

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Marca Blanca Farmashop

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Gerencia y Administración

Rocío Gelabert, 208232

Diego Rubinsztein, 192430

Emilio Souto, 193064

Tutor: Ximena Scasso

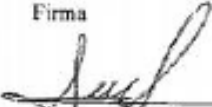
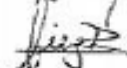
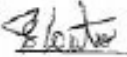
2020

Declaración de Autoría

Nosotros, Rocío Gelabert, Diego Rubinsztejn y Emilio Souto, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Los estudiantes:

Firma	Aclaración	Nº de estudiante
	Rocío Gelabert	208232
	Diego Rubinsztejn	192430
	EMILIO SOUTO	193064

17 de diciembre de 2019

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestras familias y amigos por el apoyo brindado durante toda la carrera. También a nuestra tutora Ximena Scasso por guiarnos con mucho entusiasmo durante la elaboración de este plan de negocios. Por último, agradecemos al *board* por sus recomendaciones que nos ayudaron a mejorar el trabajo.

Resumen Ejecutivo

El Plan de Negocios se centra en la realización de una marca blanca para Farmashop, la mayor cadena farmacéutica en Uruguay. De esta forma, lograr acaparar un mayor *market share* para una firma cuyo crecimiento, bajo su nombre principal, se encuentra limitado por decreto gubernamental.

Se identifica como problema del consumidor que los compradores de productos de perfumería (artículos de higiene y cuidado personal) desean encontrar los mismos a un precio más accesible, sin perder calidad. Se considera que dicha categoría de productos es de alta ponderación dentro de la mente del consumidor, por lo que abarca un amplio porcentaje en el presupuesto del mismo.

Luego del proceso de validación, en el cual se utilizaron diversos instrumentos, se llegó a la siguiente propuesta de valor: **“Ofrecer productos de alta rotación bajo la marca Farmashop, dentro de las categorías higiene y cuidado personal, con una excelente relación calidad/precio”**. Dichos productos son: pañales, toallas húmedas, protección sanitaria femenina, jabón de tocador, shampoo, acondicionador, papel higiénico y alcohol en gel. Los mismos serán elaborados por IPUSA, Laboratorios Abarly y Laboratorio Artobe; socios claves del Plan de Negocios.

Se estableció que el *market share* de la marca Farmashop será de un 60% al quinto año (para todos los productos menos shampoo, acondicionador y jabón de tocador donde será un 20%) y se destinará únicamente a los clientes actuales de la empresa. De esta forma el mercado que se puede conseguir (SOM) son 324 mil clientes y se estima USD 10,8 millones anuales.

El emprendimiento se inserta en la industria de productos de consumo masivo para el cuidado personal, cuya tendencia es de crecimiento. Para analizar la competencia, la misma se definió como aquellos artículos, dentro de las categorías a ofrecer por la marca Farmashop y con características similares, cuyos volúmenes de ventas y rotación son mayores. En cuanto a la reacción esperada de la competencia, se espera que sea positiva en el caso de los proveedores de la marca propia y para el resto, se espera que no tengan una actitud que los lleve a romper las relaciones comerciales con Farmashop.

Los productos se podrán comprar en las 98 sucursales de Farmashop, su correspondiente página web, app de *e-commerce*, teléfono y *delivery*; también en PedidosYa, Glovo y Rappi. El relacionamiento con los clientes será a través del *marketing* de salida en los locales, *mailing*, *mails* personalizados, *marketing* digital, días de descuento Santander (socio clave), promotoras y entrega de muestras. Para ello se cuenta con un detallado Plan de *Marketing*, que incluye los cuatro meses de lanzamiento de la marca y los esfuerzos perpetuos.

El modelo de ingresos proviene exclusivamente de la venta de los productos bajo la marca Farmashop. Estos se comercializarán individualmente o en promociones. Los precios de la marca blanca son en promedio un 28%, 25% y 12% más económicos que la competencia en Farmashop,

grandes superficies y pañaleras respectivamente. De esta forma, las ventas estimadas serán de USD 9.457.427 anuales al quinto año.

La estructura de costos se compone de la compra de mercadería, distribución y logística, *marketing* y salarios de empleados exclusivos de la marca Farmashop (un jefe y cuatro *controllers*). También se realizan pagos mensuales a la empresa por uso de recursos humanos no exclusivos y licenciamiento. Se espera que al quinto año los costos totales del proyecto sean de USD 4.917.175.

Para llevar a cabo el Plan de Negocios se consideran como recursos claves: a la marca registrada, las 98 sucursales, un planificador de demanda, un centro de distribución, la página web, app, *call center* y la base de datos de Farmashop. En cuanto a las actividades y procesos claves, se define la negociación con proveedores, actividades vinculadas a evitar el quiebre de *stock*, las actividades de *marketing*, el adecuado control de procesos y productos y la evaluación de resultados.

La inversión inicial corresponde a los fondos necesarios para poder costear los primeros meses de operativa. El monto total establecido es de USD 115.203, proveniente de fondos propios. La tasa de retorno requerida por los inversores es del 15%. De esta forma, el VAN del proyecto resulta de U\$S1.640.916 y una TIR de 88%; siendo un proyecto conveniente para la firma. El punto de equilibrio se alcanza con 107.256 unidades vendidas al quinto año, lo que representa aproximadamente el 6% de las ventas. El período de repago de la inversión es de veinticinco meses.

Para poder plasmar los once artículos a ofrecer por la marca Farmashop en la planilla financiera se estableció una canasta anual promedio, con un único precio y costo. De esta forma, reflejar las ventas en un único SKU simbólico.

Al crear esta línea de productos la empresa estaría incurriendo en un costo de oportunidad, ya que la venta de artículos provenientes de otras empresas se sustituye. Este costo es relevante y no se puede obviar, porque existe un diferencial entre las condiciones comerciales de la marca blanca y las que actualmente enfrenta Farmashop. Por ello, para todos años se tomó en cuenta el concepto de incrementalidad para el precio y costo. Las cantidades “sin proyecto” y “con proyecto” fueron las mismas con tal de que hacer un análisis preciso.

Al pagar la mercadería a 60 días y cobrar las ventas a 18, aproximadamente en el tiempo que se paga un artículo al proveedor se cobra tres veces. Los medios de pago que se facilitan a los clientes son: efectivo, débito y crédito.

Finalmente se procedió a analizar qué tanto se mueven el VAN y la TIR cuando se modifican a la baja las cantidades y el precio de la canasta. A modo de conclusión se puede establecer que el Plan de Negocios es rentable, el VAN se torna 0 cuando las cantidades disminuyen un 69% y el precio un 8,5%.

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Identificación de la oportunidad	8
1.1 Modelo de negocio de partida	8
1.2 Proceso de validación.....	8
1.3 Hallazgos y ajustes introducidos	9
1.4 Competidores y su reacción	11
1.5 Industria en la que se inserta el emprendimiento	12
1.6 Mercado	13
1.7 Estimación de ventas.....	13
2. Modelo de negocios	14
2.1 Segmento(s) de mercado objetivo	14
2.2 Propuesta de valor	14
2.3 Canales de distribución	14
2.4 Relación con los clientes.....	14
2.5 Modelo de ingresos.....	15
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor	15
2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor.....	16
2.8 Socios clave para el modelo de negocios	16
2.9 Estructura de costos.....	16
3. Implementación del modelo	17
3.1 Selección del mix y proveedores	17
3.2 Personal y capacitación	17
3.3 Gestión de inventarios	17
3.4 Plan de <i>marketing</i>	18
4. Evaluación del retorno /riesgo	19
4.1 Inversión inicial.....	19
4.2 Estructura de financiamiento	19
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos.....	19
4.4 Políticas de pagos y cobros.....	20
4.5 Políticas de recursos humanos.....	21
4.6 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	21

4.7 Evaluación del riesgo y sensibilidad a variables críticas.....	21
Bibliografía.....	23
Anexos.....	25
Anexo 1 - Modelo de Osterwalder	25
Anexo 2- Decreto N° 96/016.....	27
Anexo 3 - Proceso de investigación y validación.....	28
Anexo 4 - Información competidores.....	35
Anexo 5 - Detalles de productos a ofrecer por la marca Farmashop.....	36
Anexo 6 - Organigrama Farmashop con departamento Marca Farmashop	37
Anexo 7 - Cotización <i>marketing</i>	38
Anexo 8 - Información introductoria a la planilla financiera.....	39
Anexo 9 - Explicación y cálculos de la política de pagos y cobros.....	40
Anexo 10 - Modelo Económico Financiero.....	41

1. Identificación de la oportunidad

1.1 Modelo de negocio de partida¹

Luego de haber tomado en cuenta los comentarios obtenidos de la presentación oral de la propuesta inicial y habiendo hecho la debida investigación; se llegó a la conclusión de centrar el plan de negocios en la realización de una marca blanca para Farmashop. Dicho proyecto se considera más desafiante a llevar a cabo y mayormente valorado por el consumidor final. Se realizaron encuestas para verificar esta nueva hipótesis, conocer cuáles productos son adecuados ofrecer, los atributos valorados por los clientes de Farmashop, proveedores disponibles, entre otras.

Finalmente, los productos a ofrecer son: pañales (de niño y adulto), toallas húmedas, protección femenina (tampones, protectores diarios y toallitas), jabón de tocador, shampoo, acondicionador y alcohol en gel.

De esta forma, se busca acaparar un mayor *market share* para una firma cuyo crecimiento, bajo su nombre principal, se encuentra limitado por decreto gubernamental (hasta el 10% de los establecimientos de farmacias del país)². Actualmente Farmashop cuenta con 98 sucursales y su participación de mercado en las categorías elegidas es del 10%.

1.2 Proceso de validación³

Se utilizaron diversos instrumentos para validar las hipótesis. En primer lugar, 260 encuestas a clientes de Farmashop, por medio de *google forms* y presenciales en la puerta de locales de la empresa. El objetivo fue conocer la asociación de la marca Farmashop, la importancia de marca de los 15 productos más vendidos, sus atributos más valorados y si se demuestra interés de compra de una marca blanca. También entender el comportamiento del consumidor: cantidades compradas, donde los suelen comprar, frecuencia de consumo, qué y por qué compran en Farmashop.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas a potenciales proveedores para conocer sus condiciones y posibilidades de fabricación, cotización y su interés en ser socios claves de la nueva línea. Estos fueron: Colgate Palmolive, Johnson & Johnson, Unilever, IPUSA, Laboratorios Abarly y Laboratorio Artobe. También se hicieron entrevistas en profundidad a empleados de Farmashop de los siguientes departamentos: Gerencia General, Finanzas, *Marketing*, Logística y Distribución, Comercial y empleados de sucursales. El objetivo fue recabar información actual de Farmashop, validar la posibilidad de implementar el plan de negocios y obtener recomendaciones.

En tercer lugar, se llevó a cabo un *trial run* de mínimos productos viables y escala de precios. Se realizó a 100 clientes de Farmashop en la puerta de sucursales. El objetivo fue validar la intención

¹ Dirigirse al anexo 1 donde se encuentra el Modelo de Negocios Inicial

² Dirigirse al anexo 2 para ver el Decreto N° 96/016

³ Dirigirse al anexo 3 para ver el proceso de investigación y validación

de compra, la disponibilidad a cambiar los productos que consume actualmente por los que ofrece la marca Farmashop y la disposición a pagar.

Luego se realizaron entrevistas en profundidad a compradores de ciertos productos que requieren un entendimiento más complejo, como pañales de niño y adulto. Se entrevistaron a madres no primerizas, jefe de compra del Residencial Lar y compradores de pañales de adulto. Por último, se tuvo entrevistas en profundidad con Cr. Jorge Freyer (docente de *marketing* de canales de venta en Universidad ORT y ex empleado de Unilever) y Dra. Teresa Cometto (gerente de *Marketing* de Unilever) como informantes calificados y expertos. El objetivo fue conocer su opinión acerca de las marcas blancas, recabar información sobre casos de éxito y relacionamiento con proveedores, reacción de la competencia y recomendaciones de cómo llevarla a cabo.

1.3 Hallazgos y ajustes introducidos

A. En un principio se suponía que el nombre de la marca no estuviese relacionado con Farmashop, ya que se consideraba que la asociación a la empresa sería por precios altos y minimizar este atributo sería lo más buscado por el consumidor final. Luego del proceso de validación se dio a conocer que el atributo más valorado por los consumidores, para los productos seleccionados, es la calidad. A su vez, el 82% de la muestra asocia Farmashop con calidad y el 57% no la asocia con precios altos. Al ser esa la asociación de marca, se decidió llamarla Farmashop. Además, para apoyar esta hipótesis se utilizó el caso de Farmacity, exitosa cadena de farmacias en Argentina, cuya marca propia para los artículos de cuidado personal se denomina igual que la empresa.

