantendrá consistente el flujo de actividades dentro de la compañía, adicionalmente de contar con toda la información necesaria con la cual se informará al cliente ante algún evento fortuito.

Para desarrollar el sistema se utilizarán los lenguajes de programación más actualizados y orientados a la Web, que permitan brindar una interfaz totalmente cómoda para el cliente, con un desempeño ágil que permita realizar transacciones confiables de forma rápida.

Uno de los grandes desafíos a los cuales estará expuesta la compañía, es por el lado transaccional, debido a la gran cantidad de clientes que podrían conectarse al mismo tiempo, eventualmente, se deben tomar muchas precauciones al respecto, por lo cual se decidió ocupar los recursos que existen en la nube hoy en día, como lo es Microsoft Azure y el servicio de Amazon AWS. La ventaja de estos recursos, es que la potencialidad del

hardware es fácilmente ampliable, contando con una disponibilidad de casi un 100% y con la posibilidad de realizar las mismas configuraciones como si se mantuvieran servidores físicos. Adicionalmente, se contará con un código por el cual se podrá mantener actualizada la estadística de visitas al sitio y de eventuales errores que podrían ocurrir mientras se procesa una transacción.

La cadena de valor, que se representa en el [anexo 4](#), muestra las actividades primarias y de apoyo de la compañía.

Para contextualizar acerca de estas actividades que componen la cadena de valor, las llamadas actividades primarias son aquellas asociadas con la operación y el ofrecimiento de un mayor valor a los clientes que la competencia. Para el caso de Drugstore Online Chile, el valor se entregará por un servicio seguro, rápido y cómodo, con la particularidad de acceder a otros beneficios, como la atención personalizada al momento de la compra y sin mayores problemas. Las actividades de apoyo proporcionan las entradas y la infraestructura que permiten realizar las actividades primarias.

La descripción de las actividades primarias y de apoyo se describe de la siguiente manera.

#### Actividades Primarias:

- Adquisiciones: como este servicio se ofrecerá principalmente a través de la nube, es imprescindible para la operación diaria el servicio que ofrece el proveedor.
- Sistemas Front Office y Back Office: Para el caso de la compañía, es el núcleo de la operación de venta. En los sistemas se recopilará y se almacenará toda la información de los clientes y sus transacciones.
- Operaciones: Estas actividades tienen relación con la puesta en marcha del sistema, la puesta en producción del sistema y la venta con los servicios adicionales, como el delivery sistemático al cliente.
- Marketing y ventas: tiene relación con el plan de marketing, publicidad del producto (página web, revistas, RRSS), Inclusión en nuevas ciudades, etc.
- Servicio Post Venta: El cliente tendrá beneficios por tener membresía. Se le ofrecerán descuentos, nuevos productos y atención personalizada telefónica en caso de problemas o dudas que puedan surgir.

Actividades de apoyo:

- Gestión corporativa: Actividades de planificación, financiamiento y capital de trabajo.
- Gestión de recursos humanos: Estas actividades tienen relación con reclutamiento y selección del personal adecuado para desarrollo y mantenimiento de los sistemas, gestión, marketing, y operación diaria.
- Tecnología y desarrollo: Integración con los distintos sistemas, como contabilidad, Webpay, CRM, etc.
- Contabilidad de asesoría legal: actividades relacionadas con la creación y revisión de contratos, revisión de EEFF, aspectos legales de la venta de medicamentos.

La compañía contará con un sitio responsivo, es decir, capaz de adaptarse a cualquier dispositivo, sea Smartphone, Laptop, Tablet, con una interfaz amigable y que será capaz de satisfacer todas las necesidades del cliente de una manera cómoda desde cualquier lugar.

## **5.2. Flujo de operaciones**

Drugstore Online Chile contará con el sistema Web y activos fijos donde podrá operar recibiendo las órdenes de compra de sus clientes. Adicionalmente, se necesitará un petitorio mínimo de medicamentos y las instalaciones para cumplir con la normativa Chilena vigente sobre funcionamiento de una farmacia.

Las operaciones realizadas por los clientes se registrarán en el sistema Web, que, entre otras cosas, contará con un modelo de respaldo y tracking (seguimiento) de todas las interacciones que se mantengan con el sitio, de esta forma, se podrá resolver con mayor exactitud los problemas que vayan surgiendo y dar una mejor experiencia de compra a los clientes.

En relación a los RRHH necesarios para que la compañía pueda operar, se necesitará un área de administración, expertos en informática y ejecutivos de ventas altamente capacitados en el sistema para dar respuesta oportuna a los clientes y/o cualquier incidencia que se presente.

Para algunas de las operaciones de la compañía, se contratarán servicios de terceros en una primera etapa, siendo estos servicios los siguientes:

- RRHH: se contratará una empresa que se encargue de la selección y reclutamiento del personal, tanto desde la perspectiva técnica y comercial.
- Contabilidad y Asesoría Legal: se contará con asesoría legal y contable que puedan llevar el control de los libros contables de la empresa y de la revisión de contratos, respectivamente.
- Arriendo de oficinas: se arrendarán oficinas para las personas que operarán el Call center y para el equipo gestor. Es probable que a medida que el negocio vaya creciendo, se puedan abrir otras oficinas para abarcar más zonas geográficas y así dar más satisfacción a los clientes.
- Campañas de Publicidad: se contratará una empresa encargada de ejecutar las campañas que se desarrollen de forma interna.
- Levantamiento de capital: será responsabilidad del equipo gestor de la compañía. Se realizará el análisis y planificación de crecimiento y cobertura dentro del país.
- Operaciones y Servicios al cliente: Se tendrá un equipo especial para atención al cliente, se dispondrán líneas telefónicas para aclarar dudas y facilitar la experiencia de compra a través de internet (Call center). Adicionalmente, a los clientes se les hará correcciones (en caso que corresponda) de la compra a través de internet, mediante una llamada posterior a la compra.

Drugstore Online Chile, tendrá una estrategia B2C, donde dada la característica de los servicios ofrecidos, se utilizarán medios de comunicación particulares. Como se especificó en el plan de marketing, esto significa que la publicidad se hará a través de diarios específicos y en días específicos, revistas del segmento target, redes sociales, específicamente twitter, un fanspage de Facebook, linkedin y canal de youtube, entre otras, con el objetivo de entregar información rápida, completa y fácil de entender para el cliente.

Cómo se mencionó anteriormente, Drugstore Online Chile, tendrá un flujo de Front Office, que representa el flujo de compra del cliente, y el Back Office que representa el flujo

interno, luego de realizar la compra. Ambos flujos junto a la operación de la página Web se explican en el [anexo 5](#).

### **5.3. Plan de desarrollo e implementación**

El [anexo 6](#), muestra el plan de desarrollo e implementación de la compañía. Estas tareas están contempladas para su iniciación el año 2018.

Estas tareas comienzan con la conformación de la sociedad, en la cual se establecen todos los trámites legales para tal caso: definición de tipo de empresa, escritura y constitución de la sociedad y el inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Internos.

Luego de la realización de las gestiones legales de iniciación, se establecen los espacios de trabajo, considerando que en la oficina se mantendrán los puestos de operadores de Call Center y del equipo gestor, debe prepararse de tal forma que cumplan con todas las exigencias legales en lo que respecta a la seguridad contra accidentes laborales y sismos.

En paralelo se comenzará con el desarrollo del sistema Web que como se mencionó anteriormente, contará con una parte de Back Office y Front Office. Este sistema inicia con la definición de requerimientos, para los cuales se hará un levantamiento y un análisis, respectivamente, con asesoría de ingenieros informáticos y arquitectos de software. Luego del levantamiento de requerimientos sigue el desarrollo, para lo cual se contratará a personal que cumpla con el perfil y que tenga experiencia previa en sitios de compra a través de internet. Al término del desarrollo del software, habrá una etapa de Testing, en la cual se aplicará un exigente plan de pruebas unitarias e integradas para asegurar la calidad del software desarrollado, para finalmente entrar en marcha blanca, donde se detectarán otros bugs y potenciales mejoras para mejorar la experiencia de compra del cliente. Terminando con la puesta en producción del sitio.

Finalizando el proceso del diseño y desarrollo de software, se realizará la contratación del personal, que estará conformado con lo que indican las tablas del [anexo 7](#), para los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente.

Paralelamente, se trabajará también en el área de marketing y publicidad, donde se contratará a profesionales destacados en el área que sean capaz de adaptarse al



dinamismo del mercado. En esta etapa se diseñará toda la imagen de marca y la publicidad por los distintos medios que se utilizaran para comunicar la propuesta de valor.

#### **5.4. Dotación**

La dotación de personal de Drugstore Online Chile se irá incorporando en las distintas etapas de la compañía.

En la etapa de creación se requerirá del gerente general para todos los trámites relacionados y de su competencia a su cargo tendrá un director técnico que es de profesión químico farmacéutico y un gerente de logística el cual tendrá a su cargo a los motoristas y el servicio de despacho.

Para el desarrollo del sistema, se necesitará un equipo de programadores, para la versión web, administrador de bases de datos y arquitectos que puedan asesorar de buena forma las integraciones e infraestructura con la que contará el sistema web.

Por el área de Marketing, se necesitará un gerente de marketing junto a un asistente con quien puedan poner en marcha el plan de marketing de acuerdo al análisis realizado, ellos serán los encargados de contratar las empresas para externalizar el servicio de diseño y publicidad.

Se requerirá un área comercial para la captación de clientes iniciales, para eso se contratarán representantes de ventas que estarán a cargo de esa tarea y de la promoción de Drugstore Online Chile.

En los años venideros, será necesaria la contratación de un contador para el manejo administrativo y financiero de la empresa en adición de personal de logística para asegurar un buen funcionamiento.

## 6. Equipo de proyecto

### 6.1. Equipo Gestor

La capacidad de gestión y realización de esta idea de negocio se basa en que los emprendedores trabajan en 2 áreas que son fundamentales para la viabilidad de este servicio como son la tecnología de la información y la industria farmacéutica.

Para este propósito, Juan Pablo Méndez tendrá el rol de Gerente de tecnología, con influencia en el rol de DBA y desarrollo, y por otro lado, Alisa Tapia tendrá el rol de Gerente de Administración y finanzas.

Juan Pablo Méndez es Ingeniero Civil Informático con 5 años de experiencia en el área de proyectos y sistemas TI, con gran capacidad de resolver problemas y diseñar soluciones que logren automatizar, identificar y satisfacer las necesidades de los clientes a través de distintas tecnologías.

Alisa Tapia es de profesión médico veterinario con 5 años de experiencia en medicina interna de animales de compañía y atención de clientes. Actualmente se desempeña en la industria farmacéutica, donde posee 7 años de experiencia como representante de ventas de las áreas cardiovasculares, reumatología e inmunología y psiquiatría para diferentes farmacéuticas transnacionales respectivamente. En la actualidad se desempeña como Key Account Manager de un portafolio de medicamentos de oncología, diabetes y neuropsiquiatría.

El complemento de un profesional que posea un buen nivel de conocimientos en el diseño de sistemas informáticos, más la expertiz de una profesional de la industria farmacéutica logran una fuerte alianza que permitirá, a través de estudios de mercado, confirmar cuáles son las reales necesidades de los clientes y diseñar una solución con una alta eficiencia que pueda satisfacer esas necesidades. Dada las características de ambos profesionales, es posible que acá se encuentre una ventaja competitiva dada por la naturaleza de los recursos intangibles, es decir, el know-how que ambos poseen.

