



# **“DRUGSTORE ONLINE CHILE”**

## **Parte I**

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

**Alumna: Alisa Tapia D.  
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, Agosto 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>9</b>
2.1. INDUSTRIA. ....	9
2.2. COMPETIDORES. ....	12
2.3. CLIENTES.....	17
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>19</b>
3.1. MODELO DE NEGOCIOS. ....	19
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. ....	20
3.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL. ....	22
3.4. RSE Y SUSTENTABILIDAD. ....	24
<b>4. PLAN DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....</b>	<b>25</b>
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING. ....	25
4.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN. ....	28
4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO / SERVICIO. ....	29
4.4. ESTRATEGIA DE PRECIO. ....	30
4.5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN. ....	30
4.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	31
4.7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL. ....	32
4.8. PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA.....	32
<b>5. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>33</b>
5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES. ....	33
5.2. FLUJO DE OPERACIONES.....	33
5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN .....	34
5.4. DOTACIÓN .....	34
<b>6. EQUIPO DE PROYECTO .....</b>	<b>35</b>
6.1. EQUIPO GESTOR.....	35
6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	36
<b>7. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>37</b>
7.1. SUPUESTOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO .....	37

7.2.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	37
7.3.	INVERSIÓN INICIAL.....	38
7.4.	TASA DE DESCUENTO .....	38
7.5.	FLUJOS FINANCIEROS.....	38
7.6.	VALOR TERMINAL.....	40
7.7.	CAPITAL DE TRABAJO.....	40
7.8.	INDICADORES FINANCIEROS.....	40
7.9.	SENSIBILIDAD.....	41
7.10.	APORTE DE CAPITAL.....	41
8.	RIESGOS CRÍTICOS.....	42
9.	PROPUESTA AL INVERSIONISTA.....	43
10.	CONCLUSIONES.....	44
	BIBLIOGRAFÍA.....	45
	ANEXOS.....	48



## Resumen Ejecutivo

Drugstore Online Chile es una farmacia e-commerce que consta de un sitio web y un servicio de despacho mensual sistemático programado. La especialización es la venta de medicamentos para tratamiento de afecciones crónicas, este foco nace debido a que las causas principales de muerte en Chile y el mundo, son las enfermedades cardiovasculares y los tumores malignos (Cáncer), ambas consideradas enfermedades crónicas. Las estadísticas señalan que en Chile muere una persona cada una hora por un infarto al corazón, consecuencia de una enfermedad cardiovascular previa, así mismo, la tasa de incidencia anual de cáncer es de 35.000 nuevos casos.

El modelo de negocio e-commerce es utilizado porque permite mayor eficiencia y flexibilidad de las operaciones, un intercambio mucho más rápido, compras en horarios donde las tiendas están cerradas y la utilización eficiente del tiempo, recurso con un alto costo de oportunidad pero además, las tendencias actuales destacan el alto uso de internet y la adquisición de bienes y servicios por esta vía, son numerosos los casos exitosos de e-commerce debido a la globalización informática y los tratados de libre comercio entre los países. Este modelo de negocio que incluye un despacho sistemático programado, ayudaría a mejorar la adherencia a los tratamientos farmacológicos por parte de los pacientes crónicos.

En la evaluación financiera del proyecto se consideró una tasa de costo de capital de 18,64%, cifra que se obtuvo a través del método de CAPM, resultando un VAN de \$155.700.826 con una TIR del 32%.

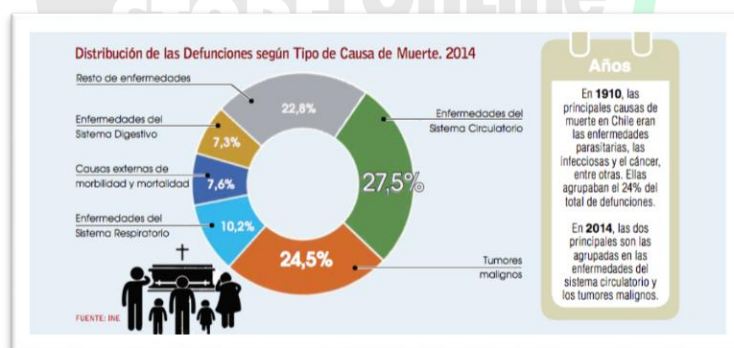
El aporte inicial de los fundadores se estimó en \$100.000.000, adicionalmente, es necesario contar con el aporte de un inversionista por el monto de \$267.163.153. De esta forma, el monto total de inversión alcanza los \$367.163.153 y el periodo de recuperación de la inversión se calculó entre el tercer y cuarto año y una TIR del inversionista de 25%.

La evaluación del proyecto se estimó por un periodo de 5 años, para luego realizar la venta de la empresa al término del periodo, el cálculo del precio fue de 7,1 veces Ebitda.

# 1. Oportunidad de negocio

Drugstore Online Chile es una farmacia del tipo e-commerce con foco en la venta de medicamentos para el tratamiento de afecciones crónicas, consta de un sistema donde se realizan las visitas y conversiones por parte de los usuarios y, un servicio de delivery sistemático y programado para el despacho de medicamentos de forma mensual, por hasta 6 meses, momento en el cual se debe hacer renovación de los antecedentes médicos (receta).

La oportunidad de negocio nace al analizar variables como las enfermedades crónicas y sus nefastas consecuencias, como por ejemplo que más del 50% de las muertes en Chile son provocadas por este tipo de enfermedades, tales como patologías cardiovasculares (desencadenan infartos al miocardio y accidentes cerebrovasculares) y los tumores malignos o cáncer, así lo muestra el siguiente esquema del año 2014 donde se observa la distribución porcentual de las principales causas de muerte en Chile.



Fuente: INE.

Con respecto a lo anterior, en la literatura consultada hay extractos que señalan el contexto actual de este tipo de padecimientos, como por ejemplo: “Las enfermedades crónicas afectan principalmente a las poblaciones jóvenes (menores a 60 años); situación que se evidencia especialmente en los países en vías de desarrollo, donde el 80% de todas las muertes por enfermedades crónicas, ajustadas por años de vida con discapacidad, ocurren dentro de la población menor a los 60 años de edad” (Caro Dougnac, Daniela. “Impacto económico de las enfermedades crónicas” 2014).

La situación se vuelve más alarmante si se considera que en Chile muere una persona por hora a causa de un infarto al corazón (USS.CL). Por otra parte, los tumores malignos son la segunda causa de muerte en Chile con 24.592 fallecidos en el año 2013 y una tasa de incidencia anual de 216,9 por 100 mil habitantes, lo que aproximadamente corresponde a 35.000 nuevos casos anuales. (Estrategia Nacional de Cáncer. Chile 2016, octubre 2016). Un estudio basado en registros del año 2009 concluyó que el impacto económico del cáncer en Chile equivale al 1% del PIB. (Impacto económico del cáncer en Chile: una medición de costo directo e indirecto en base a registros 2009).

La siguiente tabla confeccionada con datos de la Superintendencia de Salud del año 2016, indica el número de personas que han padecido alguna afección crónicas incluidas en el programa de Garantías Explicitas de Salud (GES), tanto para el sistema Fonasa como para Isapres, datos desde Julio 2005 a Junio 2016.

Problema de Salud	Fonasa	Isapres
Infarto agudo al miocardio	894.045	12.247
Accidente cerebrovascular	212.534	9.497
Hipertensión	2.750.700	242.047
Diabetes Mellitus 1	10.742	7.278
Diabetes Mellitus 2	1.211.423	117.680
Cáncer de mamas	116.639	28.464
Cáncer gástrico	137.896	1.544
Depresión	1.054.955	238.636
Bipolaridad	14.212	14.354
COPD	213.843	9.222
Asma	274.511	53.638

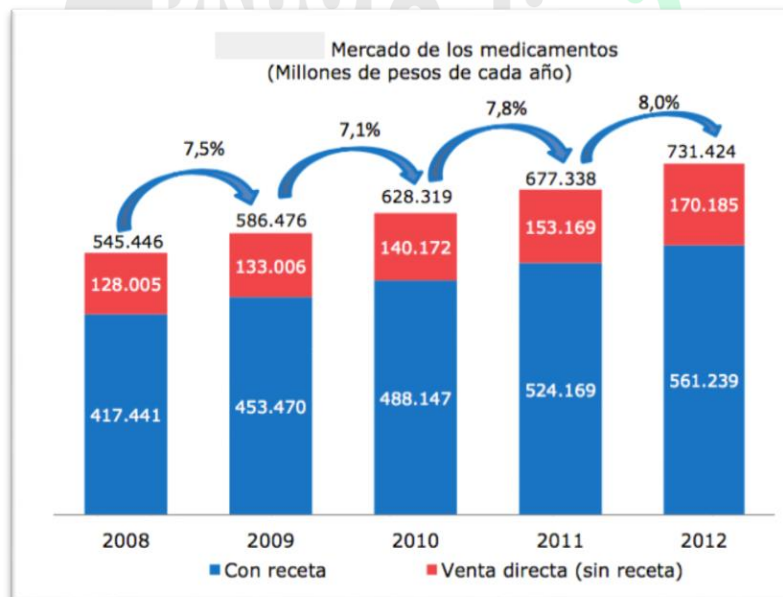
Fuente: Superintendencia de salud de Chile.