B. Se cambió el enfoque de priorizar ofrecer en plaza productos a precios bajos por tener como prioridad la calidad. En promedio el 60% de la muestra prefiere buena calidad, ante precios bajos, cantidad y otros aspectos. Pudiendo incurrir en otros costos que aseguren mantener una buena relación precio, calidad y cantidad. También se buscaron otras fuentes de información para validar dicha hipótesis, por ejemplo: *“Según directores de cinco cadenas de retail (...) las ventas de productos (incluyendo artículos de higiene personal) con etiquetas propias (...) buscan vender productos de calidad a un precio más bajo.”* (Todo Noticias, 2019).

C. Los productos seleccionados también sufrieron cambios. En un principio se tomó como variable de elección su volumen de ventas y rotación en Farmashop y grandes superficies; pero luego se consideraron también la importancia de la marca y la disponibilidad de proveedores. Este pivoteo tuvo como consecuencia la desestimación de los siguientes productos: cremas faciales y corporales, protector solar, enjuague bucal, perfume, algodón, curitas, cepillo de dientes y pañuelos.

D. Inicialmente se tenía la idea de ofrecer *packs* de varias unidades para cada producto. Gracias a las encuestas se entendió que esto solo debería llevarse a cabo en papel higiénico y jabón de tocador. Más del 70% de los clientes prefieren comprar los mencionados artículos en *packs* de más de 4 unidades. El resto de los productos se compran individualmente.

E. En un principio se tenía la intención de que los productos fueran elaborados por empresas multinacionales. Fue a raíz de entrevistas, que se entendió que éstas podrían estar dispuestas, pero tienen mayores protocolos, procedimientos y políticas establecidas por sus casas matrices. Por lo que, a fin de realizar el plan de negocios, esperar por su respuesta era un riesgo. También se consideró la opción de importar productos desde la región o Asia, pero se prefiere esperar a que la marca esté establecida en el mercado. Sin dudas esta última opción le brinda mayor poder de negociación a la marca Farmashop frente a los proveedores. Finalmente, se decidió encontrar fabricantes locales con altos estándares de calidad; quienes se mostraron dispuestos e interesados en ser proveedores de la marca Farmashop. Nos informaron sus costos de fabricación y se negoció su evolución. También dieron a conocer sus tiempos de entrega, variedades de producto y posibilidades de empaque.

F. La intención de compra resultante de las encuestas fue un 70% de la muestra. En el *trial run*, en promedio un 76% de la muestra cambiaría los productos que utiliza actualmente por los de marca Farmashop (sin incluir shampoo, acondicionador y jabón de tocador, donde el 40% los compradores se encuentran menos dispuestos a cambiar de marca).

Estos datos se combinaron con otras fuentes de información para poder estimar, de forma más certera, el impacto de la introducción de una marca blanca. De esta forma, la Dra. Cometto nos informa sobre el caso de la cadena de supermercados Mercadona, cuya marca propia Deliplus alcanza un 60% de participación en la categoría cuidado personal. El Cr. Freyer nos comenta sobre el caso de Mark & Spencer, cuya oferta de productos marca blanca asciende al 80% en los puntos de venta. “Asimismo, Lidl, cadena alemana obtiene el 82,9% de sus ventas de productos de marcas propias.” (Perú Retail, 2018). Es por ello, que para los productos considerados como más “comoditizados” y de baja implicancia ofrecidos por la marca blanca (todos menos shampoo, acondicionador y jabón) se estimó como *market share* a alcanzar al quinto año un 60% del total del mercado en Farmashop.

Para los restantes tres artículos, al considerarse como más “diferenciados” y de mayor implicancia, la participación de mercado a obtener al quinto año es un 20% del total de la categoría en Farmashop. Dicho porcentaje se estimó, con asesoramiento de la Dra. Cometto, tomando un 15% del mercado de las segundas marcas y un 5% de las primeras marcas. Más específicamente, al considerar las cantidades actualmente vendidas de las marcas/variedades identificadas como competencia directa, se busca lograr un 52% de las mismas (en promedio entre los tres productos).

A su vez, en Farmacity la marca propia representa un 15% de las ventas totales anuales. Por lo que, se entiende razonable que las ventas de la marca Farmashop al quinto año representen un 7,7% en las ventas totales de la empresa.

G. En la entrevista con el gerente general de Farmashop se nos comunicó que el plan de negocios de la marca blanca debería destinarse únicamente a los clientes actuales de la empresa. Nos informó que al ser un público masivo es difícil de caracterizar, pero que la mayoría son residentes de

Montevideo, con un nivel socioeconómico M- y superior, mayores de 18 años, decisores de compras del hogar y más del 50% son mujeres.

1.4 Competidores y su reacción

Se identificaron como principales competidores aquellos artículos cuyos volúmenes de ventas y rotación son mayores, tanto en Farmashop como en las grandes superficies. Dicha selección se llevó a cabo para cada producto a ofrecer por la marca blanca, eligiendo aquellos cuyas características ofrecidas son similares⁴.

En cuanto a la reacción de dichos competidores se espera lo siguiente: en primer lugar, IPUSA como proveedor de la marca Farmashop se encuentra en una situación más favorable que como competidor. Su portafolio de marcas comerciales son Babysec, Cotidian, Higienol, Elite y Ladysoft. A modo de ejemplo, en la categoría pañales de niño incrementará su facturación en un 30% al quinto año (2 millones de dólares totales correspondientes al 60% del mercado como proveedor y 17% como competidor). En caso de rechazar la oferta perderá un 60% de su facturación actual, al ser desplazado por la marca Farmashop⁵. Para el resto de los productos su beneficio se comporta de la misma manera. Cabe mencionar que IPUSA tiene precedentes como proveedor de marca blanca de otras cadenas de *retail* (Tienda Inglesa y TaTa); de esta forma se entiende que es un negocio exitoso.

En segundo lugar, Laboratorio Artobe como competidor, bajo la marca comercial Primicia, actualmente posee un porcentaje pequeño de mercado (1,8%). Por lo que, al convertirse en suministrador de la marca blanca, incrementa exitosamente su facturación y volumen de ventas. Además, demuestra interés en crecer para poder invertir mayor capital y aumentar su presencia en la región.

En cuanto a Laboratorios Abarly (marca comercial Six) también se encuentra en una situación beneficiosa al pasar a cumplir el rol de proveedor de la marca Farmashop. En la categoría alcohol en gel aumentará su facturación un 15% al quinto año (139 mil dólares totales), pero al rechazar la oportunidad perdería un 70% de su facturación actual⁶. En la categoría jabón de tocador, Six no se considera un competidor, ya que en Farmashop solo está ofreciendo jabón líquido, que posee diferente ocasión de uso. Además, el negocio de proveer jabón en barra a la marca blanca le brinda la capacidad a Abarly de invertir en su línea propia de jabón líquido.

Por último, el resto de competidores se espera que no tengan una actitud que los lleve a romper las relaciones comerciales con Farmashop. Dichas empresas comercializan una amplia variedad de líneas. Perder facturación en una de ellas no justifica romper relaciones comerciales con una cadena que les brinda aproximadamente cien puntos de venta y una excelente facturación (un porcentaje significativo de sus ventas totales). Además, la gerenta de *Marketing* de Unilever nos comenta: *“Nosotros apostamos a la diferenciación y especialización, también a trabajar juntos con el retail, y*

⁴ Dirigirse al anexo 4 para ver información sobre los productos identificados como competencia directa

⁵ Dirigirse al anexo 4 para ver ejemplo numérico de la situación comercial de IPUSA

⁶ Dirigirse al anexo 4 para ver ejemplo numérico de la situación comercial de Lab. Abarly

aunque tenga una marca blanca no importa, nosotros vamos a seguir trabajando juntos para darle al consumidor y al shopper la mejor compra posible. (...) No se reaccionaria con una baja de precios generalizada de mercado. Ir al barro de bajar los precios no es nuestra idiosincrasia. Las veces que hemos hecho alguna baja de precios, lo que ha pasado es que vendemos lo mismo a menos valor. Además, cuesta un montón que las personas perciban que hubo una baja de precio. (...) Pienso lo mismo de marcas como L’Oreal que tienen una mirada similar”. Es posible corroborar las palabras de Cometto con el caso de la marca blanca de Farmacity, la cual existe hace 18 años en Argentina. Por ejemplo, en pañales, toallas húmedas y shampoo, dicha empresa ofrece sus productos a precios 40% (en promedio) inferiores a los competidores, los cuales no tomaron acciones de repercusión que afectaran el éxito de la marca propia.

1.5 Industria en la que se inserta el emprendimiento

El emprendimiento se inserta en la industria de productos de consumo masivo para el cuidado personal. Como tendencias principales, acorde a la analista de inteligencia comercial en Farmashop, se espera que como mínimo las ventas de estas categorías de producto aumenten en un 30% dentro del próximo quinquenio. En particular la venta de pañales en Uruguay crece un 13% en el periodo 2017/2018 y se espera que continúe esta tendencia (Euromonitor International, 2018).

Se identifican como principales jugadores, en primer lugar, a las empresas fabricantes/proveedores. Según la Dra. Cometto *“hay muy poca fabricación local en todo lo que es cuidado personal, los productores locales son pocos y pequeños, la única empresa multinacional que produce localmente es IPUSA”.* Luego se encuentran empresas multinacionales que importan un amplio portafolio de marcas, *“todos los productos son importados principalmente de Argentina, Brasil, México, Francia, EEUU y Paraguay”.* Las principales multinacionales son: Unilever, P&G, J&J, L’Oreal Paris, Kimberly Clark, Colgate Palmolive, entre otros; y las mismas poseen un 57% de mercado en las categorías a ofrecer por la marca Farmashop. Cabe destacar que según Cometto: *“se están trayendo productos de cuidado personal de Asia, pueden ser de China, India, Tailandia o Indonesia. Los venden a un precio bastante más barato y no necesariamente son de baja calidad, están mejorando bastante en ese sentido. Pero aparecen en lotes puntuales, particulares que quieren importar y hacer un negocio. Son más un encargo puntual que una tendencia, por ahora”.*

En segundo lugar, también se consideran como jugadores principales a las cadenas de venta al público. Dentro de estas se encuentran las grandes superficies, como Tienda Inglesa, Disco, Devoto Geant, Tata y Macromercado; las cuales poseen un 77% del mercado en las categorías a ofrecer por la marca Farmashop. También se considera a la cadena de farmacias San Roque, especializada en cosméticos, con 23 sucursales en Montevideo y un 36% de sus ventas correspondiente a las categorías que no son fármacos. Por último, se tiene en cuenta a la pañalera Natal con 21 locales en Montevideo, la cual se diferencia por precios bajos y promociones por cantidad.

En cuanto a las marcas blancas dentro de la mencionada industria, a nivel regional los artículos de cuidado personal *“fabricados para las cadenas de retail son cada vez más consumidos”* (Todo Noticias, 2019). *“Según directores de cinco cadenas de retail, en el último año las ventas de*

productos (incluyendo artículos de higiene personal) con etiquetas propias crecieron a un 30 por ciento promedio en 2018.” (Todo Noticias, 2019). *“Cabe destacar que Kantar Worldpanel en el informe Consumer insights indica que las marcas propias son compradas por las familias de todos los niveles socioeconómicos”* (La Nación, 2017). En base a las mencionadas tendencias de crecimiento de la industria y de las marcas blancas, se puede considerar que el plan tiene fuertes posibilidades de éxito.

Se encuentran varios casos exitosos tanto a nivel mundial como nacional. Ejemplos de empresas de *retail* con sus propias marcas son TaTa, Tienda Inglesa, Grupo Casino, Walmart, Carrefour, Marks & Spencer, Mercadona, Lild, entre otras. Además, la *“demanda de estas nuevas marcas (propias) ya no es un fenómeno exclusivo de los grandes supermercados (...) y cada vez más rubros y empresas se suman a la tendencia, como farmacias”* (La Nación, 2017). En particular para la industria farmacéutica y de cuidado personal los ejemplos más destacados son Farmacity y Walgreens.

1.6 Mercado

Se seleccionó como mercado objetivo a los actuales clientes de Farmashop. Dicha empresa apunta a un público masivo (las características de la mayoría fueron explicadas previamente en el capítulo 1.3 Hallazgos y ajustes introducidos ítem G).

El TAM (*Total Adressable Market*) se definió como total de clientes y ventas de Farmashop en 2019. Siendo estos valores 850 mil clientes y ventas aproximadas de USD 126 Millones⁷.

