

## Plan de Empresa



Autores: Begoña Díaz Rubiño  
Johanna Zout Allimant

Profesor Tutor: Piero Moltedo Perfetti

2005

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
I. EMPRESA .....	5
1.1. Descripción de la Empresa .....	5
1.2. Historia de la Empresa: .....	7
1.3. Estructura Organizacional:.....	8
1.4. Tipo de Empresa.....	9
1.5. Productos:.....	10
1.6. Competencia:.....	11
Gráfico N° 1: Participación de Mercado Productos Homeopáticos. ....	11
1.7. Mercado Meta .....	13
1.8. Necesidad a Satisfacer:.....	14
1.9. Deseo a Cumplir:.....	14
1.10. Atributos por Categoría de productos: .....	14
1.11. Atributo Determinante: .....	15
1.12. Riesgos del Consumidor.....	15
1.13. Implicancia del Producto:.....	15
1.14. Conducta Resolutoria: .....	15
1.15. Problema Inicial: .....	16
II. DIAGNÓSTICO EXTERNO MEDIATO .....	17
2.1. Hechos Relevantes: .....	17
2.2. Análisis de Dimensiones: .....	24
2.2.1 Dimensión Demográfica: .....	24
2.2.2. Dimensión Económica: .....	25
2.2.3. Dimensión Socio Cultural:.....	26
2.2.4. Dimensión tecnológica- ecológica .....	26
2.2.5. Dimensión Político-Legal .....	28
2.3. Megatendencias de la Homeopatía: .....	29
III. DIAGNÓSTICO EXTERNO INMEDIATO .....	31
3.1. Unidades de Negocio:.....	31
3.2. Etapas del Ciclo de Vida del Mercado: .....	32
3.3. Etapa del Ciclo de Vida del Producto:.....	33
3.4. Atractividad del Sector Industrial: .....	34
Fuerza 1: Rivalidad entre los competidores actuales. ....	34
Fuerza 2: Amenaza de nuevos ingresos .....	36
Fuerza 3: Amenaza de productos .....	39
Fuerza 4: Poder de Negociación de los proveedores.....	41
Fuerza 5: Poder de negociación de clientes o distribuidores .....	43
3.5. Analizar las Barreras del Sector Industrial:.....	46
3.6. Mapa de Posiciones Competitivas: .....	47
Gráfico N° 4: Mapa de posiciones competitivas (Precio y Gama de Productos). ....	47
IV. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	49
4.1. Matriz BCG:.....	49
4.2. Matriz Mc Kinsey: .....	50
Gráfico N° 6: Matriz Atractivo del Mercado Posición del Negocio: .....	51
4.3. Diagnóstico de Marketing:.....	53
4.4. Diagnóstico producción / Servucción: .....	55

4.4.1. Etapas del Proceso Productivo .....	60
4.5. Diagnóstico de Finanzas: .....	75
4.6. Diagnóstico de Recursos Humanos:.....	77
4.7. Cadena de Valor .....	79
Tabla N° 18: Cadena de Valor.....	79
4.8. Análisis FODA:.....	81
V. VENTAJA COMPETITIVA:.....	83
5.1. Factores Críticos de Éxito: .....	83
5.2. Ventaja Competitiva:.....	83
VI. SITUACIÓN FUTURA: .....	84
6.1. Planificación Estratégica: .....	84
6.1.1. Macrosegmentación: .....	84
6.1.2. Misión Corporativa: .....	85
6.1.3. Microsegmentación .....	85
6.1.3. Filosofía Corporativa: .....	86
6.1.5. Objetivo por Unidad de Negocio: .....	87
VII. ESTRATEGIAS .....	88
7.1. Estrategia Corporativa:.....	88
7.2. Estrategias Básica de Desarrollo:.....	88
7.3. Estrategia de Crecimiento: .....	89
7.4. Estrategia Competitiva: .....	90
7.5. Estrategias de Negocio:.....	91
7.6. Carta Gantt .....	98
Tabla N° 19: Carta Gantt Publicidad y Marketing de Paltomiel. ....	98
7.7. Estrategia Funcionales: .....	99
VIII. CONCLUSIONES.....	103

# INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Empresa consiste en la realización del proceso de dirección estratégica de Knop Laboratorios, sin incluir el proceso de implantación y control.

El Plan de Empresa se divide principalmente en dos partes, separadas por el análisis FODA.

La primera parte consiste principalmente en describir la situación actual de Knop Laboratorios, entre las cuales se detalla la descripción de la empresa en sí, diagnóstico externo mediato, diagnóstico externo inmediato y por último; diagnóstico interno, en el cual se clasifica el portafolio de las unidades de negocio que posee la empresa según diversas matrices, así como también se detallan los procesos de marketing, producción, finanzas, recursos humanos y cadena de valor.

Posteriormente al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se aplica el modelo de dirección estratégica el cual tiene como finalidad mejorar la situación inicial. En esta sección se hace mención a la ventaja competitiva que posee Knop Laboratorios, situación futura y estrategias.

# I. EMPRESA

## 1.1. Descripción de la Empresa

- **Nombre de Fantasía:** LEFK
- **Nombre de Sociedad:** Laboratorio de Especialidades Farmacéuticas Knop Ltda..
- **Tipo de Empresa:** Sociedad de Responsabilidad Limitada
- **RUT:** 79.931.480-8
- **Dirección Comercial:**

Casa Matriz: Av. Industrial 1198 El Belloto, Quilpue - Chile

Fono: (56-32) 945964 Fax: (56-32) 941962

Oficina Santiago: Alameda 1671 3° Piso Santiago, Chile

- **Fono:** (56-2) 6953650 Fax: (56-2) 6982264
- **Página Web:** [www.knop.cl](http://www.knop.cl)
- **Nombre de los Propietarios**

En total son nueve propietarios constituidos en una sociedad con distintos porcentajes de participación. Corresponde a una sucesión de Don Reinaldo Knop.

Knop Laboratorios, agrupa a las siguientes empresas del grupo:

Homeopatía Alemana Knop Ltda., Laboratorio creado en 1951 heredera de la antigua farmacia y droguería “Knop” de Valparaíso, que representa la parte más tradicional del mix de productos: los productos Homeopáticos.

Laboratorio de Especialidades Farmacéuticas Knop Ltda. Laboratorio creado en 1987 que tiene por finalidad la elaboración de productos Fitoterápicos y especialidades farmacéuticas, diferenciándose de los productos Homeopáticos.

Adicionalmente está interrelacionada, en los fines específicos de docencia y difusión a través de:

Fundación Reinaldo Knop. Institución creada en 1978, sin fines de lucro, con el objetivo de realizar investigación científica en el campo de la medicina natural, realizar labores de docencia al más alto nivel académico y difusión a la comunidad.

- **Año de Fundación:**

Don Reinaldo Knop, da inicio en 1931 en la Farmacia Alemana Knop de Valparaíso a esta empresa familiar que luego se traslada a las dependencias del Fundo Esmeralda en Quilpué,

obteniendo su autorización por parte del Instituto de Salud Pública de Chile como Laboratorio Homeopatía Alemana Knop en el año 1955.

- **Número de trabajadores**

Actualmente, KNOP LABORATORIOS cuenta con un capital humano de 130 personas altamente calificados y una formación en las áreas de la medicina, farmacología, ingeniería, contabilidad, tecnología farmacéutica, computación, entre otras.

- **Sector Industrial al cual pertenece**

Knop Laboratorios pertenece al sector industrial de la industria farmacéutica.

La definición de industria farmacéutica que se utiliza comprende a las empresas radicadas en el país que producen y/o comercializan los medicamentos para uso humano de la Clasificación Anatómica Terapéutica Química (ATC, según su sigla en inglés). Incluye la reventa en el mercado interno de productos importados, ya sean listos para su uso o que sólo requieran fraccionamiento local.

## ***1.2. Historia de la Empresa:***



En el año 1920, el Q.F. Reinaldo Knop, comienza a desarrollar su interés por el estudio de las plantas medicinales y sus aplicaciones en la medicina homeopática y fitoterápica.

Así, en 1931, por medio de la antigua FARMACIA Y DROGUERIA ALEMANA KNOP de Valparaíso realiza las primeras importaciones de productos homeopáticos terminados y posteriormente materias primas (tinturas madres) para la elaboración de estos productos (Homeopáticos y Fitoterápicos) en su recetario, trasladándose posteriormente a Quilpué.

En 1951, se autoriza, por parte de la autoridad sanitaria, el funcionamiento de HOMEOPATIA ALEMANA KNOP como Laboratorio de Producción Farmacéutica, en la ciudad de Quilpué, Chile.

La incorporación de tecnología Europea con la colaboración de profesionales alemanes, condujo a una industrialización de la fabricación de productos homeopáticos, fitoterápicos y materias primas, bajo el cumplimiento de estrictas normas de calidad, siendo una innovación significativa para esos años.

Hacia 1982 asume la dirección de esta empresa familiar bajo el nombre de HOMEOPATIA ALEMANA KNOP LTDA., un nuevo equipo directivo encabezado por el Dr. Germán Knop, en una planta de 565 m<sup>2</sup> con una dotación de 35 trabajadores, una producción de 40 mil unidades de productos terminados y una presencia de 20% en el mercado homeopático.

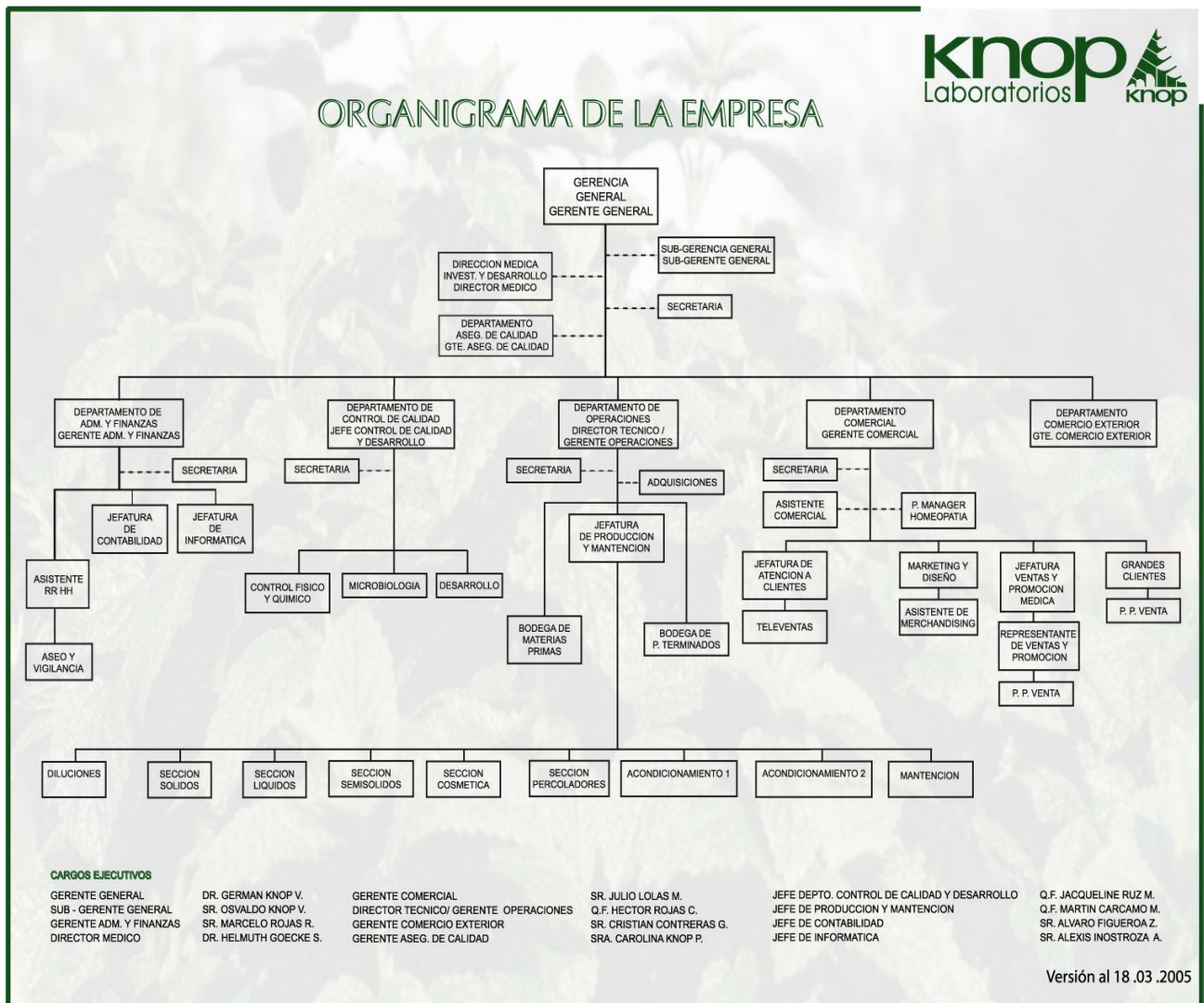
En 1987, se crea el LABORATORIO DE ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS KNOP LTDA, para dar un impulso en el desarrollo de productos Fitoterápicos, con el aval científico y estandarización de los productos, que los tiempos actuales requieren.

En 1992 se adquiere y planifica de acuerdo a las exigentes normas GMP una nueva y moderna planta de producción farmacéutica con tecnología de punta, ubicada en el barrio industrial del Belloto, Quilpué, V Región. Estas instalaciones se han mejorado progresivamente en el tiempo de acuerdo a los estrictos criterios sanitarios, alcanzando hoy los 4.600 m<sup>2</sup>.

Actualmente, KNOP LABORATORIOS cuenta con una moderna infraestructura ajustada a requisitos GMP, con un capital humano de 130 personas altamente calificados a través de una capacitación permanente y una capacidad productiva de medio millón de unidades mensuales.

### 1.3. Estructura Organizacional:

Tabla N°1: Organigrama de Knop Laboratorios.



Fuente: Knop Laboratorios.



Tabla N° 2 : Principales Puestos:

<b>Dr. Germán Knop</b>	Gerente General
<b>Dr. Helmuth Goecke</b>	Director Médico
<b>Sr. Héctor Rojas</b>	Director técnico / Gerente de operaciones
<b>Sr. Marcelo Rojas</b>	Gerente Administración y Finanzas
<b>Sra. Carolina Knop</b>	Gerente de Aseguramiento de Calidad
<b>Sr. Julio Lolas</b>	Gerente Comercial
<b>Sr. Cristián Contreras</b>	Gerente de Comercio Exterior
<b>Sra. Pamela Peralta</b>	Jefe de Atención a Clientes
<b>Sra. Luciana Mac-Lean</b>	Jefe Bodega Mat. Primas
<b>Sr. Luis Ramírez</b>	Jefe de Bodega Prod. Terminados
<b>Sr. Alvaro Figueroa</b>	Jefe Contabilidad
<b>Sra. Jacqueline Ruz</b>	Jefe Dpto. Control de Calidad
<b>Sr. Alexis Inostroza</b>	Jefe de Informática
<b>Sr. Martín Cárcamo</b>	Jefe de Producción y Mantenimiento
<b>Sra. Gabriela Torres</b>	Jefe de Ventas y Promoción Médica
<b>Sra. Cecilia Fernández</b>	Encargada de Adquisiciones
<b>Sra. Pamela Merino</b>	Encargada Cobranza
<b>Sra. María José Edwards</b>	Encargada de Diseño
<b>Sra. Verónica Vasseur</b>	Encargada de Marketing y Publicidad
<b>Srta. Soledad Hansen</b>	Asistente Recursos Humanos
<b>Sra. Nela Ponce</b>	Analista Contable
<b>Sra. Marjorie Orrego</b>	Pago Proveedores
<b>Sra. Claudia Valencia</b>	Secretaria de Dirección Técnica
<b>Sra. Jacqueline Santander</b>	Secretaria de Producción

Fuente: Knop Laboratorios.

## ***1.4. Tipo de Empresa***

El tipo de empresa de Knop Laboratorios se clasifica en:

- Según la actividad o giro: pertenece a la actividad industrial manufacturera de consumo de bienes finales.
- Según el origen del capital: es privada, puesto que sus propietarios son inversionistas nacionales privados y su finalidad es lucrativa.
- Según la magnitud de la empresa: de acuerdo al criterio de personal ocupado se clasifica como una empresa pequeña, ya que posee menos de 250 trabajadores.

## ***1.5. Productos:***

Knop Laboratorios posee 4 Unidades de Negocio, las cuales se detallan a continuación:

- UN Homeopáticos:

Basados en los postulados del Dr. Alemán, Samuel Hanhmann, esta línea de productos se fundamentan en la capacidad de estimular la reacción del organismo (similar al mecanismo de acción de las vacunas) mediante la administración de dosis infinitesimales del medicamento.

Presentación: glóbulos, gotas y comprimidos.

- UN Fitoterápicos:

Medicamentos basados en componentes naturales de origen vegetal, bajo la forma de tinturas madres, extractos fluidos y extractos secos estandarizados, con propiedades terapéuticas científicamente respaldadas.

Presentación: jarabes, gotas, comprimidos, cápsulas, granulados, polvos, pomadas, cremas y geles.

- UN Naturales:

Suplementos alimentarios basados en componentes naturales de origen vegetal, con propiedades saludables para el organismo.

Presentación: comprimidos, cápsulas, granulados, polvos.

- UN Farmacéuticos:

Son medicamentos basados en componentes naturales, que logran los mismos resultados que la medicina alopática, sin efectos secundarios.

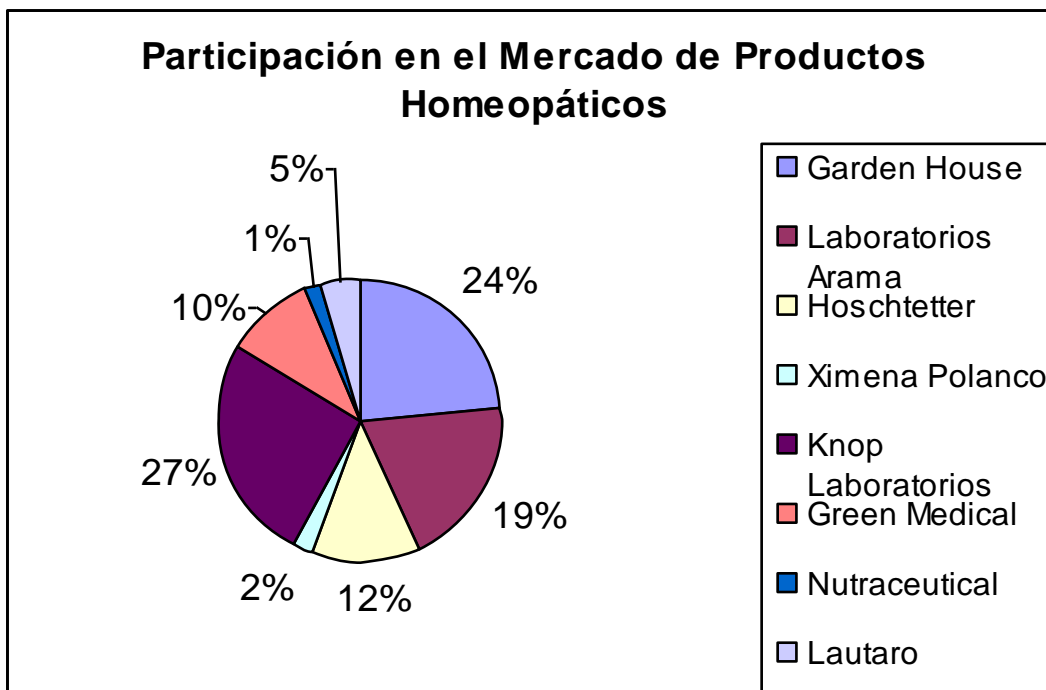
Presentación: Jarabes, gotas y comprimidos.

### 1.6. Competencia:

Los competidores directos son:

- Garden House
- Laboratorios Arama
- Hoschtetter
- Ximena Polanco
- Knop Laboratorios
- Green Medical
- Nutraceutical
- Lautaro

**Gráfico N° 1: Participación de Mercado Productos Homeopáticos.**



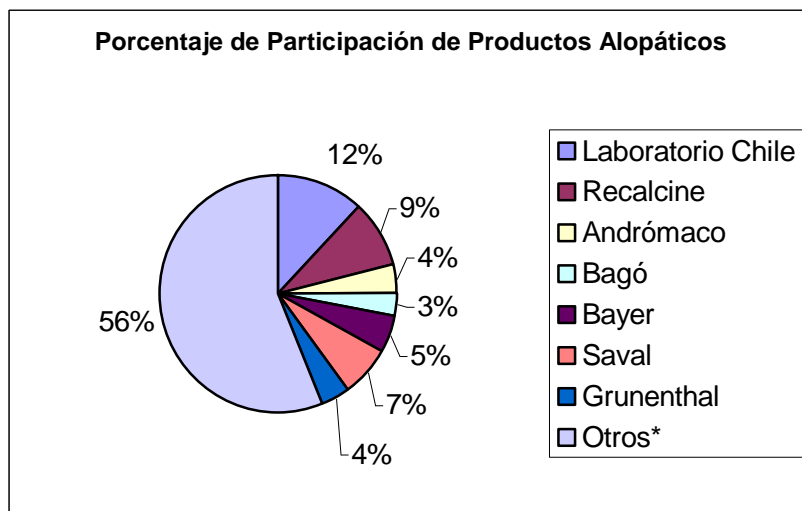
Fuente: Elaboración del Autor.