## **6.2. Estructura organizacional**

Drugstore Online Chile estará compuesto inicialmente por un gerente general, quien tendrá a cargo al área de administración y finanzas, el área comercial y el área de tecnología. Será el encargado de liderar y cumplir los objetivos estratégicos de la compañía, adicionalmente de asegurar la rentabilidad, dar continuidad y velar por los intereses de los accionistas. Las competencias como el pensamiento estratégico, liderazgo, comunicación y negociación son críticos para el cargo.

El gerente de tecnología tendrá la función de aprovechar la tecnología para incorporar la gestión en todas las operaciones de la organización. Tendrá que indicar como generar innovación y como mejorar los procesos para diferenciarse de la competencia y agregar valor al cliente. Debe ser capaz de reducir costos de producción y desarrollo del software interno de la compañía. Debe ser el interlocutor entre el área de negocios y el área de tecnologías.

El gerente de marketing, tendrá la responsabilidad de realizar el plan de marketing, hacer desarrollo de marca, definir logotipos y la publicidad de la compañía, llevará a cabo investigaciones de mercado para analizar las nuevas tendencias, analizar las actividades de la publicidad y el rendimiento de las ventas. Será el encargado de realizar segmentación de clientes y entregar una propuesta de valor que se diferencie de la competencia. Adicionalmente, tendrá a cargo el desarrollo y análisis de las herramientas para realizar inteligencia de clientes que ayuden a la toma de decisiones y correcciones de las campañas publicitarias.

El programador junior, será el principal encargado de desarrollar, mantener y mejorar el sistema Web, tanto Front office y Back office. Tendrá la capacidad de analizar, diseñar y desarrollar los requerimientos solicitados, de manera eficiente a la vanguardia de la tecnología existente a la fecha.

El programador senior será el encargado de liderar el equipo de trabajo en tecnología, su labor principal es aumentar la efectividad en los procesos tecnológicos de la compañía y la integración con los distintos servicios disponibles.

El gerente de administración y finanzas será el responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las áreas de la compañía, preparará los estados financieros y entregar soporte a todas las unidades, supervisando y manteniendo la normativa contable de la empresa. Adicionalmente, tendrá la responsabilidad de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles. La elaboración del análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados. Estará a cargo de establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la compañía. Tendrá bajo su supervisión un subgerente de logística.

Contador: será el responsable de la contabilidad de Drugstore Online Chile velar por el cumplimiento de los pagos de remuneraciones incluyendo el pago de las obligaciones previsionales de los empleados.

Abogado: Apoyará la tramitación legal del inicio de actividad y operaciones, como la preparación de contratos del de los colaboradores de la compañía, adicionalmente, tendrá que preparar los contratos con socios y proveedores de Drugstore Online Chile. Tendrá la obligación de relacionarse directamente con el Gerente General.

El DBA tendrá la obligación de resguardar el buen funcionamiento de la base de datos, así como también tendrá la responsabilidad la validación del modelado, diseño de la base datos y sus modificaciones, debe participar en la integración con otras aplicaciones y en la auditoria periódica de la base datos. Tendrá la responsabilidad de hacer el resguardo y la recuperación de datos, cuando sea necesario.

Los operadores telefónicos, tendrán la misión de guiar la compra y corroborar todas las órdenes de pedidos de los medicamentos, así como también tendrán que aprobar las órdenes para su posterior despacho.

El organigrama detallado se observa en el [anexo 8](#).

### **6.3. Incentivos y compensaciones**

Drugstore Online Chile dispondrá de bonos semestrales según rendimiento, cumplimiento de metas y plazos, tanto en las ventas, marketing y desarrollo interno. Adicionalmente, la compañía dispondrá de profesionales jóvenes, en busca del crecimiento en su formación, por lo tanto, se incentivará al personal con becas de estudios y certificaciones para que puedan especializarse y crecer profesionalmente. Estos incentivos irán aumentando de acuerdo al crecimiento sostenible que vaya teniendo la compañía y tendrán incentivos con aumentos en sus remuneraciones de hasta un 10% según evaluación anual de desempeño.



## 7. Plan Financiero

### 7.1. Supuestos del análisis financiero

Los supuestos para una mejor estimación de las proyecciones son los siguientes:

- El crecimiento de ventas para el primer año será aproximadamente un 8%, 12% para el segundo año, para el tercer año se espera 35% para luego mantenerse en un 18% por los años restantes a la estimación.
- No existe deuda.
- Premio por liquidez de un 4%
- El costo unitario de productos aumentará un 3%, de acuerdo al IPC estimado.
- IVA: 19% durante todo el proceso de evaluación.
- Pago a proveedores a 30 días.
- La depreciación de las motos y equipos de desarrollo se estimó a 5 años, mientras que los muebles para la operación se realizaron a 10 años.
- El impuesto de primera categoría será de un 27%.
- El plan financiero contempla una proyección de operación de 5 años.
- El capital para “Drugstore Online Chile” será aportado por sus socios fundadores y un inversionista externo. Será destinado esencialmente para CAPEX, capital de trabajo y déficit operacional.

El estado de resultados proyectados en el plan de negocios se estimó de acuerdo a una cantidad de ventas, calculada en los capítulos anteriores. Cada venta por cliente fue calificada como un ticket de venta, el cual se vio afectado en la proyección de acuerdo a los factores que se mencionarán en el plan financiero.

Se realizó un pronóstico de ventas para el año 2019, que será cuando comience la operación de “Drugstore Online Chile”. Esta estimación se inicia con una venta de 650 tickets en el mes, a un precio promedio de \$80.000, con un crecimiento de ventas, sobre el primer año de un 8%, el segundo año de un 12%, el tercer año un 35%, debido a las campañas de marketing, recompra y nuevos clientes y finalmente, los siguientes años de un 18% de manera más estable.

## 7.2. Estimación de ingresos

Para el crecimiento proyectado, se realizó una estimación considerando los siguientes datos de entrada.

Variable	Valor
Precio ticket promedio	\$ 80.000
Ventas iniciales	650
Crecimiento de ventas sobre el 1er año	8%
Crecimiento de ventas sobre el 2do año	12%
Crecimiento de ventas sobre el 3er año	35%
Crecimiento de ventas los siguientes años	18%
Precio envío promedio	\$ 5.000
IPC	3%

De acuerdo a los datos mencionados en la tabla anterior, el cuadro siguiente indica la estimación de ingresos, los próximos 5 años:

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ventas Netas (ventas)</b>					
Venta de productos	1.004.970.844	1.125.567.345	1.519.515.916	1.793.028.781	2.115.773.961
Envío	61.675.661	69.076.740	93.253.599	110.039.247	129.846.312
<b>Total ventas</b>	<b>1.066.646.505</b>	<b>1.194.644.085</b>	<b>1.612.769.515</b>	<b>1.903.068.028</b>	<b>2.245.620.273</b>

Fuente: Elaboración propia.

El detalle de la estimación de ventas para el primer año se puede observar en el [anexo 9](#).

### 7.3. inversión inicial

El plan de inversión inicial se observa en el siguiente cuadro:

	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Servidores</b>	8		1.227.440
<b>Desarrollo</b>	2	129.980	259.960
<b>Test</b>	1	129.980	129.980
<b>Producción</b>	2	167.500	335.000
<b>Base de datos</b>	1	167.500	167.500
<b>Contingencia</b>	1	167.500	167.500
<b>Balanceador de carga</b>	1	167.500	167.500
<b>Desarrollo sistema</b>	6 meses	Remuneración	
<b>Desarrolladores junior</b>	2	700.000	1.400.000
<b>Desarrollador Senior</b>	1	900.000	900.000
<b>Arquitecto Software</b>	1	1.200.000	1.200.000
<b>Equipos pro</b>	6	600.000	3.600.000
<b>Equipos normales</b>	7	400.000	2.800.000
<b>Software</b>	17	180.000	3.060.000
<b>Software desarrollo</b>	6	325.000	1.950.000
<b>Presupuesto marketing</b>		10.000.000	10.000.000
<b>Sueldo Gerente tecnología</b>	1	1.000.000	1.000.000
<b>Sueldo Gerente Marketing</b>	1	1.000.000	1.000.000
<b>Químico Farmacéutico</b>	1	1.000.000	1.000.000
<b>Vendedores</b>	2	600.000	1.200.000
<b>Motos</b>	4	500.000	
<b>Muebles y sillas</b>		4.000.000	
<b>Arriendo</b>	1	3.500.000	3.500.000

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la tabla anterior proyectada a 6 meses, el costo del primer mes es de \$31.637.440, debido a las licencias que se deben pagar por conceptos de software, luego, para los siguientes 4 meses es de \$22.427.440 y finalmente, junto con la contratación del químico farmacéutico o Director Técnico se añaden las compras de los activos fijos como



las motos y muebles, quedando un costo de \$30.627.440. Como se observa en la siguiente tabla:

Segundo semestre 2018	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Costo	31.637.440	22.427.440	22.427.440	22.427.440	22.427.440	30.627.440

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el capital necesario para cubrir la inversión en activos fijos más el déficit operacional de los primeros años es de \$367.163.153. Adicionalmente, se contempla un monto de \$30.000.000 para cualquier tipo de eventualidad que esté fuera de lo planificado.

#### 7.4. Tasa de descuento

Para evaluar financieramente el proyecto, se consideró una tasa de costo de capital de 18,64%, cifra que se obtuvo a través del método de CAPM.

La fórmula para calcular la tasa de descuento es la siguiente:

$$K_p = r_f + [E(R_m) - r_f] \times \beta + P_l + SU$$

Donde las variables ocupadas se evalúan en la siguiente tabla:

Variable	Valor
Rf (rf – BTU 5 años)	0,95%
Beta (para sistemas y aplicaciones)	1,13
Premio por liquidez (PI)	4,00%
Premio Start up (SU)	6,00%
Premio por Riesgo de Mercado (PRM)	6,81%

Al reemplazar las variables antes mencionadas en la fórmula:

$$K_p = 0,95\% + 6,81\% \times 1,13 + 4\% + 6\%$$

$$K_p = 18,64\%$$

## 7.5. Flujos financieros

En la siguiente tabla, se muestra el estado de resultados, que considera esencialmente los ingresos por ventas, costos variables, costos fijos y el resultado neto de la operación del negocio.