El SAM (*Serviceable Available Market*) se estableció como el 54,5% de los clientes actuales de Farmashop que ya compran todos o algunos de los productos a ofrecer en la mencionada empresa. Por lo que el mercado al que se puede servir son 463 mil clientes, que anualmente consumen (en los productos seleccionados) un total de USD 15,5 millones aproximadamente.

Por último, el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) se consideró como el 70% de los clientes mencionados en el SAM, que expresan intención de compra de los productos a ofrecer por la marca Farmashop. De esta forma el mercado que se puede conseguir son 324 mil clientes y se estima USD 10,8 millones anuales.

1.7 Estimación de ventas

Al quinto año se espera llegar al 60% (en promedio) del mercado actual existente en Farmashop. Para obtener datos sobre el mercado actual se utilizaron estudios mensuales de mercado emitidos por la investigadora Nielsen. De esta forma, las ventas estimadas serán de USD 9.745.738 anuales al fin del período de análisis.

⁷ Resultante de 11 millones de tickets de compra anuales multiplicado por \$430 valor del ticket promedio

2. Modelo de negocios⁸

2.1 Segmento(s) de mercado objetivo

El segmento de mercado se definió como clientes actuales de Farmashop, caracterizados en el capítulo 1.3 Hallazgos y ajustes introducidos. Cuantitativamente se consideran 850 mil clientes.

2.2 Propuesta de valor

Se identifica como problema del consumidor que los compradores de productos de perfumería (artículos de higiene y cuidado personal) desean encontrar los mismos a un precio más accesible, sin perder calidad. Se considera que dicha categoría de productos es de alta ponderación dentro de la mente del consumidor, por lo que abarca un amplio porcentaje en el presupuesto del mismo.

Para quitarle dicho dolor al consumidor se definió como propuesta de valor: **Ofrecer productos de alta rotación bajo la marca Farmashop, dentro de las categorías higiene y cuidado personal, con una excelente relación calidad/precio⁹.**

2.3 Canales de distribución

Los canales de distribución son los locales físicos de Farmashop, su página web, app de *e-commerce*, teléfono y *delivery*. También las plataformas alternativas de venta (PedidosYa, Glovo y Rappi).

2.4 Relación con los clientes

En cuanto al marketing de salida en el local, los productos se ubicarán en una góndola exclusiva de la marca Farmashop y también con sus respectivas categorías de producto (junto con la competencia). Las sucursales contarán con cartelera (*roll up* y ploteos) en su interior, destacando los productos de la línea propia. También habrá una atractiva señalización de precios, descuentos y promociones.

Junto con el mailing trimestral de Farmashop habrán dos hojas exclusivas para la marca blanca, donde se mostrarán los artículos promocionados. Además, se enviarán a todos los clientes de Farmashop mails quincenales con información y promociones de los productos marca blanca. Al ser personalizados, contarán con el nombre del receptor e información vinculada a sus hábitos de compra. Se realizarán campañas de marketing digital en redes sociales (Facebook e Instagram) teniendo como público objetivo a los clientes actuales de Farmashop, utilizando la base de datos de la empresa. Se publicitarán los productos, promociones, los días de descuento Santander y sorteos.

⁸ Dirigirse al anexo 1 donde se encuentra el Modelo de Negocios Final

⁹ Dirigirse al anexo 5 para ver los productos marca Farmashop, sus variedades, envases y precios

A su vez, se establecerá un día de la semana con descuentos exclusivos para todos los productos de la marca Farmashop. El descuento será de 15% con tarjeta Santander y 25% con tarjeta Farmacard Santander. También se incluirán los productos de la marca blanca en los días de descuento ya existentes en Farmashop, con sus respectivas categorías.

Por último, los primeros cuatro meses de lanzamiento de la marca Farmashop las sucursales contarán con la presencia de promotoras, quienes entregarán muestras. Además, se enviarán productos de cortesía de regalo junto con las compras en modalidad de *delivery*¹⁰.

2.5 Modelo de ingresos

El modelo de ingresos proviene exclusivamente de la venta de los productos bajo la marca Farmashop. Estos se comercializarán individualmente o en promociones. La política de precios fue fijada en base a la disposición a pagar por los clientes, el costo de la mercadería y el margen de ganancia similar al que actualmente posee Farmashop para estas categorías de producto.

También se tuvo en cuenta mantener un porcentaje atractivo de precios por debajo de la competencia (en Farmashop), grandes superficies y pañaleras (Natal). Los precios de la marca blanca son en promedio un 28%, 25% y 12% más económicos que la competencia en Farmashop, grandes superficies y pañaleras respectivamente.

2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

En primer lugar, se considera un recurso clave a la marca registrada, ya que su valor intangible y percepción dentro de la mente de los consumidores (calidad y confianza) es lo que permite llevar a cabo la propuesta de valor. Las 98 sucursales de Farmashop también son claves por sus ubicaciones estratégicas, elevado flujo de personas y la excelente experiencia de compra que le brindan al cliente.

En segundo lugar, es fundamental un planificador de demanda (actualmente se utiliza *Slim4* y *Slimstock*), ya que realiza una eficiente estimación de la demanda futura, permitiendo una compra eficiente de mercadería. Se reduce así el stock, su riesgo y la inversión en bienes de cambio. Es por ello, que también se considera clave un centro de distribución con una estructura adecuada y adaptable, que permita llevar a cabo la diferentes acciones que surjan del planificador. Gracias a estos dos recursos se logra un 93% de probabilidad de que el cliente encuentre el producto deseado.

Por último, la página web, app, *call center* y la base de datos de Farmashop son claves para informar al cliente, permitirle la compra a través de *e-commerce*, comunicarse recíprocamente con el mismo, y conocer sus características y preferencias.

¹⁰ Dirigirse al capítulo 3.6 Plan de *marketing* para ver mayor detalle de promotoras y muestras

2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

En primer lugar, resulta clave la negociación con proveedores en cuanto a los costos de mercadería, diseño de producto, estándares de calidad y cantidades. También es fundamental planificar la demanda, comprar mercadería, pagar a los proveedores en tiempo y forma, las actividades de distribución y logística, junto a la reposición de los productos en góndola. De esta manera, se permite mantener los acuerdos comerciales y una buena relación con los proveedores. También se evita el quiebre de stock, y el cliente podrá comprar los productos deseados con calidad homogénea.

En segundo lugar, son fundamentales las actividades de *marketing*, como la definición de promociones, publicidad en redes sociales, diseño del *mailing*, cartelería y señalizadores en sucursal. Dichas actividades permiten dar a conocer los productos de la marca, informar al cliente, obtener la preferencia/valoración de los mismos y generar la compra. También es clave la actualización de la base de datos, el monitoreo de la competencia y la atención a los cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores, así como las tendencias de consumo. Así conocer a quienes compran y brindarles productos que satisfagan de la mejor manera posible sus necesidades y deseos.

Por último, es clave el adecuado control de procesos y productos, analizar la rentabilidad y rotación de stock, y evaluar la expansión de la canasta de productos a ofrecer. De esta forma, se permite asegurar la calidad, evitar faltantes de stock, evaluar el éxito, y tomar acciones para mejorar la propuesta de valor y su implementación.

2.8 Socios clave para el modelo de negocios

En primer lugar, se encuentran los proveedores de los productos de la marca Farmashop. Estos son: IPUSA para pañales, protección sanitaria femenina, toallas húmedas y papel higiénico. Laboratorios Abarly, que provee alcohol en gel y jabón de tocador. Laboratorio Artobe para shampoo y acondicionador. Los mismos son claves, ya que al ser locales se evitan riesgos de importación hasta tanto el plan sea sólido y bien aceptado en el mercado. También tienen un alto desempeño de calidad, lo cual es primordial para asegurar la propuesta de valor. Además, por la experiencia como proveedores actuales de Farmashop se confía en que entregarán en tiempo y forma.

En segundo lugar, se considera como socio clave al Banco Santander, ya que brinda la tarjeta de fidelización (Tarjeta Farmacard) y se hace cargo de gran parte de los descuentos.

2.9 Estructura de costos

La estructura de costos se compone de la siguiente manera: compra de mercadería, distribución y logística, *marketing* (incluyendo espacio en góndola y demás acciones mencionadas en relacionamiento con el cliente) y salarios de empleados exclusivos de la marca Farmashop. También se realizan pagos mensuales a la empresa por uso de recursos humanos y licenciamientos no exclusivos. Se espera que al quinto año los costos totales del proyecto sean de USD 4.917.175.

3. Implementación del modelo

3.1 Selección del mix y proveedores

El mix de productos a ofrecer por la marca Farmashop se seleccionó a partir de tres variables principales: alta rotación dentro de los locales, disponibilidad de proveedores locales con altos desempeños de calidad y posibilidad de ofrecerlos (capacidad, tecnología, *delivery* y otras).

Luego de sucesivas reuniones, se definieron los proveedores y sus períodos de entrega: cuatro meses IPUSA, dos meses Artobe y un mes Abarly. Los riesgos de stocks de producto serán asumidos por Farmashop, entendiendo que estos solo pueden ser vendidos por esta empresa, la cual compra eficientemente.

3.2 Personal y capacitación

Se abrirá un nuevo departamento en el organigrama enfocado exclusivamente a la marca blanca¹¹. El mismo estará compuesto por un jefe y cuatro *controllers*. La selección de los funcionarios se efectuará de forma interna a la compañía, con la finalidad de disponer de capital humano ya capacitado y brindar mayores posibilidades de crecimiento.

El jefe se encargará de tratar y negociar con los proveedores, ordenar compras extraordinarias, establecer presupuestos, definir acciones de *marketing*, evaluar el desempeño y análisis de rentabilidad, supervisar a su equipo y *category management*. También realizará el monitoreo de la competencia, evaluará la expansión de la canasta de productos a ofrecer, atenderá los cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores, y tendencias de consumo.

Las tareas de los *controllers* serán inspeccionar los locales, en particular la exposición de los productos y display, implementar y controlar las acciones de *marketing* de salida. Para ello contarán con una motocicleta eléctrica cada uno y áreas geográficas asignadas.

Para las demás actividades se contará con los departamentos actuales de Farmashop, ya que estas tareas son consideradas de baja incrementalidad.

3.3 Gestión de inventarios

Farmashop cuenta con *Slimstock* y *Slim4*, softwares integrados a su ERP¹². Este programa planifica la demanda según variables como venta histórica, día de promociones, tendencias y clima. Calcula un plan de compra y de distribución de mercadería a las sucursales para evitar quiebres de stock.

¹¹ Dirigirse al anexo 6 para ver el organigrama de Farmashop con el nuevo departamento

¹² Planificación de Recursos Empresariales

De esta forma, emite órdenes de compra a los proveedores semanalmente. El jefe de marca Farmashop podrá alterar las órdenes de compra y distribución, en base a su experiencia e intuición.

3.4 Plan de marketing¹³

Los esfuerzos perpetuos de *marketing* (desde el primer mes en adelante) tienen en cuenta las acciones mencionadas en el 2.4 Relación con los clientes. El lanzamiento de la marca Farmashop será durante los primeros cuatro meses y tendrá como objetivos dar a conocer la canasta de productos, obtener la preferencia/valoración y generar la compra. El primer mes se realizará una campaña más intensa y agresiva. Se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Promotoras: estarán presentes en las sucursales cuatro días a la semana durante todo el primer mes. Los días serán los martes, jueves, viernes y domingos, ya que son los días de descuentos y/o mayor tráfico de personas. En las quince sucursales con mayor facturación, las promotoras estarán fijas seis horas cada uno de esos días. Luego habrá promotoras que rotarán en el resto de las sucursales, cumpliendo tres horas por punto de venta. En ambos casos habrá una promotora por local. Los horarios tendrán en cuenta aquellos más concurridos para cada sucursal. Para los siguientes tres meses éstas sólo estarán presentes en las sucursales la segunda semana de cada mes, ya que es cuando hay mayor tráfico de clientes. Los días, horarios y sucursales para las promotoras fijas y variables serán iguales al primer mes.

Muestras: en primer lugar, la función de las promotoras, además de informar y comunicar sobre los productos, será la entrega de muestras. Las cotizaciones de las muestras fueron brindadas en reuniones llevadas a cabo con los proveedores. Se entregarán 75 muestras como máximo por promotora por día. Para ello se agruparon los artículos a ofrecer por la marca blanca en subcanastas:

Composición de la Sub-canasta	Día de entrega de muestras
Pañales de niño y toallas húmedas	Martes
Tampones, diarios y toallas femeninas	Jueves
Jabon, shampoo y acondicionador	Jueves
Papel higiénico y alcohol en gel	Viernes
Pañales de adulto y toallas húmedas	Domingos

También se entregarán productos de cortesía de regalo en los envíos (*delivery*) durante el primer mes de lanzamiento. Se obsequiará una muestra por pedido, sin incluir pañales ni protección femenina, evitando enviarle estos productos a quienes no sean usuarios. En total se regalarán como máximo 900 muestras por día, en base a la cantidad de envíos que tiene actualmente Farmashop. Como regla general, no se obsequiará una muestra de un producto que ya se encuentre en la orden del cliente, a fin de no canibalizar ventas de otras marcas.