Se puede concluir entonces que actualmente las personas están presentando patologías crónicas a más temprana edad, pero además, padecen la enfermedad por más tiempo debido al aumento en la esperanza de vida pues, actualmente la población presenta una mayor sobrevivencia al nacer y un aumento en la esperanza de vida siendo una población con tendencia al envejecimiento demográfico. 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 (uso del o los medicamentos en frecuencia correcta según para lo cual fueron prescritos) y, retardar el curso crónico de la enfermedad, enlenteciendo los intervalos de tiempo entre crisis y por ende hospitalizaciones, urgencias, secuelas, muertes, etc.

Los medicamentos se comercializan en 2 tipos de mercados, el mercado OTC (*Over the Counter*) o medicamentos de venta directa, y el otro mercado es de medicamentos éticos que son aquellos que se expenden por medio de una receta médica, independiente del tipo de receta.

El siguiente gráfico extraído desde el informe “Mercado de los medicamentos en Chile, Abril 2013” del Ministerio de Economía, fue elaborado con información entregada por el Ministerio de salud (Minsal) y muestra como desde el año 2008 al 2012 crecen ambos mercados siendo, el mercado ético el que más crece en valores de \$417.441 millones de pesos en 2009 a \$561.239 millones el 2012.



Fuente: Minsal.

Drugstore Online Chile es una empresa que desea satisfacer la necesidad de adquisición de manera mensual de medicamentos por parte de pacientes con padecimientos crónicos, buscara ser líder por diferenciación en un mercado altamente competitivo mediante la

estrategia de enfoque por diferenciación, es decir, foco en venta de medicamentos para patologías del tipo crónicas, específicamente Cáncer, Diabetes, afecciones psiquiátricas (Bipolaridad y Depresión), enfermedades respiratorias (Asma y Enfermedad Pulmonar Crónica Obstructiva), enfermedades cardiovasculares (Hipertensión, Hipercolesterolemia) y enfermedades endocrinas (Diabetes y Obesidad). La diferencia con la industria tradicional, es el uso de tecnología innovadora, que sería una fuente de ventaja competitiva, que es la utilización del canal e-commerce para la interacción con los clientes, ofreciendo rapidez, acceso a cualquier persona, eliminar la variable “ubicación física” de la transacción y por ende eficiencia en el servicio.

Según el Centro Global de Mercado Electrónico, un e-commerce es “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo” y comienza a aparecer ya en el año 1989 con la creación de la World wide Web (www). En el año 1995 inician sus operaciones empresas iconos en este tipo de modelo de negocio como son Amazon y eBay, actualmente líderes en el mercado, realizando transacciones a nivel global, logrando conectar de forma segura, rápida y eficiente la oferta y demanda de todo el mundo.

Con respecto a la venta de medicamentos vía e-commerce, la industria de las farmacias presenta en la mayoría de los países bastante regulación legislativa, pero se utiliza desde el año 2001 como es el caso de CanadaDrugs.com.

Al realizar una búsqueda online de “drugstore online” aparecen opciones longtail como Canadá, UK, Europa y USA, es en estos lugares donde operan actualmente farmacias tipo e-commerce que ofrecen la venta de medicamentos y de artículos de belleza, entre otros. Es importante destacar a [medicinasonlinecanada.com](http://medicinasonlinecanada.com) quienes actualmente despachan a Latinoamérica solicitando el escaneo de la receta médica como respaldo. En el levantamiento de información, el Médico Psiquiatra de la Corporación Neuropsiquiátrica de Chile, Carlos Sagredo, señaló acerca de una paciente que utiliza este sitio para comprar sus medicamentos cada 6 meses sin problemas aduaneros. ([Anexo 1](#))



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

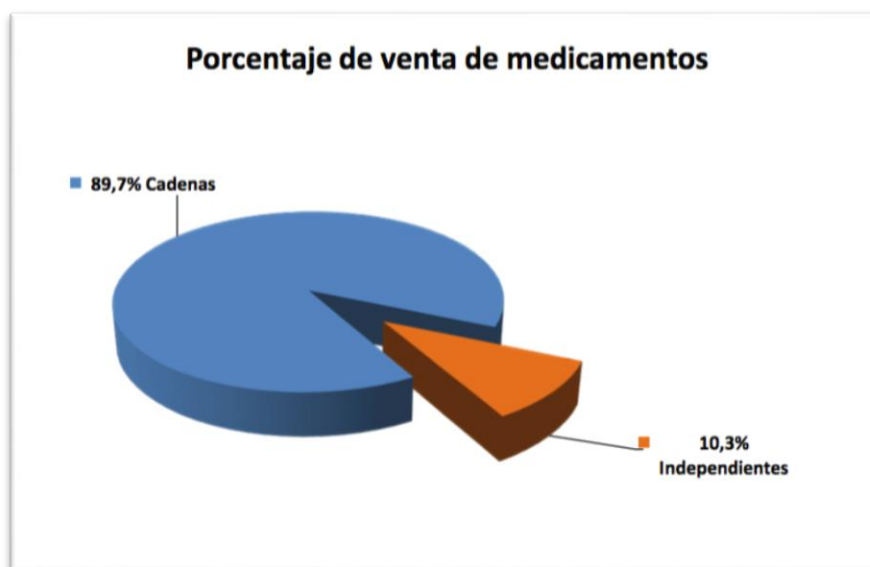
### 2.1. Industria.

Para resumir el contexto del macroentorno de la industria, se adjunta un análisis PESTEL a continuación:

<b>Político</b>	Actualmente existe un ambiente político estable en Chile, si bien muchos casos de corrupción en la política han salido a la luz pública, en general Chile se mantiene con una política similar, independiente del partido gobernante.
<b>Económico</b>	En el año 2016 Chile presentó un menor dinamismo económico, esto se debe a la baja en el precio del cobre el cual llegó a US\$2,2 la libra, lo cual ha generado un déficit fiscal, junto con lo anterior, se suma que por tercer año consecutivo la inversión en Chile es decreciente, siendo -2,4% el año 2016. Se espera una recuperación económica para el segundo semestre del 2018.
<b>Social</b>	La sociedad se presenta cada vez más intolerante hacia el excesivo lucro de empresas relacionadas con la salud y pensiones de vejez, se hacen manifiestas numerosas protestas para el cambio del sistema previsional. Está en el consciente colectivo los numerosos casos de colusiones como las farmacias, pollos, papel tissue, etc. La población está cada vez más sensible a los precios de productos y servicios.
<b>Tecnológico</b>	Las encuestas muestran a Chile como un país pionero en el uso de tecnologías de la información, la población cada día tiene más acceso a internet y crecen las empresas con modelo de negocio basado en e-commerce.
<b>Ecológico</b>	La legislación busca que se respete de mejor forma el medio ambiente, se buscan políticas medio ambientales que incentiven el reciclaje, un porcentaje importante de la población apoya las políticas ecológicas y de sustentabilidad ambiental.
<b>Legal</b>	Desde febrero de 2014 comienza regir la Ley de Fármacos I que cambia la forma de prescripción, otorgando mayor poder de decisión de compra al paciente, actualmente se encuentra en el senado la Ley de Fármacos II, la cual evitaría la integración vertical de farmacias y laboratorios.

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de locales farmacéuticos en Chile, según el Minsal en su informe “Distribución de farmacias por región”, a diciembre del 2014 era de 2.955 farmacias, de éstas, solo 500 eran farmacias independientes, en el mismo informe se puede concluir que es una industria altamente concentrada como se muestra en el siguiente gráfico, donde un 89,7% de la venta total de medicamentos se realiza en cadenas de farmacias.