Estado de Resultados	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ventas Netas (ventas)</b>					
Venta de productos	1.004.970.844	1.125.567.345	1.519.515.916	1.793.028.781	2.115.773.961
Envío	61.675.661	69.076.740	93.253.599	110.039.247	129.846.312
<b>Total ventas</b>	<b>1.066.646.505</b>	<b>1.194.644.085</b>	<b>1.612.769.515</b>	<b>1.903.068.028</b>	<b>2.245.620.273</b>
<b>Costos Variables</b>					
Costos de venta	-545.658.385	-611.137.391	-825.035.478	-973.541.864	-1.148.779.399
Costo mantención aplicación	-2.400.000	-2.472.000	-2.546.160	-2.622.545	-2.701.221
Costos servidores	-14.729.280	-15.171.158	-15.626.293	-16.095.082	-16.577.934
<b>Total costos variables</b>	<b>-562.787.665</b>	<b>-628.780.549</b>	<b>-843.207.931</b>	<b>-992.259.490</b>	<b>-1.168.058.555</b>
<b>Contribución variable</b>	<b>503.858.840</b>	<b>565.863.536</b>	<b>769.561.585</b>	<b>910.808.538</b>	<b>1.077.561.719</b>
<b>Margen de contribución</b>	<b>47,24%</b>	<b>47,37%</b>	<b>47,72%</b>	<b>47,86%</b>	<b>47,99%</b>
<b>Costos Fijos</b>					
Mantención motos	-400.000	-800.000	-1.600.000	-1.600.000	-1.600.000
Remuneraciones	-208.800.000	-264.703.200	-317.851.320	-360.125.546	-408.022.243
Espacio físico	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Bonos	-15.000.000	-18.000.000	-21.600.000	-25.920.000	-31.104.000
Marketing	-280.000.000	-300.000.000	-200.000.000	-150.000.000	-150.000.000
Auditorias	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000
<b>Total costos fijos</b>	<b>-511.200.000</b>	<b>-590.503.200</b>	<b>-548.051.320</b>	<b>-544.645.546</b>	<b>-597.726.243</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-7.341.160</b>	<b>-24.639.664</b>	<b>221.510.265</b>	<b>366.162.992</b>	<b>479.835.476</b>
Depreciación	-1.800.000	-2.133.333	-2.300.000	-2.300.000	-2.300.000
Amortización	-1.002.000	-1.326.000	-1.326.000	-1.326.000	-1.326.000
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-10.143.160</b>	<b>-28.098.997</b>	<b>217.884.265</b>	<b>362.536.992</b>	<b>476.209.476</b>
<b>Ganancia (Pérdida acumulada) tributable</b>	<b>-10.143.160</b>	<b>-38.242.157</b>	<b>179.642.108</b>	<b>542.179.100</b>	<b>1.018.388.576</b>
Impuesto a las ganancias	0	0	-48.503.369	-146.388.357	-274.964.915
<b>Resultado Neto</b>	<b>-10.143.160</b>	<b>-38.242.157</b>	<b>131.138.739</b>	<b>395.790.743</b>	<b>743.423.660</b>

Fuente: Elaboración propia.

El impuesto a las ganancias se calculó en base a la siguiente tabla de impuestos, considerando un 27%, según datos del SII.

Tabla de impuestos	2019	2020	2021	2022	2023
	-2.738.653	-7.586.729	58.828.751	97.884.988	128.576.558
<b>Impuesto</b>	<b>-2.738.653</b>	<b>-10.325.382</b>	<b>48.503.369</b>	<b>146.388.357</b>	<b>274.964.915</b>

La depreciación y amortización de los activos de la compañía, se desarrolló una tabla que se detalla en el [anexo 10](#).

El en flujo neto de fondos proyectado, se observa con una pérdida en los primeros años de operación, derivado principalmente de la fuerte inversión inicial que se necesita, luego, desde el tercer año de operación, se observa un aumento en el flujo recuperando la inversión en su totalidad generando utilidades.

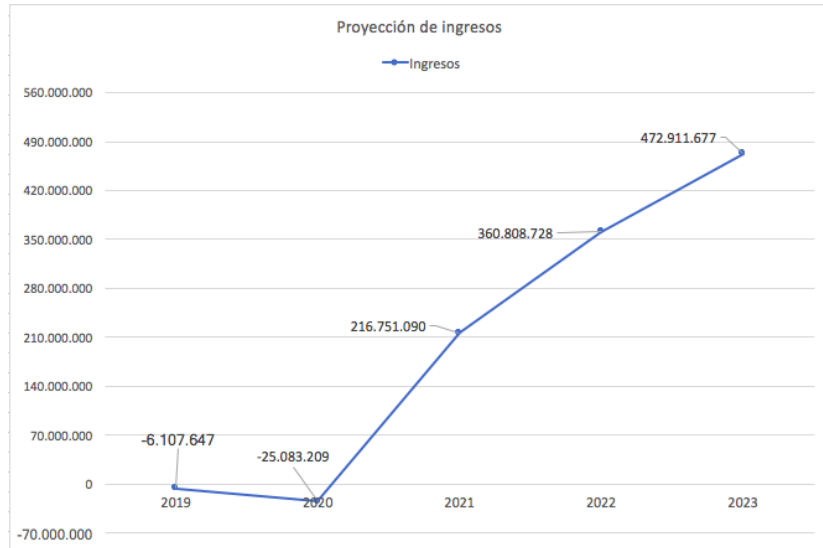
Flujo neto de fondos:

Flujo neto de fondos	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Resultado Neto</b>		-10.143.160	-38.242.157	131.138.739	395.790.743	743.423.660
Depreciación		1.800.000	2.133.333	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Amortización		1.002.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000
<b>Flujo de caja bruto</b>						
Inversiones	-181.974.640		-2.000.000	-1.000.000		
Inversiones en capital de trabajo		-53.332.325	-57.732.204	-79.638.476	-95.153.401	-112.281.014
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-181.974.640</b>	<b>-60.673.485</b>	<b>-94.515.028</b>	<b>54.126.263</b>	<b>304.263.342</b>	<b>634.768.647</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>-181.974.640</b>	<b>-242.648.125</b>	<b>-337.163.153</b>	<b>-283.036.890</b>	<b>21.226.452</b>	<b>655.995.099</b>

Fuente: Elaboración propia.

No se consideran fuertes inversiones durante el periodo de evaluación del proyecto, se harán inversiones principalmente en activos fijos, ya que la mantención evolutiva del software estará a cargo de los profesionales que estén contratados por la compañía durante todo el periodo.

El siguiente gráfico muestra la evolución de los ingresos en los años de evaluación del proyecto. Esencialmente, se puede observar que la evolución de los ingresos obedece al comportamiento de un negocio e-commerce, que inicia con un crecimiento lento, para luego de manera más fuerte, y finalmente alcanzar un nivel más estable. La curva tiene forma de “S” de acuerdo al tipo de negocio que se está desarrollando para este caso.



Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del VAN y la TIR del proyecto se utilizó la tasa de descuento del 18,64%, obtenida previamente por el método de CAPM. Para estos flujos, el VAN es \$155.700.826 con una TIR del 32%. De esta forma, el periodo de recuperación de la inversión se calculó entre el año 4 y 5, como se observa en el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

## Balance General:

Balance General	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Activos</b>		<b>129.923.904</b>	<b>114.806.094</b>	<b>366.251.980</b>	<b>749.346.003</b>	<b>1.249.207.008</b>
<b>Activos corrientes</b>		<b>119.098.464</b>	<b>105.439.988</b>	<b>359.511.873</b>	<b>746.231.896</b>	<b>1.249.718.901</b>
Efectivo y equivalente al efectivo	215.188.513	23.892.353	-1.190.856	215.560.234	576.368.962	1.049.280.639
Cuentas por cobrar		53.332.325	59.732.204	80.638.476	95.153.401	112.281.014
Inventario		41.873.785	46.898.639	63.313.163	74.709.533	88.157.248
<b>Activos no corrientes</b>		<b>10.825.440</b>	<b>9.366.107</b>	<b>6.740.107</b>	<b>3.114.107</b>	<b>-511.893</b>
Propiedad planta y equipo	151.974.640	13.627.440	15.627.440	16.627.440	16.627.440	16.627.440
Depreciación acumulada		-1.800.000	-3.933.333	-6.233.333	-8.533.333	-10.833.333
Amortización acumulada		-1.002.000	-2.328.000	-3.654.000	-4.980.000	-6.306.000
<b>Pasivos</b>		<b>41.873.785</b>	<b>48.898.639</b>	<b>64.313.163</b>	<b>74.709.533</b>	<b>88.157.248</b>
<b>Pasivos corrientes</b>		<b>41.873.785</b>	<b>48.898.639</b>	<b>64.313.163</b>	<b>74.709.533</b>	<b>88.157.248</b>
Cuentas por pagar a proveedores		41.873.785	48.898.639	64.313.163	74.709.533	88.157.248
<b>Pasivos no corrientes</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>367.163.153</b>	<b>88.050.119</b>	<b>65.907.455</b>	<b>301.938.816</b>	<b>674.636.470</b>	<b>1.161.049.759</b>
Capital emitido		181.974.640	181.974.640	181.974.640	181.974.640	181.974.640
Ganancias (pérdidas) Acumuladas		-10.143.160	-116.067.185	119.964.176	492.661.830	979.075.119
<b>Pasivos y patrimonio</b>	<b>367.163.153</b>	<b>129.923.904</b>	<b>114.806.094</b>	<b>366.251.980</b>	<b>749.346.003</b>	<b>1.249.207.008</b>

Fuente: Elaboración propia

### 7.6. Valor terminal

Se considera una estrategia de salida al quinto año a través de la venta de la compañía en 7,1 veces EBITDA del último año de evaluación. El valor de la compañía viene dado por el valor del último flujo, dividido por la tasa de costo de capital CAPM.

$$\text{Valor terminal} = \frac{FCFF}{(\text{Costo de capital} - \text{crecimiento})} = \$3.404.443.193$$

$$\frac{\$3.404.443.193}{EBITDA} = \frac{\$3.404.443.193}{479.835.476} = 7,1 \text{ veces Ebitda}$$

### 7.7. Capital de trabajo

El capital de trabajo es la inversión neta que se requiere a la empresa para dar apoyo a la continuidad en las ventas. Para este proyecto, el monto necesario para el capital de trabajo alcanza un total de \$398.137.420 a lo largo de todos periodos proyectados.

Tanto las cuentas por cobrar como los inventarios son componentes de los activos corrientes, a medida que crecen debe ser financiados de alguna forma por pasivos adicionales. Las cuentas por pagar pueden proporcionar una parte del financiamiento.

La fórmula utilizada en este caso para calcular el capital de trabajo es la siguiente:

$$\text{Capital de trabajo} = (\text{Cuentas por Cobrar} + \text{Inventario}) - (\text{Cuentas por Pagar})$$

En base a la formula anterior, el capital de trabajo por periodo se muestra en la siguiente tabla:

<b>Capital de trabajo</b>	2019	2020	2021	2022	2023
Capital de trabajo por periodo	53.332.325	57.732.204	79.638.476	95.153.401	112.281.014

Fuente: Elaboración propia.

## 7.8. Indicadores financieros

Como producto del análisis realizado y tomando en cuenta el escenario base de evaluación, se obtienen los siguientes indicadores financieros:

VAN: \$155.700.826

TIR: 32%

<b>Indicadores de liquidez</b>	2019	2020	2021	2022	2023
Razón de liquidez	2,84	2,16	5,59	9,99	14,18
Razón ácida	1,844	1,197	4,606	8,988	13,176

Fuente: Elaboración propia.

<b>Indices de endeudamiento</b>	2019	2020	2021	2022	2023
Razón de endeudamiento	0,35	0,46	0,18	0,10	0,07

Fuente: Elaboración propia.

Indices de rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023
Razón margen utilidad bruta	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49
Razón margen utilidad neta	-0,010	-0,034	0,118	0,302	0,481
Retorno sobre activos (ROA)	-0,057	-0,215	0,605	0,489	0,384
Return of equity (ROE)	-0,115	-0,580	0,434	0,587	0,640

Fuente: Elaboración propia.