La finalidad de las promotoras y la entrega de muestras es generar la preferencia/valoración por parte de los clientes de Farmashop y brindarles la oportunidad de probar los productos. En total se entregarán 63.000 muestras.

Promociones: la tercera semana durante los primeros cuatro meses de lanzamiento se promocionará la compra de la segunda unidad (de cualquier artículo ofrecido por la marca blanca) con un 20% de descuento. De esta forma se busca generar la compra en los clientes de Farmashop.

¹³ Dirigirse al anexo 7 para ver la cotización *marketing*

4. Evaluación del retorno /riesgo¹⁴

4.1 Inversión inicial

La inversión inicial corresponde a los fondos necesarios para poder costear los primeros meses de operativa. El monto total establecido es de USD 115.203. Este desembolso es relativamente bajo en comparación al capital necesario en el momento cero en otro tipo de proyectos. La razón de esto se encuentra arraigada a que luego de los primeros meses bastará con la renta obtenida por la venta de estos artículos para dar sustento a la línea de negocios. Este aporte se podría entonces separar como: USD 59.950 necesarios para el giro del negocio y los restantes USD 55.253 para financiar el *kickoff*.

Inversión inicial		
Concepto	Importe	Justificación
Acopio por 1ª compra de mercadería	52.000	30% del pago correspondiente a la primer compra
Promotoras	9.746	15 de ellas estarán fijas en las sucursales con mayor facturación, otras 15 rotarán con tal de brindar una cobertura de los puntos de venta
Muestras sucursales	19.087	Se estarán entregando muestras por días acorde a una canasta prefijada por día
Muestras delivery	6.203	Se estarán incluyendo en las entregas muestras de regalo con tal de alcanzar a
Ploteos en sucursales	7.000	Por sucursal se encuentran dos ploteos
Promociones	13.217	Por cantidades cruzadas, 10% de asignación de las ventas mensuales
Marketing digital	2.500	En redes sociales
Utilización de espacios	2.450	Pago por utilizar gondolas de Farmashop
Uso del Software de Farmashop	3.000	Pago inicial por el uso del software y licencias de la empresa
Total	115.203	

4.2 Estructura de financiamiento

El capital necesario en el momento cero se considera de un monto reducido en comparación a los volúmenes monetarios utilizados en Farmashop. Es por ello que se recurrirá al uso de fondos propios. Al contar con el efectivo de la empresa y no tener que incurrir en otros gastos en el momento cero, no se considera contemplar una destinación mensual de fondos para mantener capital de giro.

4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos¹⁵

La línea de productos está formada por once artículos distintos, para poder plasmarlos dentro de la planilla financiera y hacer la proyección lo más verídica posible, se estableció una canasta anual promedio. Dentro de la misma, cada uno de éstos se encuentra ponderado por el nivel de ventas

¹⁴ Dirigirse al anexo 10 para ver el Modelo Económico Financiero

¹⁵ Dirigirse al anexo 8 para ver la información introductoria a la planilla financiera

(en cuanto a cantidades) que logran dentro del total. Luego en base a la evolución que presentan anualmente, se establecieron sus respectivos costos y precios al público. De esta forma, se reflejan las ventas en un único SKU simbólico (la canasta promedio).

Al ofrecer dichos productos la empresa estaría incurriendo en un costo de oportunidad, ya que la venta de artículos provenientes de otras marcas se sustituye. Este costo es relevante y no se puede obviar, porque existe un diferencial entre las condiciones comerciales de la marca blanca y las que actualmente enfrenta Farmashop. Se utilizaron como los costos y precios “sin proyecto”, los promedios ponderados de las variedades elegidas como competidoras directas de la marca blanca, que a su vez representan la mayoría (más del 50%) del mercado total en Farmashop. En un primer momento los costos bajan un 40% aproximadamente, ya que los productos no llevarían la marca de su fabricante (25% de descuento) y, como ya se mencionó, su costo no es solo el precio del producto en específico sino una ponderación. Debido a que las compras aumentan en este quinquenio un promedio de 350%, se alcanzan los volúmenes de compra estimados en acuerdos comerciales con los proveedores; permitiendo un descuento adicional promedio del 24% en cinco años.

El precio y el costo de la canasta a lo largo del proyecto son negativos, debido a que se tomó en cuenta el concepto de la incrementalidad y el costo de oportunidad. El gran generador de rentabilidad del proyecto son los nuevos costos obtenidos que compensan y superan la baja en el precio de venta. Con tal de hacer un apropiado cálculo de incrementalidad, se realizó el análisis teniendo en cuenta las mismas cantidades tanto “con proyecto” como “sin proyecto”.

4.4 Políticas de pagos y cobros¹⁶

Se estableció como forma de pago a los proveedores de mercadería un adelanto del 30% del total al emitir la Orden de Compra, ya que deben de poner pausa a su fabricación para crear los productos bajo la marca Farmashop. De esta forma, los fabricantes podrán financiar en parte sus operaciones. El 70% restante generará un pasivo a 60 días a partir del momento de la entrega.

Cada proveedor cuenta con un plazo de entrega distinto y la relación entre cada uno de ellos dentro de la canasta es dispar. Para que no se “infle” el plazo de pago se realizó una ponderación entre el plazo de entrega, el pago contado, a crédito y la participación que tiene cada uno de los proveedores en las ventas. Logrando de esta manera un vencimiento de los créditos de los proveedores de 60 días.

En cuanto a los cobros, se facilita el pago mediante: efectivo, crédito y débito. Las ventas abonadas al contado y mediante débito demoran dos días en hacerse líquidas, puesto que se debe esperar a terminar la jornada y que se realice el respectivo depósito en el banco. Acorde al analista de ingresos en Farmashop, las ventas de artículos a ofrecer por la marca propia, al no ser suntuosas y caras (como perfumes y cremas de lujo) se tienden a vender a 60% contado y débito. Dejando el 40% restante a pagos a crédito, los cuales se realizan para estos artículos en 2 cuotas como máximo. Por ello se procedió a determinar cómo plazo de cobro 18 días.

¹⁶ Dirigirse al anexo 9 para ver la explicación y cálculos de la política de pagos y cobros

Una vez contemplada la información correspondiente a los días de pago y días de cobro, es necesario tomar en cuenta la desinversión que hace la empresa por el financiamiento obtenido mediante el plazo de pago de proveedores. Al pagar la mercadería a 60 días y cobrar las ventas a 18, aproximadamente en el tiempo que se paga un artículo al proveedor se cobra tres veces.

4.5 Políticas de recursos humanos

Los importes de los salarios de los recursos humanos fueron establecidos de la siguiente forma: para los cuatro *controllers* de la marca Farmashop, cada uno de ellos mensualmente cobrará USD 1.000. En cuanto al jefe de la marca Farmashop, su salario cuenta con un importe fijo de USD 3.000 y un 1% de las ventas mensuales. De esta forma se busca incentivar que el producto logre una correcta penetración y desempeño dentro del mercado.

También se contemplan mensualmente, bajo el concepto de incrementalidad, los costos de recursos humanos de Farmashop que la marca blanca estará absorbiendo y el pago por uso de licenciamientos. No se tomará en cuenta el personal de las sucursales; al no cambiar las unidades transadas, ya que se sustituyen, no se estarían generando esfuerzos adicionales. Lo opuesto podría afirmarse para el personal de administración y otros departamentos de Farmashop, ya que deberán destinar una pequeña porción de su tiempo mensual a hacer actividades relacionadas a esta nueva rama de negocios. Esta destinación de fondos se realizó mediante un prorrateo del sueldo de estos funcionarios sobre las ventas de la marca blanca y mil dólares fijos por uso de licenciamiento. A fin de cada año Farmashop utilizará estos fondos y los destinará a un “bono marca Farmashop”, que se distribuirá entre todos los colaboradores de la empresa con tal de impulsar el sentimiento hacia la marca propia.

4.6 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

La tasa de retorno requerida por los inversores es del 15%. De esta forma, el VAN del proyecto resulta de U\$S 1.640.916 y una TIR de 88%; considerándose un proyecto conveniente para la firma.

4.7 Evaluación del riesgo y sensibilidad a variables críticas

El punto de equilibrio se alcanza con 107.256 unidades vendidas al quinto año, lo que representa el 6% de las ventas. El período de repago de la inversión es de veinticinco meses.

Se analizaron las situaciones en que la demanda se reduzca un 20%, 30% y 50%. Se agregó una situación hipotética en el que las unidades aumenten un 30%, esto se podría dar en caso de que el decreto gubernamental que limita el crecimiento de la firma se derogue y Farmashop pueda continuar expandiéndose, impulsando las ventas de su línea propia en la misma magnitud.

Es interesante destacar que el VAN en estos casos acompaña de forma similar el cambio en la variable cantidad. Al último año de análisis, el VAN del proyecto se hace 0 si las cantidades bajan un

69%. Es importante recalcar el hecho de que *Slim4* haría un cálculo de ajuste en la demanda de productos instantánea y constantemente, por lo que estas situaciones se evitarían.

Sensibilidad cantidad de canastas						
% de variación en cantidades	0%	-20%	-30%	-50%	69%	30%
VAN	1.640.916	1.166.203	928.846	455.015	0	1.999.832
Variación en VAN	0	-29%	-43%	-72%	-100%	22%
TIR	88%	72%	63%	42%	15%	97%
Variación en la TIR	-	-18%	-28%	-52%	-83%	10%

También se analizaron variaciones en el precio de la canasta en sus cinco años. Se puede establecer que el precio es una variable más significativa que las cantidades, ya que al modificar las dos en las mismas medidas, la primera reacciona de manera más agresiva. Al quinto año, la TRR se hace igual a la TIR si el precio sufre una caída del 8,5%.

Sensibilidad precio de las canastas				
% de variación de Precio	0%	5,0%	7,0%	8,5%
VAN	1.640.916	727.528	355.236	0
Variación en VAN	-	-56%	-78%	-100%
TIR	88%	44%	28%	15%
Variación en la TIR		-50%	-68%	-83%

Bibliografía

- Devoto.com.uy. Accedido el 12 de octubre, 2019 desde <https://www.devoto.com.uy>
- Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales (IMPO). (13 de abril de 2016). Decreto Nº 96/106. Accedido el 7 de diciembre de 2019 desde <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/96-2016>
- Disco.com.uy. Accedido el 12 de octubre, 2019 desde <https://www.disco.com.uy>
- Euromonitor International. (2018). NAPPIES/DIAPERS/PANTS IN URUGUAY.
- Farmacity.com. Accedido 12 de octubre, 2019 desde <https://www.farmacity.com/>
- Farmashop.com. Accedido el 12 de octubre, 2019 desde <https://tienda.farmashop.com.uy>
- Farmashop. (2018). Memoria Anual 2017.
- Farmashop. (2019). Memoria Anual 2018.
- Guarino, L. (30 de diciembre de 2019). Sebastián Miranda, Farmacity: “Nunca tuvimos ningún ánimo de captar todo”. *Forbes Argentina*. Accedido el 23 de febrero, 2020 desde <https://www.forbesargentina.com/sebastian-miranda-farmacity-nunca-tuvimos-ningun-animo-de-captar-todo/>
- Larronda, A. (26 de abril de 2019). San Roque va por su fórmula original y apuesta al canal farmacia. *El País*. Accedido el 23 de febrero, 2020 desde <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/san-roque-formula-original-apuesta-canal-farmacia.html>
- MTSS. (24 de enero de 2017). Ajustes Enero 2017 3- Perfumes. Accedido el 8 de diciembre, 2019 desde https://www.mtss.gub.uy/web/mtss/3-perfumes/-/asset_publisher/xT98/content/ajuste-enero-2017-36;jsessionid=37D7B8248E78A9C66E917F1E0C89E405?redirect=https%3A%2F%2Fwww.mtss.gub.uy%2Fweb%2Fmtss%2F3-perfumes%3Bjsessionid%3D37D7B8248E78A9C66E917F1E0C89E405%3Fp_p_id%3D101_INSTANCIA_xT98%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1
- Nielsen. (2019). Base plana Farmashop.