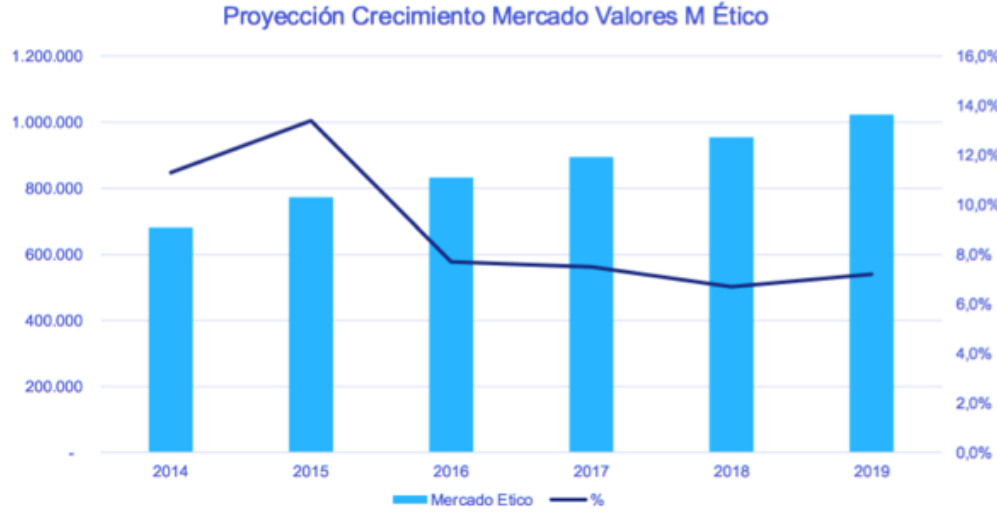
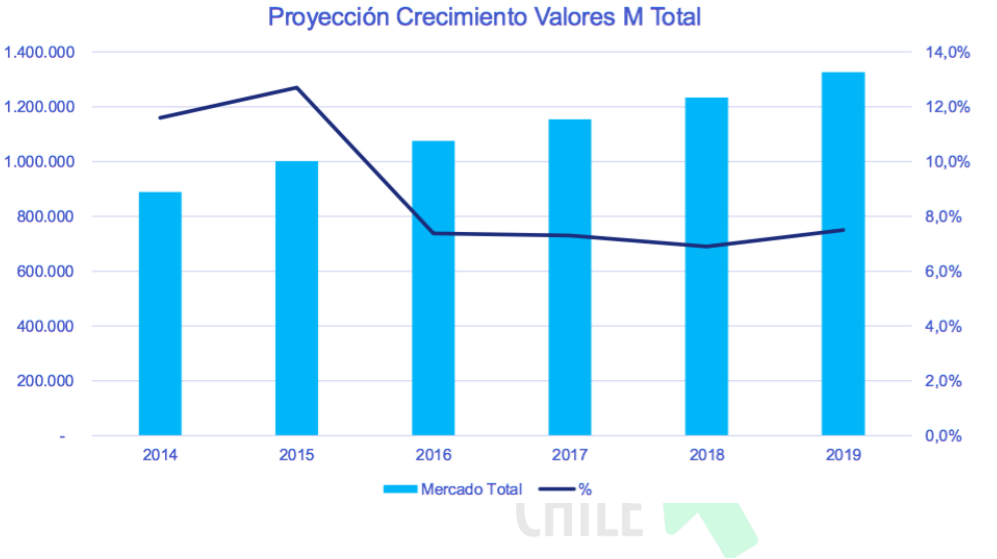
Fuente: Minsal.

Las farmacias se describen como una industria con altas barreras a la entrada por los altos costos hundidos de instalación de un local del tipo Retail, de acuerdo a las cifras de la Fiscalía Nacional de Economía (2010), el costo de apertura de un local es del orden de \$150.000.000. (Mercado de las farmacias en Chile, 2015).

En lo que respecta al volumen de dinero circulante en la industria, el Ministerio de Economía por medio de su publicación “Mercado de medicamentos en Chile” del año 2013, señala que en un 34,1% crecieron los ingresos de las farmacias en 5 años: En el 2008 las ventas fueron de 545.446 millones de pesos y alcanzaron a 731.424 millones de pesos en el 2012, siendo los medicamentos éticos los de mayor ponderación con un 76,7% de los ingresos y un 63,1% de las unidades vendidas, así mismo entre el año 2008 y 2012, se presentó un alza de un 26,2% en los medicamentos con receta. El informe de la OCDE "Panorama de la Salud 2014, Chile" señala que el gasto de salud en Chile el año

2012 fue del 7,3% del PIB, bajo el promedio de 9,3% para los restantes países de la OCDE, siendo un tercio del gasto de salud pagado directamente por los hogares.

Los siguientes gráficos fueron extraídos desde el informe “Dinámicas y perspectivas del mercado farmacéutico Chileno” de Mayo del 2016 de la consultora *IMS Health* donde se muestran proyecciones del crecimiento del mercado de medicamentos y de los medicamentos éticos hasta el año 2019 con crecimiento sostenido aproximado del 8% anual y ventas superiores al billón de pesos.



Fuente: IMS Health

Un resumen para entender el atractivo de la industria es el siguiente análisis de las 5 fuerzas de PORTER para la industria farmacéutica en Chile.

<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	MEDIO-BAJO. Considerando las altas barreras de entrada, se han realizado integraciones verticales en centros médicos sin fines de lucro.
<b>Rivalidad entre competidores</b>	ALTO. La industria se caracteriza por ser un oligopolio de 3 grandes marcas.
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	BAJO. Los medicamentos de uso crónicos son bienes inelásticos.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	ALTO. Actualmente los laboratorios farmacéuticos disponen de precios no regulados para la venta de sus medicamentos.
<b>Amenaza de sustitutos</b>	MEDIO-BAJO. Los sustitutos son las farmacias de otras cadenas o que no operan como retail, el retail farmaceutico tiene altas barreras de salida a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis anterior, se puede concluir que es una industria atractiva en lo que respecta al alto volumen de dinero que transa, pero tiene altas barreras de entrada por los altos costos de ingreso.

## 2.2. Competidores.

La siguiente tabla busca resumir brevemente algunas iniciativas de los actuales competidores de la industria de farmacias en Chile:

Nombre	Iniciativa	Observaciones
<b>Cruz verde</b>	Programa de acumulación de puntos "Club Mas cruz verde". Ofertas segmentadas. Tarjeta de crédito. Comerciales en Televisión con énfasis en poseer los precios más bajos.	La farmacia que posee la mayor participación de mercado se caracteriza por operar completamente como retail, compite por ubicación y acceso ya que es altamente masiva. Posee numerosas alianzas estratégicas para otorgar descuentos.

<b>Ahumada</b>	Comerciales de televisión con rostro televisivo haciendo énfasis en el cuidado y belleza femenino.	Se enfoca en un público más bien femenino realizando ofertas del tipo 2x1 en cosmética y productos de belleza.
<b>Salcobrand</b>	Tarjeta de crédito. e-commerce. Comerciales en televisión con rostro televisivo que promueve la vida sana.	Es la única farmacia que utiliza e-commerce específico donde vende productos de belleza, suplementos alimenticios entre otros.
<b>Farmacias de Centros médicos</b>	Programas de apoyo a paciente propio de laboratorios farmacéuticos. Precios menores versus retail y acceso a toda la polifarmacia de pacientes específicos.	Tienen la desventaja de tener poco acceso ya que solo poseen un local ubicado en un centro médico específico para algún padecimiento.
<b>Farmacias “Dr. Simi”</b>	Venta solo de medicamentos del tipo genéricos.	Cadena de farmacia que compite por liderazgo en costos, solo vende medicamentos de tipo genérico no de marca, su nicho es la población de estratos socioeconómicos bajos.
<b>Farmacias Carmen</b>	Página web con link de interés técnico (ministerio, ISP, etc.). 8 locales ubicados en Santiago centro y Providencia principalmente. Único proveedor de medicinas con cannabis sativa. Uso de programas de descuentos de laboratorios.	Es una farmacia tradicional y antigua que compite por ubicación ya que para cuando fue creada logró ubicaciones estratégicas, logró adjudicarse la venta de tipo experimental de medicamentos importados con cannabis para el tratamiento de dolor crónico.
<b>Farmacias populares</b>	Venta de medicamentos a personas que acrediten residencia en las comunas que operan.	Farmacia del tipo comunal, los costos operativos son financiados por la municipalidad.

Fuente: Elaboración propia

La industria farmacéutica en Chile se caracteriza por ser un oligopolio que posee el 92,1% del mercado de las farmacias, y sus sucursales abarcan el 60% del total de farmacias del

país (Ministerio de Economía. 2013), este oligopolio está compuesto por 3 grandes cadenas que operan como Retail, la mejor definición encontrada en la literatura fue la entregada por el Instituto Nacional de Estadísticas, quienes señalaron lo siguiente: “Hace un par de décadas su actividad principal fue abastecer de medicamentos a los clientes. En la actualidad, las grandes cadenas farmacéuticas se dedican a la venta de medicamentos y de productos para el cuidado personal, alimenticios, perfumería. Además, entregan algunos servicios como revelados fotográficos y cargas de teléfonos celulares, entre otros. Prácticamente la generalidad del Retail farmacéutico cuenta, al igual que los supermercados y tiendas por departamento, con un sistema de financiamiento asociado que brinda facilidades crediticias al cliente, y un programa de fidelización que comprende el canje de puntos para descuentos por compras”. (Estudio de grupos empresariales. INE 2009).