Indices de rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023
ROI	-0,078	-0,333	0,358	0,528	0,595

Fuente: Elaboración propia.

## 7.9. Sensibilidad

La sensibilidad de Drugstore Online Chile, depende principalmente del precio del ticket de venta, así como también de la cantidad de tickets vendidos en el año.

Como base, se utilizará el flujo mostrado en el [anexo 11](#), que sería el que mejor se ajusta al análisis realizado. Luego de analizar el flujo base, se mostrarán los dos posibles escenarios para el EERR y el flujo de caja, el escenario pesimista, que disminuye en un 10% el precio promedio del ticket y la disminución de un 10% de la estimación de crecimiento de ventas y el escenario optimista, que considera un aumento en 10% del precio y un aumento por el mismo porcentaje en las ventas.

- Escenario base: El escenario base es el expuesto en el [anexo 11](#).
- Escenario pesimista: Para este caso, se considera una baja del precio en un 10% (baja a \$72.727) y una baja en el crecimiento proyectado por el mismo valor. Se puede observar que al final de los 5 años no hay beneficios en el proyecto. Tanto VAN como la TIR dan valores negativos, los resultados se pueden observar en el [anexo 12](#).
- Escenario optimista: Para este caso, se considera una subida del precio en un 10% (sube a \$88.000) y un alza en el crecimiento proyectado por el mismo valor. el VAN y la TIR aumentan considerablemente respecto al escenario base. En caso de que se cumpla el alza, los resultados son muy positivos para el negocio, en

donde solo el primer año se sufren pérdidas debido a la inversión inicial que se necesita para iniciar el negocio. El resultado del flujo de caja se puede observar en el [anexo 13](#).

Adicionalmente, se realizó un análisis de sensibilidad individual para los flujos, tomando como variables el precio, crecimiento, costos fijos y costos variables. El resultado se puede observar en el [anexo 14](#).

### **7.10. Aporte de capital**

El aporte inicial de los fundadores se estimó en \$ 100.000.000. Adicionalmente, es necesario contar con el aporte de un inversionista por el monto de \$ 267.163.153. De esta forma, el monto total de inversión alcanza los \$ 367.163.153.

Este monto es requerido específicamente para cubrir los gastos iniciales de la compañía. Esto incluye la administración inicial, el desarrollo de software, remuneraciones y activos en general. El aporte realizado por el capital no es reembolsable, y el tercer socio inversionista aportaría con el 72,8% del total requerido.

<b>Capital necesario</b>	<b>\$ 367.163.153</b>
<b>Aporte equipo fundador</b>	<b>\$ 100.000.000</b>
<b>Aporte socio inversionista</b>	<b>\$ 267.163.153</b>

De acuerdo a los datos anteriores, el cálculo Pre Money y Post Money entrega el siguiente resultado:

<b>Pre Money</b>	<b>\$ 400.744.729</b>
<b>Post Money</b>	<b>\$ 667.907.882</b>

Del total del capital, \$181.974.640 se utilizará para la compra de activos fijos y desarrollo del software que se utilizará para la venta de medicamentos. Se mantendrá un monto de \$30.000.000 como efectivo para cubrir imprevistos por los primeros 2 años.



Las proyecciones de Flujos Netos de Caja, se realizaron considerando una tasa de impuesto de primera categoría de un 27% en el 2019, de acuerdo a la reforma tributaria actual en Chile, y a los datos obtenidos desde el Servicio de Impuestos Internos (SII).



## 8. Riesgos Críticos

Para identificar los riesgos que estaban comprometidos en el proyecto, se desarrolló una matriz de riesgos donde se separan en riesgos internos (de la compañía) y riesgos externos (debido a causas de la compañía o factores externos). La matriz determina el riesgo, el impacto que tiene, el área a la cual pertenece, la criticidad y el plan de mitigación.

En la matriz se puede observar que los riesgos más críticos son principalmente los recursos para dar el inicio del proyecto. El hecho de no contar con estos recursos, el plan no se podría concretar en su totalidad, traduciéndose solamente en gastos que no alcanzarían para concretar el proyecto en los plazos definidos.

Otro de los puntos críticos es la estabilidad del sistema, es por eso que la inversión inicial en estos puntos debe tener una importancia considerable, contando con profesionales de calidad que puedan dar un buen sustento en la calidad y confiabilidad del sistema.

La pérdida de personal experto se vuelve crítico cuando no tienen un respaldo o Backup de las tareas asignadas, al momento de contar con colaboradores del cual se podría derivar una gran responsabilidad, en lo posible se contará con un par que pueda reemplazarlo en casos eventuales, como vacaciones, enfermedad o renuncia del profesional. Junto a lo anterior, los beneficios deben estar acorde al mercado para lograr mantener la motivación necesaria del trabajador y la planta en general.

En lo que respecta a los riesgos internos, la exactitud en el tiempo de entrega es fundamental, será el valor agregado al cliente, por lo tanto, el constante monitoreo del tráfico y dispositivos que puedan acortar rutas, son necesarios para complementar el buen trabajo de los motoristas. El tiempo es un factor esencial en la estrategia para fidelizar clientes.

	Riesgo	Impacto	Área	Criticidad	Plan de mitigación
Riesgos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos para iniciar el proyecto</li> </ul>	No realizar el proyecto.	Operaciones	Alto	Conseguir inversionista
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas en el desarrollo del proyecto</li> </ul>	Software deficiente con muchas fallas. Impacto en las ventas.	TI	Medio	Rigurosidad en plan de pruebas de software y corroborar la calidad de los profesionales.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel bajo de ventas</li> </ul>	Riesgo interno crítico que podría hacer que cierre a empresa.	Comercial	Medio	Establecer claros objetivos comerciales y efectividad en plan de marketing en lo que respecta la promoción del producto.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad del sistema</li> </ul>	Procesos internos y ventas.	TI	Alto	Contratación de profesionales que aseguren la calidad del sistema. Plan de contingencia en caso de intermitencia.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdida de personal experto</li> </ul>	Aumento de riesgos y en mantención de los sistemas.	RR.HH.	Alto	Mantener respaldo de las personas ante eventos inesperados. Incentivos de acuerdo a las condiciones de mercado.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja productividad</li> </ul>	Ventas y corrección de errores del sistema	Operaciones	Medio	Incentivos de acuerdo a condiciones de mercado. Actividades para el estrés.
Riesgos externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia</li> </ul>	Perdida del clientes.	Estrategia	Medio	Monitoreo constante del mercado y establecer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento del sistema por parte de los clientes</li> </ul>	Ventas y la expansión del negocio.	MKT	Bajo	Establecer un buen plan de marketing, donde quede claro los objetivos de publicidad que se van a establecer.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca confiabilidad</li> </ul>	Ventas y la propagación boca a boca.	MKT	Medio	Asegurar la calidad del software y asistencia en caso de no completar la transacción.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema poco amigable a los usuarios</li> </ul>	Desistimiento en el uso del sistema sin finalizar la compra.	MKT, TI	Bajo	Testing de experiencia usuaria para asegurar la calidad y la buena experiencia.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retraso en los pedidos</li> </ul>	Perdida de confianza del cliente. Perdida del cliente.	Operaciones	Alto	Complementar con dispositivos que ayuden a una mayor exactitud de tiempos de viaje. En lo posible salir con anticipación al pedido para cumplir lo prometido al cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas regulaciones a la venta de medicamentos</li> </ul>	Parar la venta y adecuarse a la nueva normativa.	Legal	Bajo	Asesoría de parte del área legal y constante monitoreo respecto a las regulaciones legales y sus posibles adecuaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio en condición financiera de los clientes</li> </ul>	Baja de ventas.	Legal	Medio	Monitoreo constante de las condiciones de mercado para ajustar adecuadamente las proyecciones y tomar mejores decisiones.

Tabla 8.1 Riesgos críticos de Drugstore Online Chile.

## 9. Propuesta al inversionista

Drugstore Online Chile se constituirá como una sociedad anónima cerrada, por el beneficio de negociar las acciones y transferirlas. Adicionalmente constituye facilidad de entrada y salida del inversionista, sin mayor complicación.

La tabla siguiente muestra la propuesta al inversionista:

Oferta al inversionista	
<b>Aporte de inversionista</b>	\$267.163.153
<b>Aporte de fundadores</b>	\$100.000.000
<b>Uso de fondos</b>	Déficit proyectado de 24 meses (opex + capex)
<b>Propiedad para inversionista</b>	55 % fundadores y 47 % inversionista
<b>Valoración post money</b>	\$667.907.882
<b>Valoración pre money</b>	\$400.744.729
<b>Acciones inversionistas</b>	450 acciones preferentes Serie A
<b>Acciones fundadores</b>	500 acciones preferentes Serie A y 300 comunes Serie B
<b>Representación</b>	3 de 4 directores con quórum calificado
<b>Estrategia de salida</b>	Cláusulas preferentes en eventos de venta de la empresa
<b>TIR Inversionista</b>	25%

En la siguiente tabla se puede observar el retorno al inversionista, la que permite alcanzar un VAN de \$29.078.522 y un 25% en la tasa interna de retorno. Este comienza a recibir dividendos a partir del tercer año. Adicionalmente, tendrá prioridad para la devolución de la inversión y en caso de liquidar la compañía tendrá precedencia en recuperación del capital.

	Año 0 (Inversión inicial)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo Neto		-60.673.485	-94.515.028	54.126.263	304.263.342	634.768.647	1.215.915.735
Flujo inversionista	-267.163.153			25.439.344	143.003.771	298.341.264	571.480.396

Fuente: Elaboración propia.

## 10. Conclusiones

La industria de las farmacias es considerada una industria altamente atractiva debido al volumen de dinero transado, pero, es una industria altamente concentrada con 3 grandes actores que tiene más del 90% de la participación de mercado y que operan como Retail.

La estrategia corporativa para poder competir es el enfoque por diferenciación, es lo que plantea el presente informe, la entrada a la industria de una empresa que operara como un e-commerce con despacho de medicamentos de forma sistemática, anchándose en personas con padecimientos crónicos.

Con respecto al análisis financiero de la compañía, el hecho de contar con el capital suficiente para la ejecución del proyecto, podría garantizar buenos resultados a partir del cuarto año. En los primeros años, no se observan utilidades y se observa un crecimiento lento, pero luego del tercer año, se observa un crecimiento mayor, donde las utilidades crecen considerablemente.

Como resultado, la proyección a los 5 años, utilizando una tasa de costo de capital del 18,64%, se obtiene un VAN de \$155.700.826, con una TIR del 32%, la cual es una situación beneficiosa, optimista y muy interesante para la ejecución del proyecto. Como se mencionó anteriormente, el Payback es entre 3 y 4 años y se necesita una inversión inicial de \$367.163.153. Esta inversión se realizará en conjunto a inversionistas, a los cuales se les hará una propuesta como la expuesta en el capítulo 9, dónde se les ofrecerá un porcentaje de la propiedad de un 47% y una TIR del 25%.

Adicionalmente al análisis financiero, se evaluó un escenario pesimista y otro optimista, en donde en el peor de los casos, el negocio no logra ser rentable y en caso de no promocionar bien el producto o no hacer un buen análisis de mercado podrían hacer fracasar el proyecto. El escenario optimista es una muy buena opción y tiene un Payback de casi 3 años, lo cual es un muy buen indicador.