### Competidores Indirectos:

Los competidores indirectos más poderosos son el caso de la alopátia, que por su uso masivo y su registrado poder curativo lo hace reconocido por los médicos, instituciones y centros asistenciales y por el mundo entero.

A continuación se presenta un grafico de los laboratorios alopáticos más reconocidos en Chile:

**Gráfico N° 2: Porcentaje de participación Productos Alopáticos**



Fuente: Elaboración del Autor.

En forma indirecta también compiten todos aquellos productos que se encuentran dentro del marco natural como: fitoterapia, acupuntura, apicultura, terapia floral, hidroterapia, medicina de plantas naturales, los centros naturistas e integrales de belleza, entre otros, ya que para quienes gustan de una vida sana, éstas también son alternativas.

## ***1.7. Mercado Meta***

### ***Cliente:***

Cobertura Nacional: Presencia en la totalidad del territorio chileno.

Cobertura Internacional: La marca corporativa Knop se encuentra registrada internacionalmente.

Hoy en día es activo exportador a Canadá, Costa Rica, Perú y Uruguay.

Principales Clientes Nacionales

Se han clasificado 4 tipos de clientes.

Grandes Cuentas: Cadenas de Farmacias o distribuidoras.

Cliente Preferencial: Son clientes importantes estratégicamente, aunque a más bajo nivel que las grandes cuentas.

Cliente Minorista: Corresponde a todos aquellos clientes con montos pequeños de compra.

Cliente Institucional: Instituciones Públicas de Salud.

Principales Clientes Extranjeros

Los clientes en extranjero, por las características de las ventas de exportaciones, se pueden clasificar en dos grupos: Directos e Indirectos.

Directos: Entiéndase por aquellos clientes que mantienen un acuerdo comercial directo, documentado y legalizado, con Knop Laboratorios para efectos de la comercialización en los países destino de exportación. Grupo formado por representantes y distribuidores en el extranjero, como lo son Laboratorios y Droguerías.

Indirectos: Son clientes corporativos, como Centros de Salud, Farmacias y Profesionales de la Salud, que acceden a los productos de Knop Laboratorios, a través de representantes y distribuidores en el extranjero. Si bien para ellos su relación comercial se limita al ámbito local de cada país con cada representante, existe una comunicación y apoyo de parte de Knop Laboratorios en el punto de venta, tanto en información de productos como promoción.

### ***1.8. Necesidad a Satisfacer:***

Las cuatro UEN intentan satisfacer la misma necesidad que es dar una solución natural a la causa de la enfermedad y no al síntoma, sin efectos secundarios.

### ***1.9. Deseo a Cumplir:***

#### **UEN Homeopatía:**

Solución natural a la causa de la enfermedad, no al síntoma

#### **UEN Farmacéuticos:**

Solución natural sin efectos secundarios.

#### **UEN Fitoterapia:**

Solución y prevención natural a problemas de salud sin efectos secundarios.

#### **UEN Productos Naturales:**

Prevenir naturalmente posibles problemas de salud. Buscan mejorar de una manera natural su calidad de vida.

### ***1.10. Atributos por Categoría de productos:***

Melipass: Sedante, ansiolítico. Altamente efectivo en el tratamiento de Colon irritable. Es utilizado para trastornos funcionales y digestivos.

Paltomiel: Expectorante. Antitusivo. Fluidificante Bronquitis aguda y crónica; en general en las enfermedades respiratorias que cursan con una producción anormal de mucus. Alivia la tos.

Despeja las vías respiratorias.

Propolis Sray: Faringitis. Estomatitis. Infecciones bucales. Mejora y refresca aliento.

Influenzinum C 200: Preventivo Antigripal- Antiinfluenza. Previene y mejora estados gripales y síntomas del resfrío. Estado gripal prolongado.

### ***1.11. Atributo Determinante:***

El atributo determinante de los productos es el Prestigio de Marca.

Knop Laboratorios lo ha logrado gracias a su trayectoria de 70 años en el mercado ofreciendo productos validados científicamente.

### ***1.12. Riesgos del Consumidor***

Los riesgos de las cuatro unidades de negocio son:

- Riesgo Social: ya que las personas que usan productos no alopáticos, muchas veces no reconocen su uso.
- Riesgo de Pérdida de Tiempo: dado que por un mal diagnóstico, la persona puede usar un producto que no está destinado a dar solución a su enfermedad.

### ***1.13. Implicancia del Producto:***

La compra de productos no alopáticos tiene una implicancia media puesto que la compra no es percibida como arriesgada. Si el producto adquirido no satisface las necesidades del consumidor, este tiene la posibilidad de comprar otro. El proceso de decisión del consumidor no es lento.

### ***1.14. Conducta Resolutoria:***

- Influenzinum C 200, Melipass, Paltomiel: Estos tres productos se encuentran en una etapa de madurez (como se explica en el punto 3.3 Etapa del Ciclo de Vida del Producto ), por lo que el consumidor ya ha acumulado suficiente experiencia e información. Por lo tanto la Conducta Resolutoria de estos productos es *Rutinaria*.
- Propolis Sray: Este producto se encuentra en una Etapa de Crecimiento de Mercado. Es una marca nueva en una clase de productos conocidos, por lo que existe un riesgo percibido por parte de los consumidores. Por lo anterior, la Conducta Resolutoria es *Limitada*.

### ***1.15. Problema Inicial:***

El problema inicial que se detectó en Knop Laboratorios es su extensa gama de productos y la poca publicidad que se realiza de éstos.



## II. DIAGNÓSTICO EXTERNO MEDIATO

### ***2.1. Hechos Relevantes:***

#### **1990**

11 de marzo Asume Patricio Aylwin como Presidente de la República.

11 de marzo Se acoge a retiro el Almirante José Toribio Merino, entregándole el mando al vicealmirante Jorge Martínez Busch.

24 de abril El Presidente Patricio Aylwin crea la Comisión de Verdad y Reconciliación, conocida como Comisión Rettig.

25 de mayo El futbolista Roberto "Cóndor" Rojas revela a La Tercera que el se cortó la frente en el partido del Maracanã.

29 de junio Se promulga la Reforma Tributaria.

21 de julio Se aprueban las Reformas Laborales en que entre otras cosas se elimina el desahucio sin expresión de causa por parte del empleador.

06 de diciembre Llega a Chile el Presidente de los Estados Unidos George Bush en que da a conocer su iniciativa para las Américas.

20 de diciembre El Ejército se acuartela en grado 1 por orden del general Pinochet, la medida se presenta públicamente como un "ejercicio de enlace" y el movimiento se hace a raíz del problema de los cheques en que se ha visto involucrado su hijo Augusto Osvaldo Pinochet Hiriart.

11 de febrero Tras 28 años en prisión es liberado en Sudáfrica Nelson Mandela.

10 de junio En la segunda vuelta electoral Alberto Fujimori vence en las elecciones presidenciales del Perú al conocido escritor Mario Vargas Llosa.

03 de octubre Se unifican formalmente la República Federal Alemana y la República Democrática Alemana. Helmut Kohl, hasta ahora Canciller de la RFA se transforma en el Canciller de la nueva Alemania.

22 de noviembre Al perder el apoyo de su gabinete renuncia a su cargo la Primera Ministra Británica Margaret Thatcher, la sucede en su cargo el conservador John Major.

09 de diciembre Obteniendo un 75% de la votación resulta elegido Presidente de Polonia el líder de Solidaridad: Lech Walesa.

## **1991**

04 de marzo Aylwin da a conocer los principales aspectos del Informe Rettig por cadena de radio y TV.

01 de abril Muere asesinado el Senador de la UDI Jaime Guzmán, en un ataque perpetrado por un comando del FPMR en el frontis del Campus Oriente de la Universidad Católica, donde el parlamentario hacía clases en la Escuela de derecho.

17 de enero Las fuerzas aliadas encabezadas por los Estados Unidos bombardean Bagdad, la capital de Irak una hora después que vence el ultimátum de las Naciones Unidas para la retirada de Kuwait.

27 de febrero Kuwait es liberado de la invasión iraquí.

25 de junio Croacia declara su independencia, la que es desconocida por el gobierno federal yugoslavo.

01 de julio Desaparece formalmente el Pacto de Varsovia, su disolución se había acordado el 25 de febrero.

25 de diciembre Mijail Gorbachov renuncia a su cargo de Presidente de la URSS.

## **1992**

16 de enero La Cancillería Argentina suspende por noventa días de su cargo al embajador de ese país en Chile, Oscar Spinoza Melo.

17 de enero Cuatro jóvenes chilenos, pertenecientes al MIR, son detenidos en Madrid por su vinculación con el grupo terrorista ETA.

22 de enero En Buenos Aires, Argentina es detenido el ex agente de la CNI Carlos Herrera Jiménez que está condenado en nuestro país a 10 años de cárcel por la muerte del transportista Mario Fernández.

13 de febrero Dos mil 400 productores y exportadores chilenos estampan una demanda judicial en la Corte Distrital de Pennsylvania contra el gobierno de Estados Unidos por el daño que causó el embargo a la fruta nacional.

22 de abril Decimosexto Censo Nacional de población establece que somos 13 millones 231 mil 803 personas.

13 de mayo Como autor del homicidio del carpintero Juan Alegría a quien se inculpó falsamente de haber asesinado a Tucapel Jiménez es detenido el ex jefe operativo de la CNI, Alvaro Corbalán.

15 de mayo Dos expediciones chilenas, una encabezada por Mauricio Purto y la otra por Rodrigo Jordán alcanzan la cima del Everest.

17 de junio Llega de visita a nuestro país el Dalai Lama.

18 de julio Víctima de cáncer fallece la diputada y Presidenta del Partido Humanista Verda: Laura Rodríguez.

03 de octubre El Príncipe de Asturias Felipe de Borbón llega en una visita de seis días a nuestro país.

03 de diciembre En visita de tres días llega a nuestro país el ex presidente de la URSS, Mijail Gorbachov.

16 de enero La Comunidad Europea reconoce la independencia de Croacia y Eslovenia.

22 de marzo Fallece el actor estadounidense John Ireland.

05 de abril Autogolpe en Perú, el Presidente Alberto Fujimori disuelve el Congreso e interviene la judicatura apoyado por las fuerzas armadas de su país.

25 de junio El Papa Juan Pablo II aprueba el nuevo Catecismo de la Iglesia Católica.

03 de noviembre Bill Clinton gana las elecciones presidenciales en Estados Unidos tras derrotar a George Bush.

21 de diciembre George Bush firma el Nafta, tratado que establece una zona de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México.

29 de diciembre En medio de un bullido escándalo por corrupción renuncia el Presidente de Brasil, Fernando Collor de Melo.

## **1993**

21 de marzo Ante 5.000 chilenos que habían viajado a Roma especialmente en esta ocasión el Papa Juan Pablo II canoniza a la primera santa de Chile, Sor Teresa de los Andes.

08 de octubre El directorio de Codelco adjudica el 51% de la propiedad del yacimiento de cobre El Abra a un consorcio formado por estadounidenses y canadienses.

24 de octubre El joven tenista Marcelo Ríos se ubica en el primer lugar del ranking mundial de menores de 18 años.

12 de diciembre Con un 58,01% de los votos es elegido Presidente de la República Eduardo Frei Ruiz -Tagle.

14 de marzo La ONU acusa a seis jefes militares de El Salvador del asesinato de los jesuitas.

01 de abril Muere don Juan de Borbón, padre del Rey de España.

19 de abril El líder de la secta Davidiana, David Koresh se suicida junto a 86 de sus seguidores.

25 de abril Yeltsin gana el referéndum sobre la reforma política y económica.

25 de abril Manifestación de un millón de personas en Washington en defensa de los homosexuales.

01 de mayo Un hombre bomba asesina al presidente de Sri Lanka y a otras 17 personas en el desfile del Primero de Mayo.

01 de noviembre En Bruselas, Bélgica se firma el tratado de Maastricht que establece el año 1999 como plazo final para la unificación económica y la implementación de una política exterior y de seguridad común de los 12 países que integran la CEE.

30 de diciembre Israel y El Vaticano establecen relaciones diplomáticas.

## **1994**

18 de enero Cámara de Diputados aprueba proyecto que modifica la Ley General de Bancos; establece 40 años como plazo máximo para pagar la deuda subordinada

25 de enero Se conoce el escándalo de Codelco en el que la empresa estatal pierde US\$170 millones a raíz de las operaciones especulativas efectuadas por Juan Pablo Dávila en los mercados de futuro de cobre.

11 de marzo En el Congreso Nacional asume la presidencia de la República Eduardo Frei R-T.

28 de mayo En Chile muere a los 81 años el ex presidente de la desaparecida RDA, Erich Honecker  
17 de agosto Una ex modelo del programa “Sábado Gigante” interpone una demanda en contra de Mario Kreutzberger, Don Francisco, a quien acusa de haberla despedido de su trabajo al negarse a los requerimientos sexuales del animador.

16 de octubre En una ceremonia realizada en la Plaza San Pedro y ante más de 30 mil personas el Papa Juan Pablo II beatifica al Padre Alberto Hurtado.

16 de noviembre Chile ingresa al Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC).

01 de enero El Ejército Zapatista de Liberación Nacional (ELZN) declara la guerra al gobierno mexicano.

22 de febrero El Sínodo de la Iglesia anglicana aprueba los nuevos cánones para la ordenación de mujeres.

25 de febrero Mueren 29 palestinos y 250 resultan heridos en el Templo de los Patriarcas de Hebrón (Cisjordania) al disparar indiscriminadamente el extremista judío Baruch Goldstein, que después se suicidó.

29 de marzo Muere el miembro de ETA Jose María Igerategi, destrozado al explotarle una bomba.

01 de mayo Brasil entero se estremece. Su ídolo, el piloto Ayrton Senna se mata al estrellarse contra un muro de protección en el Gran Premio de San Marino.

02 de mayo Mandela se convierte en el primer presidente negro de Sudáfrica.

## **1995**

30 de julio Terremoto grado 7.8 en la escala de Richter en Antofagasta.

16 de octubre Deja el mando de la policía uniformada el general Director de Carabineros Rodolfo Stange.

26 de marzo 350 muertos en Argelia en el ataque de tropas contra los integristas.

26 de marzo Karadzic decreta la movilización general en Bosnia.

01 de abril Conferencia de la Unión interparlamentaria. 235 países aprueban prohibir las patentes de genes humanos.

17 de mayo La ONU exige el retiro de tropas serbias y croatas de la zona de protección

04 de noviembre Es asesinado el Primer Ministro de Israel Isaac Rabin.

14 de diciembre En París es firmado el Acuerdo de Paz de Daytona para la paz de Bosnia.

## **1996**

20 de enero Yaser Arafat es elegido Presidente del Estado de Palestina con el 88,1% de los votos.

25 de marzo La UE prohíbe todas las exportaciones de vacuno y sus derivados de procedencia británica por tiempo indefinido, a causa de la enfermedad de las vacas locas.

22 de mayo El Gobierno mexicano anuncia la reforma de la Constitución para garantizar los derechos de los pueblos indígenas.

## **1997**

20 de enero Toma de posesión de Bill Clinton como presidente de EE UU.

07 de marzo Estocolmo, sede de los Juegos Olímpicos del 2004.

10 de marzo Según el FBI, China intentó influir sobre Clinton con donaciones a su campaña.

10 de mayo Un terremoto causa 2.5000 muertos y 40.000 heridos en Irán.

30 de junio China recupera Hong Kong.

04 de julio La Pathfinder llega a Marte y envía sus primeras imágenes.

09 de octubre Dimisión del primer ministro italiano, Romano Prodi.

20 de octubre EE UU amenaza con multar a Bill Gates por monopolio en Internet.

## **1998**

3 de enero La Democracia Cristiana chilena anuncia que va a presentar una acusación constitucional en la Cámara de los Diputados contra Pinochet.

24 de Abril El papa Juan Pablo II nombró Arzobispo de Santiago a Monseñor Francisco Javier Errázuriz el que tomó posesión de la Arquidiócesis el 17 de Mayo.

17 de octubre Augusto Pinochet es detenido por Scotland Yard en el hospital de Londres en que se hallaba ingresado, a instancias del juez Baltasar Garzón.

24 de octubre Manifestaciones en Madrid y en Londres para que Pinochet sea extraditado a España.

28 de octubre La justicia inglesa otorga inmunidad a Pinochet por haber sido jefe de Estado, aunque seguirá detenido hasta que se vea el recurso de la fiscalía.

14 de octubre Scotland Yard recibe sendos escritos de los jueces españoles Baltasar Garzón y Manuel García-Castellón, en los que solicitan interrogar en la capital británica al ex dictador chileno Augusto Pinochet.

29 de octubre El presidente palestino, Yaser Arafat, ordena la detención de la cúpula dirigente del grupo integrista Hamás, incluido su líder, el anciano Ahmed Yasín.

## **1999**

26 de octubre Se promulga la ley de filiación que termina en Chile con la existencia de hijos naturales e ilegítimos

1 de enero Entra en vigor la Unión Monetaria Europea.

22 y 23 de enero Juan Pablo II viaja a México y Estados Unidos

20 de octubre Bélgica dicta orden de detención contra Pinochet. La nueva orden de aprehensión tiene fecha 6 de octubre y viene de Interpol Bruselas y la ha acogido Interpol Madrid.

## **2000**

Asume la presidencia Ricardo Lagos Escobar

El presidente Ricardo Lagos y el entonces mandatario estadounidense Bill Clinton anunciaron en noviembre de 2000 el inicio de negociaciones para un tratado de comercio entre Chile y Estados Unidos.

**2001**

Ataque terrorista en Estados Unidos. Dos aviones de pasajeros en pleno vuelo se impactan contra las Torres Gemelas de Nueva York, un tercero contra el edificio del Pentágono en Washington y un cuarto avión se estrella cerca de la ciudad de Pittsburg, en Pensylvania. Se calcula alrededor de 5.000 las víctimas. A partir de ese momento se desata una ola de histeria belicista por parte de los gobernantes de Estados Unidos.

**2002**

El día 3 de octubre de 2002, la Comisión Europea aprobó el texto provisorio del Acuerdo de Asociación Unión Europea-Chile

**2003**

Estados unidos e Inglaterra, comienzan a invadir Irak por diversos frentes para desarmarlo de sus armas nucleares.

## **2.2 Análisis de Dimensiones:**

### **2.2.1 Dimensión Demográfica:**

Los habitantes de Chile suman 15.116.435 personas. De éstas, 7.447.695 son hombres y 7.668.740 son mujeres. Según tales cuentas, por cada cien mujeres, hay en el país 97,12 hombres (índice de masculinidad). La edad promedio es de 26.5 años.

Entre 1992, año del último censo del siglo pasado, y 2002, la población creció a un ritmo promedio anual de 1,2 personas por cada cien habitantes. Durante la década anterior (1982 a 1992) esta tasa fue de 1,6.

La esperanza de vida al nacer del periodo comprendido entre 1995- 2000 fue de 75,21 años para ambos sexos, siendo particularmente para los hombres 72,28 años y para las mujeres 78,26 años. La cifra estimada para el periodo 2000- 2005, es de 75,96 años para ambos sexos, 72,99 años para hombres y 79, 04 para la población femenina. Esto refleja un aumento en la esperanza de vida de los chilenos.

En relación a la tasa de natalidad de la población chilena, al año 2001 es de 16,8 % (siendo en el año 1999 17,6%), la tasa de mortalidad es de 5,3 % y finalmente la tasa de nupcialidad al mismo año se encuentra en torno al 4,2%.

Estas cifras llevan a concluir que Chile, al aumentar su esperanza de vida y al disminuir su tasa de natalidad, es un país que esta paulatinamente envejeciendo.

En cuanto a las cifras de desempleo durante el año 2000, la tasa de desocupación fue de 9,2%, 2001 9,2%, 2002 9,0% y la proyección para el periodo 2003 es de un 8,3% aproximadamente.

Las perspectivas para el empleo son moderadamente positivas. Suponiendo un incremento inferior a un 1% en la fuerza de trabajo, cifra consecuente con lo observado en los últimos trimestres, y un aumento de 1,8% en la creación de empleos, el desempleo debiera mantenerse en el rango 8,5%- 8,8%. Esperándose avances más significativos a partir del 2004, cuando el efecto de una nueva inserción internacional de la economía Chilena debiera incidir positivamente.



### **2.2.2. Dimensión Económica:**

La moneda nacional es el Peso Chileno. Ingreso per cápita es de US\$ 4314.