Con la literatura consultada y el levantamiento de información realizado en terreno se pueden describir a las 3 grandes cadenas de farmacias en la siguiente tabla:

	Número de locales	Participación de mercado	Controladores	Otros
Cruz Verde	643	40,6%	60% grupo Femsa y 40% familia Harding	El Holding incluye a Socofar, Solventa y laboratotio Mintlab.
Ahumada (FASA)	400	27,7%	Holding estadounidense Walgreen Boots Alliance	
SalcoBrand	386	23,8%	Familia Yarur	Holding incluye laboratorio Medipharm y grupo BCI.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al servicio de despacho de las 3 cadenas, en la tabla del anexo 2 resume las principales características de cada servicio, se puede destacar que para las 3 cadenas el servicio es bastante similar en cuanto a precios y horarios, la diferencia está en las zonas geográficas que abarcan, Cruz Verde no realiza el servicio en regiones a diferencia de Ahumada y Salcobrand. Y con respecto al modelo e-commerce, Salcobrand es la única que posee un sitio específico para este tipo de compras, es un sitio diferente a la página web de la farmacia y tiene un tiempo de despacho de 5 días hábiles.

Actualmente, las cadenas de farmacias tienen programas de descuentos, acumulación de puntos, descuentos por asociaciones estratégica con otras empresas, descuentos por tipo de producto según día de la semana y como se señaló anteriormente sólo Salcobrand opera un e-commerce.

Un evento muy importante de destacar fue el ocurrido en mayo del 2008, donde la Fiscalía Nacional Económica acusó a las 3 grandes cadenas de farmacias por colusión de precios. Luego de una fuerte guerra de precios durante el año 2007, las 3 grandes cadenas de farmacias, aparentemente por recomendación de algunos laboratorios farmacéuticos, concertaron un alza de precio en 222 medicamentos, la mayoría para el tratamiento de afecciones crónicas, que tuvo duración desde diciembre del 2007 a Marzo del 2008. Fasa llegó a un acuerdo de conciliación y aportó datos para la investigación con lo cual fue multada con US\$1 millón, SalcoBrand y Cruz verde en cambio, desconocieron el pacto y en Enero del 2012 fueron multadas cada una al pago de US\$19 millones. La colusión le significó a Cruz verde un beneficio económico de US\$20,2 millones, a Fasa US\$11,7 millones y a SalcoBrand US\$10,1 millones. Esta situación dejó muy sensible a la población ya que el bien transado son medicamentos considerados de primera necesidad, con baja elasticidad precio-demanda. La existencia de lucro excesivo y la falta de ética generaron manifestaciones y diversas reacciones por parte de la población (Villalobos, Pablo. "Mercado de las farmacias en Chile: ¿Competencia por localización? 2014"). A pesar de que ha pasado bastante tiempo desde aquel evento, la población se mantiene muy sensible a este tema, así queda de manifiesto según en el Ministerio de Economía, quienes señalan: "La ciudadanía percibe que el mercado de farmacias es poco competitivo y que debiera ser más transparente y cercano por su vital importancia para la población. Además, la disponibilidad de medicamentos en las condiciones actuales va en contra de algunos objetivos de salud pública. (Mercado de los medicamentos en Chile. Ministerio de Economía 2013).

En el levantamiento de información se pudo conocer que las 3 cadenas de farmacias aplican en promedio un 35% de margen en la venta de medicamentos, el uso del despacho a domicilio no es masivo debido a que es considerado un servicio no core, al operar como Retail, la compra impulsiva y el uso de tarjeta de crédito propia de una farmacia hace que el ticket promedio de venta aumente bastante, también es importante destacar que las 3 grandes cadenas tienen alianzas estratégicas con numerosas

empresas lo cual incentiva a comprar en alguna de ellas, además poseen alianzas estratégicas de descuentos fundamentales con las isapres debido a la entrada en vigencia de las patologías que componen las Garantías Explicitas de Salud (Auge/Ges).

El 15 de Octubre del 2015 entró a la industria un nuevo competidor, se inauguró en Recoleta la primera “Farmacia Popular” y actualmente son más de 20 municipios que están operando una farmacia popular donde el único requisito solicitado para vender a una persona, es la acreditación de residencia en dicha comuna, los precios de venta a público por parte de una farmacia popular son mucho más baratos debido a que la contraloría general de la república otorgó una resolución de operar como farmacia asistencial, esto es, como una farmacia intrahospitalaria, por eso el abastecimiento se realiza con la CENABAST (Central Nacional de Abastecimiento) como intermediario, por medio de licitaciones públicas pudiendo acceder a precios más bajos por parte de los laboratorios farmacéuticos ofertantes. Actualmente, también se pueden adquirir medicamentos no licitados y en ese caso, la municipalidad compra directamente al laboratorio farmacéutico. En el levantamiento de información para el presente plan de negocios, se pudo concluir que las farmacias populares no son viables financieramente en el largo plazo, esto es porque la farmacia no tiene ningún tipo de utilidad económica, solo actúa como un intermediario sin agregar valor a su gestión y por ende, es la municipalidad quien asume el gasto operacional de la farmacia, los medicamentos son vendidos al mismo precio al cual fueron adquiridos desde la farmacéutica. (Entrevista personal Químico Farmacéutico Ingrid Estefanía.)

Otro tipo de farmacias que actualmente ha logrado tener utilidades son las farmacias pertenecientes a fundaciones sin fines de lucro:

- Farmacia de la Corporación Neuropsiquiátrica de Chile.
- Farmacia de Fundación de Diabetes juvenil.
- Farmacia de Asociación de Diabéticos de Chile.
- Farmacia de Corporación Nacional del Cáncer.
- Farmacia de la Liga Chilena contra la Epilepsia.

Estas pequeñas farmacias están anichadas en el tipo de pacientes que atiende la respectiva fundación, son farmacias que cuentan con todo el arsenal necesario que



requiere un paciente que padece alguna de las enfermedades crónicas específicas, todas logran precios menores por parte de los proveedores farmacéuticos porque son instituciones sin fines de lucro. El problema de este tipo de farmacias es la falta de acceso ya que solo tienen un local ubicado en la fundación por ende, están circunscritas a un número acotado de clientes, exceptuando la Liga Chilena contra la Epilepsia quienes poseen 15 sedes, de las cuales 7 se encuentran en Santiago, esta farmacia se especializa en medicamentos del tipo Neuropsiquiátrico y posee la ventaja de poder vender medicamentos que utilizan receta del tipo cheque que es una receta foliada que fabrica y expende el Instituto de Salud Pública sólo para médicos inscritos, se utiliza para el control de ventas de ciertos psicotrópicos, la Liga Chilena contra la epilepsia utiliza talonarios de prescripción propias de la entidad, esto estaría infringiendo la normativa legal, pero sería una importante fuente de ventaja competitiva sobre sus competencias. (Entrevista personal Pilar Arrano, administradora de la Fundación Neuropsiquiátrica de Santiago).

### 2.3. Clientes.

La siguiente tabla muestra los 3 segmentos de clientes donde Drugstore Online Chile buscará ser líder por diferenciación y sus principales características:

Segmento	Características	Tendencias	Drivers de decisión
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos costos de oportunidad en la utilización del tiempo.</li> <li>Personas entre 30 a 65 años.</li> <li>Trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquisición de bienes y servicios vía e-commerce.</li> <li>Uso de redes sociales y opiniones para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En un sitio buscan eficiencia en cuanto a rapidez, inmediatez, facilidad, seguridad, responsividad, personalización del servicio, tiempo de entrega breve y servicio postventa online.</li> </ul>
Profesionales de la salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesiones como Médicos, Enfermeras, Químicos farmacéuticos, Nutricionistas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúan como "influenciadores" en la toma de decisiones de los pacientes.</li> <li>Buscan servicios con real compromiso hacia la salud.</li> <li>Desean mejorar índices de adherencia a los tratamientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En un servicio buscan ética, transparencia, acceso por parte de los pacientes, precios competitivos.</li> </ul>

Futuros clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominados como generación "Millennials"</li> <li>• Jóvenes nacidos desde el año 2000.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación que tiene una cultura cibernética y virtual, conectividad 24/7, compras vía e-commerce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan en un servicio rapidez e inmediatez, responsividad.</li> </ul>
------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

La decisión de segmentos donde competirá Drugstore Online Chile fue debido al análisis y levantamiento de información en terreno. Al realizar una encuesta para conocer si el servicio de Drugstore Online Chile tendría una cabida en mercado nacional, los resultados arrojaron que, de un total de 97 encuestados, 72 no le da un valor agregado al despacho sistemático, pero un número de 25 personas contestaron que si estarían dispuestas a utilizar el servicio si tuvieran que adquirir medicamentos de uso crónico, y la razón de utilización sería por falta de tiempo. Se decidió realizar nuevamente la encuesta, esta vez dirigida a personas con escasos de tiempo y usuarios de e-commerce, se realizó a 63 personas y el resultado arrojó que 52 de ellos estarían dispuestos a probar el servicio, los otros 11 asociaron su respuesta negativa a poseer convenios de descuentos importantes para usar en alguna de las 3 grandes cadenas de farmacias. Para corroborar los resultados de la encuesta, se sostuvieron algunas reuniones con personas que podían entrar en esta clasificación y así se pudo corroborar cuales son los principales drivers de toma de decisiones y comportamientos.