-Perú Retail. (7 de noviembre de 2018). ¿Qué impacto tienen las marcas propias en el desempeño de los retailers?. *Perú Retail*. Accedido el 23 de febrero, 2020 desde <https://www.peru-retail.com/impacto-marcas-propias-retailers/>

-Sainz, A. (21 de junio de 2017). Más allá de las góndolas: las marcas propias salen del supermercado. *La Nación*. Accedido del 7 de diciembre, 2019 desde <https://www.lanacion.com.ar/economia/mas-alla-de-las-gondolas-las-marcas-propias-salen-del-supermercado-nid2035177>.

-SanRoque.com.uy. Accedido el 23 de febrero de 2019, desde <https://www.sanroque.com.uy/>

-TiendaInglesa.com.uy. Accedido el 12 de octubre, 2019 desde <https://www.tiendainglesa.com.uy>.

-Torres, J. (17 de febrero de 2019). Las marcas propias ganan terreno: comprar desde papas hasta neumáticos cuesta entre 20 y 50% menos. *Todo Noticias*. Accedido el 7 de diciembre, 2019 desde https://tn.com.ar/economia/las-marcas-propias-ganan-terreno-comprar-desde-papas-en-tubo-hasta-neumaticos-cuesta-entre-20-y-50_941011.

Anexos

Anexo 1 - Modelo de Osterwalder

Inicial

Socios Claves Proveedores multinacionales (Colgate Palmolive, Johnson y Johnson, Unilever e IPUSA)	Actividades Claves - Promociones por cantidad y <i>marketing</i> - Evitar quiebre de <i>stock</i> - Monitoreo de mercado para asegurar el menor precio - Negociación proveedores	Propuesta de Valor La marca X ofrece en Farmashop productos de alta rotación en las categorías higiene, cuidado personal y estética, con precios más competitivos y accesibles.	Relacionamiento con Clientes - <i>Mailing</i> - <i>Marketing</i> digital - Días de descuento Sanatander - Promotoras y muestras - Marketing de salida en locales	Segmento de Clientes Actuales clientes de Farmashop (público masivo)
	Recursos Claves - Planificador demanda - Centro distribución - Sucursales - Base de datos - Página web, app, <i>call center</i>		Canales de Distribución - Sucursales Farmashop - Página web, app y venta telefónica actual de Farmashop - <i>Delivery</i> Farmashop	
Flujo de Egresos - Mercadería - RRHH - Logística y Distribución - Marketing		Flujo de Ingresos Proviene exclusivamente de la venta de los productos bajo la marca X.		

Final

Socios Claves - Proveedores: IPUSA Laboratorio Abarly Laboratorio Artobe - Santander	Actividades Claves - Negociación proveedores - Planificación demanda y quiebre de stock - Actividades marketing - Almacenaje y distribución interna - Monitoreo competencia - Atender cambios en consumidores y tendencias de consumo - Base de datos - Control y evaluación Recursos Claves - Marca registrada Farmashop - Planificador demanda - Centro distribución - Sucursales - Base de datos - Página web, app, call center	Propuesta de Valor Ofrecer productos de alta rotación bajo la marca Farmashop, dentro de las categorías higiene y cuidado personal, con una excelente relación calidad/precio.	Relacionamiento con Clientes - <i>Mailing</i> - <i>Mails</i> personalizados - <i>Marketing</i> digital - Días de descuento Santander - Lanzamiento marca blanca - <i>Marketing</i> de salida en locales Canales de Distribución - Sucursales Farmashop - Página web, app y venta telefónica actual de Farmashop - <i>Delivery</i> Farmashop - Plataformas de delivery online: PedidosYa, Glovo y	Segmento de Clientes Los clientes actuales de Farmashop (850 mil clientes). Público masivo. Características mayoría: - Residentes de Montevideo - Nivel socio-económico M- y superior - Mayores de 18 años - Más del 50% son mujeres - Se consideran decisores de las compras del hogar
Flujo de Egresos - Costo de mercadería - Sueldos empleados exclusivos Marca Blanca - Logística y Distribución - <i>Marketing</i> - Pago mensual a Farmashop por uso de RRHH y		Flujo de Ingresos Proviene exclusivamente de la venta de los productos bajo la marca Farmashop.		

Anexo 2- Decreto N° 96/016

Regulación de la normativa vigente en materia de la actividad de farmacia y derogación del decreto 369/013. Promulgado el 04/04/2016. Obtenido de IMPO (Centro de Información Oficial)

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

DECRETA:

Artículo 1

Ninguna persona física o jurídica, conjunto económico o grupo de sociedades, podrá ser titular de más del 10% (diez por ciento) del total de los establecimientos de Farmacia de primera categoría autorizados por el Ministerio de Salud Pública, sin perjuicio de la facultad del citado Ministerio para denegar la instalación y funcionamiento de establecimientos que infrinjan, por cualquier medio, las reglas de promoción y defensa de la competencia (Ley N° 18.159 de 20 de julio de 2007) en cuyo caso, se actuará en consulta con la Comisión creada por la citada norma.

TABARÉ VÁZQUEZ - JORGE BASSO

Anexo 3 - Proceso de investigación y validación

Ficha Técnica de la Investigación

Tipo de Investigación: cuantitativa

Herramienta: encuesta

Universo: clientes de Farmashop

Muestra: 260 clientes de Farmashop. Seleccionados a partir del cumplimiento características brindadas por el gerente general de Farmashop (ver en capítulo 1.3 Hallazgos y ajustes introducidos ítem G).

Mediante Google Forms: muestra por conveniencia a clientes.

Presenciales: muestra por conveniencia en locales de Farmashop.

Locales Visitados: elegidos por mayor tráfico de personas en barrios con población de diferentes características.

Sucursal Farmashop N°16 (Arocena 1657 esq. Alejandro Schroeder), Sucursal Farmashop N°43 (18 de Julio 1331 esq. Ejido), Sucursal Farmashop N°26 (Bulevar España 2856 esq. Tomás Diago), Sucursal Farmashop N°5 (Agraciada 3655 esq. Francisco Gómez) y Sucursal Farmashop N°37 (Avenida 8 de Octubre 3439 esq. Bulevar José Batlle y Ordoñez).

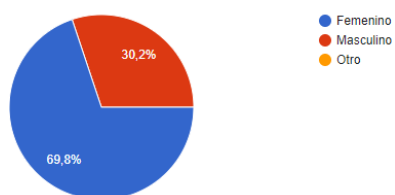
Fecha de Investigación: 30/9/2019-7/10/2019

Objetivo General: conocer el comportamiento de compra y las asociaciones de marca de los clientes de Farmashop.

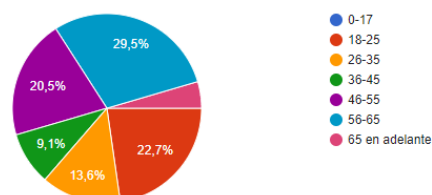
Objetivos Específicos: ver en el capítulo 1.2 Proceso de Validación

Conclusiones Extraídas: ver en el capítulo 1.3 Hallazgos y ajustes introducidos. Al no ser posible extraer de las encuestas parámetros cuantitativos referidos al universo de clientes de Farmashop, y con el fin de mejorar las estimaciones; las conclusiones fueron apoyadas por otras fuentes de información.

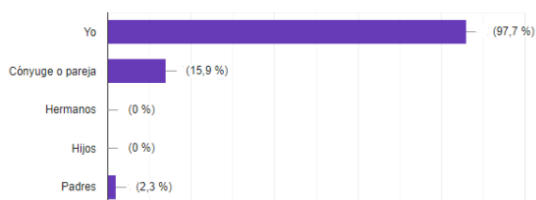
P.3-Género



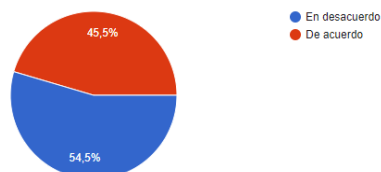
P.4-¿En qué franja etárea te ubicas?



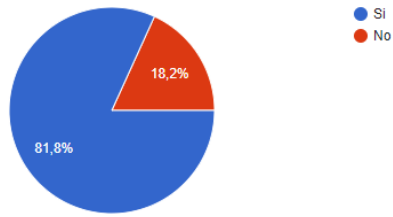
P.5-¿Quién/es decide/n sobre la compra de productos y servicios que usted utiliza en su hogar generalmente?



P.6-¿Qué tan de acuerdo te encuentras con la siguiente frase: "Soy un activo perseguidor de precios bajos y compro donde me resulte más conveniente en ese sentido"?



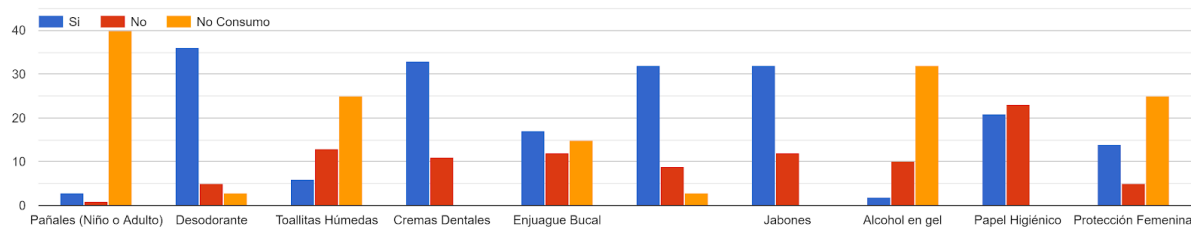
P.8-¿Asocias Farmashop con Calidad?



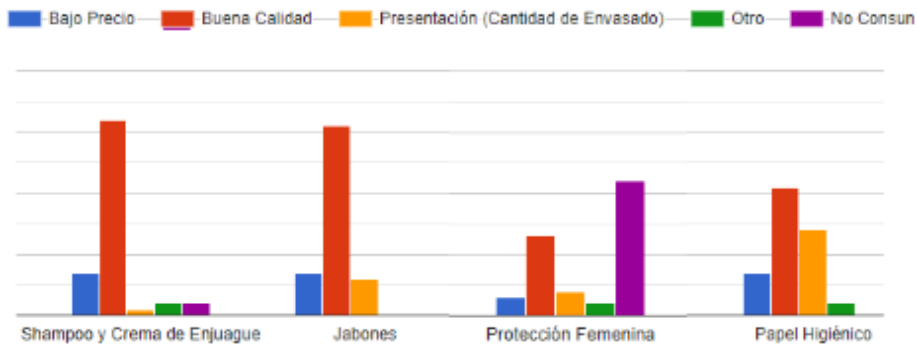
P.9- ¿Asocias Farmashop con precios altos?



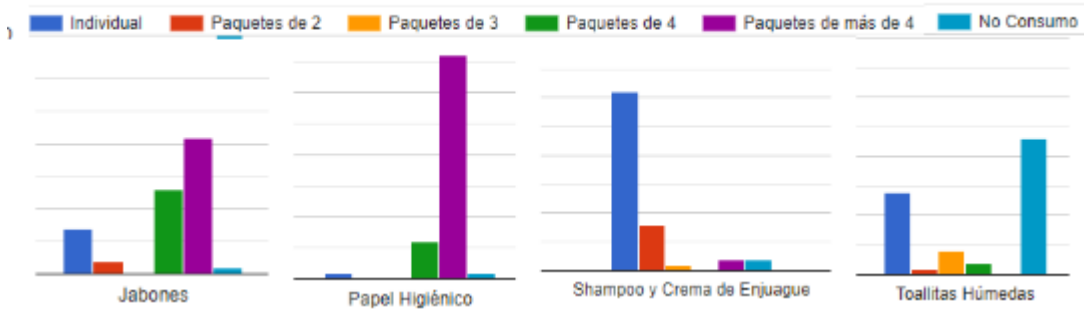
P.10-¿Le parece importante la marca en los siguientes productos?



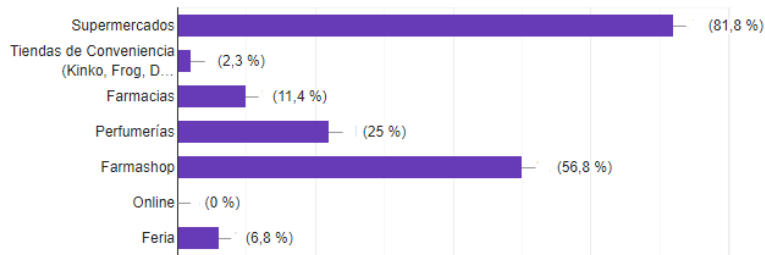
P.11-¿Qué es lo que busca al comprar estos productos?