En lo que se refiere a comercio exterior, Chile es exportador de Cobre, Salmón, Vino, Fruta, Celulosa etc.

La principal ventaja de los nuevos tratados de libre comercio radica en una mejora sustancial de la imagen que da el país al exterior, consolidando su política exterior aperturista.

El PNB al año 2002 es de 4.135.812 millones de pesos (base año 1996). La tasa de desempleo para el año 2000 fue de un 9,2%, año 2001 9,2%, año 2002 9 % y 2003 (esperado) 8,3%.

Durante el primer semestre del 2003, el PIB se incrementó en 3,2% con respecto al igual periodo del año anterior. En tanto la demanda interna creció 3,4% en lo que influyó el comportamiento del esto e la demanda en el primer trimestre y una recuperación de la formación bruta de capital fijo.

Durante el primer semestre del 2003, la Balanza de Pagos, mostró un superávit en Cuenta Corriente de US\$ 65 millones, resultado que se compara con uno de US\$ 318 millones para el mismo periodo del año anterior. Por el contrario los flujos netos de la cuenta financiera fueron negativos por US\$ 1227 millones comparables con egresos netos de US\$ 93 millones correspondientes al primer semestre del 2002, revirtiendo así los flujos positivos del semestre precedente. El crecimiento de las exportaciones de bienes se explica por la recuperación de los precios de importantes productos de exportación los que habían caído durante el año 2002.

Durante Julio del 2003, la balanza Comercial tuvo un saldo positivo que alcanzó los US\$ 231, 4 millones.

### **2.2.3. Dimensión Socio Cultural:**

Idioma: Español. En lo referente al índice de analfabetismo, al año 2000 con una población total de 10.960.570 habitantes, los analfabetos existentes en el país sumaron 484.233 habitantes, lo que corresponde a un índice de analfabetismo de un 4,4%. El analfabetismo entre los pobres indigentes se acerca al 17% en el sector rural y 8% en sector urbano. En la clasificación de pobres no indigentes el analfabetismo alcanza un 5,2% en zona urbana y 15,4% en zona rural.

El salario mínimo en el año 2000 fue de \$ 100.000, 2001 \$105.500, 2002 \$111.200 y a la fecha es de \$ 115.648.

Religión:

El 70% de la población profesa la religión católica. El 15.1% es evangélico o protestante, el 8,3% sin religión, ateo o agnóstico, y otras religiones son practicadas por el 4.4%. (Cifras Censo 2002).

De acuerdo al último censo realizado, la población chilena se está envejeciendo, lo que afecta la Industria, que debe buscar nuevos productos para satisfacer las necesidades de los adultos mayores.

### **2.2.4. Dimensión tecnológica- ecológica**

Chile es un país de contrastes y de gran belleza. Es el país más largo y angosto del continente, con 4.329 km de longitud y sólo 177 km. de ancho promedio. El territorio chileno se encuentra al sur oeste de América del Sur, entre los meridianos 17° 30' y los 90° de latitud Sur. Chile tiene una de las economías de mayor proyección en Sudamérica y tiene una larga trayectoria democrática.

Chile es el lugar de los extremos geográficos y climáticos: en el norte se extiende el Desierto de Atacama - el más árido del mundo - los paisajes mediterráneos del centro dan vida a Santiago - la capital - rodeada de fértiles valles vinícolas y modernos centros de esquí. Aún más, a 3.790 km. del continente, la Isla de Pascua - también llamada el ombligo del mundo por sus habitantes, espera al extranjero con una cultura y un patrimonio arqueológico únicos. En el sur, lagos, ríos salvajes, volcanes y bosques nativos permite el contacto íntimo con la naturaleza. Y la isla de Chiloé, para muchos un paraíso en la tierra, es hogar de un pueblo amistoso, autor de fantásticos mitos. En la Patagonia, fiordos y campos de hielo reciben a genuinos espíritus aventureros y, en la Antártica, se descubre la magia de la vida en un entorno de hielos eternos.

Chile es un país para disfrutar de la naturaleza en sus expresiones más variadas. Montañismo, cabalgatas y esquí en la Cordillera de los Andes, exploraciones arqueológicas en el desierto de Atacama, observación de flora y fauna, buceo y playas en el Océano Pacífico, paseo por los valles del vino, rafting, kayaking en ríos y fiordos, navegación en témpanos de hielo o excursiones a antiguos sitios rituales en Isla de Pascua son algunas de las actividades que puedes emprender en nuestro país

La Quinta Región, según cifras preliminares del censo de población de 2002, registró un total de 1.542.492 habitantes. La densidad es de 94,1 habitantes por kilómetro cuadrado. La tasa media estimada de crecimiento anual, para el período 2000-2005, es de 1,06 personas por cada 100 habitantes. La concentración en centros urbanos corresponde al 90% y se localiza en 10 ciudades de más de 20.000 habitantes. La mayor de éstas es Viña del Mar, seguida de Valparaíso y Quilpué con 298.828, 270.242, 127.128 habitantes respectivamente, las que junto a Villa Alemana con 95.268 habitantes conforman el Gran Valparaíso, la tercera metrópolis más poblada del país.

En la Quinta Región destaca el sector industrial con diversas actividades: tabaco, conservas, automotriz y cemento. Refinerías mineras en Las Ventanas y Catemu, y de petróleo en Concón. En agricultura, cultivos de parronales, paltos, chirimoyos, hortalizas y flores. En el sector comercial, hoteles y establecimientos gastronómicos, los que unidos hacen un panorama turístico que ofrece casino de juegos, hipódromo, festivales de la canción, artesanía en tejidos (Valle Hermoso y La Ligua y la típica de Isla de Pascua). La actividad portuaria es una de las más importantes del país. También hay yacimientos de cobre en Río Blanco.

La ciudad de Valparaíso, capital de esta región, ha incorporado en su planta urbana la sede del Congreso Nacional.

La RM según cifras preliminares del censo de población de 2002, registró un total de 6.038.974 habitantes. La densidad es de 392 habitantes por kilómetro cuadrado. La tasa media estimada de crecimiento anual, para el período 2000-2005, es de 1,35 personas por cada 100 habitantes.

La metrópolis santiaguina, capital del país, es el núcleo administrativo, industrial, comercial, financiero y cultural, que concentra la mayor actividad del quehacer nacional, aportando el 41,5% del producto interno bruto (PIB). Esta cifra es calculada por el Banco Central según base año 1986.

### **2.2.5. Dimensión Político-Legal**

Chile, país tricontinental, asienta su territorio en América, Antártica y Oceanía. Se encuentra ubicado en la parte occidental y meridional de Sudamérica, prolongándose en el Continente Antártico y alcanzando a la Isla de Pascua en la Polinesia.

La superficie de Chile americano, antártico e insular, es de 2.006.096 km<sup>2</sup>, sin considerar su mar territorial, la Zona Económica Exclusiva y la pertinente plataforma continental.

Chile limita al norte con el Perú a través de la Línea de la Concordia; al este con Argentina y Bolivia; al sur con el Polo Sur; al oeste con el Océano Pacífico, incluida la Zona Económica Exclusiva en una extensión de 200 millas marinas

De acuerdo a la legislación vigente, el país se encuentra dividido en 13 regiones -de Tarapacá, de Antofagasta, de Atacama, de Coquimbo, de Valparaíso, Metropolitana de Santiago, del Libertador General Bernardo O'Higgins, del Maule, del Biobío, de La Araucanía, de Los Lagos, Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y de Magallanes y de la Antártica Chilena-, 51 provincias y 342 comunas.

El Laboratorio de Homeopatía Alemana Knop, al igual que toda la industria farmacéutica, debe cumplir con normas de buena manufactura, lo que implica a un control seguro de todas las materias primas.

El Instituto de Salud Pública de Chile, es la autoridad Sanitaria encargada del control de productos farmacéuticos, tanto naturales como químicos, y de velar por el cumplimiento de las disposiciones que contiene el Código Sanitario, por medio del decreto supremo n° 1876 y las normas técnicas aprobadas por el Ministerio de Salud. Debe además, verificar la ejecución del control, certificar y registrar los productos, autorizar, inspeccionar y controlar los establecimientos que fabriquen, importen, y distribuyen productos farmacéuticos.

### ***2.3. Megatendencias de la Homeopatía:***

El 10 de abril de 1755, nace en la ciudad de Miessen, Alemania, Cristiano Federico Hanhnenman, el creador de la medicina homeopática.

En 1805 publica, "Esculapio en la balanza", en 1806, "Medicina de la Experiencia". En 1810, publica su principal obra: "Organon de la Medicina racional", y más tarde "Organon del arte de curar", de la cual preparaseis ediciones. Posteriormente prepara la "Materia Médica Pura" y finalmente "Tratado de las enfermedades crónicas".

En 1835 deja Alemania y pasa a residir en París donde obtiene la autorización para ejercer la medicina. Posteriormente Alemania se convertiría en la cuna de la doctrina homeopática y la exportaría a toda Europa.

A los 80 años, el Dr. Hanhenman continuaría trabajando infatigablemente, para perfeccionar a sus discípulos. Fallece en el año 1843, en Paris, Francia.

Hoy muchos países del mundo utilizan la medicina homeopática como modalidad médica y muchos también la cuentan en sus servicios de Salud Pública (Canadá, EE.UU. Brasil, España, Italia, Cuba, etc.)

### ***La Homeopatía en Sudamérica:***

En Sudamérica la Homeopatía posee un gran desarrollo y tradición. Argentina, Chile, Brasil, Venezuela y Méjico son los países más destacados. En este último país los estudiantes de Medicina pueden decidir, a partir del tercer año, si continuarán sus estudios en la línea homeopática o en la alopática.

En Chile, desde 1941 existe una legislación específica reguladora de la Homeopatía que está incluida dentro del esquema sanitario general, lo que le da carta de legalidad en este país desde esta fecha.

El 10 de abril de 1755, nace en la ciudad de Miessen, Alemania, Cristiano Federico Hanhnenman, el creador de la medicina homeopática.

En 1805 publica, "Esculapio en la balanza", en 1806, "Medicina de la Experiencia". En 1810, publica su principal obra: "Organon de la Medicina racional", y más tarde "Organon del arte de curar", de la cual prepara seis ediciones. Posteriormente prepara la "Materia Médica Pura" y finalmente "Tratado de las enfermedades crónicas".

En 1835 deja Alemania y pasa a residir en París donde obtiene la autorización para ejercer la medicina. Posteriormente Alemania se convertiría en la cuna de la doctrina homeopática y la exportaría a toda Europa.

A los 80 años, el Dr. Hanhenman continuaría trabajando infatigablemente, para perfeccionar a sus discípulos. Fallece en el año 1843, en Paris, Francia.

Hoy muchos países del mundo utilizan la medicina homeopática como modalidad médica y muchos también la cuentan en sus servicios de Salud Pública (Canadá, EE.UU. Brasil, España, Italia, Cuba, etc.)

### III. DIAGNÓSTICO EXTERNO INMEDIATO

#### *3.1. Unidades de Negocio:*

##### **UEN Homeopatía:**

Grupo de compradores: Hombres y Mujeres.

Tecnología: Glóbulos, comprimidos y gotas

Función: solución natural a los problemas de salud

##### **UEN Farmacéuticos:**

Grupo de compradores: Hombres y Mujeres.

Tecnología: jarabes, comprimidos y ungüento alopáticos con materias primas naturales.

Función: Solución a los problemas de salud sin efectos secundarios.

##### **UEN Fitoterapia**

Grupo de compradores: Hombres y Mujeres

Tecnología: Tinturas madres, extractos de fluidos y extractos secos estandarizados(gotas y cápsulas)

Función: Solución alternativa natural a los problemas de salud con productos naturales sin efectos secundarios.

##### **UEN Productos Naturales:**

Grupo de compradores: Hombres y Mujeres

Tecnología: Grageas, líquidos y granulados de complementos alimenticios y vitaminas.

Función: Prevención natural a los posibles problemas de Salud.

### ***3.2 Etapas del Ciclo de Vida del Mercado:***

El mercado se encuentra en una etapa de crecimiento, principalmente al existir una tendencia mundial hacia todo lo natural, hay un vuelco hacia el origen de las cosas, se busca lo rústico, poco elaborado, que venga directamente de la naturaleza. Las personas están buscando una tendencia hacia un bienestar integral, donde se quiere un buen estado tanto físico como psíquico a través de la naturaleza y todo lo que ella brinda.

Por otro lado, existe un movimiento hacia la destrucción de paradigmas sobre los productos naturales, la gente se encuentra mejor informada acerca de sus beneficios y buenos efectos.

El mundo a través de su desarrollo científico, se ha visto involucrado en un sin número de efectos secundarios y/o dañinos que los productos provenientes de la naturaleza no lo tienen.

Adicionalmente, el Consejo Nacional de Salud ha reconocido el 31 de Julio de 1999 a los productos naturales (Homeopáticos) como “medicamentos Farmacéuticos”, dejándolos salir de la ambigüedad. Su producción y comercialización queda bajo el control y supervisión del Instituto de Salud Pública (ISP), lo que les da un mayor respaldo y reconocimiento por parte de profesionales del sector salud un aumento paulatino en las ventas. Con esto y todo lo anterior se deduce que el mercado de productos Naturales se encuentra en una *Etapa de Crecimiento*.



### ***3.3. Etapa del Ciclo de Vida del Producto:***

De acuerdo a los productos representativos de cada Unidad de Negocio que posee Knop Laboratorios, la etapa en la que se encuentra cada uno de ellos se detalla a continuación:

- UEN Homeopatía

Producto: Influenzinum C 200

Este producto se encuentra en una etapa de madurez.

- UEN Fitoterápicos

Producto: Melipass

Este producto también se encuentra en una etapa de madurez.

- UEN Farmacéuticos

Producto Paltomiel

Este producto estuvo en una etapa de declinación, pero actualmente se encuentra nuevamente en su etapa de madurez.

- UEN Naturales

Producto: Propolis Sray

Este producto se encuentra en una etapa de crecimiento.

### ***3.4. Atractividad del Sector Industrial:***

#### **Fuerza 1: Rivalidad entre los competidores actuales.**

1.1. Numero de competidores con similares capacidades y recursos:

Existen 3 competidores con capacidades productivas similares (Garden House, Arama, Hoschtetter), pero se encuentran diferenciados por la mayor cantidad de años con presencia en el mercado.

1.2. Tasa de Crecimiento de la Demanda en el Sector:

La Tasa de crecimiento del sector ha aumentado durante la última década, haciendo que las empresas del sector se vean forzadas a ser cada vez más competitiva, haciendo productos innovadores para satisfacer las múltiples necesidades de los clientes.

1.3. Costos fijos y/o de almacenaje

Aquellas empresas que hacen el proceso completo de la fabricación de sus productos (como Knop), presentan altos costos fijos necesitando así una gran cantidad de maquinarias, terrenos para cultivos, galpones para el secado de las hierbas y para el almacenaje de éstas. Por otra parte es necesario destacar la mano de obra que se utiliza para este proceso, que es bastante elevada.

1.4. Grado de diferenciación del producto o de lealtad de marca:

Los productos naturales son bastante homogéneos, diferenciándose principalmente a través de la marca, ya que los genéricos contienen los mismos principios activos. La competencia del sector compite a través de diferenciación en la relación costo precio, lo que implica una guerra de precios por lo que la rivalidad es alta.

Los consumidores a la hora de elegir tienden a inclinarse por productos que tengan menores precios y no necesariamente aquellos que tengan una mejor calidad.

1.5) Costos de Cambio:

Para el cliente, los costos de cambio son bajos, ya que no existe una gran diferenciación de precios (puesto que todos los productos poseen los mismos principios activos), y por otro lado los canales de distribución se asemejan, lo que no implica incurrir en costos extras.

#### 1.6) Barreras de Salida:

Las empresas productoras presentan altas barreras de salida, dadas las inversiones hechas para el requerimiento del proceso productivo completo, debido al alto nivel de inversión distribuida en maquinarias específicas, infraestructura y activos fijos.

Además se puede decir que existen en el sector varias empresas con años de tradición, lo que las podría llevar a tener Barreras Sentimentales.

#### 1.7) Competidores con objetivos, estrategias o intereses por lograr el éxito:

Las empresas de estas industrias, presentan objetivos similares, apuntados hacia la calidad del producto (poniendo énfasis en el origen natural de éstos) y el mejorar la calidad de vida de las personas. Todos los competidores como Garden House, Arama , Hochstetter, poseen objetivos similares, sin embargo hay que distinguir, que dentro de estos competidores, no todos abastecen el mismo mercado ya que dentro del área de la medicina natural, hay grupos, por ejemplo medicina homeopática, fitoterapia, y suplementos alimentarios .

#### **Comentario de la Fuerza 1**

Existe mucha rivalidad entre los competidores actuales a medida que la tendencia mundial de mejorar la calidad de vida que tienen los consumidores se ha ido desarrollado, lo que ha llevado a un incremento en la demanda por estos productos haciendo que estas empresas busquen ser más competitivas e innovadoras con nuevas oportunidades de mercado.

## **Fuerza 2: Amenaza de nuevos ingresos**

### *2.1) Barreras de entrada:*

#### *a) Economías de Escala:*

La empresa con el fin de mantener un buen nivel de competitividad necesita tener un nivel de producción alto para lograr reducir los costos a través economías de escala. Debido a que la capacidad instalada es alta hay que tener un nivel de producción elevado, puesto que de lo contrario nos encontraríamos en presencia de capacidad ociosa. Al mismo tiempo, con costos que son bajos, se puede competir a mejores precios.

#### *b) Diferenciación y/o lealtad de marca:*

Todos los productos naturales poseen los mismos principios activos, pero de todas formas se pueden distinguir diferencias de precios, por lo tanto, los consumidores a la hora de elegir tienden a inclinarse por productos que tengan menores precios y no necesariamente aquellos que tengan una mejor calidad, lo que conlleva a un grado de lealtad de marca leve.

#### *d) Costos de Cambio*

Para un cliente, los costos de cambio son bajos, ya que no existe una gran diferenciación de precios (puesto que todos los productos poseen los mismos principios activos), y por otro lado los canales de distribución se asemejan, lo que no implica incurrir en costos extras.

#### *d) Requisitos de Capital.:*

Los requisitos de capital son altos, sobre todo para las empresas productoras ya que se deben invertir fuertes sumas de dinero en activos fijos, y por otro lado se requiere invertir en los diferentes canales de distribución. Además para la creación de nuevos productos, se debe destinar capital para el área de investigación y desarrollo.

#### *e) Accesos a canales de distribución:*

El acceso a canales de distribución es muy complejo, ya que está completamente legislado limitando notoriamente las oportunidades de tener nuevos puntos de venta, lo que se convierte en una alta barrera de entrada. La legislación obliga a vender determinados productos homeopáticos en establecimiento tipo A, es decir Farmacias.

*f) Desventajas en costos:*

La gran desventaja en costos que se puede tener es que esta industria está regida por las normas del ISP, luego hay veces que surgen legislaciones que afectan negativamente un a un determinado proceso productivo.

*g) Políticas gubernamentales:*

Actualmente no existen políticas que limiten el desarrollo de esta industria en lo que se refiere a comercio internacional.

*2.2) Reacción esperada de los competidores:*

*a) Tasa crecimiento del sector:*

Debido a los motivos señalados anteriormente específicamente en relación a la intención de mejorar la calidad de vida, la tasa de crecimiento del sector ha ido aumentando en los últimos años. La industria de los productos naturales está en pleno desarrollo creando cada vez más productos innovadores y competitivos.

*b) Historia:*

No existen hechos históricos que afecten directamente la demanda de estos productos.

El Consejo Nacional de Salud ha reconocido el 31 de Julio de 1999 a los productos naturales (Homeopáticos) como “Medicamentos Farmacéuticos”, dejándolos salir de la ambigüedad. Luego esta industria está supeditada a la normativa del ISP.

*c) Recursos financieros en las empresas actuales:*

Actualmente para las industrias hay mayor posibilidad de obtener recursos financieros puesto que la política monetaria ha decidido disminuir la tasa de interés para que sea atractivo.

*c) Barreras de salida:*

Las empresas productoras, presentan altas barreras de salida, dadas las inversiones hechas para el requerimiento del proceso productivo completo, debido al alto nivel de inversión distribuido en maquinarias específicas, infraestructura y activos fijos.

**Comentario Fuerza 2:**

Las barreras de entrada son medianamente altas ya que para poder ser realmente competitivo se requiere un alto grado de inversión inicial.

Además se puede afirmar que los factores de “Costos de Cambio” y “Lealtad de Marca”, al ser bajos constituyen una barrera de entrada baja para los nuevos entrantes en el sector.

### **Fuerza 3: Amenaza de productos**

#### *3.1) Disponibilidad de sustitutos cercanos:*

En el sector de productos naturales existen varios sustitutos tanto directos como indirectos.