El segmento "Profesionales de la salud" son indicados como agentes influenciadores y además, varios de ellos, califican dentro del segmento "Ejecutivos" son importantes como clientes pero también como diseminadores de información.

El tercer segmento "Futuros clientes" es considerado debido a que serán los futuros clientes y trabajadores de la empresa y en la encuesta realizada hubo personas que pertenecen a este grupo que a nivel de sugerencias indicaron el servicio de "retiro en el local" y así no pagar por un despacho sistemático, pero si realizar la compra por medio de un sitio y no tener tiempo de espera para atención.

El usuario final del servicio es el paciente con un padecimiento crónico.

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

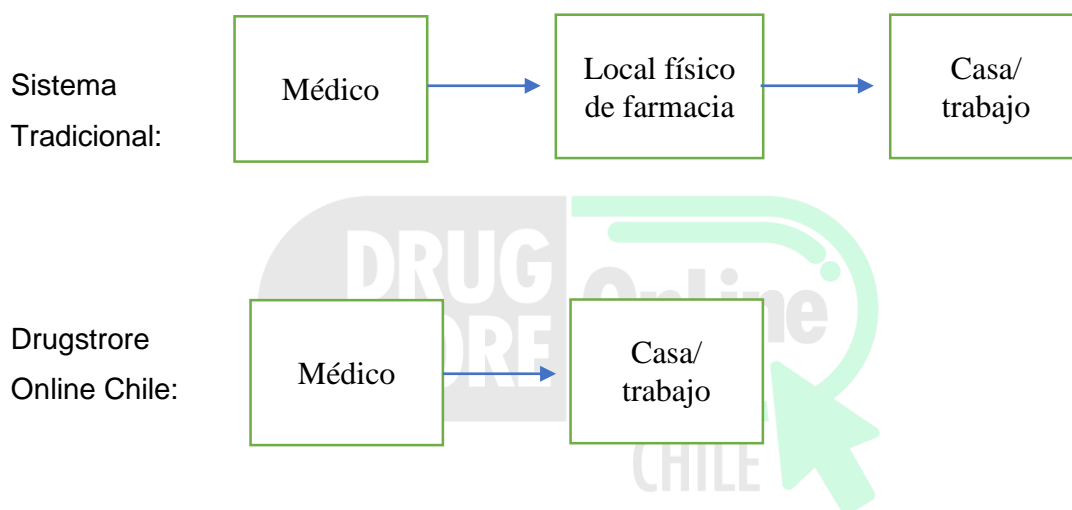
#### **3.1. Modelo de negocios.**

El modelo de negocios es e-commerce y consta de un sistema web donde el cliente deberá registrarse, aceptando la entrega de sus datos personales pero además el uso de cookies, posteriormente ingresará el Rut del médico que prescribió la receta a permanencia, el sistema tendrá en su base de datos a todos los médicos así se corroborará la legitimidad de la información, luego ingresará en diferentes opciones, el medicamento que necesita como principio activo, dosis y tiempo de uso, así, se desplegará una pantalla con todas las alternativas de compra de ese principio activo: medicamento original, medicamento bioequivalente en caso de existir, genérico de marca y sin marca, siendo el paciente quien decida, ahora bien, también se van a recibir recetas que contengan el nombre comercial de un medicamento. Luego el cliente deberá elegir el o los días y horarios para el despacho según desee que el despacho sea por 1 a 6 meses. Una vez seleccionado el medicamento, se procede a consultar si desea agregar más medicamentos a la compra, finalmente, el cliente debe adjuntar una foto de la receta y, finalizar la compra con el pago vía Webpay utilizando cualquier tarjeta de crédito o de débito, recibirá un email automático de confirmación de la compra y que ésta será revisada por el director técnico, en caso de existir algún problema será contactado por vía telefónica. Toda la información será revisada por el director técnico, quien es un Químico farmacéutico que estará disponible en todo el horario de atención de la farmacia, es decir horario de oficina que se detalla más adelante. En caso de realizarse una compra en un horario diferente al de atención, el mail de confirmación indicará que el procesamiento del servicio se realizará en el siguiente horario hábil. Los clientes podrán optar a descuentos por la compra del total de la receta por los 6 meses y decidir si desean recibir el despacho en una oportunidad o de manera sistemática 1 vez al mes por 6 meses.

Actualmente, ninguna farmacia cuenta con el servicio de compra de medicamentos vía e-commerce, si bien las grandes cadenas cuentan con el servicio de despacho, ninguno es del tipo sistemático y programado, todos los disponibles son realizados y despachados el mismo día, solo SalcoBrand cuenta con una página creada para compras (salcobransonline.cl) y se ofrecen productos de belleza y suplementos alimenticios entre otros, pero no medicamentos.

La oferta diferenciadora de Drugstore Online Chile incluye también la diferenciación del uso de recursos y capacidades y esto está dado también porque el foco es un nicho y no se abarcará el mercado completo como un Retail, la atención es personalizada, aun así la debilidad más importante es la falta de poder de negociación hacia los proveedores que son grandes farmacéuticas y el hecho de no obtener una compra por volumen no permitirá el acceso a un precio menor.

El siguiente esquema muestra la comparación en el viaje del cliente para adquirir un medicamento del mercado ético con el sistema tradicional de farmacias versus Drugstore Online Chile:



### 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 encontrara 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, en esta bodega se mantendrá el stock de medicamentos y tendrá divisiones para cumplir con cuarentena, almacenamiento, despachos, baños y vestuarios, áreas confinadas y bajo llave para

almacenamiento de productos rechazados, vencidos o falsificados. Además de la bodega, se contará con un estacionamiento interior para motos que realizan los despachos.

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.

No es objetivo la venta directa al público, pero ésta será posible para el cumplimiento legal, en los horarios ya señalados y para el futuro realizar el servicio de “retiro en el local”.

La misión, visión y valores se describen a continuación:

**Misión:** *“Drugstore Online Chile llevará tiempo y calidad de vida al hogar de los pacientes”.*

**Visión:** *“Ser reconocidos por nuestros clientes como los mejores en la venta y despacho de medicamentos crónicos en todo el territorio Chileno”.*

**Valores:**

- *Ética: “No aceptamos colusiones, cambios en las prescripciones ni incentivos maliciosos”.*
- *Eficiencia: “Sabemos cuál es el valor del tiempo para nuestros clientes, por eso nuestro compromiso es dar un servicio de excelencia”.*
- *Respeto: “Todas las personas con las que interactuamos son tratadas con respeto y dignidad, así mismo respetamos nuestro medio ambiente y ecosistema”.*

**Objetivos:**

- *Crear una empresa que logre posicionarse como una oferta innovadora y que pueda satisfacer de forma eficiente las necesidades de nuestros clientes.*
- *Desarrollar un servicio de e-commerce generando valor junto a nuestros clientes y usuarios.*
- *Lograr que cada día sean más los clientes que deseen ser parte de la experiencia Drugstore online Chile.*

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

El crecimiento está planificado en 2 fases: extensión geográfica y extensión de patologías.

- Extensión Geográfica: El primer año de funcionamiento está contemplado el despacho a todas las comunas de Santiago, para las comunas más alejadas de Santiago y/o de alto riesgo el horario de despacho será solo AM o algunas no serán incorporadas si el riesgo delictual es alto.

Desde el segundo año de funcionamiento comenzará el plan de extensión geográfica con el objetivo de abarcar toda la región Metropolitana, como se muestra en el esquema adjunto, el primer semestre del 2020 el despacho incluirá las comunas de Pirque, Buin, Lonquén, Talagante, Curacaví y Lampa. El segundo semestre la extensión incluirá las comunas de Colina, San José de Maipo, Paine y Melipilla.



Para el tercer año de funcionamiento el crecimiento se buscará en la V y VIII región respectivamente, específicamente en las ciudades de Viña del Mar y Concepción.

El cuarto y quinto año contemplan la extensión del servicio hacia la mayoría de las regiones del país según sea rentable la inversión.

Paralelamente, desde el segundo año se negociarán alianzas estratégicas con otras farmacias no cadenas que deseen tener el servicio de delivery disponible y también acercamiento hacia el gobierno para que vean en Drugstore online Chile una forma de generar acceso para los pacientes GES/AUGE.

- Extensión de Patologías: La siguiente tabla muestra la clasificación de grupos de afecciones crónicas y el plan de expansión anual para Drugstore Online Chile en base a los tratamientos para las diferentes afecciones crónicas.