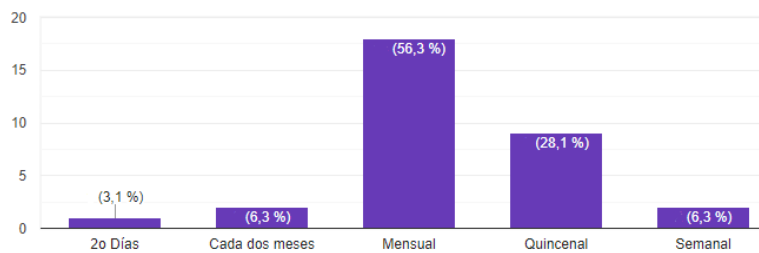
P.12-¿En qué formato/presentación preferís comprar estos artículos?



P.13-¿Dónde suele comprar los productos anteriormente mencionados?



¿Con qué frecuencia compra estos productos?



Si Farmashop vendiera estos productos bajo su marca, los comprarías?
Porqué?

70,45% SI (Confío en la marca, Seguro compraría, Lo relaciono a buena calidad, Compro todo en Farmashop).

29,5% NO (No me llama la atención, Compro estos productos en supermercado, Siempre compro la misma marca, No me interesa).

P.14-¿Compra en Farmashop? ¿Por qué?

Eligen Farmashop por: Cercanía (70,4%), Descuentos y Tarjeta de puntos (34%), Variedad (11,3%), Experiencia de compra (2,2%), Buena relación calidad precio (2,2%), Calidad (6,8%).

P.15-¿Qué compra en Farmashop?

En Farmashop compran: 54,5% los productos seleccionados de perfumería y 50% fármacos.

Ficha Técnica de la Investigación

Tipo de Investigación: cualitativa

Herramienta: entrevista en profundidad

Entrevistados: potenciales proveedores con alto desempeño en la calidad de sus bienes terminados (Colgate Palmolive, Johnson & Johnson, Unilever, IPUSA, Laboratorios Abarly y Laboratorio Artobe).

Fecha de Investigación: 20/9/2019-30/10/2019

Objetivo General: investigar posibilidad de producción de productos para el plan de negocios.

Objetivos Específicos: ver en el capítulo 1.2 Proceso de validación.

Principales Hallazgos: ver en el capítulo 1.3 Hallazgos y ajustes introducidos ítem E.

Unilever



RE: Consulta Farmashop

20 de Septiembre 2019 15:15

De: [Victoria Bavosi](#)

Para: [Diego Rubinsztein](#)

Hola Diego, cómo andas?

Que bueno que estés en la etapa final!
Sin problema puedes llamarme (en mi pie de firma está mi cel) si quieres pásame mail el lunes y coordinamos un horario según mi agenda y hablamos tranquilos.
No sé por dónde vendrá a mano pero lo que pueda ayudarte estoy a las órdenes

Saludos!



Victoria Bavosi
Analista de Canal Farmacias & Supermercados
Unilever del Uruguay
Tel.: 094 247 261

Colgate Palmolive



Re: Consulta Diego Farmashop

26 de Septiembre 2019 17:40

De: [Walter Silvera](#)

Para: [Diego Rubinsztein](#)

Hola como estas.

Colgate Palmolive no hace marcas para otra empresa con otros nombres.
Ej no hace marcas llamadas blancas.

No se si es lo que precisaba, quedo a las ordenes.

Saludos
Walter

Laboratorios Abarly

De : Gabriel Carriquiry <gabriel@abarly.com.uy>

jue, 03 de oct de 2019 14:30

Asunto : Re: Consulta Diego Rubinsztein- Farmashop

Para : drubinsztein@farmashop.com.uy

Diego, buenas tardes, cómo andas? Todo bien?

Encantado de evacuar tus consultas, en el pie del mail encontraras mis datos.

Saludos y suerte con la tesis.

Gabriel

Laboratorio Artobe

De: "Artobe" <info@artobe.com.uy>

Para: "proveedores" <proveedores@farmashop.com.uy>

Enviados: Miércoles, 30 de Octubre 2019 17:50:16

Asunto: Consulta Tesis - Diego Rubinsztein Farmashop

Buenas tardes Diego, espero te encuentres bien.
Estas cantidades están fenomenales. Yo hablé con Alejandro ayer y me contó de la tesis.
Te adjunto los precios tentativos.

Saludos y muchos exitos

Mercedes



Tentativos primicia, linea Coboe.xlsx
7 KB

IPUSA

De: "Gastón Jardim, IPUSA" <gjardim@softys.com>
Para: "Diego Rubinsztein" <drubinsztein@farmashop.com.uy>
Enviados: Miércoles, 16 de Octubre 2019 9:02:09
Asunto: Re: Consulta Diego Rubinsztein - Farmashop

Estimado Diego,

Perdón por las demoras pero son meses complicados del año, te doy respuesta a tus consultas:

En categoría de personal care como pañales de niños, adultos y toallas húmedas nuestra experiencia en el pasado sido buena, en pañales de niño hay más de un experiencia con muy buenos resultados, ya que el shopper se puede decidir a un cambio. Lo mismo pasa con el papel higiénico, de hecho nosotros les fabricamos a Tienda inglesa y tenemos un par de proyectos en plaza con otras empresas.

Para fabricar una marca propia se establecen contratos con volúmenes mensuales acordados, la impresión de clisé para los polietilinos y la cantidad del mismo que se debe comprar tiene un costo alto, por lo cual debe haber un compromiso del cliente a comprar ese volumen, por lo que veo en las cantidades que me mandaste, cumplen con los mínimos, pero no quería pasar de contarte este dato por si llegan a bajar las cantidades.

El jueves que viene voy a Coboe porque tengo reunión con Nataly, antes o después nos podemos juntar a hablar de cotizaciones.

Espera haber sido de ayuda.

Saludos cordiales,



Ficha Técnica de la Investigación

Tipo de Investigación: cuantitativa

Herramienta: *trial run/test run*

Universo: clientes de Farmashop

Muestra: 100 clientes de Farmashop. Seleccionados a partir del cumplimiento características brindadas por el gerente general de Farmashop (ver en capítulo 1.3 Hallazgos y ajustes introducidos ítem G).

Locales Visitados: elegidos por mayor tráfico de personas en barrios con población de diferentes características.

Sucursal Farmashop N°16 (Arocena 1657 esq. Alejandro Schroeder), Sucursal Farmashop N°57 (Rivera 3500 esq. Luis Alberto de Herrera), Sucursal Farmashop N°26 (Bulevar España 2856 esq. Tomás Diago), Sucursal Farmashop N°5 (Agraciada 3655 esq. Francisco Gómez) y Sucursal Farmashop N°37 (Avenida 8 de Octubre 3439 esq. Bulevar José Batlle y Ordoñez).

Fecha de Investigación: 4/11/2019-13/11/2019

Objetivo General: validar intención de compra de los productos ofrecidos por la marca Farmashop.

Objetivos Específicos: ver en el capítulo 1.2 Proceso de validación.

Preguntas Realizadas: ¿Estarías dispuesto/a cambiar el producto que utilizas actualmente por el que ofrecería la marca blanca Farmashop? ¿Qué precio, de la siguiente escala, estarías dispuesto/a a pagar?

Principales Hallazgos: ver en el capítulo 1.3 Hallazgos y ajustes introducidos ítem F. Al no ser posible extraer del trial run parámetros cuantitativos referidos al universo de clientes de Farmashop, y con

el fin de mejorar las estimaciones; las conclusiones fueron apoyadas por otras fuentes de información.

Producto	Cambiaría (%)	No Cambiaría (%)	Aceptación de escala de precios	
Pañales de Niño	63 %	37 %	\$ 567	84%
Pañales de Adulto	76 %	24 %	\$ 920	91%
Toallas Húmedas	75 %	25 %	\$ 53	95%
Protección Sanitaria Femenina	82 %	18 %	Tamp \$ 234 Diarios \$ 130 Toa \$ 27	80% 93% 97%
Papel Higiénico	80 %	20 %	\$ 166	82%
Shampoo y Acondicionador	55 %	45 %	\$ 120	68%
Jabón de Tocado	62 %	38 %	\$ 178	70%
Alcohol en Gel	81 %	19 %	\$ 46	98%

Ficha Técnica de la Investigación

Tipo de Investigación: cualitativa

Herramienta: entrevista en profundidad

Fecha de Investigación: 2/9/2019-20/2/2020

A. Entrevistados: madres no primerizas compradoras de pañales de niño, jefe de compra del Residencial Lar y compradores de pañales de adulto.

Objetivo General: entender el comportamiento de compra en pañales de niño y de adulto.

Objetivos Específicos: conocer atributos valorados por parte de los compradores de estas categorías y conocer fidelidad de marca de los compradores de estas categorías.

Principales Hallazgos:

- *Pañales de niño:* las madres suelen comprar varios paquetes de 50 unidades aproximadamente (dependiendo de la marca y el talle) en una compra de “surtido” y de a un paquete en una compra de reposición. Además, suelen comprarlos en pañaleras donde hayan promociones por cantidad o en Farmashop por los descuentos de los martes. La mayoría tiende a cambiar de marca cuando tienen otro hijo, pero es más complejo que cambien durante la crianza de uno. Los niños utilizan aproximadamente 3 pañales por día. El atributo más deseado es la calidad, en particular la capacidad de retención de líquido, evitando manchas e incomodidades para el niño.

- *Pañales de adulto:* es importante que cumpla con la función de absorción, pero después de ello el precio es el atributo más importante. El gerente es un influenciador primordial para tomar la decisión de compra y los hogares residenciales son grandes compradores. Los pañales suelen ser comprados en pañaleras o en Farmashop con los descuentos de los domingos.

B. Entrevistados: empleados de Farmashop de diferentes departamentos.

gerente general - Martín Sorrosal

CFO - Sofia Centurion

gerente de marketing - Macarena Zagarzazú

gerente de logística y distribución - Ignacio Mignone

analista de inteligencia comercial - Martina Ostazo

analista de precios - Juan Manuel Brusco

analista en marketing - Lucía Etchegoyen

encargada de perfumería y cosmética - Nataly Macias

analista de ingresos - Nicolas Yoffe

analista de compras subdivisión perfumería - Toribio Zavalia
química farmacéutica Sucursal 48 - Karina de la cuadra
auxiliar de ventas Sucursal 28 - María Patricia Sevilla
encargada Sucursal 73 - Alejandra Platernan

Objetivo General: validar la posibilidad de implementar el negocio propuesto.

Objetivos Específicos: recabar información actual de Farmashop y obtener recomendaciones para implementar el plan de negocios.

Principales Hallazgos: la empresa se encuentra interesada en llevar a cabo el plan de negocios sobre la marca blanca (no había sido evaluada con anterioridad), desea que se destine únicamente a clientes de Farmashop y que el logo de la marca siga los lineamientos del Manual de Marca. Se nos informó que los clientes al ser un público masivo es difícil de caracterizar, pero que la mayoría son residentes de Montevideo, mayores de 18 años, más del 50% son mujeres y decisores de compras del hogar. También nos brindaron información sobre las ventas, costos, productos, mercado y procedimientos de logística. Además, nos indicaron que por lo menos el 30% de la oferta de Farmashop debería continuar siendo marcas competidoras, ya que la empresa está asociada con la variedad. Nos informó que al ser un público masivo es difícil de caracterizar, pero que la mayoría son residentes de Montevideo, mayores de 18 años, más del 50% son mujeres y decisores de compras del hogar.

C. Entrevistados: informantes calificados y expertos.

Cr. Jorge Freyer (docente de marketing de canales de venta en Universidad ORT y ex empleado de Unilever) y Dra. Teresa Cometto (gerente de Marketing de Unilever y catedrática de Marketing en Universidad ORT Uruguay).

Objetivos Generales: conocer tendencias de marcas blancas y de la industria (cuidado personal).

Objetivos Específicos: ver en el capítulo 1.2 Proceso de validación.

Principales Hallazgos:

- *Entrevista a Cr. Jorge Freyer:* apoyó con entusiasmo el plan de negocios y nos comentó que está alineado con una tendencia mundial. Nos brindó ejemplos de empresas como Farmacity, Tienda Inglesa y M&S. Una frase a resaltar de su entrevista fue *“las marcas blancas son como el uber en el retail, los proveedores como P&G y demás se tienen que adaptar”*. Por último, nos recomendó llevar a cabo una proporción 60% marca blanca y 40% otros competidores, para seguir ofreciendo la variedad característica de Farmashop.