Se consideran sustitutos directos todo lo relacionado con lo natural, lo que se conoce como medicina alternativa (Ejemplo: Flores de Bach). En cambio los sustitutos indirectos serán los productos alópatas, conocidos como medicina tradicional. Estas dos clasificaciones de sustitutos forman parte de los sustitutos funcionales, ya que ambos cubren la necesidad de aliviar, prevenir o combatir una enfermedad y / o malestar.

#### *3.2) Tendencia al mejoramiento calidad / precio de sustitutos:*

La relación calidad / precio entre los sustitutos directos se mantiene, ya que por lo general los medicamentos naturales son de bajo precio, al contrario, lo relacionado con medicina alternativa que tiene un precio elevado, al igual que algunas terapias alternativas como son la acupuntura.

#### *3.3) Costos de cambios:*

Para un cliente, los costos de cambio son bajos, ya que no existe una gran diferenciación de precios (puesto que todos los productos poseen los mismos principios activos ), y por otro lado los canales de distribución se asemejan, lo que no implica incurrir en costos extras.

#### *3.4) Agresividad y recursos de los productos sustitutos:*

La alopátia representa un 90% de participación en el mercado de los fármacos, esto deja de manifiesta la amenaza que significa para los productos naturales en general.

El problema es que a pesar de todo lo anteriormente mencionado con respecto a las cualidades de la medicina alternativa, resulta difícil para la mayoría de las personas creer que una terapia con tantas virtudes no haya podido lograr imponerse masivamente en el mundo, y que sean escasos los médicos que la practiquen.

En la actualidad algunos laboratorios de productos naturales han optado por entrar a competir directamente con los laboratorios tradicionales, tomando a estos como competidores directos y no como sustitutos directos.

De esta manera se puede concluir que la agresividad de los sustitutos y los recursos que los productores de sustitutos poseen representa una alta amenaza al sector.

### *3.5) Lealtad de marca del sector:*

La lealtad de marca de los productos del sector es relativamente baja ya que los consumidores al momento de la compra pueden cambiar rápidamente de marca, sin importar el nombre del laboratorio.

### **Comentario Fuerza 3:**

Los productos sustitutos representan un peligro para este sector puesto que en la actualidad hay varias formas de poder aumentar la calidad de vida de las personas, por lo que los sustitutos constituyen un alto grado de amenaza.



## **Fuerza 4: Poder de Negociación de los proveedores**

### *4.1) Concentración de proveedores:*

En esta industria, hay que distinguir según si se elaboran los productos en forma propia o con la adquisición que son semi-elaborados.

La concentración de proveedores dependerá de los insumos que se provea, por lo tanto, existirán insumos donde los proveedores tendrán mucho poder de negociación y otros en que el poder de negociación será menor. Esto también tendrá relación con el grado de elaboración del insumo o materia prima.

### *4.2) Importancia del insumo para la empresa:*

Se requiere una gran cantidad de insumos por la cantidad de productos, lo que lleva a un mayor número de proveedores (dependiendo del insumo).

### *4.3) Disposición de sustitutos para el insumo:*

Como los insumos son específicos para cada producto se puede decir que no son reemplazables ya que se perdería el efecto curativo que lleva el producto.

### *4.4) Costos de cambio de los proveedores:*

Dependerá del grado de elaboración que tiene el insumo y materia prima a utilizar para analizar el costo de cambio.

A un mayor grado de elaboración de la materia prima hay un mayor costo de cambio.

### *4.5) Importancia del sector para los proveedores:*

El sector homeopático necesita grandes volúmenes de insumos y materias primas que son relevantes para su producción por lo que para los proveedores será de gran importancia ya que repercute en sus ventas.

### *4.6) Posibilidad de integración hacia atrás*

Existe posibilidad de integración para atrás porque pueden ser su propio proveedor en algunos productos y además para adelante puesto que se pueden tener sus propios puntos de venta.

#### **Comentario Fuerza 4**

Los proveedores de materia prima para el sector van a variar su poder de negociación según el insumo que produzcan ya que para algunos insumos existe gran número de proveedores y para otros no y por otro lado dependerá del grado de elaboración del insumo o materia prima.

## **Fuerza 5: Poder de negociación de clientes o distribuidores**

### *5.1) Concentración de clientes que compran volúmenes muy importantes:*

Para la industria de productos naturales existe una alta concentración de clientes, lo que los lleva a un alto poder de negociación, luego conforman una amenaza para el sector.

### *5.2) Importancia del producto para quien lo adquiere:*

Al existir una alta gama de productos sustitutos ya sea directos o indirectos, esto lleva como consecuencia que la importancia del producto para quien lo adquiere sea baja, presentándose como una amenaza para el sector de productos naturales.

### *5.3) Disponibilidad de sustitutos para el producto:*

Existe una amplia gama de productos sustitutos para esta industria (como fue mencionado anteriormente). Los clientes poseen distintas alternativas para mejorar su calidad de vida de manera natural. En consecuencia, la disponibilidad de productos sustitutos representa una amenaza para el sector estudiado, es decir el poder que ejerzan los clientes y o distribuidores sobre el sector se ve aumentado.

### *5.4) Costos de cambio para el cliente:*

Para los distribuidores, los productos naturales no representan un alto porcentaje dentro de su gama de productos, por lo que los costos de cambio que el distribuidor tendrá por efectos de incorporar o no productos naturales a su lista de productos ofrecidos serán mínimos. Con esto se puede decir que factor de cambio por parte de los distribuidores constituye una gran amenaza para el sector.

### *5.5) Diferenciación del producto:*

Los productos naturales son bastante homogéneos, básicamente sin diferencias. A pesar de esto los laboratorios han hecho un esfuerzo por lograr diferenciación con la elaboración de productos de marca, para así al menos, dar a estos un nombre diferente.

Por esto, la diferenciación del producto representa una amenaza para el sector, ya que para los clientes la homogeneidad de estos medicamentos les facilita la posibilidad de elección del

producto de un laboratorio y otro por lo cual el poder de negociación de los distribuidores se ve favorecido.

*5.6) Posibilidad de integración hacia atrás por parte de las empresas del sector:*

Existe posibilidad de integración para atrás porque pueden ser su propio proveedor en algunos productos y además para adelante puesto que se pueden tener sus propios puntos de venta.

*5.7) Posibilidad de integración hacia atrás por parte de los compradores:*

Existe prácticamente una nula posibilidad de integración hacia atrás por parte de los compradores, ya que no es tan simple la elaboración de productos naturales, las barreras de entrada existentes en el sector son relativamente altas, por lo que se vuelve difícil la integración hacia atrás para los clientes. Pero una excepción a esto sería el caso de las farmacias, que a través de sus marcas propias, pueden elaborar sus propios productos y ser sus propios distribuidores, generándose una integración hacia atrás.

**Comentario Fuerza 5**

El poder de negociación en el sector, lo tienen los clientes, ya que su concentración es alta. Y además debido a la existencia de productos sustitutos, se incrementará su poder. Por otro lado existe además la posibilidad de integración para atrás lo que les da aún más poder.

Por otra parte factores como la importancia del sector para los distribuidores, costos de cambio y diferenciación de los productos del sector se presentan de forma muy reducida e incluso nula aumentando así el poder de negociación de los cliente y o distribuidores, conformando a estos como una amenaza para el sector

**Comentario Final**

El sector se puede apreciar medianamente atractivo. Esto es principalmente debido a que se encuentra en etapa de crecimiento y la fuerte tendencia existente hacia el consumo de productos naturales. Además la existencia de barreras de entradas no excesivamente elevadas, hacen que este sector sea atractivo.

Pero a esto se contrapone el alto poder de negociación de los clientes y o distribuidores al no representar estos un alto grado de importancia dentro de su gama de productos ofrecidos, junto

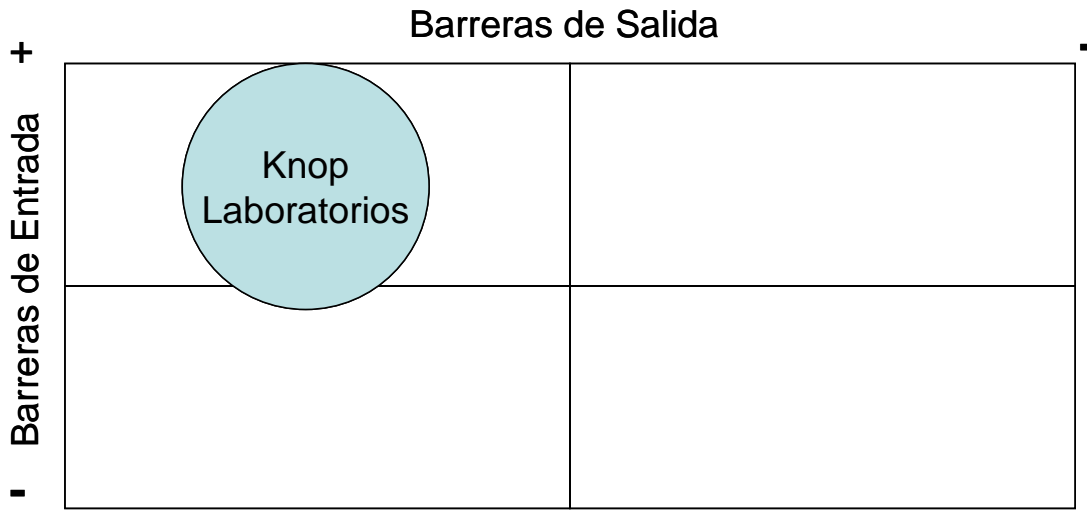
con la importante existencia de productos sustitutos y la leve lealtad de marca que manifiestan los consumidores de estos productos.

Otro punto importante a destacar, es que éste mercado, no se encuentra totalmente desarrollado, es decir esta aumentando su número de consumidores al existir la tendencia a la eliminación de paradigmas y a la exigente legislación sobre estos productos que los hacen cada día más creíbles.

Luego, para los distintos competidores este mercado no representa simplemente una repartición de porcentajes de participación, sino que constituye un nicho potencial posible de explorar y aprovechar.

### 3.5. Analizar las Barreras del Sector Industrial:

Gráfico N° 3: Análisis de Barreras Sector Industrial.



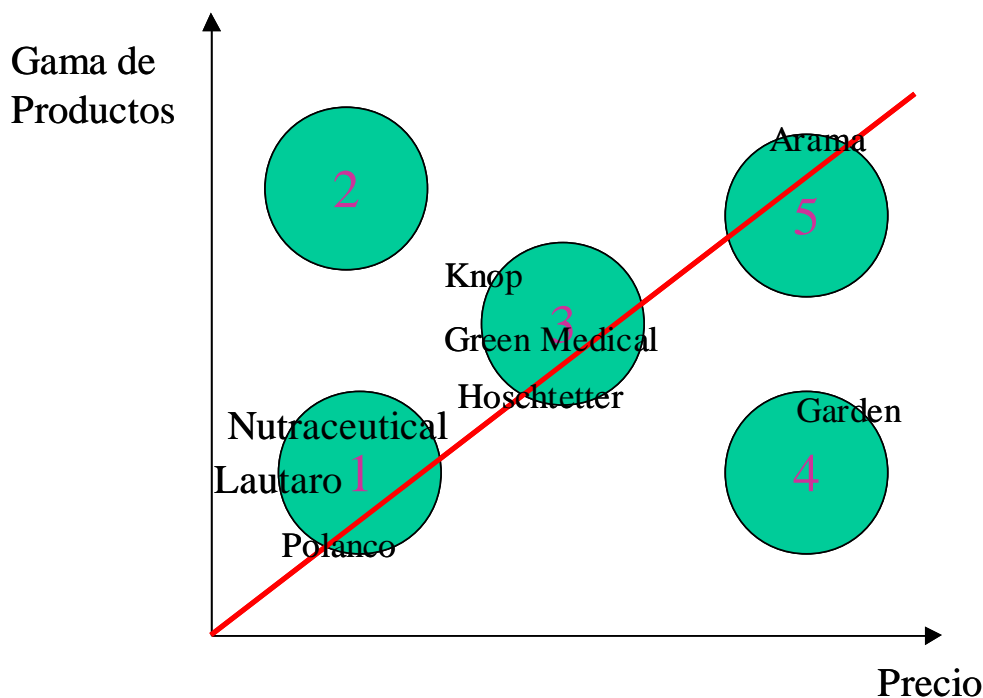
Fuente: Elaboración del Autor.

Barreras de Entrada: Las Barreras de entrada son altas, debido a que para poder desarrollarse dentro de esta industria se requieren inversiones en activos fijos, capacitación de personal y mecanismos de control en las distintas etapas del proceso productivo.

Barreras de Salida: Las empresas productoras, presentan altas barreras de salida, dadas las inversiones hechas para el requerimiento del proceso productivo completo, debido al alto nivel de inversión distribuido en maquinarias específicas, infraestructura, activos fijos y capacitación de personal.

### 3.6. Mapa de Posiciones Competitivas:

Gráfico N° 4: Mapa de posiciones competitivas (Precio y Gama de Productos).



Fuente: Elaboración del Autor.

Grupo 1: Poca gama de productos y precios bajos (Ximena polanco, Nutraceutical y Lautaro)

Grupo 2: Mucha gama de productos a bajos precios.

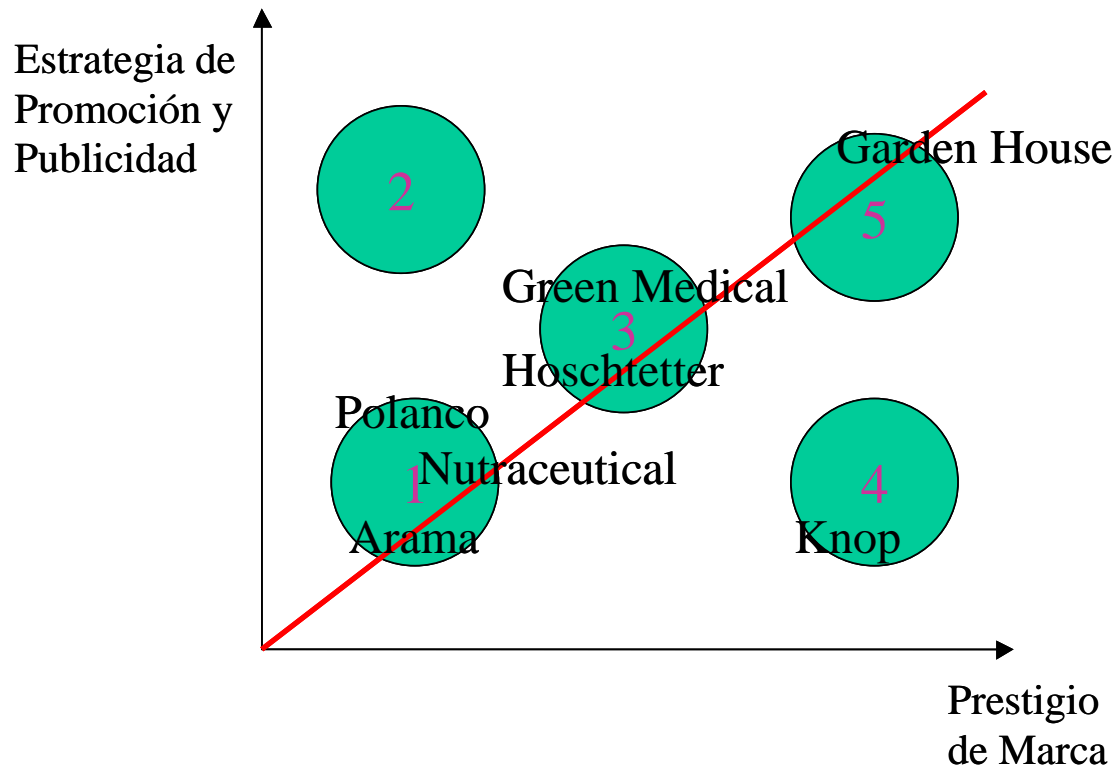
Grupo 3: Precios Promedio y gama moderada (Green Medical, Knop Laboratorios, Hoschtetter)

Grupo 4: Precios Altos y poca Gama de Productos (Garden House)

Grupo 5: Precios Altos y gran gama de productos (Arama)

**Estrategia:** Hay que concentrar los esfuerzos de la organización para reforzar la venta de los productos que tienen mayor salida y no seguir creando nuevos productos, ya que actualmente existen alrededor de siete mil productos distintos.

**Gráfico N° 5: Mapa de posiciones competitivas (Estrategia de Promoción y Publicidad y Prestigio de Marca).**



Fuente: Elaboración del Autor.

Grupo 1: Poco Prestigio de Marca y Poca Promoción (Arama)

Grupo 2: Alta Estrategia y Poco Prestigio (Heel)

Grupo 3: Moderado (Green Medical, Hoschtetter)

Grupo 4: Baja Estrategia de Promoción y Alto Prestigio (Knop)

Grupo 5: Mucha Estrategia y Alto Prestigio (Garden House)

**Estrategia:** La Estrategia a seguir para Knop Laboratorios sería aumentar la estrategia de Promoción y Publicidad, aprovechando el prestigio de marca que posee



## IV. DIAGNÓSTICO INTERNO

### 4.1. Matriz BCG:

Tabla N° 4: Matriz BCG

<b>Estrella</b>	<b>Niño Problema</b>
Productos Farmacéuticos	Productos Fitoterápicos
<b>Vaca Lechera</b>	<b>Perro Muerto</b>
Productos Homeopáticos	Productos Naturales

Fuente: Elaboración del Autor.

### Datos Confección BCG

Tabla 5: Nivel de Ventas de UEN

<b>Línea de Ventas</b>	<b>% de Ventas</b>	<b>de Ventas</b>	<b>% de Ventas</b>	<b>de Ventas</b>	<b>% de</b>	
<b>Producto</b>	<b>2000</b>	<b>Ventas</b>	<b>2001</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>	
Homeopático	449	35	448	31	449	30
Fitoterápico	304	23	340	23	257	17
Naturales	62	6	77	6	74	5
Farmacéuticos	460	36	571	40	705	48

Fuente: Elaboración del Autor.

## 4.2. Matriz Mc Kinsey:

### *Matriz Atractivo del Mercado Posición del Negocio:*

La unidad estratégica de negocio elegida es la de “Productos Naturales”, ya que existe un potencial crecimiento de la empresa hacia esa área. Luego es importante determinar que tan atractiva es.

En cuanto al “Atractivo del Mercado de la Industria”, las variables utilizadas son:

- Tamaño del Mercado
- Precios
- Nivel Tecnológico

Estas tres variables son representativas de lo que se quiere determinar para cada caso, y son a la vez aspectos a través de los cuales la empresa se puede diferenciar y lograr ponerse por sobre la competencia.

Con respecto a la dimensión Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios, las variables escogidas son:

- Participación de Mercado
- Costos Unitarios
- Canales de Distribución.
- Imagen de Marca

Tabla N° 6: Valoración para la dimensión atractivo del mercado.

<b>Valoración para la Dimensión Atractivo del Mercado</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Tamaño del Mercado	0,5	3	1,5
Precios	0,25	2	0,5
Nivel Tecnológico	0,25	5	1,25
Total	1		

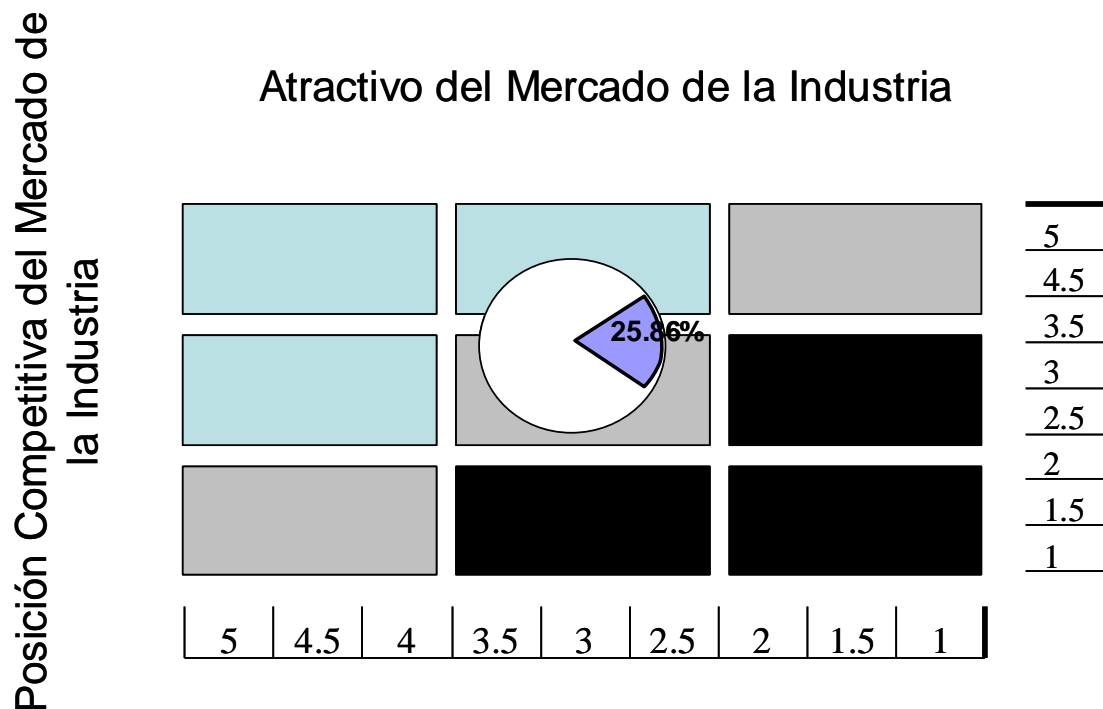
Fuente: Elaboración del Autor.