	2019	2020	2021
Cáncer	X		
Enf. Hematológicas		X	
Enf. Autoinmunes		X	
Enf. Endocrinas, Nutricionales y Metabólicas	X		
Trastornos mentales	X		
Enf. Sist. Nervioso		X	
Enf. del ojo y anexos		X	
Enf. Sist Circulatorio		X	
Enf. Sist. Respiratorio	X		
Enf. Sist. Digestivo			X
Enf. Piel y Tejido Subcutáneo			X
Enf. Sist. Osteomuscular y Tejido Conjuntivo			X
Enf. Sist. Genitourinario			X
Nutrición Parenteral		X	

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo es aumentar las ventas en un 8% mensual para el primer año luego, para el segundo año un 12%, un 35% para el tercer año y un 18% para el cuarto y quinto año.

### **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, la forma será siempre con foco en los pacientes.

Drugstore online Chile tiene un importante 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. Por todo lo anterior es que la disponibilidad y transparencia de la información es una de las formas de generar valor, pero además, los precios de los servicios deben siempre ser accesibles.

Drugstore online Chile posee como valor el respeto hacia todas las personas y por lo mismo es que los sueldos y beneficios de los colaboradores son acordes al mercado, el compromiso es tanto hacia el cliente externo como interno, por eso la capacitación y educación continua es parte de la cultura organizacional, pero además, la creación de relaciones con los stakeholders serán siempre basadas en la genuina intención de llevar una mejor calidad de vida a los pacientes.

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.



## 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 siguientes fases:

- Lanzamiento: Fase que da a conocer el servicio y la propuesta de valor de Drugstore Online Chile a los segmentos objetivos, y busca como objetivo principal la penetración en el mercado con tácticas de atracción de nuevos clientes. La duración de esta fase es de 6 meses, se espera la venta inicial de 650 ticket. Se realizarán campañas de lanzamientos agresivos y del tipo “francotirador” es decir, con foco en los segmentos objetivos de clientes. el presupuesto para el total de esta campaña es de \$90.000.000 que se utilizaran de la siguiente forma:
  - Evento de lanzamiento y publicidad digital: \$20.000.000 (dinero desde inversión inicial).
  - Publicidad mensual en diarios y revistas: \$ 6.000.000 mensual.
  - Publicidad mensual virtual del tipo display y afiliaciones: \$7.000.000 mensual.
  - Eventos y otros: \$2.000.000 mensual.

Las métricas de medición de esta fase son:

Visitas al sitio web, porcentaje de conversión y rebote, número de ventas de ticket promedio diario, estas métricas serán la base para las siguientes mediciones.

- Crecimiento: Fase con objetivo en expansión y obtener un 0,1% de participación de mercado, para lo anterior las iniciativas de esta fase apuntan a lograr un número de clientes determinados de forma mensual, crecimiento en número de clientes y obtener el mayor valor de cada uno de ellos mediante Upselling. Esta fase tiene una duración de 18 meses, es decir finaliza al término del segundo año de funcionamiento de la empresa y un presupuesto total de \$330.000.000

El objetivo es generar 50% de nuevas visitas al sitio web con un 80% de conversión, del 20% restante se buscara un 5% de rebote y un 95% de compra en el futuro lo que se comprobará con el seguimiento de la visita. Estos valores cambiaran mes a mes buscando como objetivo mensual:

- 50% nuevas visitas mensuales al sitio.
- 80% conversión.
- 5% rebote.
- 15% venta futura.
- 5% fuga de clientes.

Las acciones principales para esta fase son:

- Publicidad física: \$ 5.000.000 mensual.
  - Publicidad virtual tipo display, afiliación, digital signance: \$7.000.000 mensual.
  - Remarketing: \$1.000.000 mensual.
  - Eventos médicos: \$4.000.000 mensual.
  - Otros del tipo relacionamiento con clientes: \$1.300.000 mensual.
- Consolidación: El objetivo principal es obtener el máximo valor a cada cliente de acuerdo a estrategias de segmentación de los mismos, obtener una cartera de clientes fidelizados con el objetivo de captura del máximo valor de cada uno de los clientes clasificados como A y B que deben ser el 20% de la cartera, alargar el ciclo de vida de los clientes segmentados en estas categoría importantes y obtener un 0,3% de participación de mercado.

Esta fase comienza en el tercer año de funcionamiento y dura 36 meses y es donde se espera el mayor crecimiento en ventas de Drugstore Online Chile de acuerdo al plan de expansión, esta fase tiene un presupuesto total de \$550.000.000.

En esta fase se desarrollaran las siguientes iniciativas:

- Lanzamiento en Viña del mar y Concepción con un presupuesto total de \$10.000.000.
- Publicidad física: \$ 2.000.000 mensual.
- Publicidad virtual tipo display, afiliación, digital signance: \$7.000.000 mensual.
- Remarketing: \$1.000.000 mensual.
- Eventos médicos: \$4.000.000 mensual.
- Otros del tipo relacionamiento con clientes: \$1.000.000 mensual.

Las métricas para esta fase son:

- 70% nuevas visitas mensuales al sitio.
- 90% conversión.
- 3% rebote.
- 17% venta futura.
- 5% fuga de clientes.

La firma de contrato de servicio con la empresa logística de marketing y publicidad se realizaría en junio de 2018 con el fin de iniciar de acuerdo al cronograma que se aprecia en el [anexo 6](#) y así, comenzar la fase de lanzamiento en Enero del 2019.

Las empresas de marketing y publicidad actualmente ofrecen el servicio de asesorías, diseños y medición de resultados de las diferentes estrategias que se utilicen de acuerdo al tipo de contrato y cantidad de dinero disponible para contratar los diferentes servicios. El presupuesto actual destinado a marketing, el cual se detalla más adelante, indica que se accederá a los servicios de asesorías con estudios de mercado, campaña con 3 fases (lanzamiento, crecimiento y consolidación) y mediciones con herramientas y KPIs indicados por la empresa que será seleccionada para generar la alianza estratégica. (Conversación personal Daniel Cáceres director de arte en TBWA/Frederick).

Con una campaña con 3 fases se buscará obtener ventas anuales que se detallan en la siguiente tabla:

<b>Año</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Ticket promedio / día (30 días)</b>	<b>Ticket promedio / mes (12 meses)</b>	<b>Ticket promedio /año.</b>
<b>1 (2019)</b>	8% mensual	34	-	12.334
<b>2 (2020)</b>	12% anual	40	1.151	13.814
<b>3 (2021)</b>	35% anual	52	1.554	18.649
<b>4 (2022)</b>	18% anual	62	1.834	22.006
<b>5 (2023)</b>	18% anual	72	2164	25.967

Fuente: Elaboración propia.

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

Drugstore Online Chile buscará posicionarse en el mercado objetivo “Ejecutivos” entregando la experiencia de comodidad y real poder de decisión, ya que van a comprar lo que ellos necesiten por vía e-commerce y van a decidir en qué horario y lugar recibir su compra, pero además precios competitivos.

En base a las variables de segmentación, el alcance geográfico es el segmento nicho “Ejecutivos” ubicado en la región Metropolitana. Son personas de entre 30 a 65 años con altos costos de oportunidad en la utilización del tiempo. En lo que respecta a las variables psicográficas, estos clientes son usuarios de tecnología, específicamente de la adquisición de bienes y servicios por vía e-commerce cuando este está disponible, son personas bastante críticas de los servicios y empoderados como clientes, si bien con la oferta existente hay poca fidelización, se busca la fidelización en base a otorgar un servicio de excelencia que sea percibido y comunicado así por los clientes.

El segundo segmento al que llegará Drugstore Online Chile es denominado “Profesionales de la salud” específicamente médicos, enfermeras, asistentes sociales, nutricionistas, químicos farmacéuticos, etc. Quienes tienen un estrecho contacto con los usuarios y a quienes se abordará por ser agentes influenciadores en los clientes/usuarios. Para este segmento la prioridad es la salud pública y por ende el mejorar la adherencia por parte de los pacientes es un objetivo que se busca en todos los tratamientos, para este segmento Drugstore Online Chile facilitará el acceso, es decir, la disponibilidad física mejoraría y por

ende la adherencia a los tratamientos y con eso la calidad de vida, ese es el principal mensaje que será transmitido hacia el segmento “Profesionales de la salud”, la experiencia que se entregará es confianza en un servicio.

Un tercer segmento se considera para las proyecciones a largo plazo de la empresa, este segmento denominado “Futuros clientes” son jóvenes nacidos desde el año 2000, serán los futuros clientes, usuarios y también trabajadores de la empresa. Son personas que utilizan la tecnología de la comunicación virtual de forma permanente, tienen un escepticismo frente a las empresas donde no se logra una fidelización debido a que no hay diferenciación entre las compañías, para ellos “es más de lo mismo”, tienen altos grados académicos y la motivación es la realización personal, para ellos entonces el mensaje va enfocado en el uso eficiente del tiempo y sobretodo diferenciación del servicio con énfasis en la eficiencia.

La siguiente tabla muestra la proporción de clientes en el total de la cartera y la proporción de ingresos.

Segmento	Proporción cartera de clientes	Proporción de ingresos.
Ejecutivos	20%	70%
Profesionales de la salud	70%	20%
Futuros clientes	10%	10%

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Estrategia de Producto / Servicio.