## Bibliografía

Sitio web oficial farmacias Cruz verde. [www.cruzverde.cl](http://www.cruzverde.cl)

Sitio oficial farmacias SalcoBrand. [www.salcobrand.cl](http://www.salcobrand.cl) y [www.salcobrandonline.cl](http://www.salcobrandonline.cl)

Sitio oficial farmacias Ahumada. [www.farmaciasahumada.cl](http://www.farmaciasahumada.cl)

Fiscalía Nacional Económica. [www.fne.gob.cl](http://www.fne.gob.cl)

El mercado de las farmacias en Chile: ¿competencia por localización? 2015. Disponible en <http://www.economiaypolitica.cl/wp-content/uploads/2015/03/N1-02-villalobos.pdf>

Impacto económico de las enfermedades crónicas. 2014. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115335/Impacto%20Econ%20F3mico%20de%20las%20Enfermedades%20Cr%20F3nicas.pdf?sequence=1>

Patentes de invención. Regulación y efectos en el mercado farmacéutico. 2015. disponible en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130033/Patentes-de-invencion-Regulacion-y-efectos-en-el-mercado-farmaceutico.pdf?sequence=1>

Estudio de grupos empresariales sectores comercio y servicio. 2009. Disponible en [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_economicas/servicios/estudio\\_de\\_grupos\\_empresariales\\_2007.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/servicios/estudio_de_grupos_empresariales_2007.pdf)

El mercado de los medicamentos en Chile. 2013. disponible en <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/Boletin-Mercado-de-Medicamentos.pdf>

Análisis del mercado de los medicamentos en Chile. 2011. Disponible en <http://www.economia.gob.cl/2011/03/10/analisis-del-mercado-de-los-medicamentos.htm>

Informe farmacias, Fundación Sol. 2007. Disponible en <http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2010/09/Cuaderno-3-Farmacias.pdf>

Distribución de farmacias por región. 2015. Disponible en [http://web.minsal.cl/sites/default/files/files/2015\\_01\\_%20DISTRIBUCIÓN%20FARMACIAS%20Situación%20Diciembre%202014%20TTA.PDF](http://web.minsal.cl/sites/default/files/files/2015_01_%20DISTRIBUCIÓN%20FARMACIAS%20Situación%20Diciembre%202014%20TTA.PDF)

Encuesta Nacional sobre el el uso del tiempo. 2016. Disponible en <http://www.ine.cl/enut/>

Séptima Encuesta de acceso, usos y usuarios de internet. 2010. Disponible en [http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Informe-VII-Encuesta-de-Acceso-Usos-y-Usuarios-de-Internet\\_VF.pdf](http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Informe-VII-Encuesta-de-Acceso-Usos-y-Usuarios-de-Internet_VF.pdf)

Estadísticas Vitales 2016. Disponible en [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

Ministerio de Salud. Disponible en [www.minsal.cl](http://www.minsal.cl)

Instituto de Salud Pública. Disponible en [www.isp.cl](http://www.isp.cl)

Estrategia Nacional de Cáncer. Chile 2016. Disponible en [web.minsal.cl/wp-content/uploads/2016/10/Estrategia-Nacional-de-Cancer-version-consulta-publica.pdf](http://web.minsal.cl/wp-content/uploads/2016/10/Estrategia-Nacional-de-Cancer-version-consulta-publica.pdf)

Noticias USS.CL. Disponible en [www.ipsuss.cl/ipsuss/noticias-uss/en-chile-muere-una-persona-por-hora-por-infarto-al-corazon/2015-11-12/090602.html](http://www.ipsuss.cl/ipsuss/noticias-uss/en-chile-muere-una-persona-por-hora-por-infarto-al-corazon/2015-11-12/090602.html)

Impacto económico del Cáncer en Chile. Disponible en [foronacionaldecancer.cl/portal/wpcontent/uploads/2013/12/resumen\\_trabajos\\_investigacion\\_sep2013.pdf](http://foronacionaldecancer.cl/portal/wpcontent/uploads/2013/12/resumen_trabajos_investigacion_sep2013.pdf)

Superintendencia de Salud de Chile, Estadísticas GES. Disponible en <http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/w3-propertyvalue-3724.html>

Entrevista personal doctor Carlos Sagredo, médico psiquiatra fundación Nepsis.

Entrevista personal doctor Danilo Quiroz, médico psiquiatra, director docente fundación Nepsis y socio fundador de Asociación Chilena de Trastornos Bipolares.

Entrevista Personal Ingrid Estefanía, Químico farmacéutico ex trabajador farmacias Salcobrand.

Entrevista personal Luis Arancibia, Químico farmacéutico ex trabajador farmacias Ahumada y Cruz verde.

Entrevista personal Carolina Lizana, enfermera departamento pediatría clínica Indisa.

Entrevista personal Pedro Silva, Key Account Manager laboratorio Eli Lilly Chile.

Entrevista personal personal de call center de farmacias Ahumada, Cruz verde y Salcobrand para el servicio de despacho a domicilio.

Entrevista personal Pilar Arrano. Administradora fundación Neuropsiquiátrica de Santiago.

Entrevista personal Daniel Cáceres director de arte en TBWA/Frederick y diseñador del logo para Drugstore Online Chile por medio de su empresa "Se hacen monos".

Beta desapalancado de la industria y riesgo país (2017). Tomado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Precio y configuración equipos virtuales (2017). Tomado de <https://azure.microsoft.com/es-es/pricing/calculator/>

Precio y configuración equipos virtuales (2017). Tomado de <https://aws.amazon.com/es/ec2/pricing/>

Dufeu, C. (2016), *Apuntes taller AFE*, MBA profesionales Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (Octava Edición). Ciudad de México, México: McGraw Hill.



# Anexos

## Anexo 1: Sitio Web Medicinas Online Canadá.

**Medicinas ONLINE CANADA** Llámenos Gratis al: 1-866-604-0663  
Desde Latinoamérica y España escribanos a: servicioalcliente@medicinasonlinecanada.com

COMO ORDENAR | NUEVA ORDEN | RE-ORDENAR | POR ENFERMEDAD | CONTACTENOS

CLIENTE LOGIN  
+ Cliente Nuevo  
+ Clientes Existentes

CARRITO DE COMPRAS  
Item USD  
Su carrito de compras está vacío.  
VACIAR CARRO | CHECK OUT  
- Todos los precios están en dólares americanos.  
- Costo de envío: \$10 por orden.  
- No hay costos escondidos.

**PRICE MATCH**  
Igualaremos el mejor precio. Llámenos!  
Hacemos envíos a Latino America y España.

**1 Paso Uno: ENCUENTRE SUS MEDICAMENTOS**  
POR NOMBRE   
**BUSQUE**  
Búsqueda Alfabética: [A](#) [B](#) [C](#) [D](#) [E](#) [F](#) [G](#) [H](#) [I](#) [J](#) [K](#) [L](#) [M](#) [N](#) [O](#) [P](#) [Q](#) [R](#) [S](#) [T](#) [U](#) [V](#) [W](#) [X](#) [Y](#) [Z](#)

**2 Paso Dos:**  
Una vez que encuentre su medicamento, coloque su orden:  
• Llámenos gratis al 1-866-604-0663.  
• O haga su pedido Online.  
• Envíenos por fax su receta.

**3 Paso Tres:**  
Reciba sus medicamentos  
Nuestros tiempos de entrega se encuentran entre los más cortos de la industria, entre 10 y 18 días útiles.

En nuestra Farmacia Online usted encontrará medicamentos Genéricos y de Marca de calidad garantizada, a precios notoriamente más baratos que en EE.UU.  
Somos la primera Farmacia de Canadá Certificada, dedicada exclusivamente al mercado hispano en Norte América. Usted podrá comprar por internet el medicamento que necesita con su receta en inglés o español.  
En Medicinas Online Canada lo atenderemos en español o en inglés, con el servicio personalizado que sólo nuestra gente puede brindar y la seguridad y rapidez que sólo

Top 10 Genérico  
• Zyrtec  
• Advair  
• Accupril  
• Zocor  
• Zolof  
• Norvasc  
• Fosamax  
• Pravachol  
• Lexapro  
• Actos