**Tabla N° 7: Valoración para la dimensión Posición Competitiva.**

Valoración para la Dimensión Posición Competitiva			
Factores	Peso	Calificación	Valor
Participación de Mercado	0,3	4	1,2
Costos Unitarios	0,2	3	0,6
Canales de Distribución.	0,2	3	0,6
Imagen de Marca	0,3	4	1,2
Total	1		3,6

Fuente: Elaboración del Autor.

**Gráfico N° 6: Matriz Atractivo del Mercado Posición del Negocio:**



Fuente: Elaboración del Autor.

## **Comentarios matriz atractivo del mercado**

La ubicación dentro de la matriz dice que la empresa debe crecer por un lado, es decir, tratar de aprovechar el prestigio y la calidad de sus productos y a su vez, mantener una posición de equilibrio entre la generación, y uso de fondos.

La valoración posición competitiva de mercado tiene un valor de 3.6 esta sobre la media, donde se recomienda invertir.

Por otro lado la dimensión atractivo del mercado tiene un valor de 3.25 situándose en un punto donde se recomienda mantener una posición de equilibrio entre la generación y uso de fondos.

### ***4.3. Diagnóstico de Marketing:***

El Departamento Comercial de Knop Laboratorios es responsable de toda la gestión de Marketing, Ventas, Despacho y Distribución, circunscrito al territorio nacional y a productos terminados, de fabricación propia o distribución, excluyendo servicios de fabricación por cuenta de terceros.

#### ***A) Marketing Estratégico:***

a) Micro segmentación:

Personas que prefieren soluciones que provienen de la naturaleza.

b) Posicionamiento

Una empresa antigua que vende productos homeopáticos

#### ***B) Marketing Operacional:***

a) Producto: Los atributos principales de los productos de Knop Laboratorios es ser una solución natural a los problemas de salud con calidad comprobada científicamente. Posee cuatro líneas de productos: homeopática, fitoterápica, natural y farmacéuticos.

b) Precio: Se toman en cuenta tanto los costos como los precios de mercado para tener precios competitivos. El costo directo de materiales representa el 25% del valor del producto, el costo de mano de obra y gastos de administración son el 10% del valor del producto, lo restante se divide en costos fijos y margen.

#### ***C) Comunicación:***

- Publicidad:

Push: la empresa cuenta con un staff de vendedores que visitan a los clientes proporcionando muestras, folletería, etcétera. En los puntos de venta también se realizan similares actividades, además de la entrega de instructivos para el uso de ciertos productos. Además de los vendedores, también se cuenta con un grupo reducido de visitadores médicos.

Pull: en algunas revistas que son elaboradas por el mismo laboratorio, siendo éstas distribuidas a través de kioscos que se ubican principalmente en la Región Metropolitana. También posee una página web.

- Imagen Corporativa: Empresa chilena dedicada a la homeopatía a través de sus 15 locales de venta directa en Santiago, Quinta Región y Concepción.
- Patrocinio: No hace.
- Relaciones Públicas: No hace.

d) Distribución: Cuenta con 15 locales propios en Chile, los que se ubican principalmente en Santiago, Quinta Región y Concepción. Además, hay 2 locales en Lima, Perú.

También Knop Laboratorios está presente con los productos en distintos países de Latinoamérica y Canadá.

e) Investigación y Desarrollo: La experiencia adquirida se expresa en actividades de docencia al más alto nivel académico nacional e internacional que se extiende y divulga al interior de la organización y hacia la comunidad. El desarrollo de esta actividad ha conducido a celebrar convenios con las más prestigiosas universidades del país tales como, Universidad de Concepción, Universidad Austral, Universidad Católica de Chile, Universidad de san Sebastián, entre otras.

f) Ventas: la empresa posee un grupo de vendedores que visitan a los clientes facilitando folletos y muestras de nuevos productos, sin embargo, éste no es un grupo que genere altos ingresos para la empresa.

g) Servicio Post venta: No tiene.

#### ***4.4. Diagnóstico producción / Servucción:***

La organización del Departamento de Producción de Knop Laboratorios tiene por objetivo asegurar la producción de medicamentos y cosméticos, tanto de fabricación propia como de servicios de fabricación a terceros, bajo los estándares de calidad GMP y las especificaciones del Registro Sanitario correspondiente a cada producto en particular.

El Departamento de Producción de Knop Laboratorios cuenta con doce procedimientos definidos, los cuales documentan a través de sus respectivos instructivos y registros, todas las actividades del proceso de producción, desde la bodega de materias primas hasta la entrega del producto elaborado en la bodega de productos terminados, asegurando el cumplimiento de las Normas GMP y el Sistema de Calidad de Knop Laboratorios.

Las materias primas son principalmente de producción propia, exceptuando algunas que son importadas.

Hay proveedores de materias primas, materiales de envase y empaque. Además existen proveedores de servicios como calibración de equipos, manutención de maquinas, higiene y sanitización y proveedores de servicios de fabricación.

## UEN Homeopatía

### Producto: Influenzim C 200



**Tabla N° 8: Costo Insumos Influenzinum C 200**

Insumos	Proveedor	Costo
Frasco	Interplast	70
Tapa blanca	Interplast	30
Glóbulos	Merello	500
Envase secundario		40
Dilución	Knop Laboratorios	100

**740**

Fuente: Entrevista Gerente de Administración y Finanzas, Marcelo Rojas, Knop Laboratorios



**UEN Farmacéutico**

**Producto: Paltomiel**



**Tabla N° 9: Costo Insumos Paltomiel**

Insumos	Proveedor	Costo
Frasco impreso	Tumani	150
Tapa blanca	Interplast	50
Jarabe	Knop Laboratorios	500

**700**

Fuente: Entrevista Gerente de Administración y Finanzas, Marcelo Rojas, Knop Laboratorios

## UEN Fitoterápico

Producto: Melipass (Caja 30 Uds.)

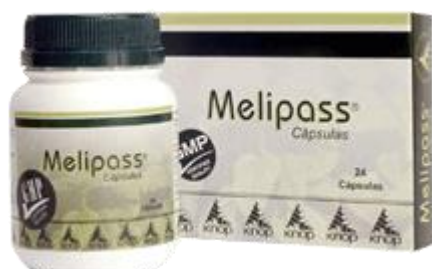


Tabla N° 10: Costo Insumos Melipass.

Insumos	Proveedor	Costo
Cápsula gelatina	Nat-Nat	60
Envase primario (blistera)		600
Envase secundario		100
Componentes	Knop Laboratorios	300
		<b>1060</b>

Fuente: Entrevista Gerente de Administración y Finanzas, Marcelo Rojas, Knop Laboratorios

UEN Naturales

Producto: Propolis Spray.



Tabla N° 11: Costo Insumos Propolis Spray.

Insumos	Proveedor	Costo
Frasco vidrio	Cristalerías Chile	200
Etiqueta adhesiva	Imprenta Guerra	80
Tapa con spray	Tumani	150
Componentes	Knop Laboratorios	300

**730**

Fuente: Entrevista Gerente de Administración y Finanzas, Marcelo Rojas, Knop Laboratorios

#### **4.4.1. Etapas del Proceso Productivo**

Existen tres procesos productivos, los cuales determinan la manera en que se hace el lay out de la planta. Es decir, se hace por Batch o lote de producción. Ver Anexo N° 1 y 2.

Estos tres procesos productivos se detallan a continuación:

##### **4.4.1.1. Línea Sólidos**

Comprende la fabricación y envasado de productos tales como: comprimidos, cápsulas, granulados y polvos.

El proceso se caracteriza por la etapa de fabricación, donde se mezclan los distintos componentes, sólidos principalmente, su posterior compactación y homogenización de la mezcla y finalmente su compresión en moldes preestablecidos o fraccionamiento en cápsulas de gelatina pre-formada.

Posterior a la obtención de la mezcla homogénea, sigue la etapa de envasado donde el producto se envasa en la presentación definida: frasco plástico, estuche, bolsa, sachet, etc.

##### **4.4.1.2. Línea Líquidos**

Comprende la fabricación y envasado de productos tales como: jarabes, gotas, soluciones orales, jugos líquidos, bebidas con y sin gas, otros.

El proceso se caracteriza por la etapa de fabricación, donde se mezclan los distintos componentes sólidos solubles en agua y líquidos donde el agua es el componente de mayor magnitud (55% aprox.), su posterior homogenización de la mezcla y finalmente su filtración.

Posterior a la obtención de la mezcla homogénea, sigue la etapa de envasado donde el producto se dosifica en frascos a través de una máquina automática llenadora de líquidos, con capacidad de 20 mL a 1000 mL. Finalmente, de ser necesario es estuchado para obtener un producto terminado.

##### **4.4.1.3. Línea Semisólidos**

Comprende la fabricación y envasado de productos tales como: ungüentos, pomadas, cremas y geles, además de suspensiones y pastas, en general.

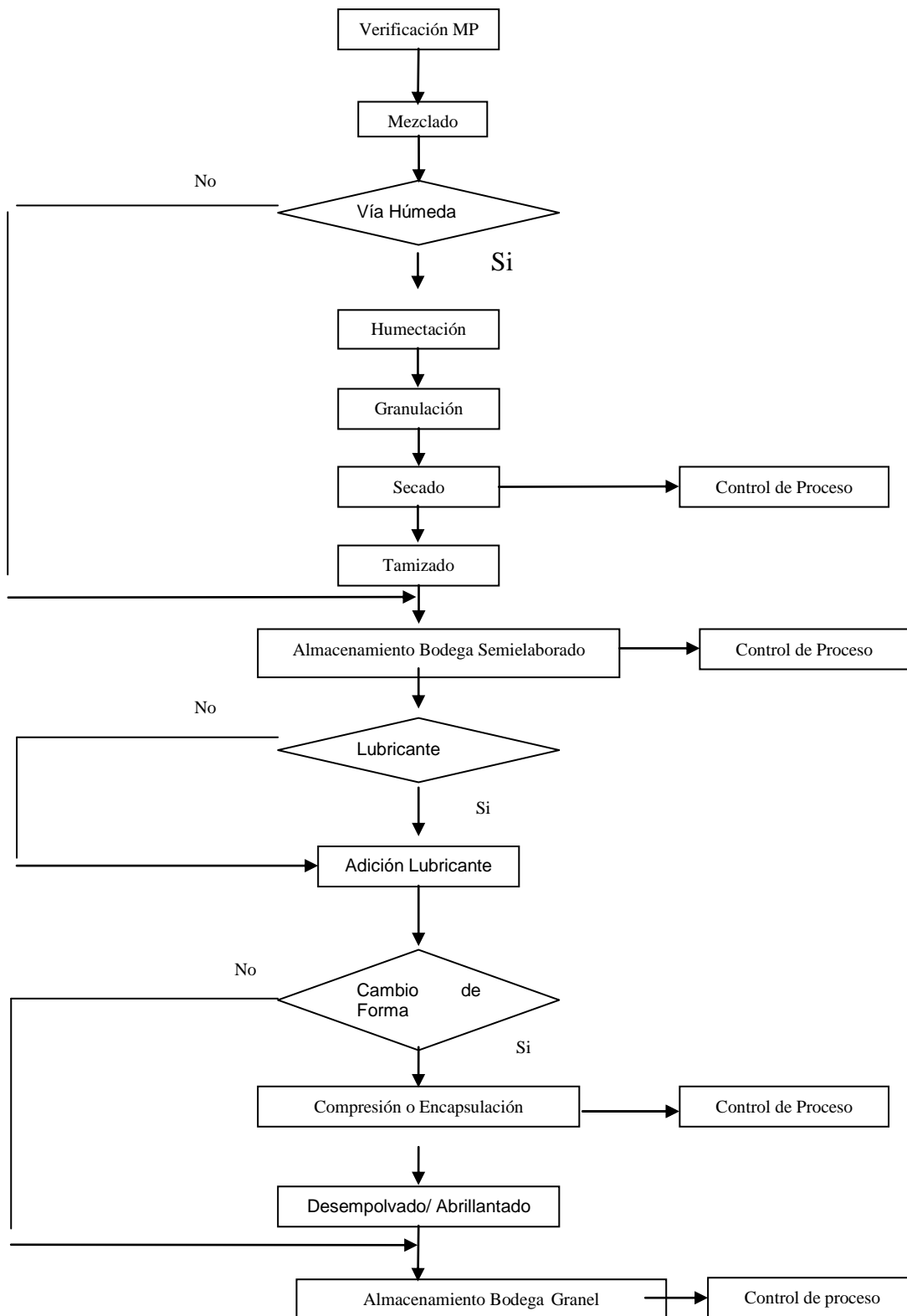
El proceso se caracteriza por la etapa de fabricación, donde se mezclan los distintos componentes sólidos y líquidos, donde la particularidad especial es que estos componentes poseen distinta solubilidad a los vehículos agua – aceite, por lo que se requiere añadir

temperatura para facilitar la licuación de los ingredientes y de un energético mezclado para unir estas 2 fases en una mezcla única, uniforme, homogénea y estable, las cuales se realizan en un mezclador de alto rendimiento (reactor).

Posterior a la obtención de la mezcla homogénea, sigue la etapa de envasado donde el producto se envasa en pomos o potes a través de una máquina automática llenadora de tubos o potes, con capacidad de 20 g a 100 g. Finalmente, de ser necesario es estuchado para obtener un producto terminado.

## Flujogramas y descripción de procesos:

Tabla N° 12: Flujograma Sólidos



Fuente: Elaboración del Autor

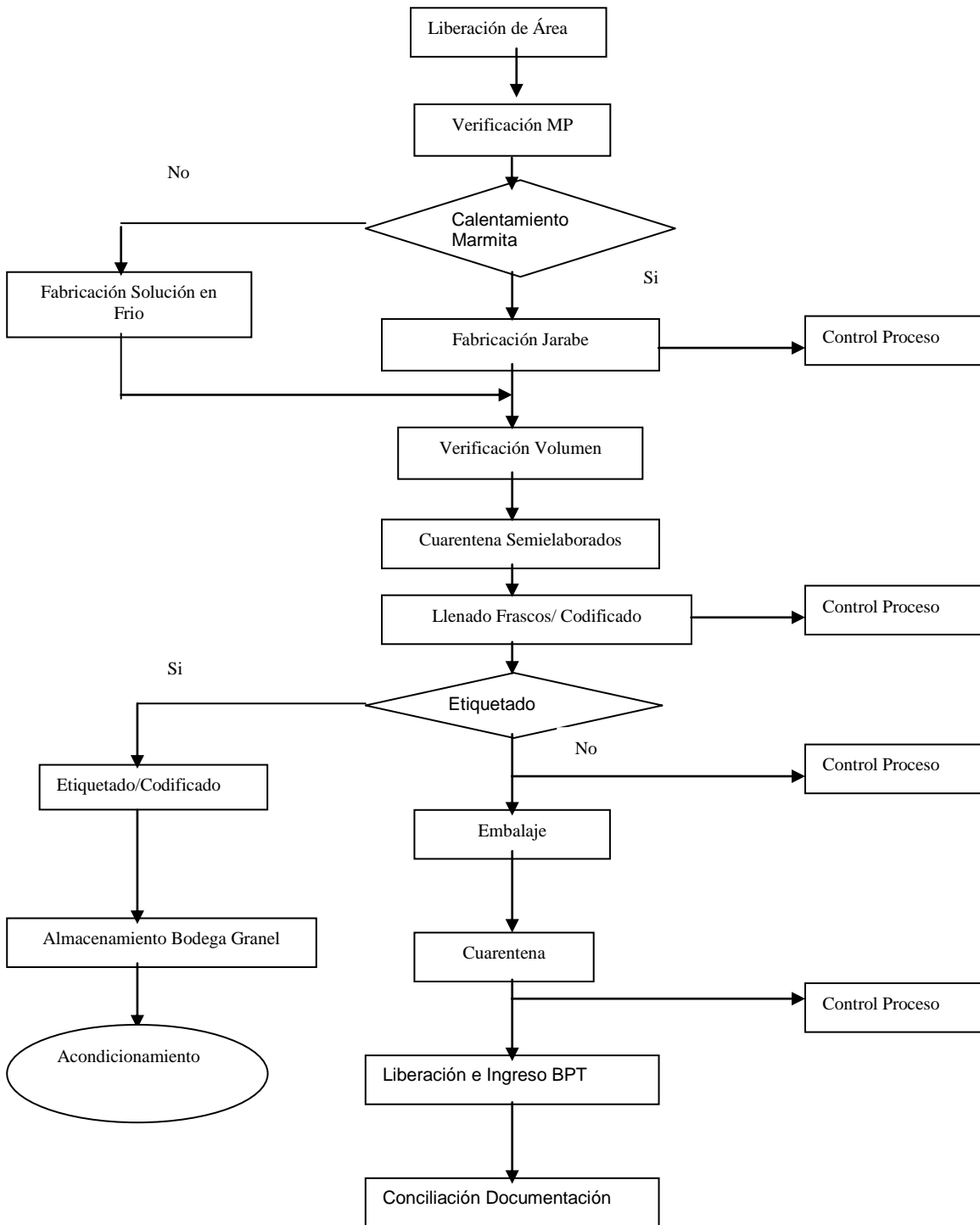
## Descripción de Actividades Fabricación de Sólidos

- a) **Liberación de la Sección:** Verificar la liberación de la sección después de Limpieza del área.
- b) **Verificación de MP:** El objetivo de esta actividad es asegurar la concordancia de las materias primas con respecto a lo entregado por BMP y la planilla de fabricación.
- c) **Mezclado:** El objetivo de esta actividad es asegurar la homogeneidad de la mezcla a través del mezclado sucesivo desde el componente en menor cantidad hasta el de mayor cantidad o según indique la planilla de fabricación, prevaleciendo siempre esta última instrucción.
- d) **Humectación:** El objetivo de esta actividad es aglomerar las sustancias sólidas provocando una disolución de parte de ellas para permitir la posterior granulación. Se excluyen las mezclas para polvos, cápsulas, comprimidos vía seca (compresión directa), en estos casos se sigue a partir del punto i. “Adición lubricante”. La humectación se realiza en el mismo mezclador señalado en el punto c. y se realiza de acuerdo a lo indicado en cada planilla de fabricación
- e) **Granulación:** El objetivo de esta actividad es obtener un tamaño de gránulo apropiado para la compresión o para la forma farmacéutica final del granulado.
- f) **Secado:** El objetivo de esta actividad es retirar el líquido añadido en la etapa de humectación, mediante la evaporación del mismo en estufas, durante un tiempo y a una temperatura determinada en cada planilla de fabricación.
- g) **Tamizado:** El objetivo de esta actividad, es homogeneizar el tamaño de partículas mediante el proceso de granulación por presión evitando aglomerados, se realiza en el Granulador oscilante.

- h) Almacenamiento Bodega Semielaborados:** El objetivo de esta actividad es mantener los productos en estado semielaborado en un cubículo cerrado e inventariado que sirve de stock de alimentación de las etapas posteriores de fabricación y envasado.
- i) Adición Lubricante:** El objetivo de esta actividad es mejora la fluidez del granulado, permitiendo que el material fluya fácilmente desde la tolva a la matriz de la Tabletera o bien hacia la cápsula vacía. Se excluyen las mezclas para Polvos y Granulados.
- j) Compresión o Encapsulación:** Esta actividad corresponde a un proceso mecánico de compresión sobre un producto semielaborado para obtener un tipo determinado de forma farmacéutica. En la encapsulación el proceso de compresión-llenado se realiza dentro de un envase de gelatina duro denominado “cápsula dura”, el tamaño de la misma está definido en cada planilla de fabricación. La compresión en máquinas permite obtener comprimidos de características determinadas según el tipo de punzón empleado en el proceso y definido en cada planilla de fabricación
- k) Desempolvado o Abrillantado:** Esta actividad tiene como objetivo retirar el polvo adherido al producto para facilitar el Blisteadado o llenado en frascos. El abrillantado además permite mejorar las características organolépticas del producto, dando lustre a la cápsula o comprimido.
- l) Almacenamiento en Bodega Graneles:** El objetivo de esta actividad es mantener los productos a granel almacenados en cubículo cerrado e inventariado que sirve de stock de alimentación para las etapas posteriores de envasado.



**Tabla N° 13: Flujograma Líquidos.**



Fuente: Elaboración del Autor.