La estrategia competitiva de la empresa en el liderazgo por diferenciación en nicho y para lograr ese liderazgo Drugstore online Chile tendrá una diferencia fundamental versus las farmacias de la industria que es la plataforma virtual, y la programación del despacho por hasta 6 meses. El sistema web será creado específicamente para la compra de medicamentos, coordinación y seguimiento de despachos, el valor agregado que otorga es la comodidad, las personas no deberán trasladarse hasta la farmacia y podrán hacer la compra en cualquier horario, pues la recepción de pedidos es 24 horas.

Con respecto a los niveles del producto, el producto básico es farmacia, el valor real es contar con plataforma web y despacho sistemático programado y el valor ampliado es todo el servicio de atención al cliente que es una característica diferenciadora del servicio entre todos los servicios disponibles en el mercado actualmente pues, contempla desde la visita al sitio abarcando todo el ciclo de vida del cliente.

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

Drugstore Online Chile busca competir con una estrategia diferenciadora de calidad de servicio, pero con precios competitivos, según el crecimiento que vaya presentando la empresa, se podrá optar a descuentos por volumen de parte de los proveedores.

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, el reajuste se hará una vez al año pues, no hay demanda estacional en los tipos de productos vendidos.

Hay patologías crónicas donde se prescriben, en general, combinaciones de medicamentos por lo cual se considerará también hacer pack del tipo promocional para cierto tipo de patologías donde se utilizan medicamentos en combinación como base de la terapia.

Finalmente, los clientes podrán optar a un porcentaje de descuento en el total de la compra al comprar el total de la receta, esto es, todos los medicamentos que abarquen 6 meses de tratamiento.

Es importante destacar que utilizando la estrategia de liderazgo en diferenciación, Drugstore Online Chile no será la empresa con los precios más bajos pues la empresa buscará competir diferenciándose en el servicio entregado a sus clientes.

#### **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, como se ha mencionado anteriormente, la distribución de los productos estará realizada por un sistema de delivery hecho en motos, las motos tendrán una cajuela acondicionada para el transporte de medicamentos, no se realizará despachos en lugares sin personas que puedan recibir el pedido, debido al cuidado de cadena de frío o condiciones de almacenamiento que deben tener los medicamentos, no se correrá el riesgo de entregar algún producto en mal estado por problemas de almacenamiento o que pueda ser extraviado antes de llegar al cliente.

El servicio de delivery tendrá un precio diferenciado para horarios hasta las 14:00 horas, y también para elegir días diferentes a quincenas y fin de mes, el objetivo es la utilización de forma homogénea del servicio evitando los tiempos de ocio del capital, el precio promedio será de \$5000 cada despacho.

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

Drugstore Online Chile buscará realizar con excelencia, pero además se apuesta por una imagen de transparencia y ética, lo principal, es que los clientes tengan en mente que se crea valor con foco en los pacientes, por lo cual el Branding que se utilizará hace alusión al mensaje de misión, visión y valores de la empresa. Como se señaló anteriormente, las acciones para lograr los objetivos contemplan 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, se utilizarán las redes sociales como parte del valor ampliado ya que junto con el servicio de *Call Center*, se busca cercanía a los clientes.

Para la comunicación a los profesionales de la salud, se contará con 2 representantes de ventas que visitaran a los médicos, enfermeras, nutricionistas y químicos farmacéuticos de los centros médicos más importantes de Santiago como Clínica Las Condes, Clínica Alemana, Clínica de la Universidad Los Andes, Clínica de la Universidad Católica, Hospital clínico de la Universidad de Chile, Clínica Santa María, Clínica Indisa, Centros médicos Integramédica, Centros Meds.

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

Como se señaló anteriormente en los objetivos de marketing, se estima que el primer año de funcionamiento Drugstore Online Chile venda en primer mes 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. Este plan de crecimiento se ajusta al plan de crecimiento donde el tercer año de funcionamiento, Drugstore Online Chile tendrá despacho en toda la región Metropolitana y en la V y VIII regiones, específicamente Viña del Mar y Concepción respectivamente. Con respecto al canal web, se buscará lograr un porcentaje de nuevas visitas mensuales de acuerdo a la fase de la campaña de Marketing. En lo que respecta a recompra, se busca generar recompra del 30% mensual, es decir que, del total de ventas mensuales, el 30% deben ser recompras y generar Upselling en el 20% del total de recompras, con 20% de aumento de ticket promedio de la compra anterior.

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

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

El presupuesto será para lograr los objetivos de crecimiento, esto es, en cuanto a acceder a otras localidades geográficas y acceso a medicamentos para otras afecciones crónicas según lo anterior, el presupuesto para cada año se presenta en la siguiente tabla:

Fase	Presupuesto semestral (pesos Chilenos)	Duración en semestres	Objetivo de ventas (ticket promedio)	Presupuesto total (pesos Chilenos)
<b>Inversión</b>	\$10.000.000	1	-	\$10.000.000
<b>Lanzamiento</b>	\$ 90.000.000	1	4.768 ticket	\$ 90.000.000
<b>Crecimiento</b>	\$ 110.000.000	3	21.380 ticket	\$330.000.000
<b>Consolidación</b>	\$ 92.000.000	2	18.649 ticket	\$184.000.000
<b>Consolidación</b>	\$ 92.000.000	2	22.006 ticket	\$183.000.000
<b>Consolidación</b>	\$ 92.000.000	2	25.967 ticket	\$183.000.000

Fuente: Elaboración propia.



## 5. Plan de operaciones

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

Drugstore Online Chile, tendrá un foco en satisfacer la necesidad de adquisición de medicamentos por parte de la población que padece una patología crónica.

La empresa constará de un sistema Core para realizar las transacciones de Back office y Front office. El gran desafío es la utilización de tecnología que permita un alto número de transacciones, los detalles de este sistema se encuentran en la parte II del presente plan de negocios.

La cadena de valor, que se representa en el [anexo 4](#), muestra las actividades primarias y de apoyo de la compañía, los detalles de la cadena de valor de Drugstore Online Chile se encuentran en la parte II del presente plan de negocios.

### 5.2. Flujo de operaciones

El sistema web de Drugstore Online Chile contará con un modelo de respaldo y tracking (seguimiento) de todas las interacciones que se mantengan con el sitio.

Los servicios que se contratarán en una etapa inicial de operaciones son los siguientes:

- RRHH.
- Contabilidad y Asesoría Legal.
- Arriendo de oficinas.
- Campañas de Publicidad.
- Levantamiento de capital.
- Operaciones y Servicios al clientes.

Drugstore Online Chile, tendrá una estrategia B2C, donde dada la característica de los servicios ofrecidos, se utilizarán medios de comunicación particulares.

Los detalles del flujo de operaciones de drugstore Online Chile se encuentran en la parte II del presente plan de negocios.

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

El [anexo 5](#), muestra el plan de desarrollo e implementación de la compañía. Estas tareas están contempladas para su iniciación el año 2018.

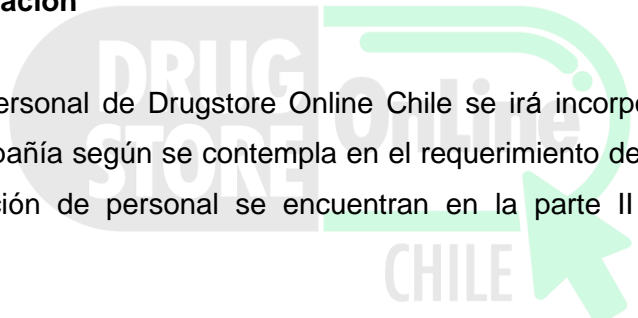
Durante el plan de implementación se realizará el desarrollo y prueba del sistema web de la compañía.

Finalizando el proceso del diseño y desarrollo de software, se realizará la contratación del personal, para los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente.

Los detalles del plan de desarrollo e implementación se encuentran en la parte II del presente plan de negocios.

### **5.4. Dotación**

La dotación de personal de Drugstore Online Chile se irá incorporando en las distintas etapas de la compañía según se contempla en el requerimiento de capital de trabajo. Los detalles de dotación de personal se encuentran en la parte II del presente plan de negocios.



## 6. Equipo de proyecto

### 6.1. Equipo Gestor

La capacidad de gestión del presente proyecto se basa en que los emprendedores poseen conocimientos 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.

El detalle de información acerca del equipo gestor de drugstore Online Chile se encuentra en la parte II del presente plan de negocios.

### 6.2. Estructura organizacional

Drugstore Online Chile constara con 4 gerentes; gerente general, gerente de tecnología y un gerente de marketing y gerente de administración y finanzas. Para el área de TI se constará con un programador junior y un programador senior. Además de lo anterior la estructura contempla un contador, un abogado, un DBA. Los detalles de la estructura organizacional se encuentran en la parte II de presente plan de negocios.