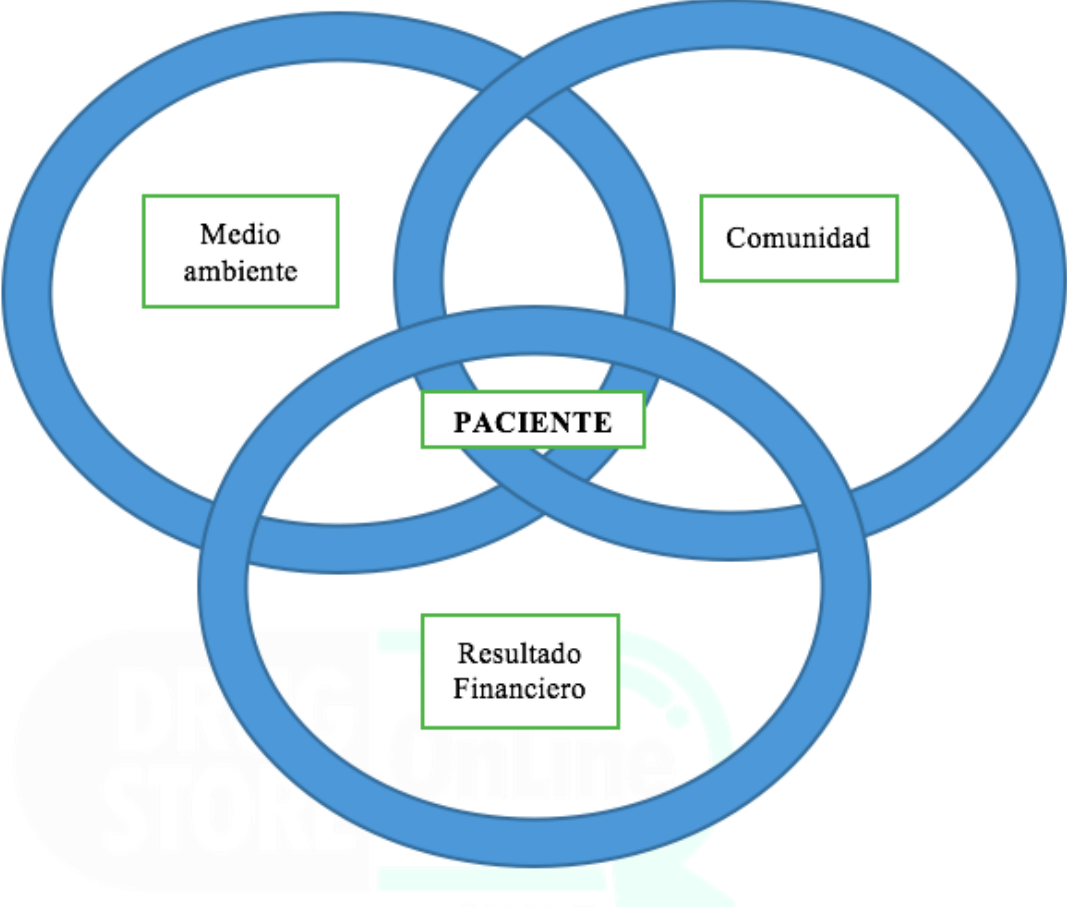
Fuente: www.medicinasonlinecanada.com

**Anexo 2:** Cuadro comparativo del servicio de despacho a domicilio de las 3 grandes cadenas de farmacias en Chile.

	<b>Cruz Verde</b>	<b>SalcoBrand</b>	<b>Ahumada</b>
<b>Compra mínima</b>	\$5000	\$5000	\$5000
<b>Tarifa</b>	\$5.000 a \$10.000 = \$1000 sobre \$10.000 gratis.	\$5.000 a \$10.000 = \$1000 sobre \$10.000 gratis.	\$5.000 a \$10.000 = \$1000 sobre \$10.000 gratis.
<b>Línea directa</b>	802800 *7700 celulares	600 360 6000	600 222 4000
<b>Pago</b>	Efectivo, cheque, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, tarjeta de crédito Cruz verde	Efectivo, cheque, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, tarjeta de crédito SalcoBrand	Efectivo, cheque, tarjeta de crédito, tarjeta de débito.
<b>Comunas</b>	Lo Barnechea. Vitacura. Las Condes Providencia Ñuñoa La Reina Peñalolén Macul La Florida Santiago Centro	Lo Barnechea. Vitacura. Las Condes Providencia Ñuñoa La reina Peñalolén Macul La Florida Santiago Centro Viña del Mar Concepción	Lo Barnechea. Vitacura. Las Condes. Providencia. Ñuñoa La Reina Peñalolén Macul La Florida Santiago Centro Independencia Recoleta Viña del Mar Con Con Reñaca
<b>Horario</b>	Todos los días 9:00- 20:00	Todos los días 9:00- 20:00	Todos los días 9:00- 20:00
<b>Despacho programado</b>	Solo a Independencia/Recoleta y Huechuraba	Se puede programar fecha de entrega.	Se puede programar llamada desde la central para recordar la compra mensual

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 3:** La forma de creación de valor para Drugstore Online Chile.



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 4:** Cadena de valor de Drugstore Online Chile.



Fuente: Elaboración propia.

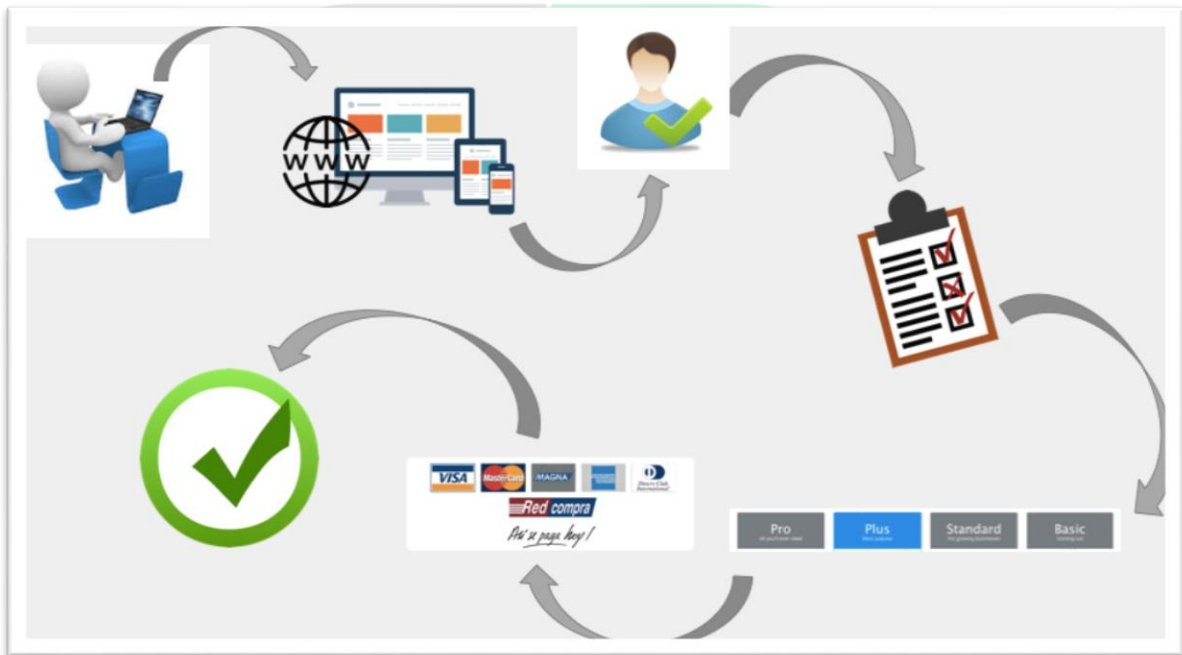


**Anexo 5:** Detalle de flujo de Front Office, Back Office y operación en página Web.

### Flujo de Front Office de Drugstore Online Chile

El flujo de Front Office inicia representando al cliente. Esta persona primero se debe conectar a la red de internet, para después ingresar a la página de Drugstore Online Chile. Luego, el cliente ingresa a su sesión, la cual permitirá ver distintas opciones que permitirán realizar operaciones, como por ej.: Ver su historial de compras, boletas, suscripciones, pedidos en curso, etc.

El flujo de operación del cliente está representado en la siguiente imagen:



Fuente: Elaboración propia.

## Flujo de Back Office de Drugstore Online Chile

El flujo de Back Office representa fundamentalmente el proceso interno de la compañía luego de realizar una compra del cliente. Se inicia recibiendo la orden de compra del cliente, donde viene indicada la compra, y la transacción de pago. Esta orden la recibe una persona del equipo de recepción, para luego verificar los datos y la compra con la receta, que también debe venir adjunta, si es necesario, la persona de recepción llamará al cliente ante cualquier eventualidad que se puede producir, como, por ejemplo, un error en la elección del medicamento. Luego de aprobada esta orden, la recibe el director técnico o químico farmacéutico y le da una visación final, finalmente entra en la cadena de reparto para que el motorista vaya a dejar el medicamento al cliente bajo las mejores condiciones de conservación.

En la imagen siguiente, se puede visualizar el flujo de operación interno de la compañía.



Fuente: Elaboración propia.

## Operación en página Web.

Una vez que el cliente entró con su usuario y contraseña, debe buscar los medicamentos necesarios para la compra y agregarlos al carro. Una vez que este paso se completa de forma correcta, debe elegir el plan de suscripción que más le acomode, puede ser solo la compra, un plan mensual o semestral. Finalmente, se realizará el pago a través de Webpay, con la tarjeta de crédito que más le acomode.

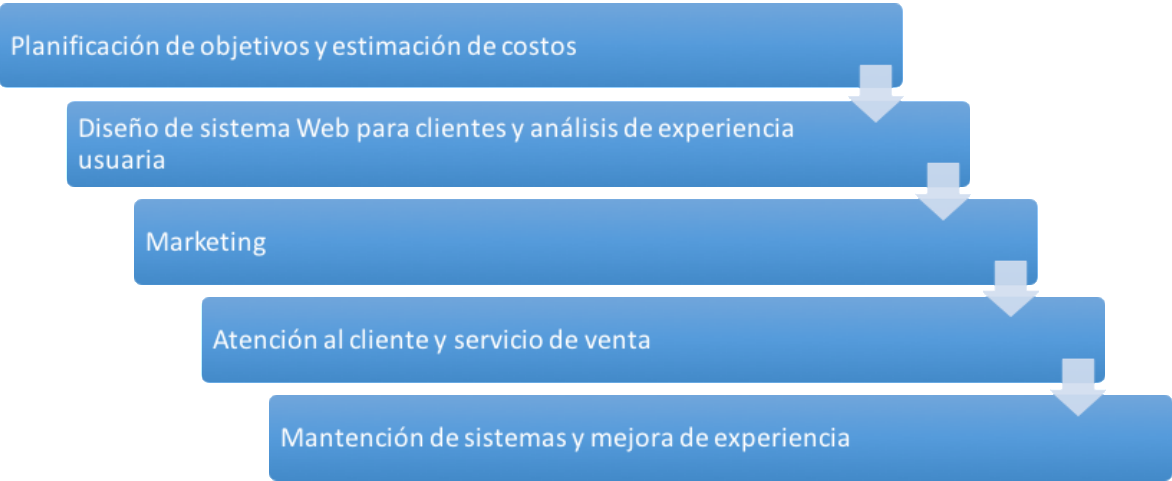
Drugstore Online Chile tendrá los siguientes tipos de procesos, que servirán esencialmente para optimizar el funcionamiento de la compañía.

Procesos estratégicos: son los que mantienen la compañía, les da el dinamismo para afrontar las turbulencias del mercado y mantiene la rentabilidad a los accionistas. En la imagen, se pueden observar los procesos estratégicos de Drugstore Online Chile.



Fuente: Elaboración propia.

Procesos operacionales: Son los procesos centrados al cliente, los que mantienen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y crea valor a los clientes. Son las actividades propias del negocio. En la imagen, se pueden observar los procesos operacionales de Drugstore Online Chile.



Fuente: Elaboración propia.





## Anexo 6: Plan de desarrollo e implementación de Drugstore Online Chile.

	2018						
	Meses						
	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
<b>Conformación sociedad e inicio de actividades</b>							
Definición tipo Empresa							
Escritura y constitución sociedad							
Inscripción de sociedad							
Inicio actividades SII							
Inscripcion factura electronica SII							
Autorización de instalación de droguería							
Autorización de apertura y funcionamiento de droguería							
<b>Espacio de trabajo</b>							
Firma contrato de arriendo							
Acondicionamiento de espacio de trabajo							
Instalación puestos de trabajos							
Instalación equipos							
Habilitación de redes y puntos de red							
<b>Sistema Web</b>							
Planificación							
Análisis y diseño							
Desarrollo							
Testing							
Marcha blanca							
Solución de incidentes y mejoras							
Puesta en producción							
<b>RRHH</b>							
Creación de contratos							
Reclutamiento y selección							
Contratación de personas							
Curso de inducción							
<b>Marketing</b>							
Desarrollo de papelería e imagen de marca							
Sitio web corporativo							
Establecer objetivos comerciales							
Diseño de publicidad Web							
Contratación servicios de búsqueda Google AdWords							
Búsqueda de sitios para promocionar							
<b>Inicio de actividades</b>							

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 7:** Detalle de planta necesaria para el funcionamiento de Drugstore Online Chile.