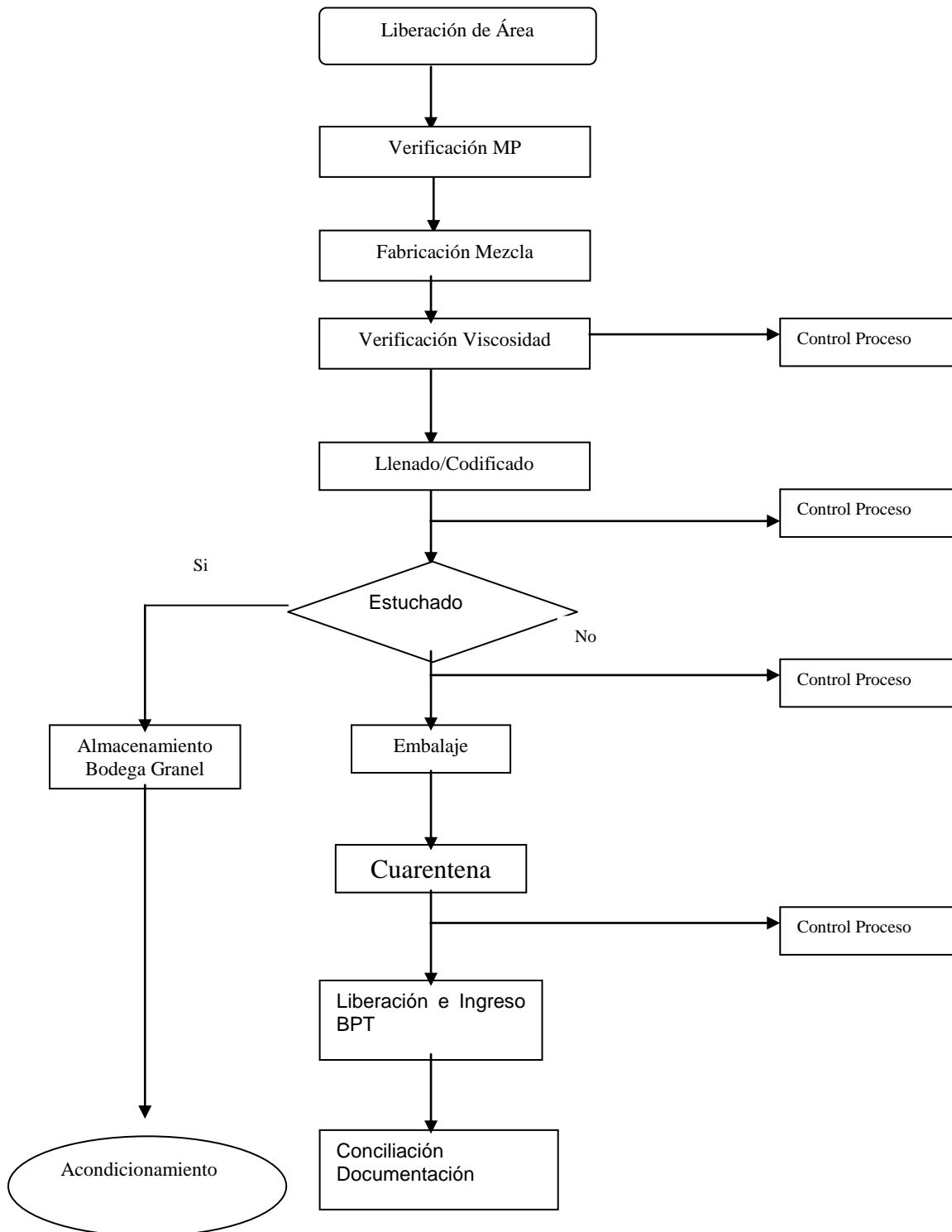
## Descripción de Actividades

### Fabricación de Líquidos

- a) **Liberación de área:** Verificar la liberación de la sección después de Limpieza del área.
- b) **Verificación de MP:** El objetivo de esta actividad es asegurar la concordancia de las materias primas con respecto a lo entregado por BMP y la planilla de fabricación.
- c) **Calentamiento de la Marmita:** El objetivo de esta actividad es llevar a ebullición el agua desmineralizada para la posterior fabricación de la forma farmacéutica.
- d) **Fabricación del Jarabe:** Corresponde a la disolución y homogenización de los componentes sólidos y líquidos del producto.
- e) **Fabricación de la Solución en Frío:** Corresponde a la disolución en frío de los componentes sólidos y líquidos del producto.
- f) **Verificación de volumen:** El objetivo de esta actividad es ajustar el producto al rendimiento requerido determinado en cada planilla de fabricación.
- g) **Cuarentena de Semielaborados:** El objetivo de esta actividad es mantener los productos en un estanque o contenedor en espera a la disposición de Control de Calidad, sirviendo de estación de stock de alimentación para la máquina llenadora de líquidos.
- h) **Llenado de Frascos/Codificado:** Esta actividad corresponde a un proceso automático de llenado volumétrico, tapado y codificación del producto, definido en cada planilla de fabricación.
- i) **Etiquetado/Codificado:** Esta actividad corresponde a un proceso automático de etiquetado y codificación del producto, definido en cada planilla de fabricación.

- j) Almacenamiento Bodega Graneles:** El objetivo de esta actividad es mantener los productos en su envase primario en una sala cerrada e inventariada que sirve de tránsito para posterior acondicionamiento.
- k) Embalaje:** Los productos cuya presentación para la venta no incluye estuche son embalados en forma inmediata a la salida de la línea de llenado. La cantidad de producto por caja está señalada en cada planilla de fabricación.
- l) Cuarentena:** Esta actividad tiene por objetivo dar el tiempo necesario a la realización de los ensayos de verificación de especificaciones del producto terminado según su registro.
- m) Liberación e Ingreso a BPT:** Corresponde a la actividad de verificación y recuento final de producto para ingreso final a BPT.

**Tabla N° 14: Flujoograma semisólidos**

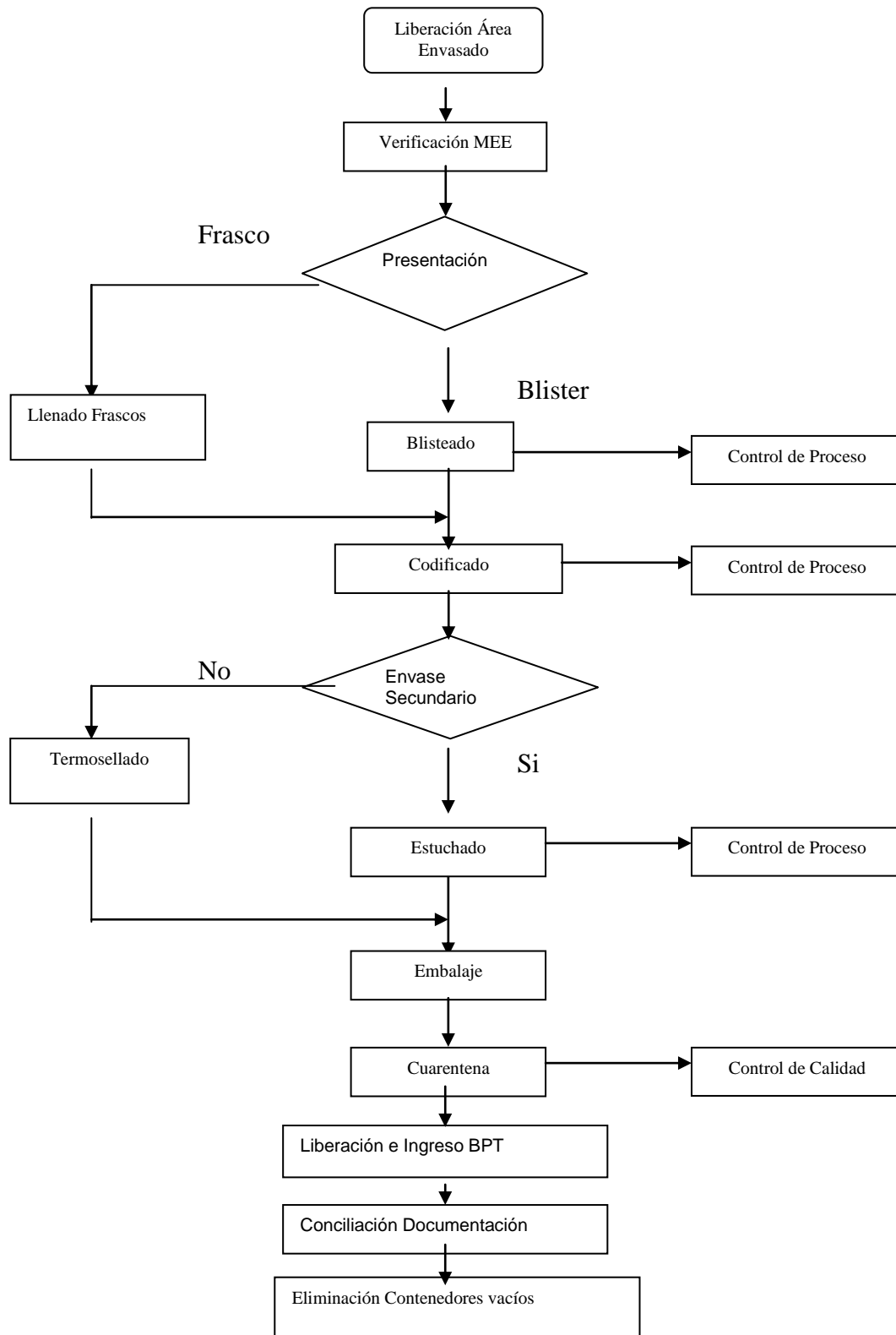


Fuente: Elaboración del Autor.

## Descripción de Actividades Fabricación de Semisólidos

- a) **Liberación de área:** Verificar la liberación de la sección después de Limpieza del área.
- b) **Verificación de MP:** El objetivo de esta actividad es asegurar la concordancia de las materias primas con respecto a lo entregado por BMP y la planilla de fabricación.
- c) **Fabricación de la Mezcla:** Corresponde a la disolución y homogenización de los componentes sólidos y líquidos del producto, para luego emulsionarlos en fase O/W ó W/O o gelificarlos según la forma que se prepara.
- d) **Verificación de Viscosidad:** El objetivo de esta actividad es ajustar el producto a la viscosidad requerida para evitar su derrame en el envasado posterior.
- e) **Llenado/Codificado:** Esta actividad corresponde a un proceso automático de llenado por volumen, que es verificado por peso, en el caso de tubos estos quedan sellados e identificados con Serie/Vence durante el proceso de llenado. En el caso de frascos estos deben ser tapados manualmente y codificados a continuación, definido en cada planilla de fabricación.
- f) **Almacenamiento Bodega Graneles:** El objetivo de esta actividad es mantener los productos en su envase primario en una sala cerrada e inventariada que sirve de tránsito para posterior acondicionamiento.
- g) **Embalaje:** Los productos cuya presentación para la venta no incluyen estuche, son embalados en forma inmediata a la salida de la línea de llenado. La cantidad de producto por caja está señalada en cada planilla de fabricación.
- h) **Cuarentena:** Esta actividad tiene por objetivo dar el tiempo necesario a la realización de los ensayos de verificación de especificaciones del producto terminado según registro.

**Tabla N° 15: Flujograma Acondicionamiento 1 Envasado De Sólidos**



Fuente: Elaboración del Autor.

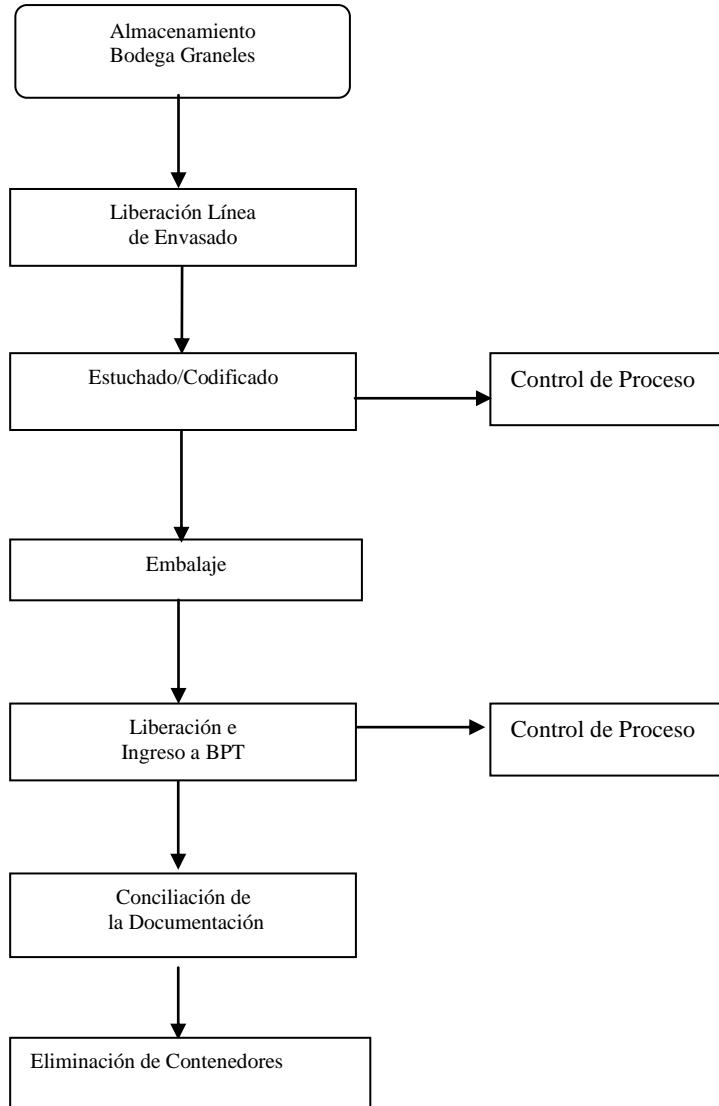
## Descripción Actividades Envasado de Sólidos

- a) **Liberación e Ingreso a BPT:** Corresponde a la actividad de verificación y recuento final de producto previa al ingreso bodega de producto terminado.
- b) **Liberación de Área de Envasado:** Verificar la liberación de la sección según el instructivo “Limpieza de Áreas”.
- c) **Verificación de MEE:** El objetivo de esta actividad es asegurar la concordancia del material de envase y empaque con respecto a lo entregado por BMP y la planilla de envasado.
- d) **Llenado de Frascos:** Esta actividad corresponde a un llenado del producto, por peso o unidades según forma.
- e) **Blisteadado:** Esta actividad corresponde a un envasado de productos, cuya presentación de venta corresponde a blister en doble lámina de Aluminio–PVC, u otro tipo de lámina, generalmente se utiliza este tipo de envase para productos sensibles a la humedad.
- f) **Codificado:** Esta actividad tiene como objetivo identificar con una serie y vencimiento el producto envasado en presentación de frascos, de acuerdo a lo señalado en la planilla de envasado.
- g) **Envase Secundario o Estuchado:** Esta actividad se realiza en todos aquellos productos cuya presentación incluya envase secundario, en este caso estuche.
- h) **Termosellado:** Esta actividad tiene por objetivo facilitar el recuento y despacho de las unidades de producto terminado.
- i) **Embalaje:** Los productos son embalados en forma inmediata a la salida de la línea de llenado. La cantidad de producto por caja está señalada en cada planilla de fabricación.

- j) Cuarentena:** Esta actividad tiene por objetivo dar el tiempo necesario a la realización de los ensayos de verificación de especificaciones del producto terminado según su registro.
  
- k) Liberación e Ingreso BPT:** Corresponde a la actividad de verificación y recuento final del producto para ingreso a BPT.



**Tabla N° 16: Flujograma Acondicionamiento 2**  
**Envasado final de líquidos y semisólidos**



Fuente: Elaboración del Autor

## Descripción de Actividades

### Acondicionamiento 2

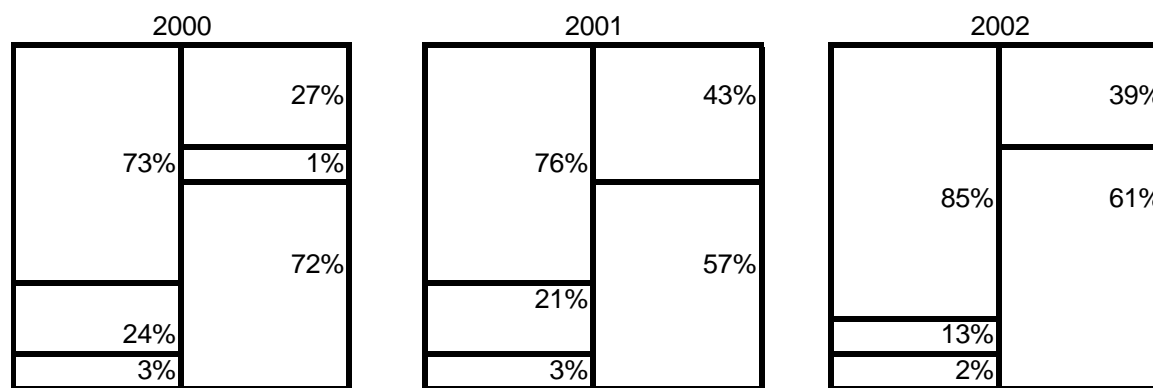
#### Envasado final de líquidos y semisólidos

- a) **Almacenamiento Bodega Graneles:** El objetivo de esta actividad es mantener los productos en su envase primario en una sala cerrada e inventariada que sirve stock de alimentación para el proceso posterior de acondicionamiento.
- b) **Liberación de Línea de Envasado:** Verificar y disponer la limpieza del área de envasado, de acuerdo al instructivo de “Limpieza de Areas”, según corresponda
- c) **Estuchado/Codificado:** Esta actividad es dirigida por el Operador de Máquina, corresponde al armado y llenado de estuches, en todos aquellos productos cuya presentación incluya envase inmediato y mediato (estuche). La Codificación tiene como objetivo identificar con una serie y vencimiento el producto, de acuerdo a lo señalado en la planilla de envasado.
- d) **Embalaje:** Los productos son embalados en forma inmediata a la salida de la línea de envasado. La cantidad de producto por caja está señalada en cada planilla de fabricación.
- e) **Liberación e Ingreso a BPT:** Corresponde a la actividad de verificación y recuento final de producto previa al ingreso final a BPT.

#### 4.5. Diagnóstico de Finanzas:

**Tabla N° 17: Análisis de la estructura Patrimonial**

	Año 2000	Año 2001	Año 2002
<b>AC</b>	73%	76%	85%
<b>AF</b>	24%	21%	13%
<b>OA</b>	3%	3%	2%
<b>PCP</b>	27%	43%	39%
<b>PLP</b>	1%	0%	0%
<b>PAT</b>	72%	57%	61%



Fuente: Elaboración del Autor

#### a) Razón de Liquidez:

Año 2000: 2.52 Año 2001: 1.56 Año 2002: 2.55

Por lo tanto, el activo circulante tiene más capacidad para cubrir los compromisos del pasivo circulante, reflejando así la capacidad suficiente para pagar sus obligaciones con terceros.

#### b) Prueba Ácida:

Año 2000: 1.6 Año 2001: 0.67 Año 2002: 1.85

Con este índice se puede concluir que la empresa es capaz de pagar sus obligaciones de corto plazo con los recursos más líquidos que tiene en su activo circulante. Su nivel de

existencias no afectan radicalmente su capacidad de compromisos mas cercanos a excepción del ano 2001 donde la empresa se queda con una mayor cantidad de inventario debido principalmente a la crisis que enfrentaba el país , pero luego en el ano 2002, hubo una recuperación que le permite a la empresa cumplir tranquilamente con sus compromisos.

**c) Capital de trabajo:**

Año 2000: 800 Año 2001: 554 Año 2002: 1029.

La variación que se muestra entre estos años se debe principalmente a que en el año 2001 se efectuaron ampliaciones en las plantas y por otro lado a la crisis que enfrentaba el país que hizo bajar sus niveles de activo circulantes .Luego al ano 2002, al existir un repunte en el mercado y además debido a la venta de activos fijos, el capital de trabajo aumenta en manera significativa.

**d) Nivel de endeudamiento:**

Año 2000: 0.29 Año 2001: 0.49 Año 2002: 0.33

Con estos índices se puede concluir que no está comprometido el patrimonio de la empresa. Es una empresa reacia al endeudamiento con terceros financiándose a través de capital de trabajo.

**e) Retorno sobre patrimonio:**

Año 2000: 0.06 Año 2001: 0.28 Año 2002: - 0.21

El retorno sobre el patrimonio es la rentabilidad sobre el dinero que realmente se ha puesto, por lo tanto, el negocio es conveniente.

**f) Grado de apalancamiento:**

Año 2000: 0.16 Año 2001: 0.29 Año 2002: - 0.42

Como el apalancamiento financiero hace referencia a la utilización de recursos ajenos en la financiación de una empresa, en el año 2000 y 2001 la rentabilidad de los activos en los que la empresa invierte los fondos obtenidos es superior al costo de dichos fondos, contribuyendo de la misma forma a aumentar la rentabilidad de los fondos propios. El año 2002 presenta un índice negativo. Lo que implica que la rentabilidad de los activos en los que la empresa invierte los fondos es menor al costo de dichos fondos, lo que puede indicar un mal manejo en ciertas políticas de financiamiento.