El organigrama de Drugstore Online Chile se puede observar en el [anexo 6](#).

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

Drugstore Online Chile otorgará de bonos semestrales según evaluación de rendimiento, cumplimiento de metas y plazos, tanto en las ventas, marketing y desarrollo interno. El detalle de incentivos y compensaciones se encuentra en la parte II del presente plan de negocios.



## 7. Plan Financiero

Los detalles del plan financiero se encuentran en la parte II del presente plan de negocios.

### 7.1. Supuestos del análisis financiero

Para la realización de un plan financiero se realizaron los siguientes supuestos:

- 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.

Las operaciones de ventas comienzan en enero del año 2019 con una venta inicial de 650 ticket mensuales con precio promedio de \$80.000.-

El detalle de los supuestos financieros se encuentran en la parte II del presente plan de negocios.

### 7.2. Estimación de ingresos

El cuadro a continuación señala 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.

### 7.3. inversión inicial

La tabla contigua muestra el costo durante los primeros 6 meses de implementación antes del comienzo de la etapa de ventas.

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.

El capital necesario para cubrir la inversión en activos fijos más el déficit operacional de los primeros años es de \$367.163.153. y se contempla un monto de \$30.000.000 para eventualidades.

### 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.

### 7.5. Flujos financieros

La tabla adjunta señala el estado de resultados y flujo de caja para Drugstore Online Chile.

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	
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>-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.



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.

El VAN es \$155.700.826 con una TIR del 32%. De esta forma y el periodo de recuperación de la inversión se calculó entre el año 4 y 5.

### 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.

### 7.7. Capital de trabajo

Para Drugstore Online Chile, el monto necesario para cubrir las necesidades de capital de trabajo es de \$398.137.420 a lo largo de todos periodos proyectados.

### 7.8. Indicadores financieros

Las tablas a continuación muestran distintos indicadores financieros derivados de la evaluación financiera.

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.



<b>Indices de rentabilidad</b>						
		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.

<b>Indices de rentabilidad</b>						
		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.

## **7.10. Aporte de capital**

Los socios fundadores aportarán \$ 100.000.000. y es necesario el aporte de un inversionista por el monto de \$ 267.163.153, para alcanzar el monto total de inversión que es de \$ 367.163.153.

## 8. Riesgos Críticos

Los detalles del capítulo de riesgos críticos se encuentran en la parte II del presente plan de negocios.

Los recursos para dar el inicio del proyecto, estabilidad del sistema, la pérdida de personal experto, la exactitud en el tiempo de entrega son los riesgos críticos analizados y de mayor impacto para Drugstore Online Chile.



## 9. Propuesta al inversionista

Los detalles de la propuesta al inversionista se encuentran en la parte II del presente plan de negocios.

Drugstore Online Chile será constituida como una sociedad anónima cerrada.

A continuación, se detalla la propuesta al inversionista:

<b>Oferta al inversionista</b>	
<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%

## 10. Conclusiones

La industria donde competirá Drugstore online Chile es 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 que se utilizará 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.

En el análisis financiero no se observan utilidades en los primeros 2 años de funcionamiento y se espera un crecimiento lento, pero luego del 3 año, se observa un dinamismo mayor, donde hay utilidades y dividendos para los inversionistas.

La proyección de flujos se realizó para un horizonte de 5 años, se consideró una tasa de costo de capital del 18,64%, obteniéndose un VAN de \$155.700.826, con una TIR del 32%, el Payback es a los tres años y es necesaria una inversión inicial de \$367.163.153. Esta inversión se realizará en conjunto a inversionistas a quienes dónde se les ofrecerá un porcentaje de la propiedad, con una TIR del 25%.

## 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%F3mico%20de%20las%20Enfermedades%20Cr%F3nicas.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, medico psiquiatra fundación Nepsis.

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

Entrevista Personal Ingrid Estefania, 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.

The screenshot shows the homepage of Medicinas Online Canada. At the top, the logo features a stylized green and orange leaf with the text "Medicinas ONLINE CANADA". To the right, it says "Llámenos Gratis al: 1-866-604-0663" and "Desde Latinoamérica y España escribanos a: servicioalcliente@medicinasonlinecanada.com". There are also Canadian and US flags.

A navigation bar contains five buttons: "COMO ORDENAR", "NUEVA ORDEN", "RE-ORDENAR", "POR ENFERMEDAD", and "CONTACTENOS".

The main content area is divided into several sections:

- CLIENTE LOGIN:** Includes "Cliente Nuevo" and "Clientes Existentes".
- CARRITO DE COMPRAS:** Shows "Su carrito de compras está vacío." and buttons for "VACIAR CARRO" and "CHECK OUT". Below are details about pricing and shipping.
- PRICE MATCH:** A red banner stating "Igualaremos el mejor precio. Llámenos!".
- Search Section:** Features a large "1 Paso Uno: ENCUENTRE SUS MEDICAMENTOS" with a search box labeled "POR NOMBRE" and a "BUSQUE" button. Below is an alphabetical search bar.
- 2 Paso Dos:** "Una vez que encuentre su medicamento, coloque su orden:" with instructions to call 1-866-604-0663, order online, or fax a prescription.
- 3 Paso Tres:** "Reciba sus medicamentos" with a note that delivery times are among the shortest in the industry, 10-18 business days.
- Top 10 Genérico:** A list of generic drugs: Zyrtec, Advair, Accupril, Zocor, Zolof, Norvasc, Fosamax, Pravachol, Lexapro, and Actos.

At the bottom, there is a "CHILE" watermark with a green arrow pointing right.

Fuente: www.medicinasonlinecanada.com

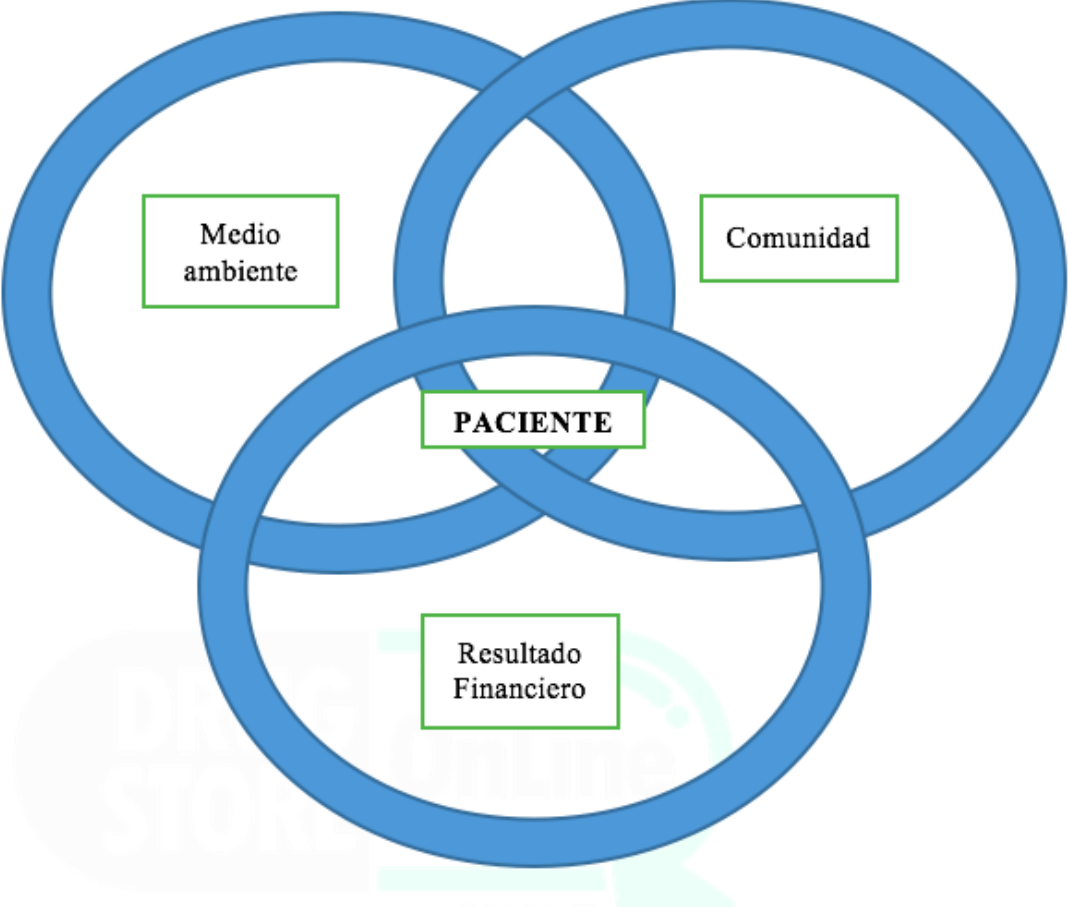


**Anexo 2:** Cuadro comparativo del servicio de despacho a domicilio de las 3 grandes cadenas de farmacias en Chile.

	<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: 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 6:** Organigrama de Drugstore Online Chile.