- *Entrevista a Dra. Teresa Cometto:* se mostró muy optimista respecto al Plan de Negocios y nos informa sobre el caso de la cadena de supermercados Mercadona, en particular sobre la introducción al mercado de su marca propia para el cuidado personal, Deliplus. En cuanto a la industria en Uruguay nos comenta sobre la poca fabricación local y la tendencia a importar dichos productos (detalla el meticuloso proceso de importación y sus riesgos). Acerca de las importaciones de Asia afirma: *“Son más encargo puntual que una tendencia, por ahora”*.

Para la implementación de la marca Farmashop nos asesora en el *market share* a alcanzar al quinto año en las categorías de productos más “diferenciadas” (shampoo, acondicionador y jabón de tocador). Asegura que *“el mercado uruguayo es uno bastante premium con respecto a estos productos. Por ejemplo, en shampoo (pero se aplica a los otros dos artículos) el 70% del mercado son de lo que se llaman primeras marcas (tal como Dove, Elvive, Pantene, Clear, entre otras). Las segundas marcas (Fructis, Sedal y Herbal) poseen un 20% del mercado y las terceras marcas (es donde están Plusbelle, Suave y Wondertex) ahí tenes otro 10%.*

Anexo 4 - Información competidores

Producto	Competidor	Variiedad	Descripción	Costo en FS	Pvp en FS	Pvp Prom. GS	Pvp Prom. Pañalera	Uni. Competencia en FS	Mkt Share Total en FS
Pañales Niño	Babysec	Premium	XXG 48 uni	514,27	\$ 637	\$625	\$600	303.268,00	42,50%
	Huggies	Natural Care	XXG 42 uni	524,32	\$ 697	\$681	\$638		34,80%
	Pampers	Confort Sec	XXG 44 uni	534,43	\$ 695	\$644	\$435		22,50%
Pañales Adulto	Cotidian	Plus	G 36 uni	807,47	\$ 1073	\$1028	\$900	108.252,00	52,40%
	Plenitud	Protect	G 32 uni	795,85	\$ 1055	\$1072	\$950		34,60%
Toallas Húmedas	Huggies	Classic	70 unidades	60,11	\$104	\$103	\$81	195.512,00	31,30%
			24 unidades	38,96	\$68	\$71	\$55		
	Babysec	Clasica	100 uni	57,36	\$76	\$90	\$68		10,20%
	Wetclean	Unica*	50 unidades	55,06	\$73	\$86	\$57		
			100 uni	155	\$191	\$177	\$183		19,70%
			30 unidades	59	\$69	\$72	\$69		
Jabon Tocador	Dove	Todas sus variedades*	x6uni 90gr	134,19	\$215	\$229	\$188	193.876,00	25,16%
	Palmolive		x6uni 125gr	138,29	\$173	\$171	\$208		2,80%
	Astral		x6uni 125gr	166,75	\$208	\$204	\$165		8,40%
Tampones	Kotex	Unica	16 unidades	143,64	\$248	\$236	No hay dato	69.284,00	48,40%
	Ladysoft	Unica	10 unidades	92,97	\$125	\$120	\$93		No hay dato
	O.B	Unica	20 unidades	191,64	\$292	\$297	\$279		50,60%
Prot. Diarios	Carefree	Sin Perfume	60 unidades	151,18	\$231	\$236	\$221	143.035,00	58,70%
	Mimosa	Tripleplegado	40 unidades	51,91	\$90	\$98	\$76		3,30%
	Ladysoft	Clasicos	100 uni	141,02	\$195	\$220	\$197		13,95%
Toallas Fem	Mimosa	Clasica	8 unidades	20,38	\$36	\$29	\$30	163.516,00	1,80%
	Siempre Li.	Normal	8 unidades	40,65	\$62	\$67	\$59		44,30%
	Ladysoft	Clasica	8 unidades	29,19	\$39	\$45	\$39		26,50%
Papel Higienico	Higienol	Premium	8uni h.doble	144,62	\$ 199	\$178	\$156	72.264,00	60%
	Elite	Ultra	8uni h.doble		No hay	No hay dato	No hay dato		24,30%
	Scott	Plus	8uni h.doble		No hay	No hay dato	No hay dato		15,20%
Alcohol Gel	Six	Todas sus variedades	29ml	37	\$45	\$54	\$50	140.469,00	37,60%
	Sensual be.		29ml	37,94	\$50	\$60	\$55		25,90%
Shampoo	Dove	Ver Debajo	200ml	108,55	\$174	\$176	\$156	190.334,00	8,20%
	Elivive		200ml	157,42	\$233	\$218	\$199		14,00%
	Pantene		200ml	137,48	\$211	\$211	\$169		11,80%
	Fructis		200ml	92,62	\$137	\$130	\$120		3,70%
	Sedal		190ml	78,71	\$126	\$125	\$117		2,20%
Acondicionador	Dove	Ver Debajo	200ml	108,55	\$174	\$178	\$156	184.915,00	8,40%
	Elivive		200ml	157,42	\$233	\$219	\$199		14,10%
	Pantene		200ml	123,31	\$189	\$186	\$159		11,60%
	Fructis		200ml	92,62	\$137	\$130	\$120		3,80%
	Sedal		190ml	78,71	\$126	\$125	\$117		2,00%

Dove: recuperación, hidratación, nutrición, color, brillo, cabellos teñidos, anti frizz y postalizado.

Elvive: RT5, nutrición, color, coco, arcilla y citrus.

Pantene: hidrocauterización, restauración, brillo, cuidado clásico, hidratación y fusión natural.

Sedal: bomba argan, hidratación, pureza, bomba de nutrición, detox, balance, natural y brillo.

Fructis: vitaminado, goodbye damage, coco, color resist y control.

Situación comercial de IPUSA (pañales de niño)

Pañales de Niño	Facturación Anual Actual	Facturación Anual con Proyecto	Facturación Anual sin Proyecto	MKT share \$ c/proyecto	MKT share \$ s/proyecto
Babysec	\$ 1.642.357	\$ 638.304	\$ 638.304	17,20%	43,70%
Marca Blanca	-	\$ 1.537.452	-	60%	-
Total	\$ 1.642.357	\$ 2.175.756	\$ 638.304	77,20%	43,70%

Situación comercial de Lab. Abarly (alcohol en gel)

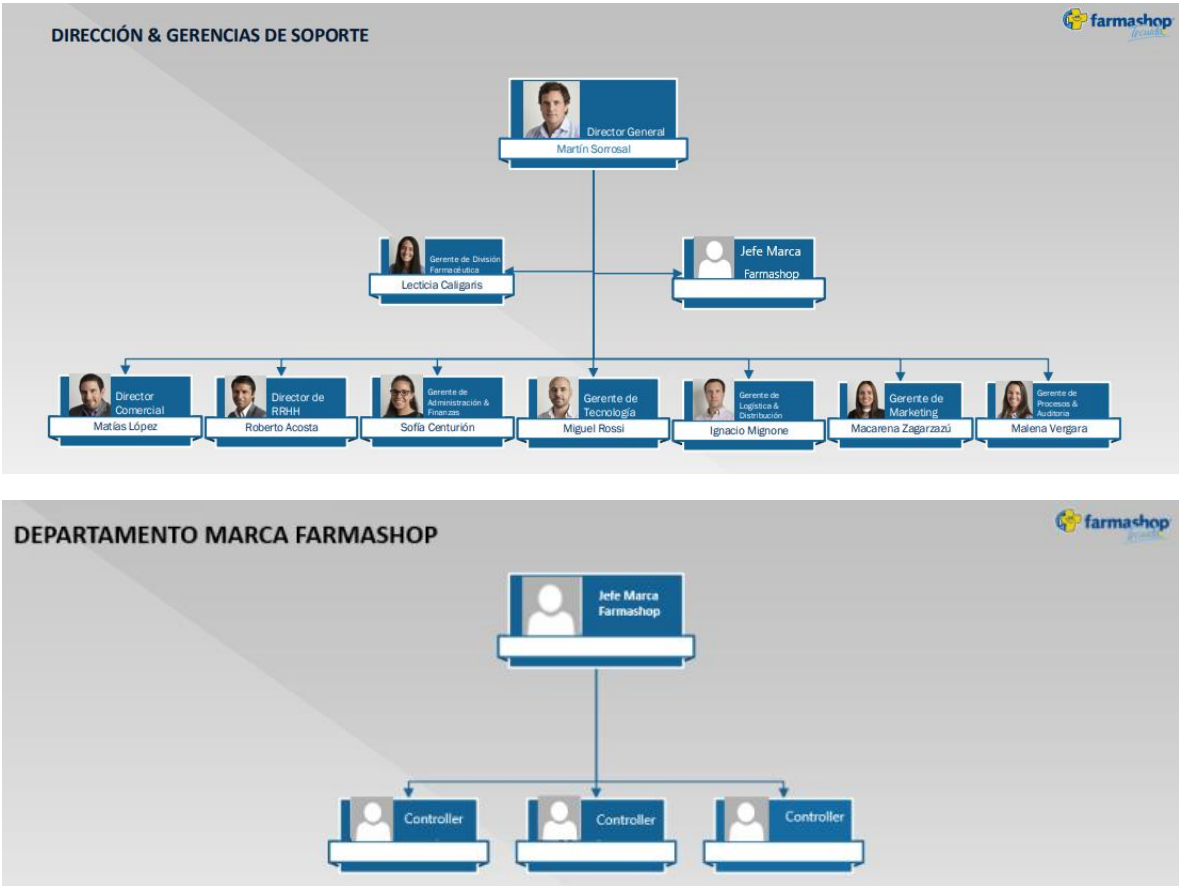
Alcohol en Gel	Facturación Anual Actual	Facturación Anual con Proyecto	Facturación Anual sin Proyecto	MKT share \$ c/proyecto	MKT share \$ s/proyecto
Six	\$ 120.780	\$ 36.321	\$ 36.321	8,30%	27,60%
Marca Blanca	-	\$ 102.509	-	70%	-
Total	\$ 120.780	\$ 138.830	\$ 36.321	78,30%	27,60%

Anexo 5 - Detalles de productos a ofrecer por la marca Farmashop

Producto	Varietades	Envase	Precio de Venta
Pañales Niño	XXG	51	567
	XG	51	567
	G	63	560
	M	75	555
	P	39	333
Pañales Adulto	G	40	920
	M	40	920
Toallas Húmedas	Grande	110	142
	Chico	35	53
Jabón Tocador	125gr	x6	178
Tampones	Super	18	234
	Regular	18	234
Protectores Diarios	Clásicos	80	130
Toallas Fem	Clásicas con y sin alas	10	27
Papel Higiénico	Doble Hoja	x8	166
Shampoo	Sin sal (Frutos Rojos)	250ml	120
	Manzanilla		
Acondicionador	Sin sal (Frutos Rojos)	250ml	120
	Manzanilla		
Alcohol en Gel	Chico	29ml	46



Anexo 6 - Organigrama Farmashop con departamento Marca Farmashop



Anexo 7 - Cotización marketing

Presupuesto de Marketing Marca Blanca Farmashop												
Año	2020											
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Promotoras	9.745	1.218	1.218	1.218	-	-	-	-	-	-	-	-
Muestras sucursales	10.907	2.727	2.727	2.727	-	-	-	-	-	-	-	-
Muestras delivery	6.714	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ploteos en sucursales	7.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promociones	15.573	24.917	37.376	43.605	-	-	-	-	-	-	-	-
Mailing	-	-	4.300	-	-	4.300	-	-	4.300	-	-	4.300
Marketing digital	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Utilizacion de espacios	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
Totales	54.889	33.812	50.571	52.500	4.950	9.250	4.950	4.950	9.250	4.950	4.950	9.250

Presupuesto de Marketing Marca Blanca Farmashop															
Año	2021												2022	2023	2024
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Annual	Annual	Annual
Promotoras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muestras sucursales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muestras delivery	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ploteos en sucursales	7.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.000	7.000	7.000
Promociones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mailing	-	-	4.300	-	-	4.300	-	-	4.300	-	-	4.300	17.200	17.200	17.200
Marketing digital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilizacion de espacios	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200	7.200	7.200
Esfuerzos perpetuos	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	36.000	36.000	36.000
Totales	11.600	4.600	8.900	4.600	4.600	8.900	4.600	4.600	8.900	4.600	4.600	8.900	67.400	67.400	67.400

Cotización de promotoras								
Promotoras	Sueldo mensual 9h	Sueldo semanal	Sueldo diario	Hora	6 horas	Por semana	Costo mensual	30 promotoras
Importes	609	152	30	3	20	81	325	9.746

Cotizaciones de muestras			
Producto	Día de entrega	Formato de la Muestra	Costo de cada Muestra
Pañales de Niño	Martes	2 Uds.	0,54
Pañales Adulto	Domingo	2 Uds.	0,54
Toallas Húmedas	Martes/Domingo	5 Uds.	0,14
Tampones	Jueves	3 Uds.	0,41
Protectores Diarios	Jueves	3 Uds.	0,11
Toallitas femeninas	Jueves	2 Uds.	0,11
Papel Higiénico	Viernes	1 Ud.	0,35
Jabón de Tocador	Jueves	1 Ud.	0,32
Shampoo	Jueves	5 Ml.	0,11
Acondicionador	Jueves	5 Ml.	0,11
Alcohol en gel	Viernes	15 Ml.	0,35
Promotoras por día	30		

Costos muestras en sucursales							
Costo diarios USD				Sigüientes costos USD			
Día	Martes	Jueves	Viernes	Domingo	Costo semanal	Costo 1ºmes	Costo siguientes tres meses
Costo de muestras	754	428	791	754	2.727	10.907	8.180

Anexo 8 - Información introductoria a la planilla financiera

A modo de poder plasmar las ventas de once diferentes productos, se estableció incluirlas dentro de una canasta de ventas promedio. De esta forma, en base a las cantidades vendidas de forma anual, se puede determinar un porcentaje de participación de cada artículo dentro del total de la canasta. Este coeficiente luego variará año a año en función a la penetración de mercado que logren los productos.