#### ***4.6. Diagnóstico de Recursos Humanos:***

Dentro de la empresa, el personal es el activo más valioso. Los esfuerzos aplicados en los procesos de Selección, permiten contar con personal idóneo. La Evaluación de desempeño objetiva permite direccionar las necesidades de Capacitación, esta estrategia logra mejorar continuamente las capacidades del capital humano, y es clave para poder lograr que la misión y la política de calidad de la organización se puedan alcanzar.

- **Reclutamiento Externo:**

El proceso se inicia con el reclutamiento, consistente en obtener los mejores postulantes posibles a los distintos cargos disponibles en Knop Laboratorios. Luego de una preselección hecha por el área de personal, se procede a verificar antecedentes, se efectúan entrevistas personales por a lo menos 2 responsables, posteriormente se selecciona al mejor candidato y se realiza un examen médico pre -ocupacional. Durante los próximos 30 días, el nuevo trabajador participa en una etapa de inducción en la empresa.

- **Reclutamiento Interno:**

Dentro de la empresa existe una rotación interna del personal, se analizan las fortalezas de los trabajadores y al existir plazas vacantes, se recurre al personal interno, lo que fomenta la motivación y genera un principio de identidad de los trabajadores hacia la empresa.

#### ***Evaluación del Desempeño:***

Este es un proceso esencial para la detección de necesidades de Capacitación y oportunidades de mejoramiento del personal, se efectúa al iniciar cada año con la entrega de una “Encuesta de Evaluación” por parte del área de personal de la empresa.

Cada responsable de Departamento debe llenar esta encuesta en un plazo de 45 días. El informe global de este proceso servirá de base para planificar la capacitación en la empresa.

#### ***Clima Organizacional:***

Existe un compromiso constante de toda la organización por la elaboración de productos confiables para asegurar y mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios.

### *Cultura Organizacional:*

El Gerente General interviene activamente en todos los aspectos de la organización. Existe una relación personal con cada uno de los trabajadores independiente de su nivel jerárquico, conociendo a cada uno por su nombre. Esto fortifica una identificación de cada uno de los integrantes de la empresa que es considerada como una gran familia, ya que incluso hay varias generaciones que han trabajado para Knop Laboratorios.

### Descripción de Funciones:

- Gerente General: Interviene activamente en todos los aspectos de la organización.
- Gerente Comercial: Realiza actividades de apoyo y en coordinación con la Gerencia.
- Dirección Médica: Está a cargo de todo el departamento de investigación y desarrollo.
- Gerente de Administración y Finanzas: Encargado de búsqueda y asignación de recursos para la empresa, así como la determinación de la viabilidad de proyectos.
- Jefe de Control de Calidad: Encargado de que todos los procesos cumplan con las normativas tanto del ISP como las de ISO 9000.
- Director técnico: Es el encargado de toda el área de producción.
- Gerente Comercial: Encargado del Area de Marketing y Ventas.
- Gerente de Comercio Exterior: Encargado de la apertura hacia nuevos mercado y la mantención de los existentes.

#### 4.7. Cadena de Valor

Tabla N° 18: Cadena de Valor

<b>Infraestructura 2 A</b>				
	<b>Manejo de Recursos Humanos</b>			<b>2 B</b>
	<b>Desarrollo de Tecnología</b>			<b>2 C</b>
<b>1 A</b>	<b>Adquisiciones</b>			
Logística de Entrada	Operaciones	<b>1 C</b> Logística de Salida	<b>1 D</b> Marketing	Servicio Post Venta

Fuente: Elaboración del Autor

#### 1.- Actividades Primarias

- a) Logística de Entrada: Proceso de selección de proveedores de acuerdo a altos estándares de calidad requeridas .Esta alta selección de proveedores agrega valor a la empresa ya que al tener materias primas de alta calidad, lleva a la obtención de un producto final óptimo y eficiente.
- b) Operaciones: No
- c) Logística de Salida: Cuenta con propios canales de distribución. Este punto es muy importante ya que no todas las empresas poseen canales de distribución propios con el nombre de la marca lo que logra una mayor presencia dentro del mercado.

d) Marketing: Prestigio de marca. Este prestigio se ha logrado a través de la presencia de más de 70 años en el mercado, ganándose la confianza de los clientes como una marca de confianza.

e) Servicio Post Venta: No.

## 2.- Actividades de Apoyo

a) Infraestructura: Moderna planta ajustada a los requerimientos de la GMP (Good Manufacturing Practices o Buenas Prácticas de Manufactura para la fabricación de Productos Farmacéuticos).

b) Manejo de Recursos Humanos: Existe un procedimiento establecido para el reclutamiento, selección y contratación de personas lo que lleva a tener personal calificado para cumplir con todos los estándares y procesos de calidad pre- establecidos.

c) Desarrollo de Tecnología: Constante renovación de maquinaria e infraestructura. Página Web, con sistema de consultas en línea.

d) Adquisiciones: No



#### **4.8. Análisis FODA:**

##### **Análisis del Entorno Interno:**

###### **Fortalezas:**

- Productos de altísima calidad, en base a las exigencias de 2 sistemas de calidad:  
Good Manufacturing Practices (GMP) o buenas prácticas de Manefactura para la fabricación de productos farmacéuticos.  
ISO 9001 o Requisitos de Gestión de calidad
- Soporte en Investigación y desarrollo de excelencia en la región.
- Cuenta con un sistema moderno de filtración de emisión de gases contaminantes, es decir no contamina el medio ambiente.
- Posee una marca con prestigio y trayectoria que dan cuenta de su calidad por mas de sesenta años.
- Cuenta con un equipo de profesionales multidisciplinario que se reúnen dos veces al mes para analizar la creación de productos innovadores bajo estrictos protocolos de calidad.
- Posee sus propios canales de distribución (15 farmacias).
- El personal es reclutado siguiendo estándares específicos muy rigurosos. Además es capacitado constantemente.
- Cuenta con maquinaria muy avanzada que permite hacer más eficiente los procesos productivos.

###### **Debilidades:**

- Su precio es algo superior al de la competencia, lo que representa una desventaja frente al cliente a la hora de discriminar por precio.
- No existe una estrategia para hacer publicidad en medios masivos, lo que dificulta conocimiento por parte de los clientes, de nuevos productos y sus beneficios.
- Los productos mas antiguos no han sido incluidos en la renovación de los envases, ya que en los productos nuevos se ha hecho un claro esfuerzo para hacerlos mas atractivos visualmente.

## **Análisis del Entorno Externo**

### **Oportunidades**

- Paulatino interés por productos no químicos.
- Constante preocupación por creación nuevas líneas de producto.
- Aprovechar los beneficios que traen los nuevos tratados de libre comercio para exportar productos.

### **Amenazas**

- Se puede visualizar una amenaza proveniente del aumento exponencial de las cadenas de farmacias que han desarrollado marcas propias a menores precios, mejor opciones de pago y mayor cercanía del cliente a los locales de distribución.
- Hay poco conocimiento de la homeopatía por parte de los clientes, habiendo una tendencia por preferir los productos de medicina tradicional. Existen muchos mitos en cuanto a la medicina homeopática.
- Los productos homeopáticos poseen la gran desventaja de que una vez que se determinado el principio activo del producto, este es de fácil imitación por parte de la competencia.
- Existen nuevas normativas desfavorables para la creación de nuevos productos.
- Los productos sustitutos representan una gran desventaja, porque en la actualidad existen muchas formas de mejorar la calidad de vida de las personas.
- Existe un alto poder de negociación por parte de los posibles clientes (Farmacias distintas de Knop). Estos intermediarios limitan la distribución del producto.

## **V. VENTAJA COMPETITIVA:**

### ***5.1. Factores Críticos de Éxito:***

- Prestigio de Marca
- Productos efectivos
- Tener acceso a canales de distribución ajenos y propios.
- Estrategia de Comunicación.

### ***5.2. Ventaja Competitiva:***

Prestigio de Marca: es parte de la cadena de valor, es una fortaleza, factor de éxito crítico de éxito, la competencia no lo posee y no es imitable en el corto plazo ni es transferible.

Knop Laboratorios ha logrado esta característica a través de su trayectoria de 70 años en el mercado ofreciendo productos validados científicamente.

## VI. SITUACIÓN FUTURA:

### ***6.1. Planificación Estratégica:***

**Visión Corporativa:** Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional como vanguardista en investigación y elaboración de productos medicinales o medicamentos en base a productos naturales.

#### **6.1.1. Macrosegmentación:**

- **Macrosegmentación Homeopatía:**

Mercado: Hombres y Mujeres.

Tecnología: Glóbulos, comprimidos y gotas

Función: solución natural a los problemas de salud

**Misión Homeopatía:** Brindamos una solución de salud para hombres y mujeres que buscan medidas naturales a los problemas de Salud.

- **Macrosegmentación Farmacéuticos:**

Mercado: Hombres y Mujeres.

Tecnología: jarabes, comprimidos y ungüento alopáticos con materias primas naturales.

Función: Solución a los problemas de salud sin efectos secundarios.

**Misión Productos Farmacéuticos:** Brindamos una solución de salud para hombres y mujeres que buscan solución a los problemas de salud sin efectos secundarios.

- **Macrosegmentación Fitoterapia**

Mercado: Hombres y Mujeres

Tecnología: Tinturas madres, extractos de fluidos y extractos secos estandarizados(gotas y cápsulas)

Función: Solución alternativa natural a los problemas de salud con productos naturales sin efectos secundarios.

**Misión Productos Fitoterapia:** Brindamos una solución de salud para hombres y mujeres que buscan solución a los problemas de salud sin efectos secundarios.

- **Macrosegmentación Productos Naturales:**

Mercado: Hombres y Mujeres

Tecnología: Grageas, líquidos y granulados de complementos alimenticios y vitaminas.

Función: Prevención natural a los posibles problemas de Salud.

*Misión Productos Naturales:* Brindamos una solución de salud para hombres y mujeres que buscan prevención natural a los posibles problemas de salud sin efectos secundarios.

### **6.1.2. Misión Corporativa:**

Brindamos una solución de salud a hombres y mujeres que buscan prevención y solución natural a los problemas de salud sin efectos secundarios.

### **6.1.3. Microsegmentación**

- **Microsegmentación Homeopatía:**

Hombres y mujeres que buscan una solución natural a la causa de la enfermedad, no al síntoma, que se obtiene a través del principio de similitud.

- **Microsegmentación Farmacéuticos:**

Hombres y mujeres que buscan una solución natural sin efectos secundarios.

- **Microsegmentación Fitoterapia:**

Hombres y mujeres que buscan una solución y prevención natural a problemas de salud sin efectos secundarios.

- **Microsegmentación Productos Naturales:**

Hombres y mujeres que buscan prevenir naturalmente posibles problemas de salud. Buscan mejorar de una manera natural su calidad de vida.

### **6.1.3. Filosofía Corporativa:**

Personal: Dentro de la empresa el personal es el activo más valioso, se analizan las fortalezas de los trabajadores lo que fomenta la motivación y genera un principio de identidad de los trabajadores hacia la empresa, sintiéndose parte de ella.

Existe una estrecha relación con los trabajadores por parte de la administración, conociéndolos incluso a todos por su nombre.

Clientes: la orientación de todas las labores que se desarrollan dentro de la empresa se realizan para satisfacer todos sus requerimientos y exigencias .

Ellos son los jueces de cada uno de los productos. Lo que busca la empresa es cubrir cada una de sus necesidades.

Propietarios: Dado que es una empresa familiar, se facilita el flujo de información de los procesos de proyectos en desarrollo, actuales y futuros, a que se vea enfrentado la empresa. Así como las alternativas para obtener un mejor rendimiento de las inversiones.

### **6.1.4. Objetivo Corporativo:**

Aumentar la participación de mercado de un 27% a un 30%, logrando un liderazgo en los productos farmacéuticos y homeopáticos. Mejorar los niveles de venta actuales de los productos fitoterápicos y naturales a través de un aumento en los planes comunicacionales y modificaciones de envase. Todo esto en un plazo de dos años.

### **6.1.5. Objetivo por Unidad de Negocio:**

Analizando los niveles de venta de los productos que componen cada unidad de negocio y apoyándose en las conclusiones obtenidas en la matriz BCG, los objetivos para las cuatro unidades de negocio son los siguientes:

UN Productos Homeopáticos: Incrementar el volumen de ventas en un 5% para el 31 de diciembre de 2004, sin costos adicionales, logrando con esto liderar el mercado. Todo esto manteniendo los mismos niveles de calidad, aumentando los planes de promoción.

UN Productos Farmacéuticos: Mantener el crecimiento sostenido de los niveles de venta de los últimos tres años para 31 de diciembre de 2004.

UN Fitoterápicos: Aumentar el volumen de venta en un 8% para mantener niveles históricos de ventas, reforzando el desarrollo de los productos actuales, sin crear nuevos productos, pero con modificaciones de envase primario y secundario a un año plazo.

UN Productos Naturales: Al ser esta unidad de negocio un perro muerto, para poder lograr un nivel de participación mayor, se necesitarán aumentar los planes de desarrollo de productos y comunicacionales, así como también realizar modificaciones de envases y primario y secundario.

El objetivo para esta unidad de negocio es incrementar en un 5% su nivel de ventas a dos años plazo.

## VII. ESTRATEGIAS

### ***7.1. Estrategia Corporativa:***

Para cumplir con nuestro objetivo corporativo, Knop Laboratorios deberá realizar una estrategia de crecimiento integrado, es decir, lograr mayor cobertura de sus productos, principalmente a través de la apertura de nuevos locales y logrando nuevas alianzas estratégicas con las grandes cadenas de farmacias.

Por otra parte se requiere una mejora de los planes comunicacionales.

### ***7.2. Estrategias Básica de Desarrollo:***

#### Productos Homeopáticos:

*Estrategia Básica de Desarrollo:* Estrategia de Enfoque. Esto por que los productos homeopáticos se concentran en un grupo particular de compradores que son aquellas personas que creen en los beneficios y resultados de los productos Homeopáticos.

#### Productos Farmacéuticos:

*Estrategia Básica de Desarrollo:* Estrategia de Diferenciación. La mejor herramienta de lograr la diferenciación de los productos Farmacéuticos es a través de la ventaja competitiva, que es la Imagen de Marca.

Además se pretende mantener la diferenciación por características tecnológicas del producto, logradas a través de la doble certificación (ISO 9001 y GMP), y características de sus principios activos, ya que no provocan efectos secundarios.

#### Productos Fitoterápicos:

*Estrategia Básica de Desarrollo:* Estrategia de Diferenciación. La mejor herramienta de lograr la diferenciación de los productos Fitoterápicos es a través de la ventaja competitiva, que es la Imagen de Marca.



### Productos Naturales:

*Estrategia Básica de Desarrollo:* Estrategia de Diferenciación. La mejor herramienta de lograr la diferenciación de los productos Naturales es a través de la ventaja competitiva, que es la Imagen de Marca.

### **7.3. Estrategia de Crecimiento:**

#### Productos Homeopáticos:

*Estrategia de Crecimiento:* Integración Vertical hacia adelante. Lo que se quiere es lograr el control de la salida de los productos y además lograr una mayor presencia y cobertura en el mercado con un aumento de puntos de venta propios.

#### Productos Farmacéuticos:

*Estrategia de Crecimiento:* Integración Vertical hacia adelante. Lo que se quiere es lograr el control de la salida de los productos y además lograr una mayor presencia y cobertura en el mercado con un aumento de puntos de venta propios.

#### Productos Fitoterápicos:

*Estrategia de Crecimiento:* Integración Vertical hacia adelante. Lo que se quiere es lograr el control de la salida de los productos y además lograr una mayor presencia y cobertura en el mercado con un aumento de puntos de venta propios.

#### Productos Naturales:

*Estrategia de Crecimiento:* Integración Vertical hacia adelante. Lo que se quiere es lograr el control de la salida de los productos y además lograr una mayor presencia y cobertura en el mercado con un aumento de puntos de venta propios.

#### ***7.4. Estrategia Competitiva:***

##### Productos Homeopáticos:

*Estrategia Competitiva:* Estrategia de Líder. A través de esta estrategia se quiere reforzar el liderazgo logrado por los productos homeopáticos, ya que las empresas rivales se esfuerzan en atacarla, imitarla o evitarla.

La estrategia de líder se logrará a través de una Estrategia \_Ofensiva, porque se quiere aumentar la participación de mercado apoyándose en la experiencia y credibilidad adquirida a través de los años.

##### Productos Farmacéuticos:

*Estrategia Competitiva:* Estrategia de Especialista. La empresa se especializa en el segmento que busca la solución natural a los problemas de salud sin efectos secundarios.

##### Productos Fitoterápicos:

*Estrategia Competitiva:* Estrategia de Seguidor, ya que se quiere aumentar la cuota de mercado existente.

##### Productos Naturales:

*Estrategia Competitiva:* Estrategia de Retador. Dado que la participación de mercado es baja, se pretende hacer un ataque lateral para oponerse al líder, aprovechándose de que éste no posee los años de tradición que posee Knop Laboratorios.

## ***7.5. Estrategias de Negocio:***

### Productos Homeopáticos:

a) Estrategia de Marketing:

a.1) Marketing Estratégico:

- Microsegmentación: Hombres y mujeres que buscan una solución natural a la causa de la enfermedad, no al síntoma, que se obtiene a través del principio de similitud.
- Posicionamiento: Una empresa con tradición y credibilidad que ofrece una alternativa natural a la prevención y solución de los problemas de salud.

a.2) Marketing Operativo:

- Investigación y Desarrollo: La experiencia adquirida se expresa en actividades de docencia al más alto nivel académico nacional e internacional que se extiende y divulga al interior de la organización y hacia la comunidad. El desarrollo de esta actividad ha conducido a celebrar convenios con las más prestigiosas universidades del país tales como, Universidad de Concepción, Universidad Austral, Universidad Católica de Chile, Universidad de san Sebastián, entre otras.
- Ventas: Principalmente se quiere aumentar la cantidad de puntos de venta propios. Por otro lado se requiere potenciar la fuerza de ventas existente y además la ampliación del staff de visitadores médicos .
- Servicio Post Venta: Creación de una línea 800 para consultas referente a la utilización de los productos.

a.3) Mix Comunicacional:

- Producto: Mantener la calidad de los productos y realizar modificaciones sustanciales en envases primarios y secundarios.
- Precio: Mantener la política de tomar en cuenta, tanto los costos como los precios de mercado, para tener precios competitivos.
- Comunicación: Se requiere aumentar los recursos en esta área. Se requiere potenciar la imagen corporativa a través de una renovación y modernización de los envases primarios y secundarios. Además se pretende aumentar la publicidad en revistas y medios escritos.

- Distribución: Aumentar el número de puntos de venta propios y además lograr nuevas alianzas estratégicas con las grandes cadenas de farmacias.

b) Estrategia de Producción:

Se quiere mantener los procesos productivos certificados, tratando de minimizar los costos pero no alterando la calidad de las materias primas.

Por otro lado se quiere hacer una renovación en el diseño de los envases.

Además hay productos que se pueden modificar en su presentación, por ejemplo pasar de productos envasados en frasco a productos envasados en blisters.

## Productos Farmacéuticos:

### a) Estrategia de Marketing:

#### a.1) Marketing Estratégico:

- Microsegmentación: Hombres y mujeres que buscan una solución natural sin efectos secundarios.
- Posicionamiento: Una empresa con tradición y credibilidad que ofrece una alternativa natural a la prevención y solución de los problemas de salud.

#### a.2) Marketing Operativo:

- Investigación y Desarrollo: La experiencia adquirida se expresa en actividades de docencia al más alto nivel académico nacional e internacional que se extiende y divulga al interior de la organización y hacia la comunidad. El desarrollo de esta actividad ha conducido a celebrar convenios con las más prestigiosas universidades del país tales como, Universidad de Concepción, Universidad Austral, Universidad Católica de Chile, Universidad de San Sebastián, entre otras.
- Ventas Principalmente se quiere aumentar la cantidad de puntos de venta propios. Por otro lado se requiere potenciar la fuerza de ventas existente y además la ampliación del staff de visitadores médicos .
- Servicio Post Venta Creación de una línea 800 para consultas referente a la utilización de los productos.

#### a.3) Mix Comunicacional:

- Producto: Mantener la calidad de los productos y realizar modificaciones sustanciales en envases primarios y secundarios.
- Precio: Mantener la política de tomar en cuenta, tanto los costos como los precios de mercado, para tener precios competitivos.
- Comunicación: Se requiere aumentar los recursos en esta área. Se requiere potenciar la imagen corporativa a través de una renovación y modernización de los envases primarios y secundarios. Además se pretende aumentar la publicidad en revistas y medios escritos.
- Distribución: Aumentar el número de puntos de venta propios y además lograr nuevas alianzas estratégicas con las grandes cadenas de farmacias.

b) Estrategia de Producción: Se quiere mantener los procesos productivos certificados, tratando de minimizar los costos pero no alterando la calidad de las materias primas.