Planta año 2018

	Cantidad	Sueldo Base	Sueldos	Movilizacion	Colacion	Total Haberes
Gerente General	1	1.900.000	1.900.000	40.000	80.000	2.020.000
Gerente de ADM y finanzas	1	1.600.000	1.600.000	40.000	80.000	1.720.000
Gerente de tecnología	1	1.600.000	1.600.000	40.000	80.000	1.720.000
Quimico Farmaceutico (Dir Tecnico)	1	1.200.000	1.200.000	40.000	80.000	1.320.000
Gerente de MKT	1	1.500.000	1.500.000	40.000	80.000	1.620.000
Programador senior	1	1.200.000	1.200.000	40.000	80.000	1.320.000
Programador junior	2	700.000	1.400.000	80.000	160.000	1.640.000
DBA	1	1.300.000	1.300.000	40.000	80.000	1.420.000
Vendedores	2	600.000	1.200.000	80.000	160.000	1.440.000
Motoristas	3	410.000	1.230.000	120.000	240.000	1.590.000
Recepcionista llamados	3	410.000	1.230.000	120.000	240.000	1.590.000
	17					<b>17.400.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Planta año 2019 (Con una variación del IPC de un 3%, constante para los próximos años)

	Cantidad	Sueldo Base	Sueldos	Movilizacion	Colacion	Total Haberes
Gerente General	1	2.000.000	2.060.000	40.000	80.000	2.180.000
Gerente de ADM y finanzas	1	1.600.000	1.648.000	40.000	80.000	1.768.000
Gerente de tecnología	1	1.600.000	1.648.000	40.000	80.000	1.768.000
Quimico Farmaceutico	1	1.200.000	1.236.000	40.000	80.000	1.356.000
Gerente de MKT	1	1.200.000	1.236.000	40.000	80.000	1.356.000
Programador senior	1	1.300.000	1.339.000	40.000	80.000	1.459.000
Programador junior	2	800.000	1.648.000	80.000	160.000	1.888.000
DBA	1	1.400.000	1.442.000	40.000	80.000	1.562.000
Vendedores	3	600.000	1.854.000	120.000	240.000	2.214.000
Motoristas	4	410.000	1.689.200	160.000	320.000	2.169.200
Recepcionista llamados	8	410.000	3.378.400	320.000	640.000	4.338.400
	24					<b>22.058.600</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Planta año 2020

	Cantidad	Sueldo Base	Sueldos	Movilizacion	Colacion	Total Haberes
Gerente General	1	2.060.000	2.121.800	40.000	80.000	2.241.800
Gerente de ADM y finanzas	1	1.648.000	1.697.440	40.000	80.000	1.817.440
Gerente de tecnología	1	1.648.000	1.697.440	40.000	80.000	1.817.440
Quimico Farmaceutico	1	1.236.000	1.273.080	40.000	80.000	1.393.080
Gerente Logistica	1	1.900.000	1.957.000	40.000	80.000	2.077.000
Gerente I+D	1	1.900.000	1.957.000	40.000	80.000	2.077.000
Gerente de MKT	1	1.236.000	1.273.080	40.000	80.000	1.393.080
Programador senior	1	1.339.000	1.379.170	40.000	80.000	1.499.170
Programador junior	2	800.000	1.648.000	80.000	160.000	1.888.000
DBA	1	1.400.000	1.442.000	40.000	80.000	1.562.000
Vendedores	3	600.000	1.854.000	120.000	240.000	2.214.000
Motoristas	4	410.000	1.689.200	160.000	320.000	2.169.200
Recepcionista llamados	8	410.000	3.378.400	320.000	640.000	4.338.400
	26					26.487.610

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 8:** Organigrama de Drugstore Online Chile.



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 9:** Pronóstico de ventas de Drugstore Online Chile.

Variable	Valor
Precio ticket promedio	\$ 80.000
Ventas iniciales	650
Crecimiento de ventas sobre el 1er año	8%
Crecimiento de ventas sobre el 2do año	12%
Crecimiento de ventas sobre el 3er año	35%
Crecimiento de ventas los siguientes años	18%
Precio envío promedio	\$ 5.000
IPC	3%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla siguiente muestra el pronóstico de ventas del primer año, bajo los siguientes supuestos de precio de ticket y crecimiento de ventas con un IPC del 3% a partir del segundo semestre:

Primer Trimestre 2019				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Precio (promedio venta)	80.000	80.000	80.000	80.000
Unidades	650	702	758	819
Venta	52.000.000	56.160.000	60.652.800	65.505.024
Envío	3.250.000	3.510.000	3.790.800	4.094.064
Total	55.250.000	59.670.000	64.443.600	69.599.088

Segundo Trimestre 2019				
	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Precio (promedio venta)	80.000	80.000	82.400	82.400
Unidades	884	955	1031	1114
Venta	70.745.426	76.405.060	84.992.989	91.792.428
Envío	4.421.589	4.775.316	5.157.342	5.569.929
Total	75.167.015	81.180.376	90.150.330	97.362.357

Fuente: Elaboración propia.

Tercer Trimestre 2019				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio (promedio venta)	82.400	82.400	82.400	82.400
Unidades	1203	1299	1403	1516
Venta	99.135.822	107.066.688	115.632.023	124.882.585
Envío	6.015.523	6.496.765	7.016.506	7.577.827
Total	105.151.345	113.563.453	122.648.529	132.460.411

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 10:** Tablas de depreciación y amortización de activos fijos.

Depreciación									
	Inicial	Años	2019	2020	2021	2022	2023	Valor residual	
Inversión equipos	6.400.000	6	1.066.667	1.066.667	1.066.667	1.066.667	1.066.667	1.066.667	1.066.667
Inversión motos (4)	2.000.000	6	333.333	333.333	333.333	333.333	333.333	333.333	333.333
Inversión muebles	4.000.000	10	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	2.000.000
Inversión motos año 2 (4)	2.000.000	6		333.333	333.333	333.333	333.333	333.333	666.667
Inversión motos año 3 (2)	1.000.000	6			166.667	166.667	166.667	166.667	500.000
<b>Inversión</b>	<b>15.400.000</b>		<b>1.800.000</b>	<b>2.133.333</b>	<b>2.300.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>4.566.667</b>

Amortización									
	Inicial	Años	2019	2020	2021	2022	2023	Valor residual	
Software	5.010.000	5	1.002.000	1.002.000	1.002.000	1.002.000	1.002.000	1.002.000	-
Software al 2 año	1.620.000	5		324.000	324.000	324.000	324.000	324.000	
<b>Amortización total</b>			<b>1.002.000</b>	<b>1.326.000</b>	<b>1.326.000</b>	<b>1.326.000</b>	<b>1.326.000</b>	<b>1.326.000</b>	

Depreciación acumulada									
	Inicial	Años	2019	2020	2021	2022	2023	Valor residual	
Total equipos	6.400.000	6	1.066.667	2.133.333	3.200.000	4.266.667	5.333.333	1.066.667	
Total muebles	4.000.000	10	400.000	800.000	1.200.000	1.600.000	2.000.000	2.000.000	
total motos	5.000.000	6	333.333	1.000.000	1.833.333	2.666.667	3.500.000	1.500.000	
<b>Depreciación acumulada total</b>			<b>1.800.000</b>	<b>3.933.333</b>	<b>6.233.333</b>	<b>8.533.333</b>	<b>10.833.333</b>	<b>4.566.667</b>	

Amortización acumulada									
	Inicial	Años	2019	2020	2021	2022	2023	Valor residual	
Software	6.630.000	5	1.002.000	2.328.000	3.654.000	4.980.000	6.306.000	-	
<b>Amortización acumulada total</b>			<b>1.002.000</b>	<b>2.328.000</b>	<b>3.654.000</b>	<b>4.980.000</b>	<b>6.306.000</b>		

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 11: EERR y flujo de caja proyectado a 5 años, desde el inicio de actividades de Drugstore Online Chile.**

Estado de Resultados						
		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ventas Netas (ventas)</b>						
Venta de productos		843.340.820	986.708.759	1.272.854.299	1.565.610.788	1.925.701.269
Envío		60.422.159	70.693.926	91.195.165	112.170.053	137.969.165
<b>Total ventas</b>		<b>903.762.979</b>	<b>1.057.402.686</b>	<b>1.364.049.464</b>	<b>1.677.780.841</b>	<b>2.063.670.435</b>
<b>Costos Variables</b>						
Costos de venta		-463.965.921	-542.840.128	-700.263.765	-861.324.431	-1.059.429.050
Costo mantención aplicación		-2.400.000	-2.472.000	-2.546.160	-2.622.545	-2.701.221
Costos servidores		-14.729.280	-15.171.158	-15.626.293	-16.095.082	-16.577.934
<b>Total costos variables</b>		<b>-481.095.201</b>	<b>-560.483.286</b>	<b>-718.436.218</b>	<b>-880.042.058</b>	<b>-1.078.708.206</b>
<b>Contribución variable</b>		<b>422.667.778</b>	<b>496.919.399</b>	<b>645.613.246</b>	<b>797.738.783</b>	<b>984.962.229</b>
Margen de contribución		46,77%	46,99%	47,33%	47,55%	47,73%
<b>Costos Fijos</b>						
Mantención motos		-400.000	-800.000	-1.600.000	-1.600.000	-1.600.000
Remuneraciones		-208.800.000	-264.703.200	-317.851.320	-360.125.546	-408.022.243
Espacio físico		-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Bonos		-15.000.000	-18.000.000	-21.600.000	-25.920.000	-31.104.000
Marketing		-200.000.000	-200.000.000	-250.000.000	-150.000.000	-150.000.000
Auditorias		-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000
Depreciación		-1.800.000	-2.133.333	-2.300.000	-2.300.000	-2.300.000
Amortización		-1.002.000	-1.326.000	-1.326.000	-1.326.000	-1.326.000
<b>Total costos fijos</b>		<b>-434.002.000</b>	<b>-493.962.533</b>	<b>-601.677.320</b>	<b>-548.271.546</b>	<b>-601.352.243</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>-11.334.222</b>	<b>2.956.866</b>	<b>43.935.926</b>	<b>249.467.238</b>	<b>383.609.986</b>
<b>Ganancia (Pérdida acumulada) tributable</b>		<b>-11.334.222</b>	<b>-8.377.357</b>	<b>35.558.569</b>	<b>285.025.807</b>	<b>668.635.792</b>
Impuesto a las ganancias		0	0	-9.600.814	-76.956.968	-180.531.664
<b>Resultado Neto</b>		<b>-11.334.222</b>	<b>-8.377.357</b>	<b>25.957.756</b>	<b>208.068.839</b>	<b>488.104.129</b>

Fuente: Elaboración propia.

El impuesto a las ganancias se calculó en base a la siguiente tabla de impuestos, considerando un 27%, según datos del SII.

Tabla de impuestos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-3.060.240	798.354	11.862.700	67.356.154	103.574.696
<b>Impuesto</b>	<b>-3.060.240</b>	<b>-2.261.886</b>	<b>9.600.814</b>	<b>76.956.968</b>	<b>180.531.664</b>



Flujo neto de fondos:

Flujo neto de fondos	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Resultado Neto</b>		-11.334.222	-8.377.357	25.957.756	208.068.839	488.104.129
Depreciación		1.800.000	2.133.333	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Amortización		1.002.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000
<b>Flujo de caja bruto</b>						
Inversiones	-181.974.640		-2.000.000	-1.000.000		
Inversiones en capital de trabajo		-45.188.149	-50.870.134	-67.202.473	-83.889.042	-103.183.522
Recibido por capital de trabajo						350.333.320
Valor libro equipos						1.066.667
Valor libro motos						1.500.000
Valor libro muebles						2.000.000
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-181.974.640</b>	<b>-53.720.371</b>	<b>-57.788.158</b>	<b>-38.618.718</b>	<b>127.805.797</b>	<b>743.446.594</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>-181.974.640</b>	<b>-235.695.011</b>	<b>-293.483.169</b>	<b>-332.101.886</b>	<b>-204.296.089</b>	<b>539.150.504</b>

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 12: EERR y flujo de caja para un escenario pesimista.

EERR y flujo de caja del escenario pesimista, que considera una baja del precio del precio en un 10% (precio de \$72.727) y una baja en el crecimiento proyectado por el mismo valor.