Acorde a Martina Ostazo, Analista de Inteligencia Comercial, mediante la mejor ubicación de las sucursales, promociones y remodelación de los puntos de venta, se espera que como mínimo las ventas de estas categorías de producto aumenten en un 30% dentro del próximo quinquenio.

Producto	Vtas. Unit. mensual	Ventas unit. anual	Mercado al quinto año	MKT SHARE	Cant M.B
Pañales Niño	25.323	303.876	395.039	60%	237.023
Pañales Adulto	10.369	124.428	161.756	60%	97.054
Toallitas Húmedas	26.622	319.464	415.303	60%	249.182
Tampones	5.832	69.984	90.979	60%	54.588
Protector diario	15.694	188.328	244.826	60%	146.896
Toallitas femeninas	18.769	225.228	292.796	60%	175.678
Papel higiénico	7.128	72.264	93.943	60%	56.366
Jabón	40.473	193.876	252.039	55%	138.622
Shampoo	39.035	190.334	247.434	50%	123.717
Acondicionador	37.872	184.915	240.390	50%	120.195
Alcohol en gel	20.339	346.836	450.887	60%	270.532

Luego de calculada la proporción de cada producto en el total de la canasta, se procedió a multiplicar por dicho coeficiente el costo y el precio de venta de cada ítem (para cada año). De esta forma, se obtiene un único precio y único costo que represente en mejor medida las ventas. Es por ello que, por cada venta o compra, no se tiene en consideración un costo específico, pero sí un promedio representativo de los hechos. Este cálculo se realiza teniendo en cuenta todas las variables que inciden en cada uno de los productos, las bajas en costo que hacen los proveedores y las subas en el precio de venta al público; que se hacen con la finalidad de lograr el mejor margen posible al quinto año. A modo de ejemplo se muestra el análisis para el primer año de la canasta.

Año 1					
Artículo	CTO USD	% de canasta	Costo de artículo	PVP USD	PVP canasta USD
Pañales Niño	-2,85	6%	-0,18	-2,80	-0,17
Pañales Adulto	-4,20	6%	-0,26	-3,95	-0,25
Toallitas Húmedas	-0,76	16%	-0,12	-0,43	-0,07
Tampones	-0,93	4%	-0,03	-0,61	-0,02
Protector diario	-1,35	7%	-0,10	-0,54	-0,04
Toallitas femeninas	-0,55	11%	-0,06	-0,01	-0,00
Papel higiénico	-0,78	4%	-0,03	-0,06	-0,00
Jabón	-0,66	10%	-0,06	-0,51	-0,05
Shampoo	-1,64	10%	-0,16	-1,08	-0,10
Acondicionador	-1,54	9%	-0,14	-1,08	-0,10
Alcohol en gel	-0,21	17%	-0,04	-0,14	-0,02
Costo canasta			-1,180		-0,83

Anexo 9 - Explicación y cálculos de la política de pagos y cobros

De: "Nicolas yoffe" <nyoffe@farmashop.com.uy>

Para: "Paula Montesdeoca" <pmontesdeoca@farmashop.com.uy>, "Diego Rubinsztein" <drubinsztein@farmashop.com.uy>

Enviados: Martes, 10 de Septiembre 2019 9:20:59

Ahí les paso un ejemplo de fechas en que demora en caer la plata en visa:

Ejemplo Vencimiento de pagos Cuotas Visa									
Fecha de liquidación	Débito local + Cashback	Débito exterior	1 pago y exterior	2 pagos	3 pagos	4 pagos	5 pagos	6 pagos	
18/12/2018	19/12/2018	20/12/2018	11-Ene	28-Ene	11-Feb	26-Feb	11-Mar	26-Mar	
Días	1	2	24	41	55	70	83	98	

Cálculo de días a cobrar

Método de pago	Días	Ponderación	Días a Cobrar
Credito	32,5	40%	16,4
Efectivo y debito	2	60%	1,2
Total	34,5	100%	17,6

Cálculo de días a pagar

Pago de Mercadería	Cantidad	% en canasta	Plazo	Días de entrega	Ponderación
Contado			30%	1	1
Abarly	72.974	29%	70%	30	6
Artobe	46.144	18%	70%	60	8
Ipusa	131.684	53%	70%	120	44
Total	250.803	100%			59

Anexo 10 - Modelo Económico Financiero

Estado de Situación Financiera

Marca Blanca Farmashop					
<i>Balance Sheet (\$)</i>					
	2020	2021	2022	2023	2024
ASSETS					
Current Assets					
Cash	(\$79.209)	(\$82.617)	\$262.399	\$977.366	\$2.016.925
Net Accounts Rec	(\$32.872)	(\$57.359)	(\$58.077)	(\$77.494)	(\$77.494)
Inventory (40 days)	(\$52.887)	(\$216.682)	(\$351.236)	(\$396.316)	(\$504.130)
Total Current Assets	(\$164.968)	(\$356.657)	(\$146.914)	\$503.556	\$1.435.301
Gross Fixed Assets					
Less Accum Depreciation	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Net Fixed Assets	\$5.400	\$4.800	\$4.200	\$3.600	\$3.000
TOTAL ASSETS	(\$159.568)	(\$351.857)	(\$142.714)	\$507.156	\$1.438.301
LIABILITIES					
Short Term Liabilities					
Accounts Payable (30 days)	(\$31.432)	(\$153.611)	(\$168.107)	(\$261.567)	(\$300.605)
Salaries Payable (15 days)	\$6.487	\$10.325	\$12.095	\$14.946	\$14.946
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$0	\$0	\$61.797	\$99.869
Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Short Term Liabilities	(\$24.946)	(\$143.287)	(\$156.012)	(\$184.823)	(\$185.789)
Long Term Liabilities					
Capital Equipment Lease (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Long Term Liabilities	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL LIABILITIES	(\$24.946)	(\$143.287)	(\$156.012)	(\$184.823)	(\$185.789)
Equity					
Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Common Stock	\$115.203	\$115.203	\$115.203	\$115.203	\$115.203
Retained Earnings	(\$249.826)	(\$323.774)	(\$101.905)	\$576.776	\$1.508.887
Total Equity	(\$134.623)	(\$208.571)	\$13.298	\$691.979	\$1.624.090
LIABILITIES & EQUITY	(\$159.568)	(\$351.857)	(\$142.714)	\$507.156	\$1.438.301

Estado de Resultados

Marca Blanca Farmashop					
<i>Income Statement (\$)</i>					
	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue					
Canasta de productos	(\$429.703)	(\$843.518)	(\$1.229.873)	(\$1.641.053)	(\$1.641.053)
Total Revenue	(\$429.703)	(\$843.518)	(\$1.229.873)	(\$1.641.053)	(\$1.641.053)
Cost of Goods Sold	(\$393.051)	(\$872.970)	(\$1.543.142)	(\$2.658.324)	(\$3.064.041)
Gross Margin	(\$36.652)	\$29.452	\$313.269	\$1.017.270	\$1.422.987
% of Revenue	9%	-3%	-25%	-62%	-87%
Operating Expenses					
Engineering	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
% of Revenue	0%	0%	0%	0%	0%
Marketing/Sales	\$201.174	\$79.400	\$67.400	\$67.400	\$67.400
% of Revenue	-47%	-9%	-5%	-4%	-4%
Administration	\$12.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
% of Revenue	-3%	-3%	-2%	-1%	-1%
Total Operating Expenses	\$213.174	\$103.400	\$91.400	\$91.400	\$91.400
% of Revenue	-50%	-12%	-7%	-6%	-6%
Income Before Int & Taxes	(\$249.826)	(\$73.948)	\$221.869	\$925.870	\$1.331.587
% of Revenue	58%	9%	-18%	-56%	-81%
Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Income Before Taxes	(\$249.826)	(\$73.948)	\$221.869	\$925.870	\$1.331.587
Tax Exp	\$0	\$0	\$0	\$247.190	\$399.476
Net Income	(\$249.826)	(\$73.948)	\$221.869	\$678.681	\$932.111
% of Revenue	58%	9%	-18%	-41%	-57%

Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Marca Blanca Farmashop					
Statement of Sources & Uses (\$)					
	2020	2021	2022	2023	2024
BEGINNING CASH	\$115.203	(\$79.209)	(\$82.617)	\$262.399	\$977.366
Sources of Cash					
Net Income	(\$249.826)	(\$73.948)	\$221.869	\$678.681	\$932.111
Add Depr/Amort	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Issuance of Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Common Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plus Changes In:					
Accounts Payable (30 days)	(\$31.432)	(\$122.179)	(\$14.496)	(\$93.460)	(\$39.038)
Salaries Payable (15 days)	\$6.487	\$3.838	\$1.770	\$2.851	\$0
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$0	\$0	\$61.797	\$38.072
Additions to Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (1 year)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Sources of Cash	(\$274.171)	(\$191.689)	\$209.743	\$650.470	\$931.745
Uses of Cash					
Less Changes In:					
Net Accounts Rec	(\$32.872)	(\$24.487)	(\$718)	(\$19.417)	\$0
Inventory (40 days)	(\$52.887)	(\$163.794)	(\$134.554)	(\$45.080)	(\$107.814)
Gross Fixed Assets	\$6.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Credit Line	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Uses	(\$79.760)	(\$188.281)	(\$135.273)	(\$64.497)	(\$107.814)
CHANGES IN CASH	(\$194.412)	(\$3.408)	\$345.016	\$714.966	\$1.039.559
ENDING CASH	(\$79.209)	(\$82.617)	\$262.399	\$977.366	\$2.016.925

Flujo de Fondos Final y Período de Repago

Flujo de fondos del proyecto						
Concepto	Momento 0	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo incremental de Caja		-194.412	-3.408	345.016	714.966	1.039.559
Inversión inicial	-115.203					
Valor de rescate						1.559.338
Flujo de fondos del proyecto	-115.203	-194.412	-3.408	345.016	714.966	2.598.897

Determinación del VAN y la TIR

Indicador	Resultado
TRR	15%
VAN	1.640.916
TIR	88%

Cálculo del Punto de Equilibrio en unidades

Punto de equilibrio (expresado en unidades a vender)					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
Costo fijo	213.174	103.400	91.400	91.400	91.400
Margen Bruto	-36.652	29.452	313.269	1.017.270	1.422.987
Unidades vendidas					
Canasta de productos	518.181	853.377	1.333.340	1.669.852	1.669.852
Total unidades vendidas	518.181	853.377	1.333.340	1.669.852	1.669.852
Margen bruto unitario	-0,071	0	0	1	1
Punto de equilibrio en unidades	-3.013.783	2.996.012	389.018	150.033	107.256
Punto de equilibrio como % de las unidades vendidas	-582%	351%	29%	9%	6%

Sensibilidad de Variables Críticas

Sensibilidad precio de las canastas				
% de variación de Precio	0%	5,0%	7,0%	8,5%
VAN	1.640.916	727.528	355.236	0
Variación en VAN	-	-56%	-78%	-100%
TIR	88%	44%	28%	15%
Variación en la TIR	-	-50%	-68%	-83%

Sensibilidad cantidad de canastas						
% de variación en cantidades	0%	-20%	-30%	-50%	69%	30%
VAN	1.640.916	1.166.203	928.846	455.015	0	1.999.832
Variación en VAN	0	-29%	-43%	-72%	-100%	22%
TIR	88%	72%	63%	42%	15%	97%
Variación en la TIR	-	-18%	-28%	-52%	-83%	10%