Por otro lado se quiere hacer una renovación en el diseño de los envases.

Además hay productos que se pueden modificar en su presentación, por ejemplo pasar de productos envasados en frasco a productos envasados en blistera.

## Productos Fitoterápicos:

### a) Estrategia de Marketing:

#### a.1) Marketing Estratégico:

- Microsegmentación: Hombres y mujeres que buscan una solución y prevención natural a problemas de salud sin efectos secundarios.
- Posicionamiento: Una empresa con tradición y credibilidad que ofrece una alternativa natural a la prevención y solución de los problemas de salud.

#### a.2) Marketing Operativo:

- Investigación y Desarrollo: La experiencia adquirida se expresa en actividades de docencia al más alto nivel académico nacional e internacional que se extiende y divulga al interior de la organización y hacia la comunidad. El desarrollo de esta actividad ha conducido a celebrar convenios con las más prestigiosas universidades del país tales como, Universidad de Concepción, Universidad Austral, Universidad Católica de Chile, Universidad de San Sebastián, entre otras.
- Ventas Principalmente se quiere aumentar la cantidad de puntos de venta propios. Por otro lado se requiere potenciar la fuerza de ventas existente y además la ampliación del staff de visitadores médicos .
- Servicio Post Venta Creación de una línea 800 para consultas referente a la utilización de los productos.

#### a.3) Mix Comunicacional:

- Producto: Mantener la calidad de los productos y realizar modificaciones sustanciales en envases primarios y secundarios.
- Precio: Mantener la política de tomar en cuenta, tanto los costos como los precios de mercado, para tener precios competitivos.
- Comunicación :Se requiere aumentar los recursos en esta área. Se requiere potenciar la imagen corporativa a través de una renovación y modernización de los envases primarios y secundarios. Además se pretende aumentar la publicidad en revistas y medios escritos.
- Distribución: Aumentar el número de puntos de venta propios y además lograr nuevas alianzas estratégicas con las grandes cadenas de farmacias.

b) Estrategia de Producción: Se quiere mantener los procesos productivos certificados, tratando de minimizar los costos pero no alterando la calidad de las materias primas.

Por otro lado se quiere hacer una renovación en el diseño de los envases.

Además hay productos que se pueden modificar en su presentación, por ejemplo pasar de productos envasados en frasco a productos envasados en blisters.

### Productos Naturales:

a) Estrategia de Marketing:

a.1) Marketing Estratégico:

- Microsegmentación: Hombres y mujeres que buscan prevenir naturalmente posibles problemas de salud. Buscan mejorar de una manera natural su calidad de vida.
- Posicionamiento: Una empresa con tradición y credibilidad que ofrece una alternativa natural a la prevención y solución de los problemas de salud.

a.2) Marketing Operativo:

- Investigación y Desarrollo: La experiencia adquirida se expresa en actividades de docencia al más alto nivel académico nacional e internacional que se extiende y divulga al interior de la organización y hacia la comunidad. El desarrollo de esta actividad ha conducido a celebrar convenios con las más prestigiosas universidades del país tales como, Universidad de Concepción, Universidad Austral, Universidad Católica de Chile, Universidad de San Sebastián, entre otras.
- Ventas Principalmente se quiere aumentar la cantidad de puntos de venta propios. Por otro lado se requiere potenciar la fuerza de ventas existente y además la ampliación del staff de visitadores médicos .
- Servicio Post Venta: Creación de una línea 800 para consultas referente a la utilización de los productos.



a.3) Mix Comunicacional:

- Producto: Mantener la calidad de los productos y realizar modificaciones sustanciales en envases primarios y secundarios.
- Precio: Mantener la política de tomar en cuenta, tanto los costos como los precios de mercado, para tener precios competitivos.
- Comunicación: Se requiere aumentar los recursos en esta área. Se requiere potenciar la imagen corporativa a través de una renovación y modernización de los envases primarios y secundarios. Además se pretende aumentar la publicidad en revistas y medios escritos.
- Distribución: Aumentar el número de puntos de venta propios y además lograr nuevas alianzas estratégicas con las grandes cadenas de farmacias.

b) Estrategia de Producción: Se quiere mantener los procesos productivos certificados, tratando de minimizar los costos pero no alterando la calidad de las materias primas.

Por otro lado se quiere hacer una renovación en el diseño de los envases.

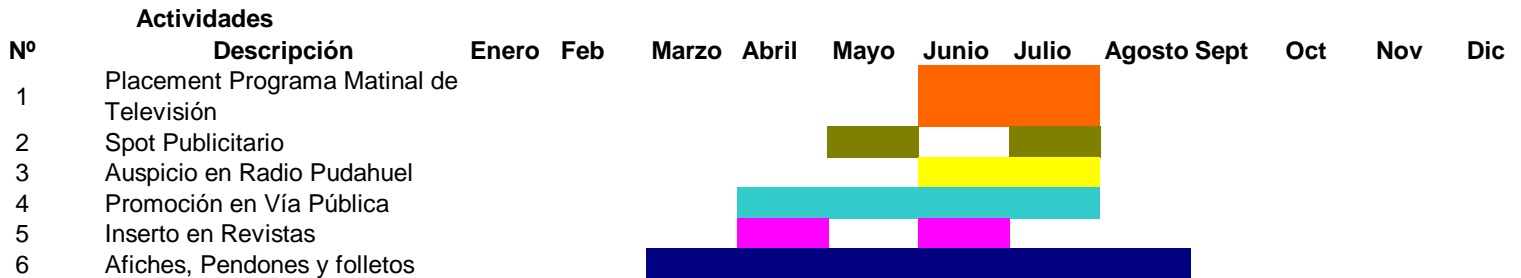
Además hay productos que se pueden modificar en su presentación, por ejemplo pasar de productos envasados en frasco a productos envasados en blistera.

## 7.6. Carta Gantt

Dado que el producto estrella de Knop Laboratorios es el Paltomiel, se propone realizar una campaña de publicidad y Marketing a este producto, en sus meses de mayor nivel de ventas (dado que es un producto netamente estacional).

Este plan se detalla a continuación:

**Tabla N° 19: Carta Gantt Publicidad y Marketing de Paltomiel.**



Fuente: Elaboración del Autor.

## ***7.7. Estrategia Funcionales:***

### Productos Homeopáticos:

Se mantendrá la estrategia actual de recursos humanos que esta regida por las ISO 9001.

- **Reclutamiento Externo:**

El proceso se inicia con el reclutamiento, consistente en obtener los mejores postulantes posibles a los distintos cargos disponibles en Knop Laboratorios. Luego de una preselección hecha por el área de personal, se procede a verificar antecedentes, se efectúan entrevistas personales por a lo menos 2 responsables, posteriormente se selecciona al mejor candidato y se realiza un examen médico pre -ocupacional. Durante los próximos 30 días, el nuevo trabajador participa en una etapa de inducción en la empresa.

- **Reclutamiento Interno:**

Dentro de la empresa existe una rotación interna del personal, se analizan las fortalezas de los trabajadores y al existir plazas vacantes, se recurre al personal interno, lo que fomenta la motivación y genera un principio de identidad de los trabajadores hacia la empresa.

- **Evaluación del Desempeño:**

Este es un proceso esencial para la detección de necesidades de Capacitación y oportunidades de mejoramiento del personal, se efectúa al iniciar cada año con la entrega de una “Encuesta de Evaluación” por parte del área de personal de la empresa.

Cada responsable de Departamento debe llenar esta encuesta en un plazo de 45 días. El informe global de este proceso servirá de base para planificar la capacitación en la empresa.

- **Finanzas:**

La empresa se financia principalmente a través de patrimonio, ya que no se endeuda con terceros.

Como se requiere inversión en tecnología (Blistera) y planes comunicacionales, éstos serán financiados a través de la retención de utilidades por parte de los dueños.

## Productos Farmacéuticos:

Se mantendrá la estrategia actual de recursos humanos que esta regida por las ISO 9001.

- Reclutamiento Externo:

El proceso se inicia con el reclutamiento, consistente en obtener los mejores postulantes posibles a los distintos cargos disponibles en Knop Laboratorios. Luego de una preselección hecha por el área de personal, se procede a verificar antecedentes, se efectúan entrevistas personales por a lo menos 2 responsables, posteriormente se selecciona al mejor candidato y se realiza un examen médico pre -ocupacional. Durante los próximos 30 días, el nuevo trabajador participa en una etapa de inducción en la empresa.

- Reclutamiento Interno:

Dentro de la empresa existe una rotación interna del personal, se analizan las fortalezas de los trabajadores y al existir plazas vacantes, se recurre al personal interno, lo que fomenta la motivación y genera un principio de identidad de los trabajadores hacia la empresa.

- Evaluación del Desempeño:

Este es un proceso esencial para la detección de necesidades de Capacitación y oportunidades de mejoramiento del personal, se efectúa al iniciar cada año con la entrega de una “Encuesta de Evaluación” por parte del área de personal de la empresa.

Cada responsable de Departamento debe llenar esta encuesta en un plazo de 45 días. El informe global de este proceso servirá de base para planificar la capacitación en la empresa.

- Finanzas:

La empresa se financia principalmente a través de patrimonio, ya que no se endeuda con terceros.

Como se requiere inversión en tecnología (Blistera) y planes comunicacionales, éstos serán financiados a través de la retención de utilidades por parte de los dueños.

## Productos Fitoterápicos:

Se mantendrá la estrategia actual de recursos humanos que esta regida por las ISO 9001.

- Reclutamiento Externo:

El proceso se inicia con el reclutamiento, consistente en obtener los mejores postulantes posibles a los distintos cargos disponibles en Knop Laboratorios. Luego de una preselección hecha por el área de personal, se procede a verificar antecedentes, se efectúan entrevistas personales por a lo menos 2 responsables, posteriormente se selecciona al mejor candidato y se realiza un examen médico pre -ocupacional. Durante los próximos 30 días, el nuevo trabajador participa en una etapa de inducción en la empresa.

- Reclutamiento Interno:

Dentro de la empresa existe una rotación interna del personal, se analizan las fortalezas de los trabajadores y al existir plazas vacantes, se recurre al personal interno, lo que fomenta la motivación y genera un principio de identidad de los trabajadores hacia la empresa.

- Evaluación del Desempeño:

Este es un proceso esencial para la detección de necesidades de Capacitación y oportunidades de mejoramiento del personal, se efectúa al iniciar cada año con la entrega de una “Encuesta de Evaluación” por parte del área de personal de la empresa.

Cada responsable de Departamento debe llenar esta encuesta en un plazo de 45 días. El informe global de este proceso servirá de base para planificar la capacitación en la empresa.

- Finanzas:

La empresa se financia principalmente a través de patrimonio, ya que no se endeuda con terceros.

Como se requiere inversión en tecnología (Blistera) y planes comunicacionales, éstos serán financiados a través de la retención de utilidades por parte de los dueños.

## Productos Naturales:

Se mantendrá la estrategia actual de recursos humanos que esta regida por las ISO 9001.

- Reclutamiento Externo:

El proceso se inicia con el reclutamiento, consistente en obtener los mejores postulantes posibles a los distintos cargos disponibles en Knop Laboratorios. Luego de una preselección hecha por el área de personal, se procede a verificar antecedentes, se efectúan entrevistas personales por a lo menos 2 responsables, posteriormente se selecciona al mejor candidato y se realiza un examen médico pre -ocupacional. Durante los próximos 30 días, el nuevo trabajador participa en una etapa de inducción en la empresa.

- Reclutamiento Interno:

Dentro de la empresa existe una rotación interna del personal, se analizan las fortalezas de los trabajadores y al existir plazas vacantes, se recurre al personal interno, lo que fomenta la motivación y genera un principio de identidad de los trabajadores hacia la empresa.

- Evaluación del Desempeño:

Este es un proceso esencial para la detección de necesidades de Capacitación y oportunidades de mejoramiento del personal, se efectúa al iniciar cada año con la entrega de una “Encuesta de Evaluación” por parte del área de personal de la empresa.

Cada responsable de Departamento debe llenar esta encuesta en un plazo de 45 días. El informe global de este proceso servirá de base para planificar la capacitación en la empresa.

- Finanzas:

La empresa se financia principalmente a través de patrimonio, ya que no se endeuda con terceros.

Como se requiere inversión en tecnología (Blistera) y planes comunicacionales, éstos serán financiados a través de la retención de utilidades por parte de los dueños.

## VIII. CONCLUSIONES

De la realización del Plan de empresas de Knop Laboratorios se concluye principalmente que hay que concentrar los esfuerzos de la organización para reforzar la venta de los productos que tienen mayor salida y no seguir creando nuevos productos, ya que actualmente existen alrededor de siete mil productos distintos.

Además se recomienda aumentar la estrategia de Promoción y Publicidad, aprovechando el prestigio de marca que se posee.

Para cumplir con el objetivo corporativo, Knop Laboratorios deberá realizar una estrategia de crecimiento integrado, es decir, lograr mayor cobertura de sus productos, principalmente a través de la apertura de nuevos locales y logrando nuevas alianzas estratégicas con las grandes cadenas de farmacias.

Se aconseja trabajar proactivamente con el fin de disminuir los riesgos que representa el entorno externo. Esto porque existe una amenaza proveniente del aumento exponencial de las cadenas de farmacias, que han desarrollado marcas propias a menores precios, mejor opciones de pago y mayor cercanía del cliente a los locales de distribución.

Por esta razón se recomienda potenciar la cadena de distribución que esta empresa posee, dado que cuenta con 15 locales propios en Chile, los que se ubican principalmente en Santiago, Quinta Región y Concepción. Además, hay 2 locales en Lima, Perú. Knop Laboratorios está presente también con los productos en distintos países de Latinoamérica y Canadá.

También es importante resaltar que existe poco conocimiento de la homeopatía por parte de los clientes, habiendo una tendencia a preferir productos de medicina tradicional. Existen muchos mitos en cuanto a la medicina homeopática.

Debido a esto, es primordial crear planes de comunicación que tengan como objetivo principal dar a conocer las reales ventajas de este tipo de productos a través de conferencias, seminarios destinados tanto a clientes como también a los profesionales de la salud, visitantes médicos, entre otros.

Por otra parte se propone realizar una mejora de los planes comunicacionales y determinación de medios a utilizar. Se sugiere realizar una campaña que esté destinada en primera instancia a la promoción de la empresa con el fin de identificar el nombre de la ésta, asociado al bienestar público.

Posteriormente, se debe realizar una campaña que esté enfocada a promocionar los productos, vale decir, informar sobre los nuevos productos y los beneficios que conlleva, y de esta manera lograr a la vez contrarrestar la campaña que realiza la competencia.

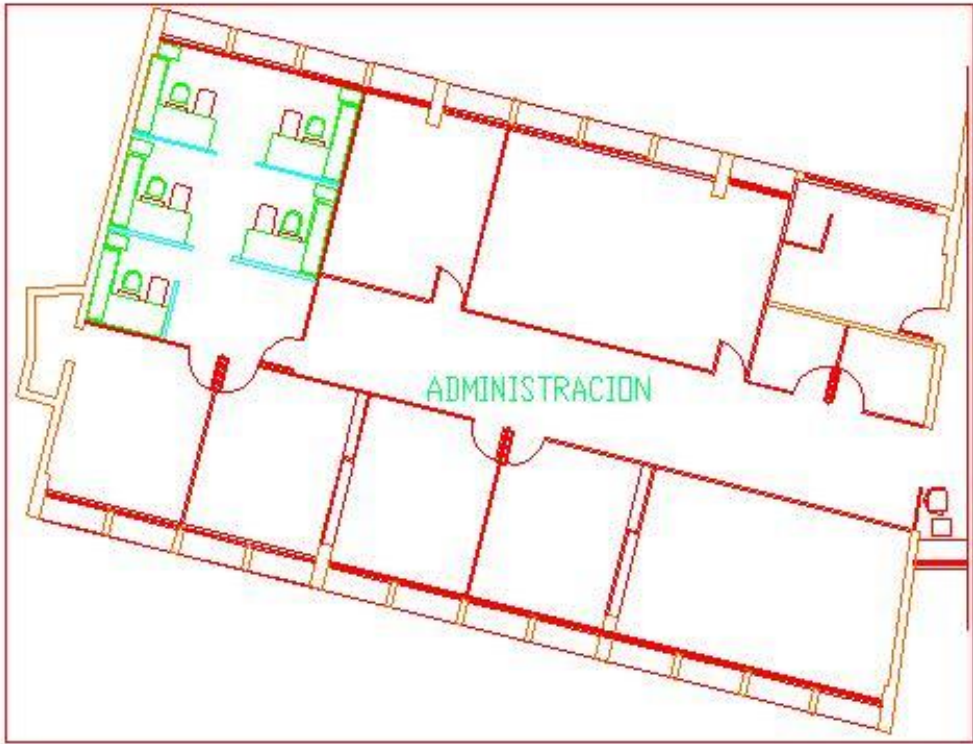
Todo lo mencionado anteriormente se basa en que la empresa posee una gran ventaja competitiva que el resto de las empresas que integran el mercado no lo poseen, la cual es el Prestigio de la Marca.



## **BIBLIOGRAFIA**

- Revista Vida
- Página web: [www.knop.cl](http://www.knop.cl)
- Entrevista: Marcelo Rojas, Gerente de Administración y Finanzas.

ANEXO 1:  
Lay Out Planta Primer Piso



Fuente: Knop Laboratorios



## RESUMEN EJECUTIVO

Don Reinaldo Knop, da inicio en 1931 en la Farmacia Alemana Knop de Valparaíso a esta empresa familiar que luego se traslada a las dependencias del Fundo Esmeralda en Quilpué, obteniendo su autorización por parte del Instituto de Salud Pública de Chile como Laboratorio Homeopatía Alemana Knop en el año 1955.

Knop Laboratorios pertenece al sector industrial de la industria farmacéutica.

El mercado se encuentra en una etapa de crecimiento, principalmente al existir una tendencia mundial hacia todo lo natural, hay un vuelco hacia el origen de las cosas, se busca lo rústico, poco elaborado, que venga directamente de la naturaleza. Las personas están buscando una tendencia hacia un bienestar integral, donde se quiere un buen estado tanto físico como psíquico a través de la naturaleza y todo lo que ella brinda.

En relación al análisis de Porter, el sector se aprecia medianamente atractivo. Esto es principalmente debido a que se encuentra en etapa de crecimiento y la fuerte tendencia existente hacia el consumo de productos naturales. Además la existencia de barreras de entradas no excesivamente elevadas, hacen que este sector sea atractivo.

Pero a esto se contrapone el alto poder de negociación de los clientes y o distribuidores al no representar estos un alto grado de importancia dentro de su gama de productos ofrecidos, junto con la importante existencia de productos sustitutos y la leve lealtad de marca que manifiestan los consumidores de estos productos.

Otro punto importante a destacar, es que éste mercado, no se encuentra totalmente desarrollado, es decir esta aumentando su número de consumidores al existir la tendencia a la eliminación de paradigmas y a la exigente legislación sobre estos productos que los hacen cada día más creíbles. Luego, para los distintos competidores este mercado no representa simplemente una repartición de porcentajes de participación, sino que constituye un nicho potencial posible de explorar y aprovechar.

De acuerdo a las barreras de Entrada y Salida se aprecia que las Barreras de entrada son altas, debido a que para poder desarrollarse dentro de esta industria se requieren inversiones en activos fijos, capacitación de personal y mecanismos de control en las distintas etapas del proceso productivo.

En cuanto a las Barreras de Salida se aprecia que las empresas productoras, presentan altas barreras de salida, dadas las inversiones hechas para el requerimiento del proceso

productivo completo, debido al alto nivel de inversión distribuido en maquinarias específicas, infraestructura, activos fijos y capacitación de personal.

En base a la Matriz atractivo del mercado se observa que la empresa debe crecer por un lado, es decir, tratar de aprovechar el prestigio y la calidad de sus productos y a su vez, mantener una posición de equilibrio entre la generación, y uso de fondos. Razón por la cual se recomienda invertir.

Por otro lado la dimensión atractivo del mercado se sitúa en un punto donde se recomienda mantener una posición de equilibrio entre la generación y uso de fondos.

En relación al diagnóstico de finanzas se distingue que la empresa es capaz de pagar sus obligaciones de corto plazo con los recursos más líquidos que tiene en su activo circulante.

Basándose en el nivel de endeudamiento se concluye que no está comprometido el patrimonio de la empresa. Es una empresa reacia al endeudamiento con terceros financiándose a través de capital de trabajo.

La Ventaja competitiva de Knop Laboratorios es el Prestigio de Marca, dado que es parte de la cadena de valor, es una fortaleza, factor de éxito, la competencia no lo posee y no es imitable en el corto plazo ni es transferible

Knop Laboratorios ha logrado esta característica a través de su trayectoria de 70 años en el mercado ofreciendo productos validados científicamente.