Estado de Resultados						
		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ventas Netas (ventas)</b>						
Venta de productos		913.609.858	931.882.055	1.164.852.569	1.258.040.775	1.358.684.037
Envío		61.675.661	62.909.174	78.636.468	84.927.385	91.721.576
<b>Total ventas</b>		<b>975.285.519</b>	<b>994.791.229</b>	<b>1.243.489.037</b>	<b>1.342.968.160</b>	<b>1.450.405.613</b>
<b>Costos Variables</b>						
Costos de venta		-499.977.892	-509.977.450	-637.471.812	-688.469.557	-743.547.121
Costo mantención aplicación		-2.400.000	-2.472.000	-2.546.160	-2.622.545	-2.701.221
Costos servidores		-14.729.280	-15.171.158	-15.626.293	-16.095.082	-16.577.934
<b>Total costos variables</b>		<b>-517.107.172</b>	<b>-527.620.608</b>	<b>-655.644.265</b>	<b>-707.187.184</b>	<b>-762.826.277</b>
<b>Contribución variable</b>		<b>458.178.347</b>	<b>467.170.621</b>	<b>587.844.772</b>	<b>635.780.976</b>	<b>687.579.336</b>
<b>Margen de contribución</b>		<b>46,98%</b>	<b>46,96%</b>	<b>47,27%</b>	<b>47,34%</b>	<b>47,41%</b>
<b>Costos Fijos</b>						
Mantención motos		-400.000	-800.000	-1.600.000	-1.600.000	-1.600.000
Remuneraciones		-208.800.000	-264.703.200	-317.851.320	-360.125.546	-408.022.243
Espacio físico		-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Bonos		-15.000.000	-18.000.000	-21.600.000	-25.920.000	-31.104.000
Marketing		-280.000.000	-300.000.000	-200.000.000	-150.000.000	-150.000.000
Auditorias		-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000
<b>Total costos fijos</b>		<b>-511.200.000</b>	<b>-590.503.200</b>	<b>-548.051.320</b>	<b>-544.645.546</b>	<b>-597.726.243</b>
<b>EBITDA</b>		<b>-53.021.653</b>	<b>-123.332.579</b>	<b>39.793.452</b>	<b>91.135.431</b>	<b>89.853.092</b>
Depreciación		-1.800.000	-2.133.333	-2.300.000	-2.300.000	-2.300.000
Amortización		-1.002.000	-1.326.000	-1.326.000	-1.326.000	-1.326.000
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>-55.823.653</b>	<b>-126.791.912</b>	<b>36.167.452</b>	<b>87.509.431</b>	<b>86.227.092</b>
<b>Ganancia (Pérdida acumulada) tributable</b>		<b>-55.823.653</b>	<b>-182.615.564</b>	<b>-146.448.113</b>	<b>-58.938.682</b>	<b>27.288.410</b>
Impuesto a las ganancias		0	0	0	0	-7.367.871
<b>Resultado Neto</b>		<b>-55.823.653</b>	<b>-182.615.564</b>	<b>-146.448.113</b>	<b>-58.938.682</b>	<b>19.920.539</b>

Fuente: Elaboración propia.

Flujo neto de fondos:

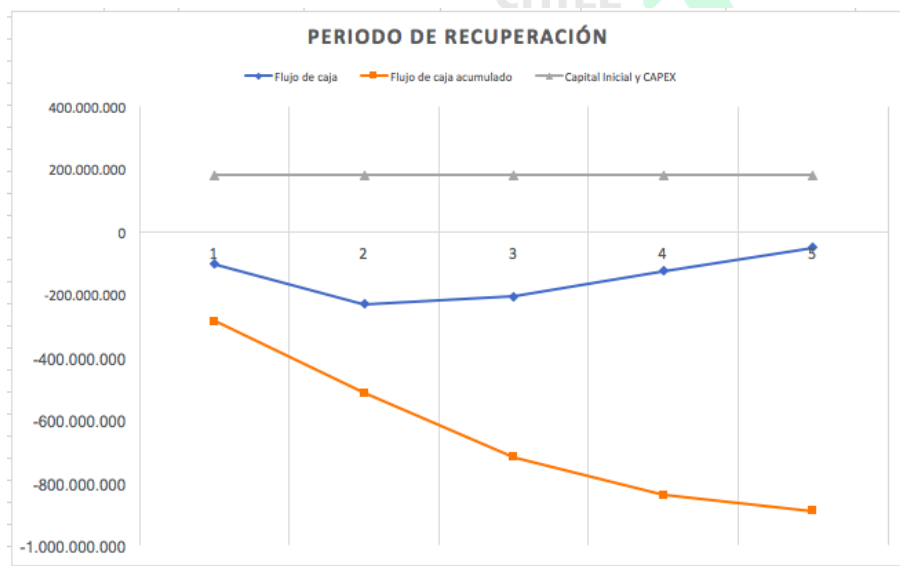
Flujo neto de fondos	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Resultado Neto</b>		-55.823.653	-182.615.564	-146.448.113	-58.938.682	19.920.539
Depreciación		1.800.000	2.133.333	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Amortización		1.002.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000
<b>Flujo de caja bruto</b>						
Inversiones	-181.974.640		-2.000.000	-1.000.000		
Inversiones en capital de trabajo		-48.764.276	-47.739.561	-61.174.452	-67.148.408	-72.520.281
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-181.974.640</b>	<b>-101.785.929</b>	<b>-228.895.793</b>	<b>-204.996.565</b>	<b>-122.461.090</b>	<b>-48.973.741</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>-181.974.640</b>	<b>-283.760.569</b>	<b>-512.656.361</b>	<b>-717.652.926</b>	<b>-840.114.016</b>	<b>-889.087.757</b>

Fuente: Elaboración propia.

Variable	Valor
<b>Tasa de descuento</b>	18,64%
<b>VAN</b>	-\$635.745.397
<b>TIR</b>	NA
<b>Ticket promedio</b>	- 10%
<b>Crecimiento de ventas</b>	- 10%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica que muestra el comportamiento de los flujos en un escenario pesimista:



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 13: EERR y flujo de caja para un escenario optimista.**

EERR y flujo de caja del escenario optimista, que considera una subida del precio en un 10% (precio de \$88.000) y un alza en el crecimiento por el mismo valor.

Estado de Resultados						
		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ventas Netas (ventas)</b>						
Venta de productos		1.105.467.928	1.348.670.873	1.955.572.765	2.503.133.139	3.204.010.418
Envío		61.675.661	75.244.306	109.104.244	139.653.433	178.756.394
<b>Total ventas</b>		<b>1.167.143.589</b>	<b>1.423.915.179</b>	<b>2.064.677.009</b>	<b>2.642.786.572</b>	<b>3.382.766.812</b>
<b>Costos Variables</b>						
Costos de venta		-595.906.927	-727.006.451	-1.054.159.354	-1.349.323.973	-1.727.134.685
Costo mantención aplicación		-2.400.000	-2.472.000	-2.546.160	-2.622.545	-2.701.221
Costos servidores		-14.729.280	-15.171.158	-15.626.293	-16.095.082	-16.577.934
<b>Total costos variables</b>		<b>-613.036.207</b>	<b>-744.649.609</b>	<b>-1.072.331.807</b>	<b>-1.368.041.599</b>	<b>-1.746.413.840</b>
<b>Contribución variable</b>		554.107.382	679.265.570	992.345.203	1.274.744.973	1.636.352.972
Margen de contribución		47,48%	47,70%	48,06%	48,23%	48,37%
<b>Costos Fijos</b>						
Mantención motos		-400.000	-800.000	-1.600.000	-1.600.000	-1.600.000
Remuneraciones		-208.800.000	-264.703.200	-317.851.320	-360.125.546	-408.022.243
Espacio físico		-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Bonos		-15.000.000	-18.000.000	-21.600.000	-25.920.000	-31.104.000
Marketing		-280.000.000	-300.000.000	-200.000.000	-150.000.000	-150.000.000
Auditorías		-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000
<b>Total costos fijos</b>		<b>-511.200.000</b>	<b>-590.503.200</b>	<b>-548.051.320</b>	<b>-544.645.546</b>	<b>-597.726.243</b>
<b>EBITDA</b>		<b>42.907.382</b>	<b>88.762.370</b>	<b>444.293.883</b>	<b>730.099.427</b>	<b>1.038.626.729</b>
Depreciación		-1.800.000	-2.133.333	-2.300.000	-2.300.000	-2.300.000
Amortización		-1.002.000	-1.326.000	-1.326.000	-1.326.000	-1.326.000
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>40.105.382</b>	<b>85.303.036</b>	<b>440.667.883</b>	<b>726.473.427</b>	<b>1.035.000.729</b>
<b>Ganancia (Pérdida acumulada) tributable</b>		<b>40.105.382</b>	<b>125.408.419</b>	<b>566.076.302</b>	<b>1.292.549.729</b>	<b>2.327.550.458</b>
Impuesto a las ganancias		-10.828.453	-33.860.273	-152.840.601	-348.988.427	-628.438.624
<b>Resultado Neto</b>		<b>29.276.929</b>	<b>91.548.146</b>	<b>413.235.700</b>	<b>943.561.302</b>	<b>1.699.111.834</b>

Fuente: Elaboración propia.

Flujo neto de fondos:

Flujo neto de fondos						
	Año 0	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Resultado Neto</b>		29.276.929	91.548.146	413.235.700	943.561.302	1.699.111.834
Depreciación		1.800.000	2.133.333	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Amortización		1.002.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000	1.326.000
<b>Flujo de caja bruto</b>						
Inversiones	-181.974.640		-2.000.000	-1.000.000		
Inversiones en capital de trabajo		-58.357.179	-69.195.759	-102.233.850	-132.139.329	-169.138.341
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>-181.974.640</b>	<b>-26.278.250</b>	<b>23.811.720</b>	<b>313.627.850</b>	<b>815.047.973</b>	<b>1.533.599.493</b>
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>-181.974.640</b>	<b>-208.252.890</b>	<b>-184.441.170</b>	<b>129.186.680</b>	<b>944.234.653</b>	<b>2.477.834.146</b>

Fuente: Elaboración propia

Variable	Valor
<b>Tasa de descuento</b>	18,64%
<b>VAN</b>	\$1.064.217.355
<b>TIR</b>	85%
<b>Ticket promedio</b>	+ 10%
<b>Crecimiento de ventas</b>	+ 10%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica que muestra el comportamiento de los flujos en un escenario optimista:



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 14:** Análisis de sensibilidad individual.

Variable	Indicadores	Valores
<b>Precio (+10%)</b>	Tasa de descuento	18,76%
	VAN	\$527.083.818
	TIR	60%
	Payback	3 años
<b>Precio (-10%)</b>	VAN	-\$202.123.880
	TIR	0%
	Payback	5 años
<b>Crecimiento (+10%)</b>	VAN	\$652.833.470
	TIR	62%
	Payback	3 años
<b>Crecimiento (-10%)</b>	VAN	-\$284.922.245
	TIR	-22%
	Payback	> 5 años
<b>Costos Fijos (+10%)</b>	VAN	-\$205.298.166
	TIR	1%
	Payback	5 años
<b>Costos Fijos (-10%)</b>	VAN	\$463.739.005
	TIR	57%
	Payback	3 años
<b>Costos Variables (+10%)</b>	VAN	-\$310.949.815
	TIR	-11%
	Payback	5 años
<b>Costos Variables (-10%)</b>	VAN	\$553.648.709
	TIR	63%
	Payback	3 años

Fuente: Elaboración propia.

